

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	7
3. LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA	8
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	9
4.1 Criterios y Preguntas de Evaluación	9
4.2 Técnicas y herramientas de recolección de información y Agentes Clave de la Evaluación	10
4.3 Matriz de Evaluación	12
4.4 Perspectivas Transversales	18
4.5 Síntesis y triangulación de la información	19
5. CRONOGRAMA DETALLADO DE LA EVALUACIÓN	20
6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	21
6.1 Eficacia	21
6.2 Eficiencia	39
6.3 Sostenibilidad	42
6.4 Replicabilidad	45
6.5 Género	46
6.6 Lecciones Aprendidas	48
7. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	54
7.1 Conclusiones generales	54
7.1 Conclusiones por criterio	54

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Antecedentes del proyecto objeto de la evaluación.	6
CUADRO 2. Criterios y preguntas de evaluación	9
CUADRO 3. Métodos de recolección de información	10
CUADRO 4. Agentes calve y métodos de recolección de información propuestos.	11
CUADRO 5. Matriz de Evaluación.	12
CUADRO 6. Resumen metodológico de la evaluación.	19
CUADRO 7. Resultados esperados por el programa.	21
CUADRO 8. Matriz de avance del resultado 1.	25
CUADRO 9. Matriz de avance del resultado 2.	26
CUADRO 10. Matriz de avance del resultado 3.	27
CUADRO 11. Diagrama de implementación del resultado 1.	29
CUADRO 12. Estado de avance de los canales priorizados por el programa.	31
CUADRO 13. Diagrama de implementación del resultado 2.	32
CUADRO 14. Cadenas apoyadas por el programa.	34
CUADRO 15. Diagrama de implementación del resultado 3.	35
CUADRO 16. Presupuesto programado y gastado por resultado y año de ejecución.	40
CUADRO 17. Dimensiones de la sostenibilidad y hallazgos de la evaluación.	43
CUADRO 18. Cargos directivos ocupados por mujeres en los comités de riego.	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Logro de indicadores del resultado 1.	22
GRÁFICO 2. Logro de indicadores del resultado 2.	22
GRÁFICO 3. Logro de indicadores del resultado 3.	23
GRÁFICO 4. Logro de indicadores de sub resultado (R1).	23
GRÁFICO 5. Logro de indicadores de sub resultado (R2).	24
GRÁFICO 6. Logro de indicadores de sub resultado (R3).	24
GRÁFICO 7. Valoración de los/as agentes clave respecto a los resultados del proyecto.	28
GRÁFICO 8. Distribución porcentual y monetaria del presupuesto / implementación técnica.	39
GRÁFICO 9. Evolución anual del gasto correspondiente a los resultados 1, 2 y 3.	40
GRÁFICO 10. Presupuesto programado y gastado por año y resultados.	40
GRÁFICO 11. Presupuesto programado y gastado por año para cada los resultados 1, 2 y 3.	41
GRÁFICO 12. Valoración de agentes clave respecto a la eficiencia del programa.	41
GRÁFICO 13. Valoración de los/as agentes clave respecto a la sostenibilidad institucional.	44
GRÁFICO 14. Valoración de los/as agentes clave respecto a la sostenibilidad social.	44
GRÁFICO 15. Valoración respecto a la incorporación de la perspectiva de género.	47
GRÁFICO 16. Valoración de los/as agentes clave respecto a la implicación de las familias.	50

1. INTRODUCCIÓN.

El Programa de Apoyo al Desarrollo Agrario Sostenible en el Distrito de Umari, cuyo objetivo es ofrecer apoyo técnico para la implementación de parcelas agroecológicas integrales con prácticas productivas respetuosas del medio ambiente, privilegiando la participación de las mujeres para que puedan generar ingresos y contribuir de este modo a la economía de la familia, es una iniciativa financiada por Dirección General al Desarrollo del Gobierno de Bélgica y ejecutada en conjunto entre Islas de Paz y DIACONIA, dándole continuidad a una alianza de trabajo entre estas dos organizaciones (cuadro 1).

La intervención comenzó su implementación el año 2014 y, luego de tres años de ejecución, próximo a finalizar la primera etapa del programa, se hace necesario realizar su evaluación final.

A continuación se expondrán, de manera esquemática, los resultados del proceso evaluativo. El documento está estructurado y orientado a satisfacer las necesidades informativas de Islas de Paz y las organizaciones socias del proyecto, dando respuesta a preguntas de evaluación planteadas en los términos de referencia y exponiendo los hallazgos obtenidos para cada uno de los seis criterios solicitados.

El informe cuenta con 7 apartados agrupados en tres grandes bloques:

- En el primero de ellos se recogen, los antecedentes del proyecto, objetivos, la metodología y los instrumentos aplicados;
- En el segundo se muestran los principales hallazgos obtenidos en base a la aplicación de la metodología propuesta, y;
- En el tercero, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación realizada.

El estudio se llevó a cabo entre los meses de noviembre y diciembre, contó con un trabajo de campo de quince días, donde se incluyó a beneficiarios/as, funcionarios/as públicos y técnicos/as, profesionales y directivos de Islas de Paz y DIACONIA.

De esta forma fue posible obtener una muestra representativa de informantes, recoger datos cuantitativos y antecedentes cualitativos (opiniones, percepciones y valoraciones de la formulación e implementación del proyecto), insumos fundamentales para la elaboración del presente informe.

CUADRO 1. Antecedentes del proyecto objeto de la evaluación.

Título del Programa:	Programa de Apoyo al Desarrollo Agrario Sostenible en el Distrito de Umari.
Fuente de Financiamiento:	Dirección General al Desarrollo del Gobierno de Bélgica / Islas de Paz
Monto:	851.836 EUR
Organizaciones Responsables:	Islas de Paz y DIACONIA
País:	Perú
Objetivo Específico del Programa:	Mejorar el ingreso promedio de las familias del distrito a través de actividades productivas, con una participación activa de las mujeres y en base a una gestión sostenible de los recursos naturales.
Beneficiarios/s	500 Familias
Periodo de implementación:	2014 – 2016 (tres años)

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

De acuerdo a lo expuesto en los Términos de Referencia, la evaluación final del programa se enfocó hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos:

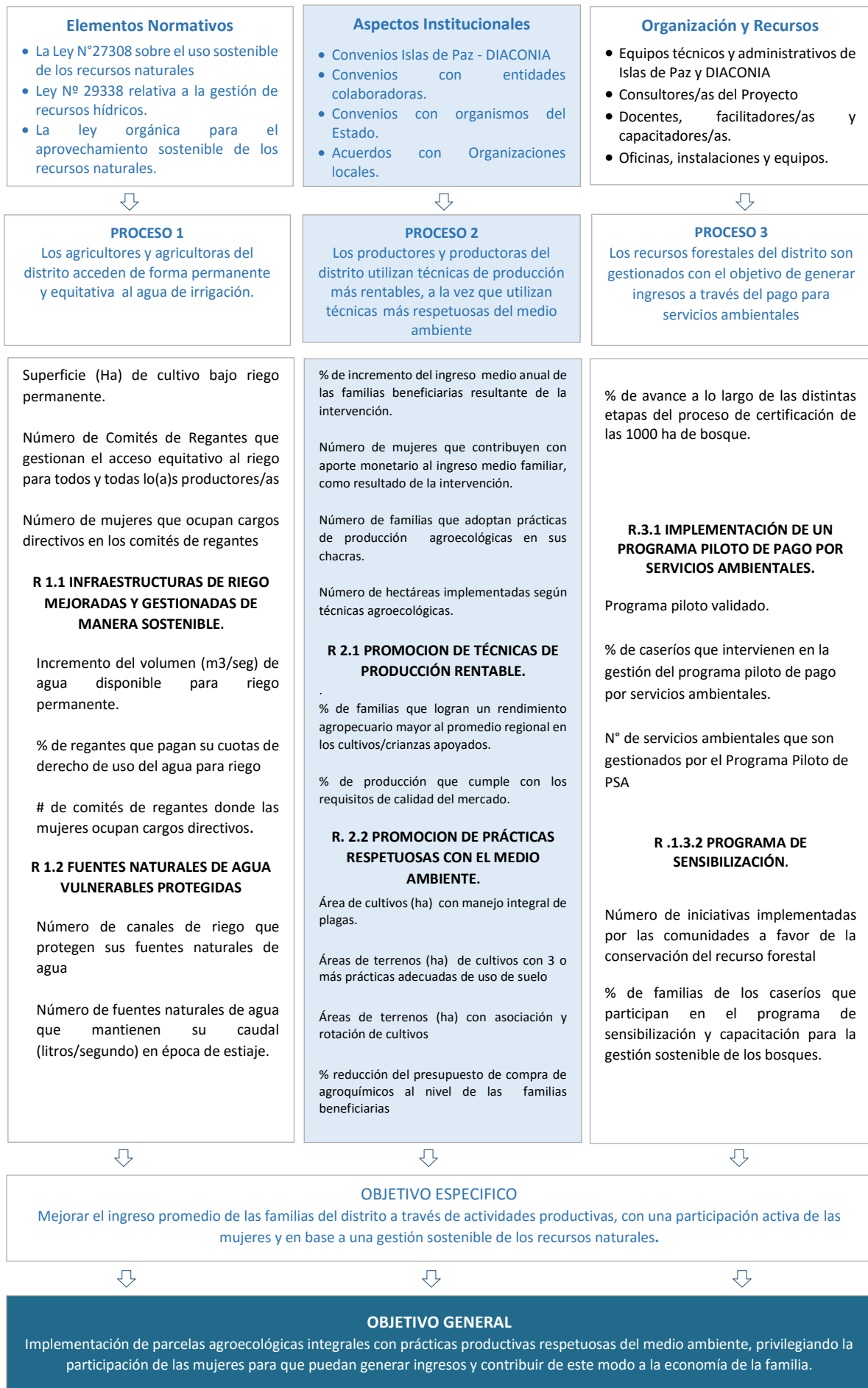
- a. Analizar y valorar los elementos claves para la sostenibilidad social-ambiental del programa en una situación ex post en el espacio familiar y comunal a través del cumplimiento de los resultados y objetivos.
- b. Evaluar el aporte logrado por el programa en el aspecto humano de las familias campesinas beneficiarias, las organizaciones participantes y socios institucionales locales, también a nivel interno-institucional.
- c. Identificar y evaluar los aspectos críticos que limitaron la gestión social del programa, en lo referido a garantizar el empoderamiento comunal - local para la sostenibilidad social y ambiental de la experiencia.
- d. Identificar logros en la gestión de la articulación institucional entre sectores involucrados, de posible replicabilidad en futuras intervenciones similares. Se trata de obtener la evaluación precisa del impacto a escala regional (considerando la receptividad de las autoridades locales y regionales, la existencia de otros programas equivalentes).
- e. Identificar las lecciones aprendidas de carácter humano, tecnológico, ambiental y social que permitan mejorar la gestión de programas nuevos y para posteriores acciones de acompañando institucional a socios locales como las municipalidades.
- f. Analizar las eventuales repercusiones del programa en el espacio local.

3. LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA.

E
s
t
r
u
c
t
u
r
a

P
r
o
c
e
s
o
s

R
e
s
u
l
t
a
d
o
s



4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.

Para dar cumplimiento a los objetivos, responder a las necesidades informativas y alcanzar los productos solicitados, se utilizó un enfoque metodológico participativo de evaluación, orientado hacia el aprendizaje, basado en la teoría del cambio y de carácter mixto.

De esta forma se combinaron técnicas e instrumentos de recolección cualitativos y cuantitativos. Una vez aplicados los instrumentos e implementadas las distintas técnicas, se analizaron cada uno de los hallazgos rescatados, para luego triangular los antecedentes y de esta forma obtener una base explicativa fiable de la valoración de los distintos aspectos del proyecto.

4.1 CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.

Las necesidades informativas de la evaluación final del programa están determinadas por los 6 criterios, 7 preguntas de evaluación y las variables clave planteadas en los términos de referencia. Cada uno de estos elementos será descrito, analizado y medido, tomando en consideración el diseño del programa, la estructura de gestión, los procesos impulsados y los resultados de la intervención. A continuación se presenta un listado con las preguntas evaluativas asociadas a los criterios de la evaluación, en tanto las variables clave se incluyen en la matriz de evaluación presentada en la página 11.

CUADRO 2. Criterios y preguntas de evaluación

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
EFICACIA	1. ¿Se han alcanzado los resultados esperados?
	2. ¿Los resultados son satisfactorios desde el punto de vista de las familias beneficiarias?
EFICIENCIA	3. ¿Los medios movilizados han sido utilizados de manera óptima para el logro de los resultados?
SOSTENIBILIDAD	4. ¿Los resultados están suficientemente consolidados para considerarse sostenibles?
REPLICABILIDAD	5. ¿Los resultados son reproducibles en contextos semejantes?
GÉNERO	6. ¿Cómo contribuyó el programa al cambio en las relaciones de género?
	6.1. ¿Cuáles son los cambios en la dinámica familiar, específicamente entre hombres y mujeres?
	6.2. ¿Cómo se ha fortalecido la participación de la mujer en la dinámica cotidiana de la familia campesina y en las organizaciones?
	6.3. ¿Las desigualdades de género se han reducido o se han ampliado?
LECCIONES APRENDIDAS	7. ¿cuáles son las lecciones aprendidas del programa?

4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y AGENTES CLAVE

Las técnicas y herramientas fueron aplicadas, dependiendo del agente clave y la información que este maneje, diferencialmente (ver instrumentos en el anexo 2). Los instrumentos construyeron y diseñaron en función de las preguntas y criterios de evaluación, los objetivos del estudio y las variables clave identificadas. A continuación se muestra un cuadro con los métodos de recolección de información utilizados:

CUADRO 3. Métodos de recolección de información.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	Revisión de toda la documentación existente, incluida la información cuantitativa y descriptiva de la iniciativa en todas sus fases, incluidos: línea de base, documento de formulación, diagnósticos, marco estratégico, proyectos plurianuales, planes operativos anuales, informes narrativos y financieros etc.
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	Método de aproximación que proporciona respuestas individuales a preguntas predeterminadas diseñadas para obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas, estarán direccionadas a responsables de la ejecución del proyecto, beneficiarios/as, además de técnicos/as y directivos/as de las organizaciones gestoras e implementadoras del proyecto.
GRUPOS FOCALES	Entrevistas a un pequeño grupo de personas (entre 4 y 8) para estudiar en profundidad las opiniones de las partes interesadas, los puntos de vista similares o divergentes, así como su comprensión y percepción del proyecto, además será de utilidad para recopilar información sobre los cambios tangibles e intangibles resultantes de la iniciativa.
TALLERES EVALUATIVOS PARTICIPATIVOS	Método participativo que permite obtener un volumen considerable de información en poco tiempo. La herramienta además de ser utilidad para la recolección de datos, propone una metodología dinámica e integradora de todos/as los/as participantes
CUESTIONARIO	A partir de la aplicación de cuestionarios se obtendrá información cuantitativa sobre un abanico diverso de partes interesadas, generando datos sobre sus actitudes, creencias, opiniones, percepciones, nivel de satisfacción, etc.
OBSERVACIÓN <i>IN SITU</i>	Se obtuvo, a partir de la observación <i>in situ</i> información sobre cómo funcionó el proyecto, las actividades ejecutadas, los procesos, debates, interacciones sociales, resultados observables, entre otros.
LISTAS DE CHEQUEO	Identificación y valoración de los ámbitos de participación, las acciones implementadas y productos obtenidos de las instituciones o personas durante la ejecución de proyecto.

Las técnicas antes presentadas se aplicaron durante el trabajo de campo, utilizando un muestreo no probabilístico intencional¹, a un total 64 informantes clave, incluidos personal de DIACONIA e Islas de PAZ, beneficiarios/as, funcionarios/as públicos y autoridades. La cobertura de la muestra se presenta continuación²:

CUADRO 4. Agentes clave y métodos de recolección de información propuestos.

Agente	Técnicas								TOTAL AGENTES
	Entrevistas		Grupos Focales		Talleres		Cuestionario ³		
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Funcionarios/as Islas de Paz	4	1	/	/	/	/	4	1	64
Funcionarios/as DIACONIA	13	1	/	/	/	/	12	1	
Beneficiarios/as	7	5	8	6	/	11	/	/	
Funcionarios/as Públicos	3	2	/	/	/	/	/	/	
Otros agentes	1	/	/	/	/	/	/	/	
TOTAL	25	7	8	6	0	11	16	2	
	32		14		11		18		

El evaluador considera fundamental la socialización de la información generada durante proceso investigativo, para esto mantuvo una continua comunicación con el equipo gestor responsable de la consultoría, presentando los resultados de cada una de las fases y por supuesto las conclusiones reflejadas en el presente informe final.

¹ Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos típicos.

² En el anexo 3 se presenta el listado completo de agentes clave de la evaluación.

³ De los 15 cuestionarios entregados fueron completados 15.

4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN

La Matriz de evaluación es una guía metodológica para la recolección y el análisis de información del proceso evaluativo. Para su construcción se consideraron los 6 criterios de evaluación, las 7 preguntas y las variables clave establecidas en los términos de referencia.

CUADRO 5. Matriz de Evaluación.

CRITERIO: EFICACIA				
Necesidades Informativas (Preguntas de evaluación)	Indicadores de la Pregunta	Variables Clave a Considerar	Agentes clave y fuentes de información	Opción Metodológica
1. ¿Se han alcanzado los resultados esperados?	1.1 Nivel de cumplimiento anual y total (cuantitativo y cualitativo) nivel de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Factores de éxito del programa Percepción de las instituciones estatales del nivel central presentes en las zonas y los gobiernos locales sobre los resultados alcanzados. Factores que no contribuyeron al logro de los resultados y, que más bien provocaron el abandono parte de algunas familias participantes. Beneficios de los programas son distribuidos con equidad entre los diferentes grupos poblacionales; mujeres, niños, población pobre o extrema pobre. 	Secundarias Marco lógico Documento de formulación Diagnósticos Línea de base Planes Operativos Marco Estratégico Informes narrativos Otros Primarias Personal de Islas de Paz y DIACONIA, autoridades y funcionarios/as públicos Miembros/as de organizaciones locales Beneficiarios/as.	Revisión bibliográfica Grupos focales Listas de chequeo Talleres evaluativos Entrevistas Cuestionarios Observación in situ
	1.2 Nivel de cumplimiento anual y total (cuantitativo y cualitativo) nivel de resultados e indicadores.			
	1.3 Valoración de los/as profesionales, técnicos/as y beneficiarios/as del programa.			
2. ¿Los resultados son satisfactorios desde el punto de vista de las familias beneficiarias?	2.1 Valoración de los/as profesionales, técnicos/as y beneficiarios/as del programa.			

CRITERIO: EFICIENCIA				
Necesidades Informativas (Preguntas de evaluación)	Indicadores de la Pregunta	Variables Clave a Considerar	Agentes clave y fuentes de información	Opción Metodológica
3. ¿Los medios movilizados han sido utilizados de manera óptima para el logro de los resultados?	3.1 Comparación de la ejecución planificada con los gastos presupuestados.	<ul style="list-style-type: none"> Entrega oportuna y adecuada de los recursos materiales y servicios a las contrapartes y socios para implementar las actividades y proyectos del programa. Los resultados esperados se lograron a un costo menor, sin reducir la calidad y cantidad de productos a través de la adopción de un enfoque diferente en el uso de mecanismos alternativos de implementación financiera en el terreno. 	Secundarias Marco lógico Documento de formulación Planes Operativos Informes financieros Otros Primarias Personal de Islas de Paz y DIACONIA, autoridades y funcionarios/as públicos Miembros/as de organizaciones locales Beneficiarios/as.	Revisión bibliográfica Listas de chequeo Entrevistas Cuestionarios Observación in situ
	3.2 Grado de concordancia y adecuación entre resultados obtenidos y costos del programa.			
	3.3 Relación entre los recursos utilizados y actividades ejecutadas.			

CRITERIO: SOSTENIBILIDAD				
Necesidades Informativas (Preguntas de evaluación)	Indicadores de la Pregunta	Variables Clave a Considerar	Agentes clave y fuentes de información	Opción Metodológica
4. ¿Los resultados están suficientemente consolidados para considerarse sostenibles?	4.1 Existencia y grado de implementación de una estrategia de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de la metodología que contribuyen más. De qué manera las dinámicas y los beneficios logrados en el corto plazo se mantendrán de forma autónoma a cargo de la población y las organizaciones locales en el largo plazo. 	Secundarias Marco lógico Documento de formulación Diagnósticos Línea de base Planes Operativos Marco Estratégico Informes narrativos Otros Primarias Personal de Islas de Paz y DIACONIA, autoridades y funcionarios/as públicos Miembros/as de organizaciones locales Beneficiarios/as.	Revisión bibliográfica Listas de chequeo Entrevistas Cuestionarios Observación in situ
	4.2 Valoración de acciones orientadas a garantizar la continuidad del programa.	<ul style="list-style-type: none"> Factores y procesos claves que garantizaría la continuidad del programa. Contribución de los programas en la formación de los recursos humanos para superar sus condiciones iniciales. 		
	4.3 Capacidades desarrolladas y nivel de apropiación de las familias beneficiarias.	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia de que el programa permite a la familia rural mejorar sus capacidades y competencias para auto gestionar su desarrollo con éxito y de manera eficiente. 		
	4.4 Número y calidad de acuerdos suscritos con institución locales (públicas y privadas).	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades operativas de las familias campesinas y organizaciones comunales fortalecidas; tecnología, finanzas, recursos humanos para continuar los logros. Estrategias desarrolladas por el programa para generar la apropiación por parte de los gobiernos locales de los logros alcanzados hasta ahora. 		
	4.5 Valoración de los/as profesionales, técnicos/as y beneficiarios/as del programa.	<ul style="list-style-type: none"> El fortalecimiento de las relaciones de cooperación local – comunal, después de las intervenciones, en los proyectos nuevos impulsados por municipalidades y comunidades. 		

CRITERIO: REPLICABILIDAD				
Necesidades Informativas (Preguntas de evaluación)	Indicadores de la Pregunta	Variables Clave a Considerar	Agentes clave y fuentes de información	Opción Metodológica
5. ¿Los resultados son reproducibles en contextos semejantes?	5.1 Valoración de las Capacidades instaladas en las familias para replicar su experiencia en otras comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta actual de las familias campesinas participantes a la demanda poblacional y comunal para replicar la capacitación y enseñanza en el manejo de la parcela agroecológica integral. • Responsabilidad del gobierno local para la continuidad de las acciones emblemáticas o puntos luminosos implementados exitosamente. • Oportunidades de financiamiento, capacidades técnicas y organizativas municipales para continuarlos. • Logros y beneficios de los programas a ser considerados para su amplificación en otros espacios comunales, del distrito, la provincia y del departamento. • Efecto multiplicador del trabajo inter institucional y multi institucional en el marco de la intervención. 	Secundarias Marco lógico Documento de formulación Diagnósticos Línea de base Planes Operativos Marco Estratégico Informes narrativos Otros Primarias Personal de Islas de Paz y DIACONIA, autoridades y funcionarios/as públicos Miembros/as de organizaciones locales Beneficiarios/as.	Revisión bibliográfica Grupos focales Listas de chequeo Talleres evaluativos Entrevistas Cuestionarios Observación in situ
	5.2 Grado de idoneidad de acciones exitosas para aplicarse en otros contextos.			
	5.3 existencia de material de formativo y de difusión de las experiencias.			
	5.4 Nivel de apropiación de los gobiernos locales, sectorialidad pública y beneficiarios/as de las metodologías desarrolladas en el marco del programa.			

CRITERIO: GÉNERO				
Necesidades Informativas (Preguntas de evaluación)	Indicadores de la Pregunta	Variables Clave a Considerar	Agentes clave y fuentes de información	Opción Metodológica
6. ¿Cómo contribuyó el programa al cambio en las relaciones de género?	6.1 Cambios observables y medibles (ingresos, autoestima, capacidad emprendedora) en las relaciones de género.	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de medidas de inclusión y no discriminación durante el programa Desarrollo de estrategias para la incorporación de la perspectiva de género de parte de las instituciones ejecutoras y contrapartes Cambios significativos en las relaciones de poder entre hombres y mujeres. 	Secundarias Marco lógico Documento de formulación Diagnósticos Línea de base Planes Operativos Marco Estratégico Informes narrativos Otros Primarias Personal de Islas de Paz y DIACONIA, autoridades y funcionarios/as públicos Miembros/as de organizaciones locales Beneficiarios/as.	Revisión bibliográfica Grupos focales Listas de chequeo Talleres evaluativos Entrevistas Cuestionarios Observación in situ
6.1. ¿Cuáles son los cambios en la dinámica familiar, específicamente entre hombres y mujeres?	6.2 Variación de mujeres participantes en organizaciones productivas y sociales en la comunidad.			
6.2. ¿Cómo se ha fortalecido la participación de la mujer en la dinámica cotidiana de la familia campesina y en las organizaciones?	6.3 Aumento de mujeres lideresas y miembros de directivas en sus respectivas organizaciones y comunidades,			
	6.4 Incremento de ingresos autónomos de las mujeres,			
6.3. ¿Las desigualdades de género se han reducido o se han ampliado?	6.5 Valoración de beneficiarias y beneficiarios en torno a las relaciones de género.			

CRITERIO: LECCIONES APRENDIDAS				
Necesidades Informativas (Preguntas de evaluación)	Indicadores de la Pregunta	Variables Clave a Considerar	Agentes clave y fuentes de información	Opción Metodológica
10. ¿cuáles son las lecciones aprendidas del programa?	10.1 Obstáculos y dificultades producidas en el ciclo del programa que hayan afectado a su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución comunalmente a las actividades familiares (modelo de cooperación comunal en la implementación de la parcela agroecológica integral) y la ingeniería social en los proyectos y actividades de mejora de la infraestructura de riego y manejo del bosque • Contribución a la política local y regional de inclusión social promovida desde el Estado Peruano • Contribución a la mejora de la integración social de la familia a la comunidad y el espacio local • Involucramiento de las familia campesinas, las organizaciones y la municipalidad en el diseño, planificación e implementación del programa • Aportes al desarrollo de una actitud y práctica positiva en la familia campesina respecto a su bienestar por las mejores condiciones de vida • Impactos el programa sobre la autoestima de los miembros de la familia campesina, para mejorar sus condiciones de vida • Transformación de la familia campesina participante como un referente de una nueva forma de vida en sus comunidades y localidades • Existen mejoras en la actitud de la familia campesina hacia el uso adecuado de los recursos naturales 	Secundarias Marco lógico Documento de formulación Diagnósticos Línea de base Planes Operativos Marco Estratégico Informes narrativos Otros Primarias Personal de Islas de Paz y DIACONIA, autoridades y funcionarios/as públicos Miembros/as de organizaciones locales Beneficiarios/as.	Revisión bibliográfica Grupos focales Listas de chequeo Talleres evaluativos Entrevistas Cuestionarios Observación in situ
	10.2 Número y calidad de aportes del programa a las socias replicables en intervenciones realizadas en contextos similares.			
	10.3 Metodologías, herramientas y/o procedimientos implementados que hayan sido exitosos.			
	10.4 Valoración de factores internos y externos de éxito del programa.			
	10.5 Valoración de las recomendaciones de informantes clave de la evaluación.			

4.4 PERSPECTIVAS TRANSVERSALES DE LA EVALUACIÓN

Durante todas fases de la evaluación se integraron las siguientes perspectivas transversales:

PERSPECTIVA DE DERECHOS HUMANOS

La evaluación incorporará los principios, valores y normas de los derechos humanos, trabajará con sus componentes y se realizará de manera participativa, inclusiva y transparente.

PERSPECTIVA PARTICIPATIVA

Se promoverá la participación de distintos actores -institucionales, equipos técnicos, contrapartes, beneficiarios/as- en todas fases de la evaluación para esto se implementarán metodologías y diseñaran herramientas de recopilación de información orientadas a incluir activamente a las personas en el proceso evaluativo.

PERSPECTIVA DE GÉNERO

La perspectiva género estará orientada a observar, analizar y medir la posición diferencial existente entre las mujeres y los hombres, los distintos papeles que se les asignan, su valoración y de qué manera estas dinámicas han sido consideradas en los procesos que impulsó el proyecto.

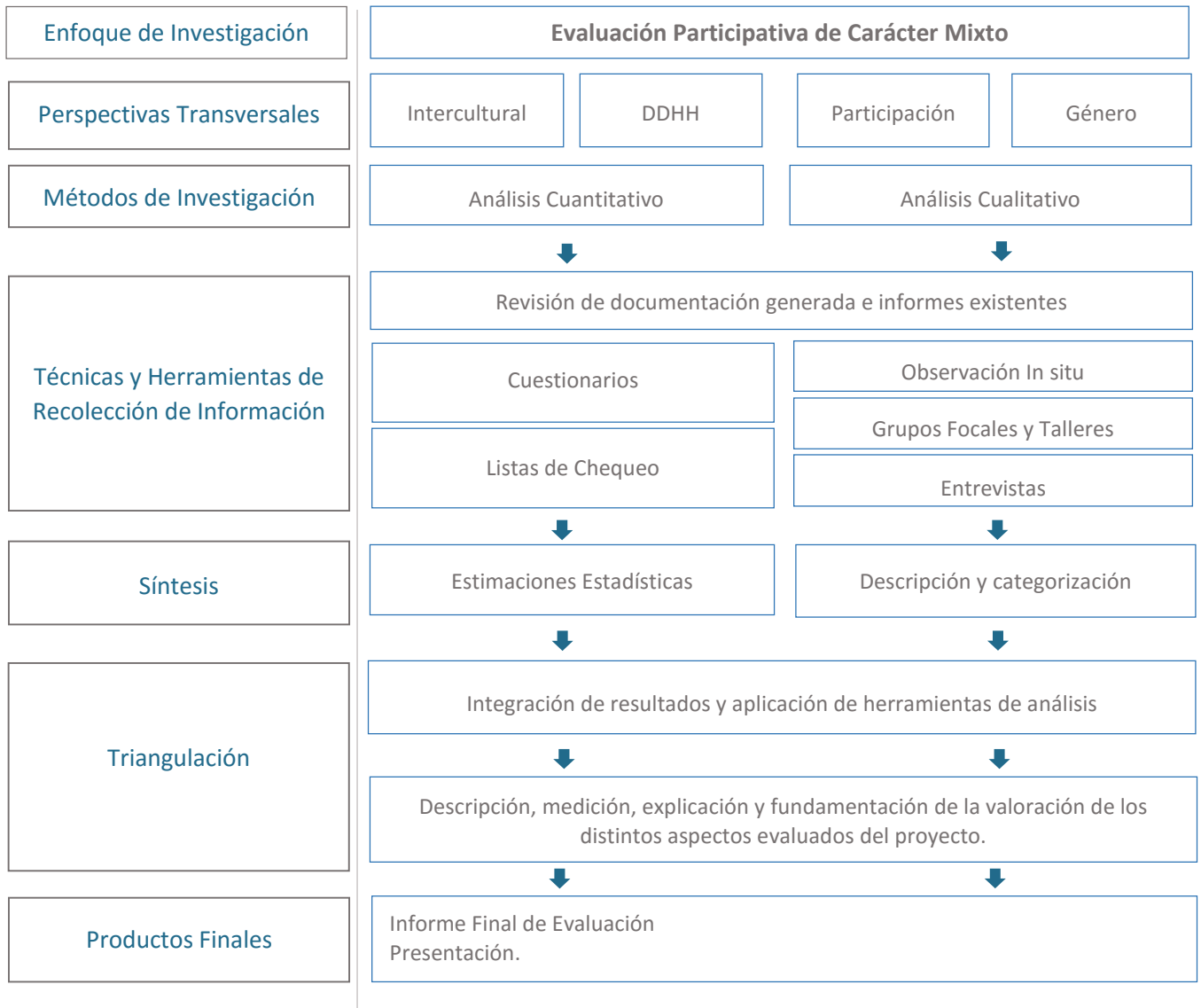
PERSPECTIVA INTERCULTURAL

La transversalización de este enfoque se materializa en el reconocimiento, valoración y aprecio de la diversidad cultural y étnica. Desde la premisa que no existe una única y legítima **visión** para construir e interpretar la realidad, se reconocerá la validez de todas las lógicas culturales, incluyendo e integrando a los y las actoras/es en un dialogo diverso de saberes.

4.5 SÍNTESIS Y TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información primaria y secundaria obtenida, con la finalidad de validar los hallazgos y enriquecer el análisis, fue comparada y triangulada siguiendo la siguiente secuencia y estructura:

CUADRO 6. Resumen metodológico de la evaluación.



6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación se exponen los resultados del análisis de los criterios y preguntas englobadas en la matriz de la evaluación. Al inicio de cada criterio aparecerá una valoración del alcance y cumplimiento del mismo. El significado de cada una de las valoraciones es el siguiente:

Valoración	Descripción
Altamente Satisfactorio	Los objetivos o criterios fijados han sido conseguidos como o mejor de lo previsto
Satisfactorio	Los objetivos o criterios fijados han sido conseguidos y los aspectos positivos son más importantes que los negativos.
Neutro	Los aspectos positivos se equiparan con los aspectos negativos.
Insatisfactorio	Los aspectos negativos son más importantes que los positivos
Altamente Insatisfactorio	Los objetivos o criterios fijados no han sido conseguidos.

En el apartado correspondiente a cada uno de los criterios se irán explicitando los hallazgos y dando respuesta a las preguntas de evaluación formuladas. Se ha señalado el número de la pregunta con los mismos códigos que aparecen en la matriz de evaluación.

6.1 CRITERIO: EFICACIA

VALORACIÓN: SATISFACTORIO

Pregunta 1: ¿Se han alcanzado los resultados esperados?

El programa en su formulación planteó una organización de la intervención en torno a la consecución de tres resultados y seis sub resultados asociados:

CUADRO 7. Resultados esperados por el programa.

RESULTADO 1	El acceso de los campesinos y campesinas al agua de riego queda sosteniblemente mejorado.
Sub resultados	1.1 Las infraestructuras de irrigación son mejoradas y gestionadas de forma sostenible 1.2 Los recursos naturales amenazados quedan protegidos
RESULTADO 2	Los campesinos y campesinas utilizan técnicas de producción más rentables, y desarrollan prácticas que respeten al medio ambiente.
Sub resultados	2.1 Promoción de las técnicas de producción rentables 2.2 Promoción de las prácticas respetuosas con el medio ambiente
RESULTADO 3	Los recursos forestales son gestionados con el objetivo de producir servicios ambientales.
Sub resultados	3.1 Puesta en práctica de un programa piloto de pago por servicios ambientales. 3.2 Puesta en práctica de un programa de sensibilización a la gestión sostenible de los bosques.

HALLAZGO 1: El programa fue aumentado eficacia en la media que avanzaba el proyecto, llegando a un nivel consecución de indicadores de resultado elevado .en cada uno de los componentes de la iniciativa.

En base al análisis documental y entrevistas realizadas, ha sido posible medir cuantitativamente (con corte octubre de 2016 y faltando 3 meses para finalizar el proyecto) el avance en el logro de los indicadores de resultado y sub resultados del programa.

En relación al logro de indicadores de resultado, lo constatado es valorado como satisfactorio. De los siete indicadores formulados, cinco se encuentran entre el 100% o más de logro, uno alcanza el 93% (IOV 1 R1) y dos están por determinarse (IOV 1 R2 e IOV2 R2) en la elaboración de la línea de salida próxima a realizarse (Gráficos 1, 2 y 3).

Es importante señalar, tal como se verá en el apartado de eficiencia, que a partir del segundo año de ejecución se realizaron ajustes en la gestión del proyecto y se incorporaron aprendizajes orientados a mejorar la ejecución técnica, estas rectificaciones resultaron ser oportunas y exitosas, alcanzado la mayoría de metas y cumpliendo en un alto porcentaje con lo planificado y expuesto en el marco lógico del proyecto.

GRÁFICO 1. Logro de indicadores del resultado 1.

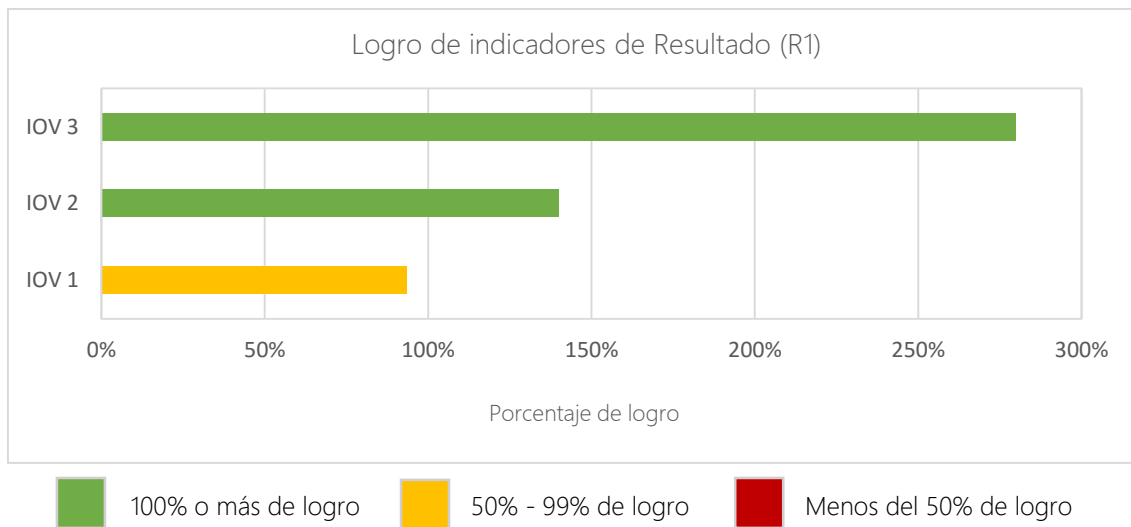


GRÁFICO 2. Logro de indicadores del resultado 2.

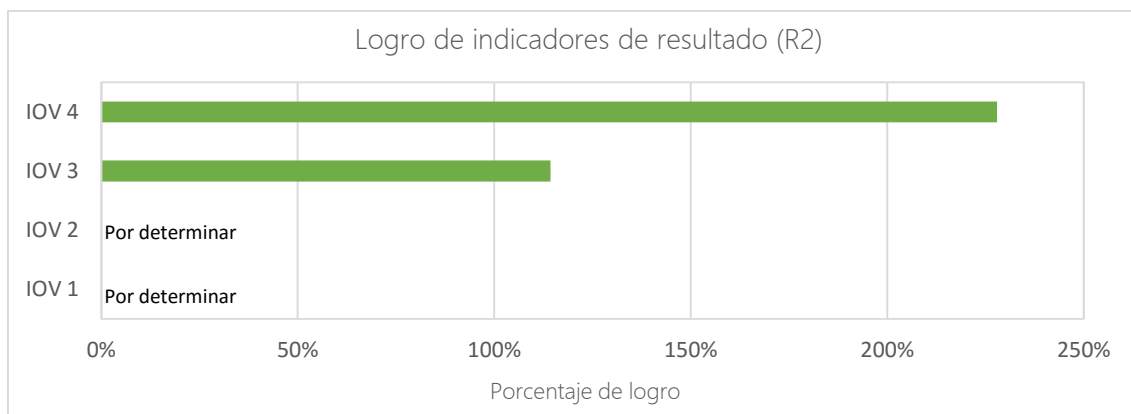
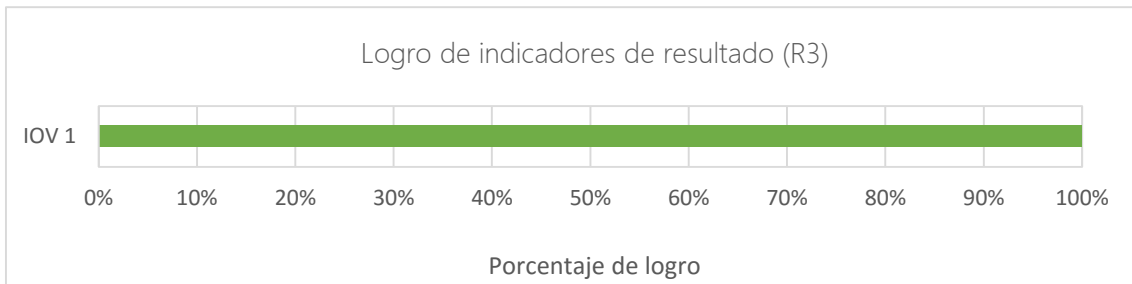


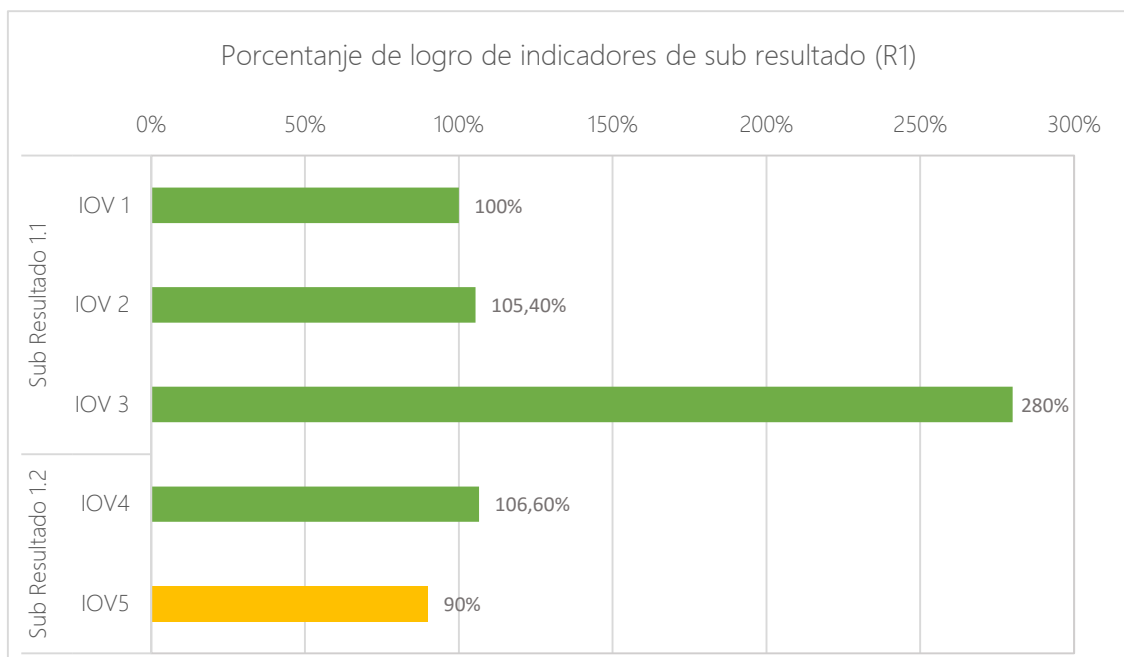
GRÁFICO 3. Logro de indicadores del resultado 3.



Así como muestran los gráficos 4, 5 y 6 y las matrices de avance de resultados presentadas en las siguientes páginas, se observan incongruencias entre los porcentajes de logro de los indicadores de resultado y de los sub resultados número 2 y 3, donde, si bien se cumple con más del 100% de lo esperado a nivel de resultado, algunos indicadores de sub resultados aparecen con una valoración menor.

Sin el ánimo de realizar un análisis de coherencia interna del diseño del proyecto, la razón principal que explica esta situación es que, si bien existe una clara relación entre la ejecución resultados esperados y el objetivo específico (lógica vertical), la formulación de sub resultados -en algunos casos- reflejan más una descripción de actividades⁴, pudiéndose haber formulado sub resultados y actividades asociadas que muestren directamente la contribución al logro de indicadores.

GRÁFICO 4. Logro de indicadores de sub resultado (R1).



⁴ Por ejemplo para el sub resultado 1.3.2: Implementar un programa de sensibilización para la gestión forestal sostenible. Se formula como actividad más que como un resultado a alcanzar.

GRÁFICO 5. Logro de indicadores de sub resultado (R2).

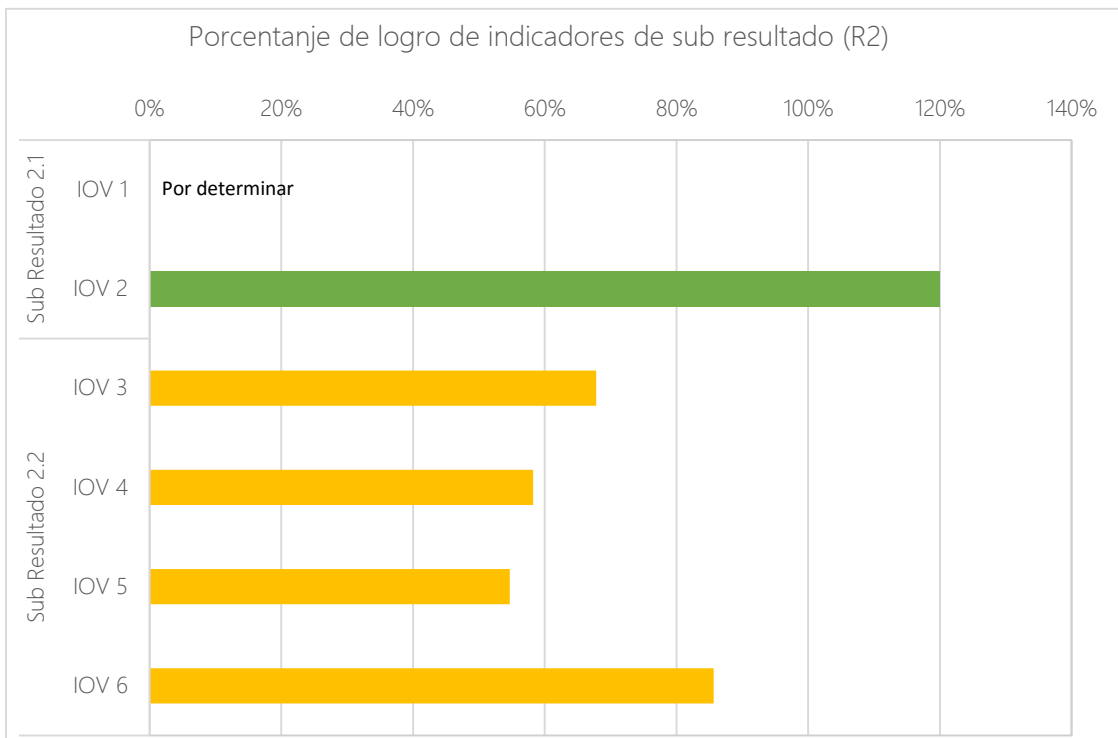
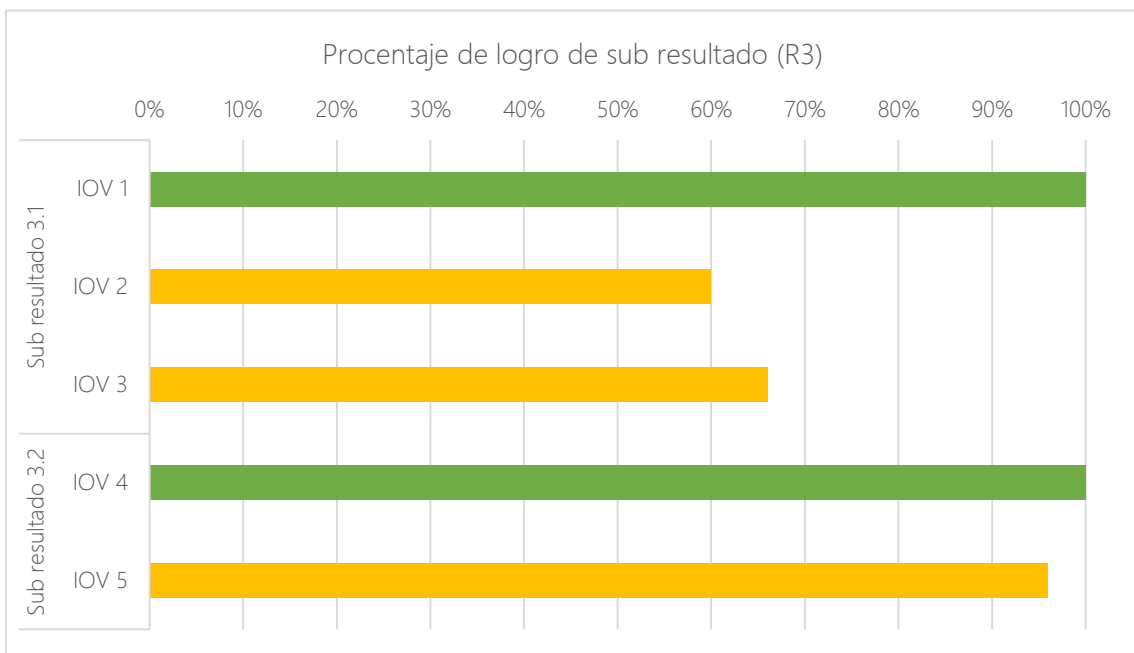


GRÁFICO 6. Logro de indicadores de sub resultado (R3).



CUADRO 8. Matriz de avance del resultado 1.

Resultado 1: Campesinos y campesinas acceden equitativamente y de forma sostenible al agua de riego.					
Indicador	Avance de Indicadores				
	Situación/Año	2014	2015	2016	% logro
Superficie (Ha) de cultivo bajo riego permanente.	Programado	1202	1252	1302	93,51
	Realizado	1175	1199	1218	
Número de Comités de Regantes que gestionan el acceso equitativo al riego para todos y todas lo(a)s productores/as	Programado	5	10	15	140
	Realizado	0	10	21	
Número de mujeres que ocupan cargos directivos en los comités de regantes	Programado	3	8	10	280
	Realizado	3	11	28	
Sub resultado 1.1: Infraestructuras de riego mejoradas y gestionadas de manera sostenible					% logro
Incremento del volumen (m3/seg) de agua disponible para riego permanente.	Programado	2.50%	5.50%	9%	100
	Realizado	0%	6%	9 %	
% de regantes que pagan su cuotas de derecho de uso del agua para riego	Programado	17%	42%	83%	105,4
	Realizado	0%	75%	87.50%	
# de comités de regantes donde las mujeres ocupan cargos directivos.	Programado	3	8	10	280
	Realizado	3	11	28	
Sub resultado 1.2: Fuentes naturales de agua vulnerables (manantes) protegidas					% logro
Número de canales de riego que protegen sus fuentes naturales de agua	Programado	1	7	15	106,6
	Realizado	0	10	16	
Número de fuentes naturales de agua que mantienen su caudal (litros/segundo) en época de estiaje.	Programado	0%	30%	50%	90
	Realizado	0	30%	45%	

100% o más de logro
 50% - 99% de logro
 Menos del 50% de logro

CUADRO 9. Matriz de avance del resultado 2.

Resultado 2: Campesinos y campesinas utilizan técnicas de producción rentables aplicando prácticas respetuosas con el medio ambiente.					
Indicador	Avance de Indicadores				
	Situación/año	2014	2015	2016	% logro
% de incremento del ingreso medio anual de las familias beneficiarias resultante de la intervención.	Programado	0%	10%	50%	TBD
	Realizado	0%	TBD	TBD	
Número de mujeres que contribuyen con aporte monetario al ingreso medio familiar, como resultado de la intervención.	Programado	25	70	100	TBD
	Realizado	17	75	TBD	
Número de familias que adoptan prácticas de producción agroecológicas en sus chacras.	Programado	50	150	300	114,3
	Realizado	18	92	343	
Número de hectáreas implementadas según técnicas agroecológicas.	Programado	10	20	30	228
	Realizado	5,5	8,5	68.41	
Sub resultado 2.1: Promoción de técnicas de producción rentable					% logro
% de familias que logran un rendimiento agropecuario mayor al promedio regional en los cultivos/crianzas apoyados.	Programado	10%	30%	30%	TBD
	Realizado	0%	3%	TBD	
% de producción que cumple con los requisitos de calidad del mercado.	Programado	0%	50%	70%	120
	Realizado	0%	13%	84%	
Sub resultado 2.2: Promoción de prácticas respetuosas con el medio ambiente.					% logro
Área de cultivos (ha) con manejo integral de plagas.	Programado	12.5	75	125	67,832
	Realizado	5.5	14.5	84.79	
Áreas de terrenos (ha) de cultivos con 3 o más prácticas adecuadas de uso de suelo	Programado	12.5	75	125	58,216
	Realizado	5.5	27	72.77	
Áreas de terrenos (ha) con asociación y rotación de cultivos	Programado	12.5	75	125	54,712
	Realizado	5.5	28	68.39	
% reducción del presupuesto de compra de agroquímicos al nivel de las familias beneficiarias	Programado	5%	15%	25%	85,64
	Realizado	-	-	21.41	



100% o más de logro






50% - 99% de logro



Menos del 50% de logro

CUADRO 10. Matriz de avance del resultado 3.

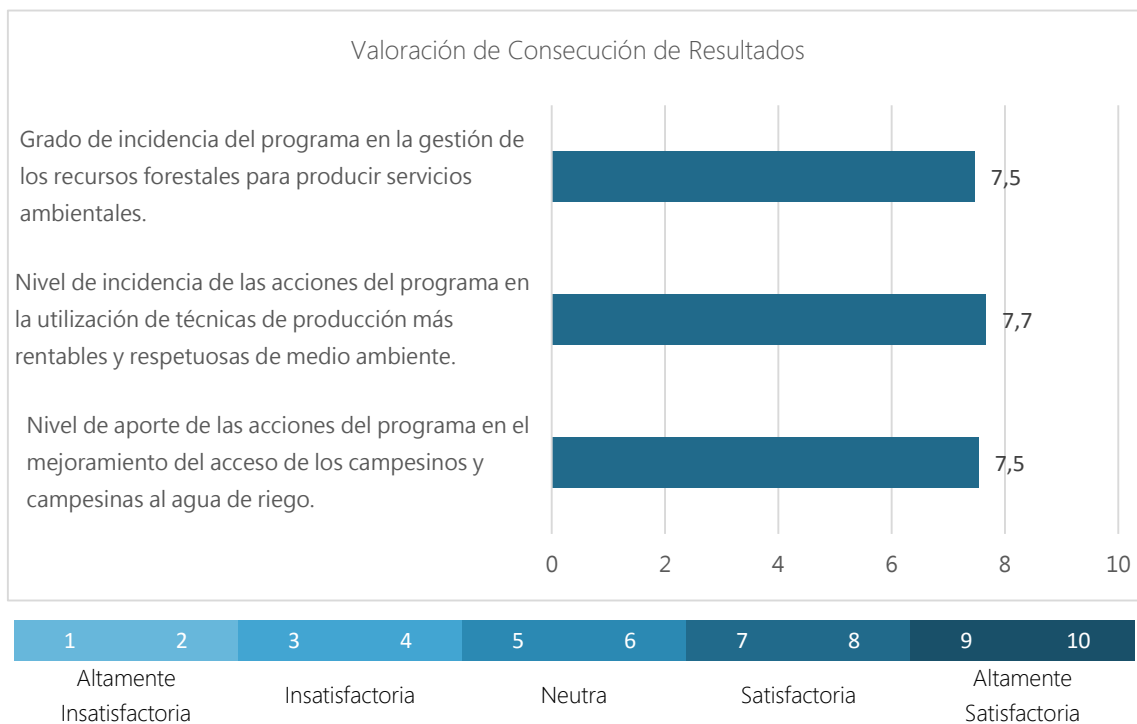
Resultado 3: Recursos forestales gestionados con fines de producción de servicios ambientales.					
Indicador	Situación/año	Avance de Indicadores			% logro
		2014	2015	2016	
% de avance a lo largo de las distintas etapas del proceso de certificación de las 1000 ha de bosque.	Programado	25%	50%	100%	100
	Realizado	0%	0%	100%	
Sub resultado 3.1: Implementación de un programa piloto de pago por servicios ambientales.					% logro
Programa piloto validado.	Programado	70%	100%	100%	100
	Realizado	30%	70%	100%	
% de caseríos que intervienen en la gestión del programa piloto de pago por servicios ambientales.	Programado	20%	60%	80%	60
	Realizado	9,3%	9,3%	48%	
N° de servicios ambientales que son gestionados por el Programa Piloto de PSA	Programado	0	1	3	66,6
	Realizado	0	0	2	
Sub resultado 3.2: Implementar un programa de sensibilización para la gestión forestal sostenible.					% logro
Número de iniciativas implementadas por las comunidades a favor de la conservación del recurso forestal	Programado	0	2	4	100
	Realizado	0	1	4	
% de familias de los caseríos que participan en el programa de sensibilización y capacitación para la gestión sostenible de los bosques.	Programado	0%	25%	50%	96
	Realizado	0%	22,5%	48%	

 100% o más de logro
  50% - 99% de logro
  Menos del 50% de logro

HALLAZGO 2: Los efectos derivados de la consecución de resultados son en general satisfactorios, siendo el resultado 2 el que más relevancia tuvo durante la ejecución del programa.

En concordancia con el análisis del evaluador, el resultado 2, con una valoración promedio de parte de los/as gestores/as del proyecto de 7,7/10, es el que mayores niveles de satisfacción tuvo, seguido por los resultados 1, 3, con valoraciones promedio de 7,5/10 (Grafico 7).

GRÁFICO 7. Valoración de los/as agentes clave respecto a los resultados del proyecto.



En base al análisis documental, las entrevistas, grupos focales y talleres desarrollados durante el trabajo de campo, ha sido posible identificar los principales efectos y factores de éxito en el alcance de cada resultado. A continuación se expone una descripción para cada uno de ellos:

HALLAZGO 3: El proceso iniciado por el programa, con un debido acompañamiento, tiene altas probabilidades de darle sostenibilidad al mejoramiento en el acceso de los campesinos y campesinas al agua de riego.

El resultado 1: “El acceso de los campesinos y campesinas al agua de riego queda sosteniblemente mejorado”. Tomando en consideración que es necesario continuar con el proceso ya impulsado por programa para darle sostenibilidad a los efectos logrados, es valorado positivamente.

Las estrategias desarrolladas resultaron ser exitosas para el cumplimiento de las metas planificadas, estuvieron bien dirigidas e implementadas, trayendo como consecuencia la

generación de cambios positivos en los/as beneficiarios/as del programa y otros actores territoriales.

En el siguiente cuadro se muestra de manera esquemática los elementos clave presentes en la implementación del este resultado:

CUADRO 11. Diagrama de implementación del resultado 1.



FACTORES DE ÉXITO:

CONFORMACIÓN Y REGULARIZACIÓN DE COMITÉS DE RIEGO

Un aporte importante del programa, dirigido al cumplimiento del resultado 1, fue a darle una institucionalidad comunitaria, que autorregule, administre y gestione el acceso agua de riego de las y los campesinos presentes en el territorio de intervención.

La iniciativa comenzó con la generación de conciencia de la importancia de contar con una instancia de este tipo y el posterior soporte a la conformación de 24 comités de riego⁵. El principal apoyo del programa fue guiar y asesorar a los usuarios en la elaboración y obtención de los siguientes documentos:

- Copia de libro de acta.
- Copias de DNI de los Usuarios.
- Copia de títulos de propiedad de los terrenos.
- Llenado y firma del padrón de usuarios.
- Elaboración de sus estatutos.
- Reglamento interno.
- Solicitud de reconocimiento de la Junta Directiva.

Un elemento altamente destacable, que constituye un cambio considerable en las dinámicas internas este tipo de organización, fue la inclusión de 28 mujeres en las juntas directivas de los comités formados y la continua promoción del establecimiento de relaciones de género más equitativas⁶.

DESARROLLO DE CAPACIDADES

Junto con el establecimiento de un soporte institucional y comunitario de administración del recurso, se entendió acertadamente, como necesario para avanzar en la sostenibilidad del acceso equitativo a agua de riego, desarrollar capacidades en las directivas de las organizaciones y en los/as socios de los comités. En esta línea, en la forma de taller, se realizaron durante los tres años de implementación, capacitaciones relacionadas con el desarrollo de conocimientos y habilidades de trabajo comunitario vinculadas a las siguientes temáticas:

- Equidad de género
- Manejo eficiente del agua de riego
- Siembra y cosecha de agua
- Aportación de los usuarios y búsqueda de financiamiento
- Instalación y mantenimiento de riego tecnificado
- Organización y gestión de comités de usuarios
- Gestión sostenible de agua de riego
- Gestión de una microcuenca
- Conservación y protección de fuentes de agua
- Organización y gestión de comités de usuarios

Temáticas consideradas por el evaluador como pertinentes y altamente recomendables para el cumplimiento del resultado. Es importante señalar que hubiese sido oportuno incorporar a

⁵ De estos 24, tres se encontraban al momento de la evaluación en proceso de formación.

⁶ En apartado "6.5: Criterio de Género" se valora la incorporación de este enfoque en el programa.

un/a profesional de las ciencias sociales que asesorara al equipo del programa en las capacitaciones vinculadas con el fortalecimiento organizacional y desarrollo comunitario y así lograr un mayor impacto en el colectivo meta.

ESTUDIOS Y REHABILITACIÓN DE CANALES DE RIEGO

El camino hacia el mejoramiento del acceso al recurso hídrico para riego debía necesariamente considerar el mejoramiento de los canales, acción que impulsó el proyecto. Para lograr esto, durante el primer y segundo año de ejecución se realizaron diagnósticos participativos rápidos a 38 canales de riego, de los cuales se priorizaron para elaborar un perfil, expediente técnico y luego obras de mejoramiento, los siguientes canales:

CUADRO 12. Estado de avance de los canales priorizados por el programa.

Canal	Perfil	Expediente técnico	Avance de obras
Chupapampa – Pajahuasi- Ushgapunta	✓	✓	Realizada
Yuncashunto	✓	✓	Contratación de personal
Racco- Carancho	✓	✓	Realizada
Inca pozo - Ushno - Huaychac	✓	✓	No iniciada
Hualash Loma - Buena Esperanza - Cucho	✓	✓	No iniciada
Yuncan Ragra - Mesa Pampa	✓	✓	No iniciada
Pajchag Grande - Jatun Rumi	✓	✓	No iniciada

Se destaca positivamente la participación activa, como mano de obra no calificada, de los/as mismos beneficiarios/as en el mejoramiento de los canales, dando cuenta de la relevancia otorgada por los miembros de los comités de contar con una mejor infraestructura de riego, así como se destaca también, en el marco de este resultado, las articulaciones realizadas desde Islas de Paz, con el Municipio del Distrito de Umari y la Embajada de Japón en Perú para cofinanciar algunas de las obras realizadas.

INSTALACIÓN DE VIVEROS Y CAMPAÑAS

La sensibilización y la implementación de iniciativas dirigidas al cuidado de fuentes y cursos de agua⁷, se constituye con el cuarto factor de éxito del resultado 1.

Estas acciones consistieron, contando con el compromiso de dirigentes/as y pobladores/as, en la construcción y mantención de 11 viveros⁸ y 12 campañas comunitarias de reforestación de

⁷ Estas acciones estuvieron alineada con algunas de las actividades impulsadas por el resultado 3.

⁸ Los viveros alcanzan a albergar a un total de 28,000 plantones de aliso, tara, papaya, granadilla, tomate de árbol, aguaymanto y rocoto.

13.325 hectáreas, además de la promoción y apoyo del programa al establecimiento brigadas comunitarias de limpieza y mantenimiento de canales de riego.

HALLAZGO 4: Los/as beneficiarios/as se han sensibilizado, desarrollado capacidades y utilizado prácticas de producción más diversificada y amigables con el medio ambiente. Producto de la evaluación, no se puede aseverar un aumento significativo en los ingresos de las familias.

CUADRO 13. Diagrama de implementación del resultado 2.



El resultado 2: “Campesinos y campesinas utilizan técnicas de producción rentables aplicando prácticas respetuosas con el medio ambiente”. Es el que más presupuesto (ver página 37), actividades asociadas e impacto en el colectivo meta tuvo y es considerado por el evaluador y los informantes clave de la evaluación como el componente más relevante del programa.

Las estrategias y metodologías utilizadas fueron acertadas y aportaron sustantivamente a sensibilizar, desarrollar capacidades y a la utilización de prácticas progresivamente más amigables con el medio ambiente de 420 familias⁹.

FACTORES DE ÉXITO:

Las estrategias utilizadas, concebidas como factores de éxito del resultado 2 y que aportaron al cumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores expuestos en la página 37 fueron los siguientes:

METODOLOGÍA CAMPESINO A CAMPESINO

La selección de la metodología campesino a campesino fue oportuna, pertinente y bien recibida por las familias beneficiarias, logrando su objetivo de promover el aprendizaje de manera horizontal y basada en la experiencia.

Los factores más importantes de la implementación metodológica, fue el acompañamiento permanente de los/as facilitadores/as a los/as campesinos/as participantes del proyecto y la forma en que los técnicos del programa intercambiaban sus saberes y ponían en valor los avances obtenidos en cada una de las parcelas, además de destacar y visibilizar los cambios logrados, motivando de esta manera a los/as beneficiarios/as de continuar mejorando sus prácticas productivas e incorporar las técnicas y enfoques propuestos desde el programa..

TALLERES Y PASANTÍAS EN DISTINTAS TEMÁTICAS.

Junto con el acompañamiento permanente de los/as facilitadores/as del resultado 2, se propiciaron espacios de capacitación e intercambio de experiencias (pasantías) entre y con las familias participantes del programa. Estas instancias han sido altamente valoradas por el colectivo meta y el personal gestor del proyecto, y son concebidas en la presente evaluación, como un factor preponderante de éxito de la iniciativa en general y de este componente en particular.

Los talleres de formación brindados fueron sobre las siguientes temáticas:

- Manejo Integrado de Plagas (MIP)
- Cosecha y pos cosecha de los cultivos
- Crianza de cuyes, ovinos, bovinos
- Gestión en comercialización
- Abonos orgánicos
- Conservación de suelos
- Asociación y Policultivos
- Agroforestería

⁹ En un principio se identificaron 500 familias de las cuales 420 continuaron hasta final del programa. Las razones de la disminución, tienen relación con la capacidad operativa del programa de atender a la totalidad, la migración de las familias hacia otros territorios y el bajo interés en el enfoque propuesto por el programa.

- Labores culturales
- Formación de promotores

Las pasantías en tanto, lograron reforzar lo aprendido en los talleres y conocer empíricamente los avances realizados por sus pares, en este contexto se realizaron diversos intercambios, consistentes en visitas a familias “ejemplares” que contaban con buenas prácticas en manejo de cuyes, ovinos y pastos asociados, utilización de cobertizos y elaboración de compost, producción de biol, abonos orgánico y zanjas de infiltración.

APOYO AL IMPULSO DE CADENAS PRODUCTIVAS

Un componente novedoso de este resultado fue la combinación de la promoción de chacras integrales con el apoyo al impulso de cadenas productivas, entendiendo que estas últimas apuntan directamente a mejorar los ingresos de los/as beneficiarios, siendo un elemento importante de motivación para la participación en el proyecto de parte las familias seleccionadas, especialmente de los hombres.

El apoyo a las cadenas fue multidimensional, se consideró la instalación de infraestructura de riego tecnificado, desarrollo de capacidades en manejo integrado de plagas, manejo de suelos, producción sostenible y gestión de la comercialización, quedando pendiente en la iniciativa la promoción de productos agroecológicos en los mercados locales y nacionales y la vinculación de los/as productores con potenciales compradores Tomando esto en consideración es importante señalar que estas acciones podrían impulsarse en una eventual segunda etapa del proyecto toda vez que los/as beneficiarios/as hayan consolidado aún más las prácticas y conocimientos adquiridos.

Las cadenas impulsadas fueron las siguientes:

CUADRO 14. Cadenas apoyadas por el programa.

Cadena	Beneficiarios/as
Granadilla	Familias Beneficiarias: 148 Superficie Total: 34,24 Hectáreas Sistemas de riego instalados: 46 irrigando un área 12,92 Hectáreas.
Palto	Familias Beneficiarias: 83 Superficie Total: 18,45 Hectáreas Sistemas de riego instalados: 26 irrigando un área 7,79 Hectáreas.
Frutales Nativos	Familias Beneficiarias: 96 Superficie Total: 13,61 Hectáreas Superficie de riego por los sistemas instalados ¹⁰ : 3,92 Hectáreas.

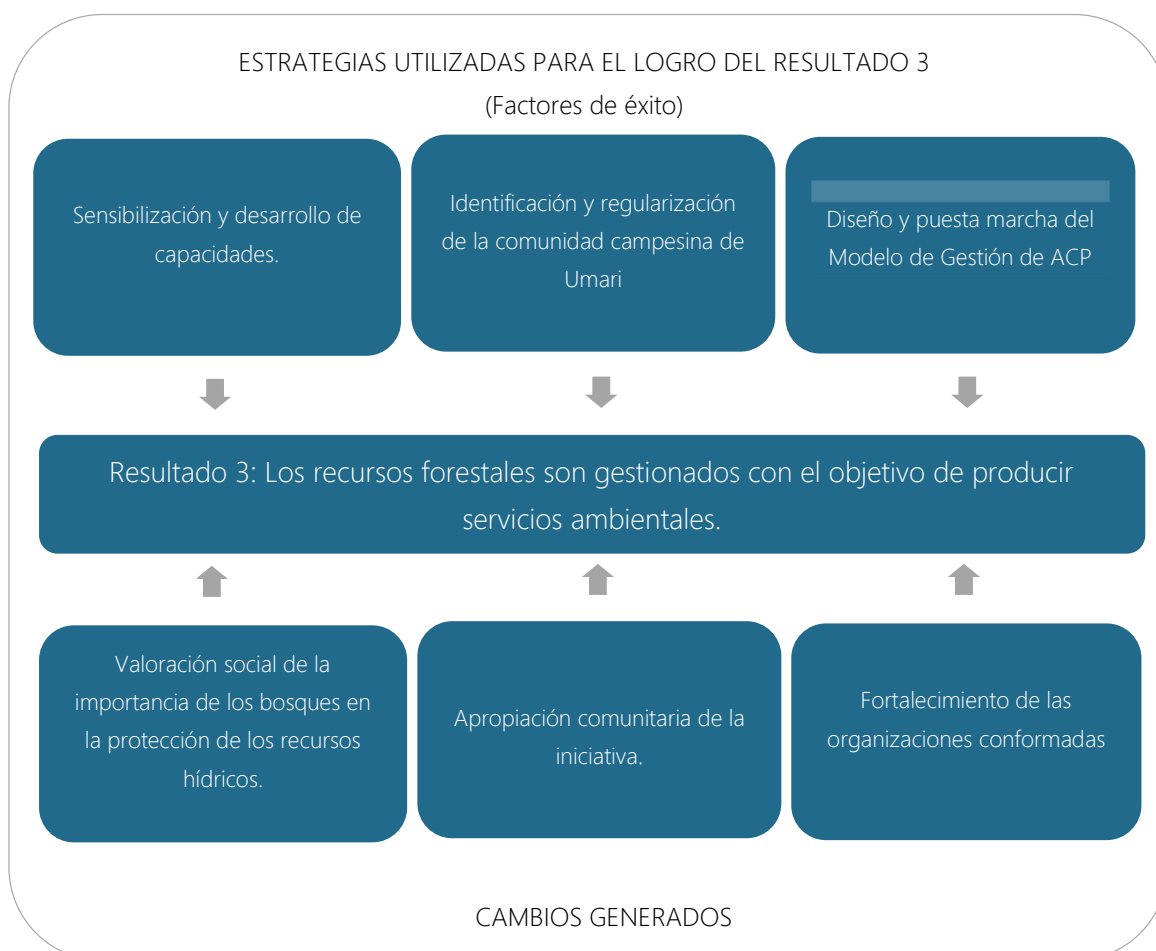
¹⁰ Se obtuvo, a partir de la revisión de la documentación secundaria solo el registro de la superficie de hectáreas regadas con sistemas tecnificados y no la cantidad de sistemas instalados para las cadenas de frutales nativos y caducifolios y de cuyes.

Frutales Caducifolios	Familias Beneficiarias: 33 Superficie Total: 2,71 Hectáreas Superficie de riego por los sistemas instalados: 0,26 Hectáreas.
Cuyes	Familias Beneficiarias: 60 Superficie Total: 4,85 Hectáreas Superficie de riego por los sistemas instalados: 4,05 Hectáreas.

Si bien esta acción apunta hacia el mejoramiento de la rentabilidad de las parcelas, producto de la evaluación no se fue posible confirmar (ni refutar) un aumento en los ingresos familiares¹¹. Sin embargo se comprobó que existe una alta expectativa desde los beneficiarios, de que la producción orgánica tendrá progresivamente un alza en la demanda y los precios de mercado.

HALLAZGO 5: Fruto de la implementación del programa se han impulsado procesos de sensibilización y puesta en práctica de un programa piloto de retribución por servicios ambientales.

CUADRO 15. Diagrama de implementación del resultado 3.



¹¹Al momento de la evaluación no se había realizado una línea de salida, situación que impide conocer el porcentaje de aumento de ingresos de las familias beneficiarias.

La implementación técnica, el enfoque y la ruta metodológica del resultado 3: “Los recursos forestales son gestionados con el objetivo de producir servicios ambientales «presentó algunas dificultades, relacionadas principalmente con el cambio de personal responsable de la ejecución de este componente del programa, Situación que generó algunos retrasos en la implementación, debido al tiempo de adaptación y conocimiento del territorio de los/as nuevos/as profesionales que se integraron

Dichas dificultades fueron superadas hacia el último año (2016) logrando finalmente impulsar un proceso de sensibilización y puesta en marcha de un programa piloto de retribución por servicios ambientales:

Las estrategias desarrolladas en el marco de este resultado, consiguieron que el colectivo meta regularizara y fortaleciera instancias comunitarias de organización, la comunidad se apropiara de la iniciativa impulsada y generara un valoración social de la importancia de los bosques en la protección de los recursos hídricos.

FACTORES DE ÉXITO:

Los principales elementos que contribuyeron a la generación de los cambios antes mencionados, son los siguientes:

SENSIBILIZACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES.

Se identificó que las organizaciones y habitantes del Distrito de Umari no conocían la importancia ecológica y la influencia en sus actividades productivas sobre los recursos forestales presentes en el territorio.

Para aminorar esta falencia, el programa desarrolló múltiples iniciativas destinadas a sensibilizar a la población sobre el valor ambiental de los bosques. Estas estrategias implementadas, han complementado otras acciones del proyecto, han logrado poner en la discusión pública la conservación de sus recursos forestales y colaborado sustancialmente al cumplimiento del resultado 3.

Las actividades vinculadas al desarrollo de capacidades fueron las siguientes:

- Capacitación en el manejo sostenible de los bosques.
- Conservación de los bosques.
- Importancia del bosque.
- Cambio climático.
- Delitos contra los bosques o formaciones boscosas.

Es destacable la incorporación de 1416 jóvenes del distrito en los procesos de formación, invitación materializada a través de la generación de alianzas con 25 instituciones educativas.

En tanto las acciones relacionadas con la sensibilización de la población fueron:

- Elaboración y distribución de afiche "Servicio Eco sistémico"
- Instalación de 8 letreros de concientización ambiental en el distrito de Umari
- Elaboración y divulgación de dos spots radiales:
 - "Conservemos nuestra ACP San Marcos y el bosque Monte Potrero"
 - "Ven conoce mi área de conservación Privada San Marcos"

Apuntar como una buena práctica la inclusión de la perspectiva intercultural en la elaboración de los spots radiales, ya que estos han sido grabados y difundidos tanto en quechua como en español.

IDENTIFICACIÓN Y REGULARIZACIÓN DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE UMARI.

Al inicio del programa, en el año 2014, el distrito de Umari contaba con dos bosques: San Marcos, perteneciente a la comunidad campesina del mismo nombre y Monte Potrero de propiedad de a la Comunidad Campesina de Umari. De estas, la primera contaba con un Área de Conservación Privada ACP, reconocida por el MINAM, en tanto la comunidad de Umari, presentaba problemas, llevaba más de ocho años sin funcionamiento y sus habitantes no habían mostrado interés para rearticularse y regularizar su organización. Este escenario ponía trabas a la gestión comunitaria del bosque y hacía imposible la conformación de una ACP.

Ante esta situación, era imprescindible para avanzar en la gestión de la conservación del Bosque Potrero, regularizar y fortalecer la organización de la comunidad de Umari. En este contexto y con el soporte del programa se llevaron adelante las siguientes acciones:

- Actualización del padrón de los comuneros.
- Apoyo al comité electoral de Umari en el cumplimiento de sus funciones y en la convocatoria de una Asamblea General Extraordinaria
- Conformación una nueva junta directiva
- Apoyo a la nueva junta directiva comunal de Umari para su primera asamblea general.
- Inscripción en registros públicos (SUNARP) de comuneros.
- Realización de trámites de vigencia de poderes de la nueva directiva.

Con el apoyo recibido, la comunidad de Umari, hacia fines de 2014, logró formalizar su organización y durante los siguientes dos años de implementación del programa ha contado con un acompañamiento dirigido a fortalecer la organización y a conformar ACP de Monte Potrero, la cual al momento de la evaluación se encuentra en su fase final de regularización. Lo que permitirá proteger y conservar más 1000 hectáreas de bosque¹² en el marco de un plan piloto de retribución por servicios ambientales.

¹² Contabilizando también la superficie protegida de San Marcos

DISEÑO Y PUESTA MARCHA DE MODELO DE GESTIÓN DE ACP.

El año 2015 se desarrolló una consultoría orientada a la Identificación y propuesta de provisión de servicios ambientales en las ACP de San Marcos y del Bosque de Monte Potrero, producto de este estudio se recomendó que la retribución sea por los servicios hídricos y turísticos que otorgaban estas áreas, orientación ajustada en el último año de implementación, dejando la conservación comunitaria de los bosques como una retribución de los/as habitantes de los territorios solo a la producción de recursos hídricos.

Un desafío importante tanto para el programa como para los/as propios/as habitantes y socios/as de Comunidad Campesina de Umari, titular del ACP, era la implementación de un modelo que permitiera una gestión integrada del área de protección.

El modelo debía incluir en su estructura a organizaciones territoriales y funcionales, puesto que, si bien el Bosque Monte Potrero pertenece a la Comunidad Campesina de Umari, el agua, principal servicio prestado., es utilizado por 4 comités de regantes (Santa Lucia – Montepotrero, Ushumayo – Montehuasi, Montepotrero – Panaococha – Huiyan y Huanin) constituyéndose estos en el grupo más beneficiado del recurso objeto de la retribución.

De esta manera se conforma, en julio de 2016, el “Comité de Administración” compuesto por cuatro representantes de las más de 25 localidades pertenecientes a la Comunidad Campesina de Umari, este comité se alza como el encargado de darle institucionalidad jurídica y dirigir la gestión de la ACP.

Paralelamente se inicia la conformación del denominado “Comité de Usuarios de los Servicios Ecosistémicos” el que, en septiembre de 2016, se formaliza con la elección de una directiva compuesta por 5 personas representantes de los distintos comités de regantes.

Estas nuevas estructuras organizativas, inician un proceso de diálogo y negociación en torno a los mecanismos de compensación del servicio entregado por el bosque, logrando en octubre de 2016, firmar el llamado “acuerdo por el agua” que establece metas, responsabilidades y compromisos en torno a la planificación, gestión e implementación de la retribución (conservación y recuperación) efectiva de los servicios hídricos entregados por ACP Monte Potrero.

El modelo piloto antes descrito, es considerado como un factor de éxito trascendental del resultado 3. La estrategia implementada ha generado efectos positivos direccionados hacia la conservación comunitaria de los recursos forestales presentes en el territorio de intervención, además ha sido validado por la institucionalidad pública, así como apropiado y reconocido, tanto por la comunidad organizada como por los propios regantes, como un mecanismo que permitirá darle “governabilidad” a la gestión del ACP Bosque Monte Potero.

Pregunta 2. ¿Los resultados son satisfactorios desde el punto de vista de las familias beneficiarias?

HALLAZGO 6: Las familias beneficiarias manifiestan una buena valoración del proyecto, considerando la iniciativa como altamente satisfactoria desde el punto de vista del colectivo meta.

A partir de la información recabada de entrevistas, grupos focales y talleres con las familias y personas beneficiarias de la iniciativa evaluada, se pudo acreditar que el colectivo meta manifiesta una alta valoración de las actividades asociadas al programa, reconociendo la importancia de la intervención como un factor de cambio en sus prácticas y saberes agropecuarios y en una mayor valoración de la importancia en la protección del medio ambiente.

Los elementos más destacados por los agentes clave de la evaluación y que explican en gran medida la alta valoración dada al programa son los siguientes:

- Pertinencia en el diseño e implementación de la metodología campesino a campesino;
- Reconocimiento desde los/as gestores/as del programa a las familias beneficiarias como protagonistas de su propio proceso de desarrollo.
- Legitimización y puesta en valor de sus propias capacidades y del conocimiento y prácticas ancestrales.
- Realización de pasantías como forma de aprendizaje.
- Acompañamiento continuo y preocupación de terceros (facilitadores/as) por la mejora de su calidad vida.
- Posibilidades de ampliar y diversificar su producción.

6.2 CRITERIO: EFICIENCIA

VALORACIÓN: SATISFACTORIO

Pregunta 3. ¿Los medios movilizados han sido utilizados de manera óptima para el logro de los resultados?

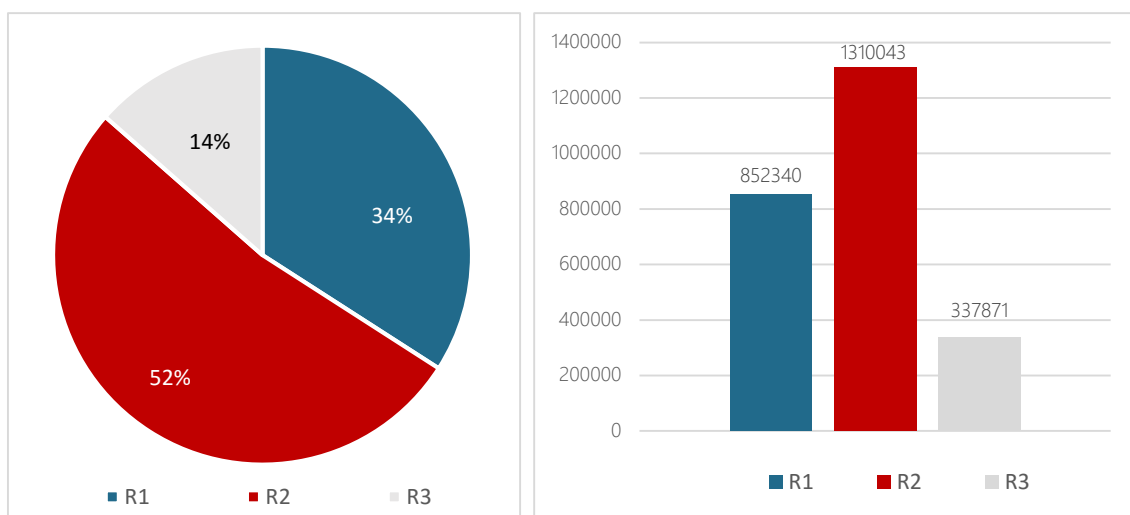
HALLAZGO 7: La ejecución financiera del programa fue mejorando su eficiencia en la medida que avanzaba la iniciativa.

El Programa de Apoyo al Desarrollo Sostenible en el Distrito de Umari, cuenta con un presupuesto total de 2.768.466,50 PEN (sin incluir el objetivo específico número 2, el cual no es financiado por el Gobierno de Bélgica y por lo tanto no forma parte de la presente evaluación). De estos recursos se han gastado, con corte de octubre de 2016, un total de 2.075.054,18PEN, equivalentes al 75% del total presupuestado a tres meses del término del programa, del 25% restante, siguiendo el plan de desembolso programado para el periodo

octubre– diciembre (sueldos, actividades pendientes, consultorías, gastos operativos, etc), se debería gastar al menos el 20%, alcanzado al cierre del proyecto una ejecución financiera superior al 95% del total presupuestado.

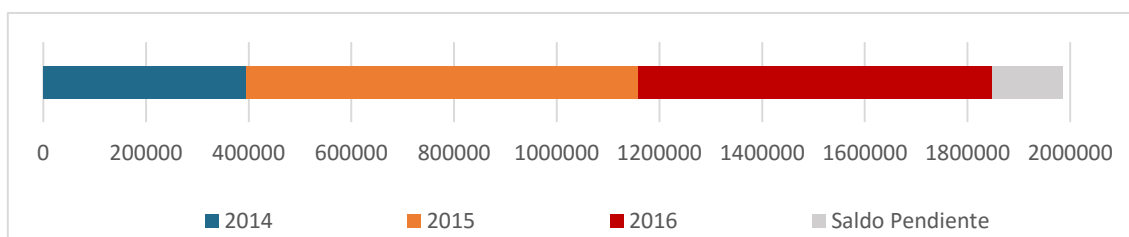
Del monto total del programa un 80% (2.199.866,50 PEN) está destinado a DIACONIA y un 72% (1.985.170,80 PEN) a la implementación técnica del programa, expresada en los resultados 1, 2 y 3. De estos, tal como se observa en el cuadro 16 y el gráfico 8, es el resultado 2 el que más presupuesto asociado tiene y por lo tanto sus niveles de ejecución financiera incidieron con más fuerza que los otros resultados en la variación presupuestaria del programa.

GRÁFICO 8. Distribución porcentual y monetaria del presupuesto asignado a la implementación técnica del proyecto.



En lo que respecta al gasto relacionado a la ejecución técnica por años, este ha ido en alza en la medida que avanza en proyecto. Durante el primer año de ejecución, de un total de 886.400 PEN planificados, se hicieron efectivos menos del 50% de esa cantidad, alcanzado a gastar solo 396.005,08 PEN, situación distinta a la ocurrida en los años 2015 y 2016 (octubre), donde el gasto ha estado más aparejado a lo presupuestado al inicio de cada año (Cuadro 16 y Gráficos 10 y 11).

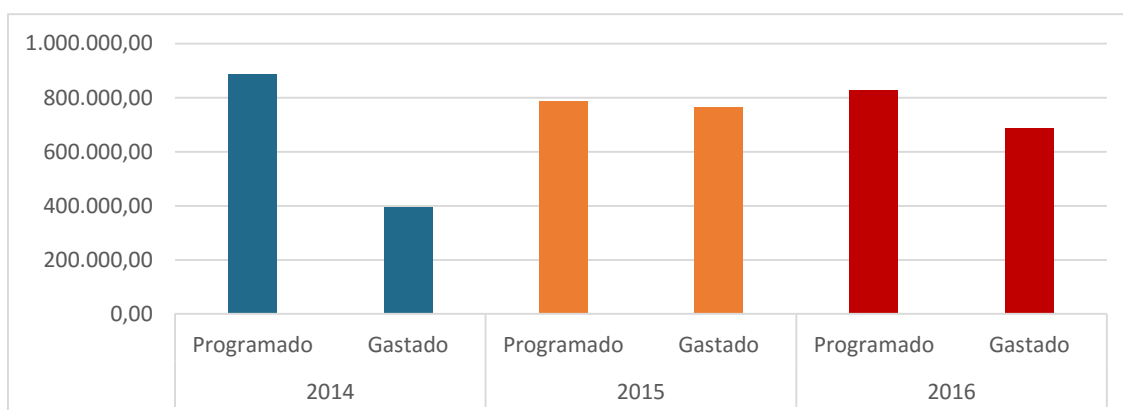
GRÁFICO 9. Evolución anual del gasto correspondiente a los resultados 1, 2 y 3.



CUADRO 16. Presupuesto programado y gastado por resultado y año de ejecución.

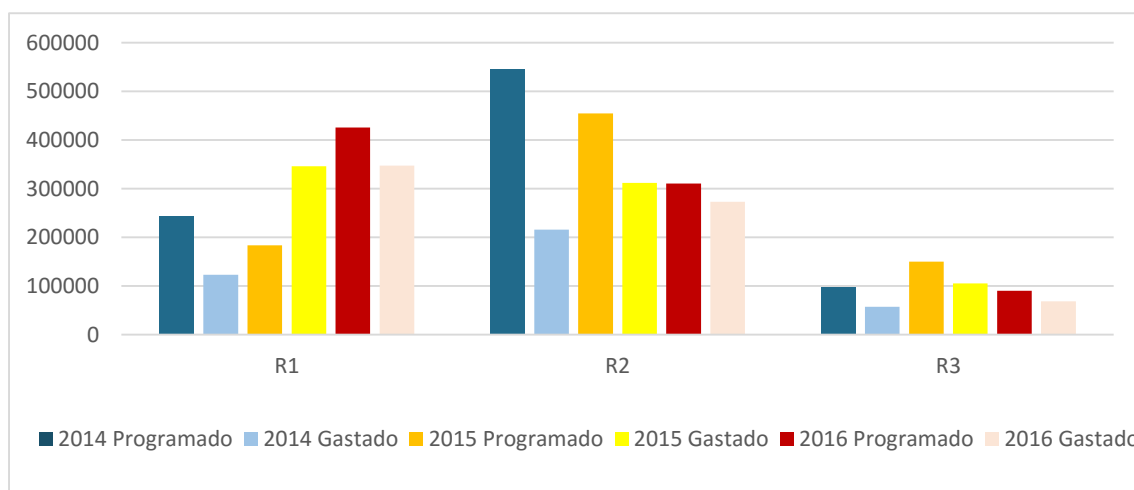
Resultados	2014		2015		2016	
	Programado	Gastado	Programado	Gastado	Programado	Gastado
Resultado 1	243200	122675,69	183356	345767	425783,66	347498,48
Resultado 2	545000	216001,12	454700	311753,32	310343	272811,4
Resultado 3	98200	57328,27	149580	105427,74	90091	68539,65
Total	886400	396005,08	787636	762948,06	826217,66	688849,53

GRÁFICO 10. Presupuesto programado y gastado por año correspondiente a al acumulado de los resultados 1, 2 y 3.



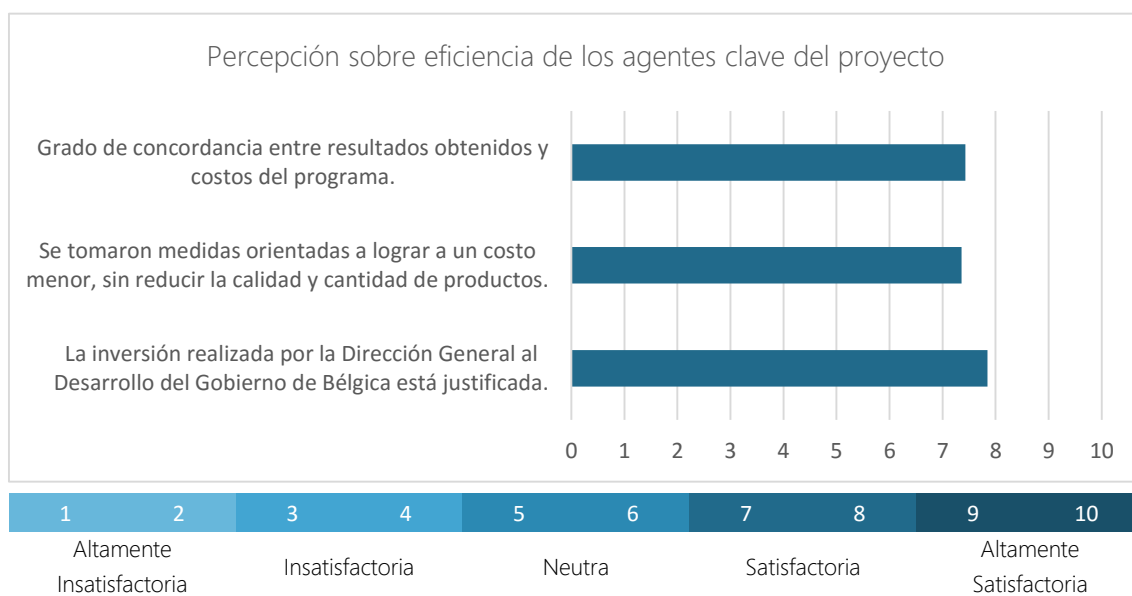
La explicación de la sub ejecución presupuestaria durante el año 2014 se debe a que el periodo de ajuste del programa fue más prolongado de lo previsto. Es decir, se evidenciaron durante su inicio, dificultades para llegar a acuerdos operativos y estratégicos con DIACONIA, situación afecto en gran medida consensuar y elaborar planificaciones concertadas, además de una tardanza en la identificación y selección de las familias que resultarían beneficiarias. Así, aunque para los tres resultados se gastó menos de lo previsto, fue resultado 2 el que más sub ejecución porcentual y monetaria tuvo el primer año respecto a lo presupuestado, posición que ha ido mejorando en la medida que el proyecto avanza (Grafico 11).

GRÁFICO 11. Presupuesto programado y gastado por año para cada uno de los resultados 1, 2 y 3.



A luz de resultados obtenidos y descritos en el apartado 6.1, tomando en cuenta un nivel de ejecución financiera proyectada a diciembre de 2016 superior al 95%, considerando adicionalmente la información recabada a través de entrevistas, talleres y grupos focales a informantes clave beneficiarios/as y las percepciones de los/as profesionales y técnicos/as de DIACONIA e Islas de Paz que han valorado positivamente 7,6/10 la eficiencia del programa (Gráfico 12), el evaluador considera adecuados los recursos materiales y servicios provistos a DIACONIA para implementación las actividades, valorando como satisfactoria esta dimensión.

GRÁFICO 12. Valoración de agentes clave funcionarios/as de Islas de Paz y DIACONIA respecto a la eficiencia del programa.



HALLAZGO 8: Algunas de las medidas que permiten un ahorro de recursos, aunque no significativamente, afectaron la calidad de la intervención.

Durante la ejecución del programa hubo algunas medidas que permitieron reducir el gasto de recursos económicos, algunas de estas medidas incidieron parcialmente en la calidad de las iniciativas implementadas: Estas son:

Relación facilitador/ cantidad de familias: Si bien los/as facilitadores alcanzaron a realizar en promedio una visita mensual por familia, la calidad pudo haber sido mejor.

Considerando que cada facilitador trabajaba 21 días mensuales y tenían destinadas a un total de 70 familias cada uno, para alcanzar la meta de una visita mensual, debían lograr reunirse en promedio con 3,3 familias al día. Teniendo en cuenta una jornada laboral de 8 horas (sin descontar el tiempo en transportarse), la dedicación mensual a cada familia alcanzaría a 2,3 horas aproximadamente, tiempo considerado insuficiente por los propios facilitadores, los que muchas veces extendían considerablemente su horario para mejorar la calidad y el impacto de su trabajo.

Movilidad de los/as facilitadores para realizar visitas: Los/as facilitadores/as debían trasladarse diariamente a zonas alejadas de la oficina de campo ubicada en Tambillo. Algunos de ellos no contaban vehículo para trasladarse, debiendo, para cumplir con las metas mensuales establecidas, acudir caminando a la visitas de los/as beneficiarios/as, situación que, dependiendo de las distancias, les generaba comenzar su jornada entre una y tres horas de anticipación, es decir entre las 4 y 7 de la mañana.

Oficina del programa en campo: La oficina del programa en campo se encuentra ubicada, gracias a un convenio con el gobierno local, en las dependencias de la municipalidad en Tambillo. Si bien esta articulación es considerada como positiva, el espacio no cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar el trabajo en condiciones óptimas y eventualmente atender a beneficiarios/as.

6.3 CRITERIO: SOSTENIBILIDAD

VALORACIÓN: NEUTRA

Pregunta 4. ¿Los resultados están suficientemente consolidados para considerarse sostenibles?

HALLAZGO 9: El programa logró avances importantes hacia la sostenibilidad social y económica, sin embargo, el tiempo de duración del programa, tres años, es considerado por el evaluador insuficiente para asegurar la sostenibilidad de la intervención.

“Un proyecto es sostenible cuando suministra un nivel considerable de beneficios al grupo meta durante un periodo suficientemente largo una vez que la asistencia técnica y financiera del donante cesa.”

Manual de la Gestión del Ciclo del Proyecto de la Comisión Europea

Ante una eventual retirada del Programa de Apoyo al Desarrollo Agrario Sostenible en el Distrito de Umari, tomando como referente la definición planteada por la Unión Europea, la sostenibilidad en el tiempo de los cambios y beneficios, entendidos como aptitudes, infraestructuras, conocimientos, técnicas, prácticas y capacidades desarrolladas por los/as beneficiarios/as, aunque se ha avanzado en la dirección correcta, no están asegurados al momento de la evaluación.

Tal como se señala en el cuadro 17, las dimensiones necesarias de reforzar, ante una eventual segunda fase de la iniciativa, serían la sostenibilidad social y sobre todo la denominada sostenibilidad institucional, aspectos que, en concordancia con lo expresado por los agentes clave del estudio, son unos de los más débiles de la evaluación, con valoraciones promedio de 6,4/10 (sostenibilidad institucional) y 6,9/10 (sostenibilidad social) (Cuadro 17, gráficos 13 y 14).

CUADRO 17. Dimensiones de la sostenibilidad y hallazgos de la evaluación.

Dimensiones de la Sostenibilidad	Hallazgo Evaluación
<p>SOSTENIBILIDAD SOCIAL Los conocimientos, metodologías y tecnologías transferidas son incorporados por los/as actores que participaron del programa.</p>	<p>Las familias beneficiarias están en proceso de apropiación integral del conocimiento, metodologías y técnicas brindadas por el proyecto, sin embargo al momento de la evaluación es considerada insuficiente como para asegurar la sostenibilidad social al proceso impulsado por el programa.</p>
<p>SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Disponibilidad de los recursos necesarios para continuar y profundizar algunos o todos los aspectos de la iniciativa</p>	<p>El programa evaluado tiene altas posibilidades de contar con financiamiento de la Dirección General al Desarrollo del Gobierno de Bélgica para desarrollar una segunda fase del proyecto donde serán beneficiarias 250 familias de las 420 que participaron de la primera fase.</p> <p>DIACONIA tuvo, durante los años 2015 y 2016, financiamiento del Fondo de las Américas para desarrollar actividades relacionadas con la conservación de ACP, este apoyo tiene posibilidades de renovarse, situación que le daría continuidad a los avances logrados en torno al resultado 3.</p>
<p>SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Existencia de un compromiso de autoridades a nivel local, de capacidades institucionales y recursos financieros para que asuma como parte de una política municipal la continuidad de todo o parte del programa impulsado.</p>	<p>El Gobierno local cuenta con una gerencia de desarrollo económico, la cual tiene personal, recursos asociados y un plan de desarrollo productivo que incorpora la promoción de frutales, sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas, el municipio no tiene entre sus prioridades de inversión pública apoyar con la fuerza necesaria el fomento productivo, ni incorporar la perspectiva de desarrollo que programa propone.</p>

Adicionalmente se constató que las obras de infraestructura generadas en marco del proyecto, tales como sistemas de riego parcelario (r2) y la rehabilitación y mejoramiento de canales (r1) aportarán, con adecuado seguimiento y mantención los trabajos, hacia el aseguramiento de la continuidad de los beneficios derivados del programa.

GRÁFICO 13. Valoración de los/as agentes clave respecto a la sostenibilidad institucional de la iniciativa.

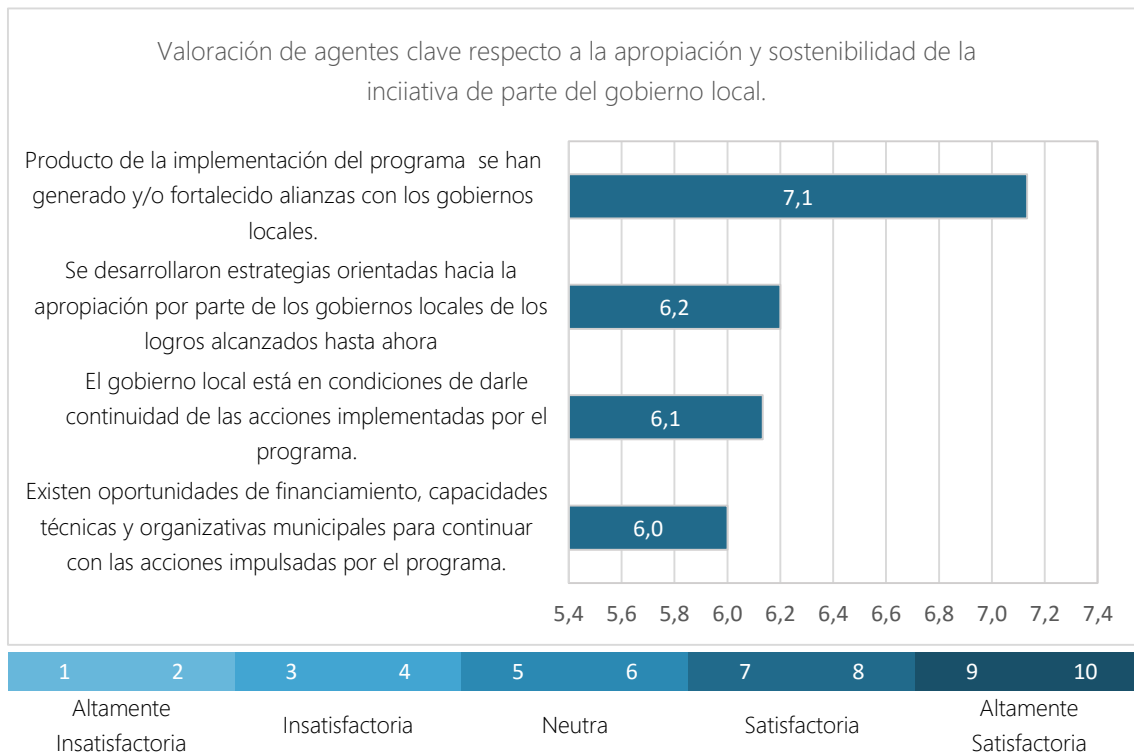
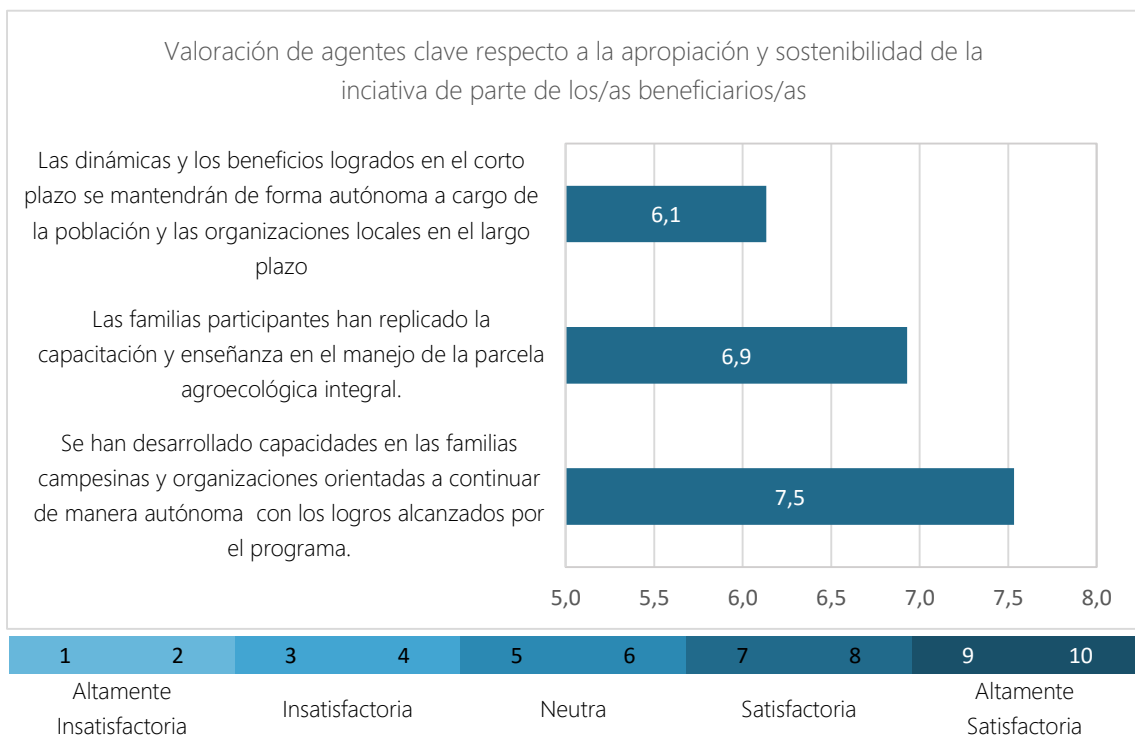


GRÁFICO 14. Valoración de los/as agentes clave respecto a la sostenibilidad social de la iniciativa.



6.4 CRITERIO: REPLICABILIDAD

VALORACIÓN: SATISFACTORIA

Pregunta 5. ¿Los resultados son reproducibles en contextos semejantes?

“Se entiende por replicabilidad la capacidad de un proyecto para generar metodologías, conocimientos y prácticas capaces de ser utilizadas provechosamente en otros programas, actuaciones o procesos de desarrollo”
Plataforma de ONG para la acción Social, 2003

HALLAZGO 10: El programa cuenta experiencias que tienen un alto potencial de replicabilidad, teniendo como principal dificultad, para facilitar la aplicación de lo realizado en otros contextos, la carencia en la difusión y comunicación de metodologías, conocimientos, prácticas y aprendizajes derivados de la iniciativa.

Tal como se plantea en la pregunta dos, la estrategia de intervención del programa evaluado fue coherente con las necesidades sentidas de la población beneficiaria y la metodología de implementación utilizada pertinente localmente, teniendo buena acogida, apropiación e impacto en el colectivo meta.

Sumado a esto, considerando que los contextos rurales en Perú y América Latina presentan características sociales, culturales y productivas similares a las encontradas en el territorio de intervención y que el programa se encuentra alineado con la misión, visión y objetivos de desarrollo de Iles de Paix para Sudamérica, el evaluador considera que el proyecto en general, algunas de sus experiencias y los resultados obtenidos cuentan con un alto potencial de replicabilidad, especialmente aquellas replicas que vayan a ser lideradas por Islas de Paz en Perú.

Con las adaptaciones y ajustes correspondientes, las experiencias que a juicio del evaluador y los agentes clave del proyecto podrían replicarse, son las siguientes:

- Implementación de metodología campesino a campesino
- Revalorización de los comités de usuarios de agua para riego como claves en el desarrollo productivo.
- Conformación de comités de administración y usuarios de ACP.
- Integración de cadenas con chacras integrales.
- Incorporación de cuidado y manejo de bosques como restitución por servicios ambientales.
- Articulación con gobiernos locales y regionales (OE2)
- Asocio de islas de paz con organizaciones locales.

La principal dificultad encontrada para reproducir por otros agentes de desarrollo (instituciones de Estado, municipios, ONGD, etc.) y adaptar a otros contextos la iniciativa, fue que no se

consideró la elaboración de materiales de difusión como guías y manuales capaces de comunicar de manera sintética y amigable para los distintos actores, los conocimientos, rutas de trabajo, metodologías y aprendizajes recogidos de la experiencia.

Finalmente destacar que la metodología campesino a campesino, además de pertinente y oportuna, deja en el grupo meta capacidades instaladas que tienen un alto potencial multiplicador entre pares, pues trabaja con las potencialidades, capacidades, recursos e inquietudes campesinas contextualizadas localmente.

6.5 CRITERIO: GÉNERO

VALORACIÓN: NEUTRO

Pregunta 6. ¿Cómo contribuyó el programa al cambio en las relaciones de género?

HALLAZGO 11: El programa no consideró la construcción de una estrategia, la elaboración de metodologías y un capital humano especializado para la incorporación de la perspectiva de género durante la iniciativa.

Islas de Paz, en concordancia con su interés institucional de incorporar de manera efectiva la dimensión de género en sus intervenciones de desarrollo, se encuentra en un proceso de reflexión interna en torno a su transversalización en los programas y proyectos que impulsa en los distintos territorios en África y Sudamérica..

Al momento de la presente evaluación, la discusión antes mencionada no ha decantado en la consolidación de una política y/o estrategia global de género que cuente con estándares, objetivos y metodologías, las que su vez sean adaptables en las oficinas nacionales de la organización.

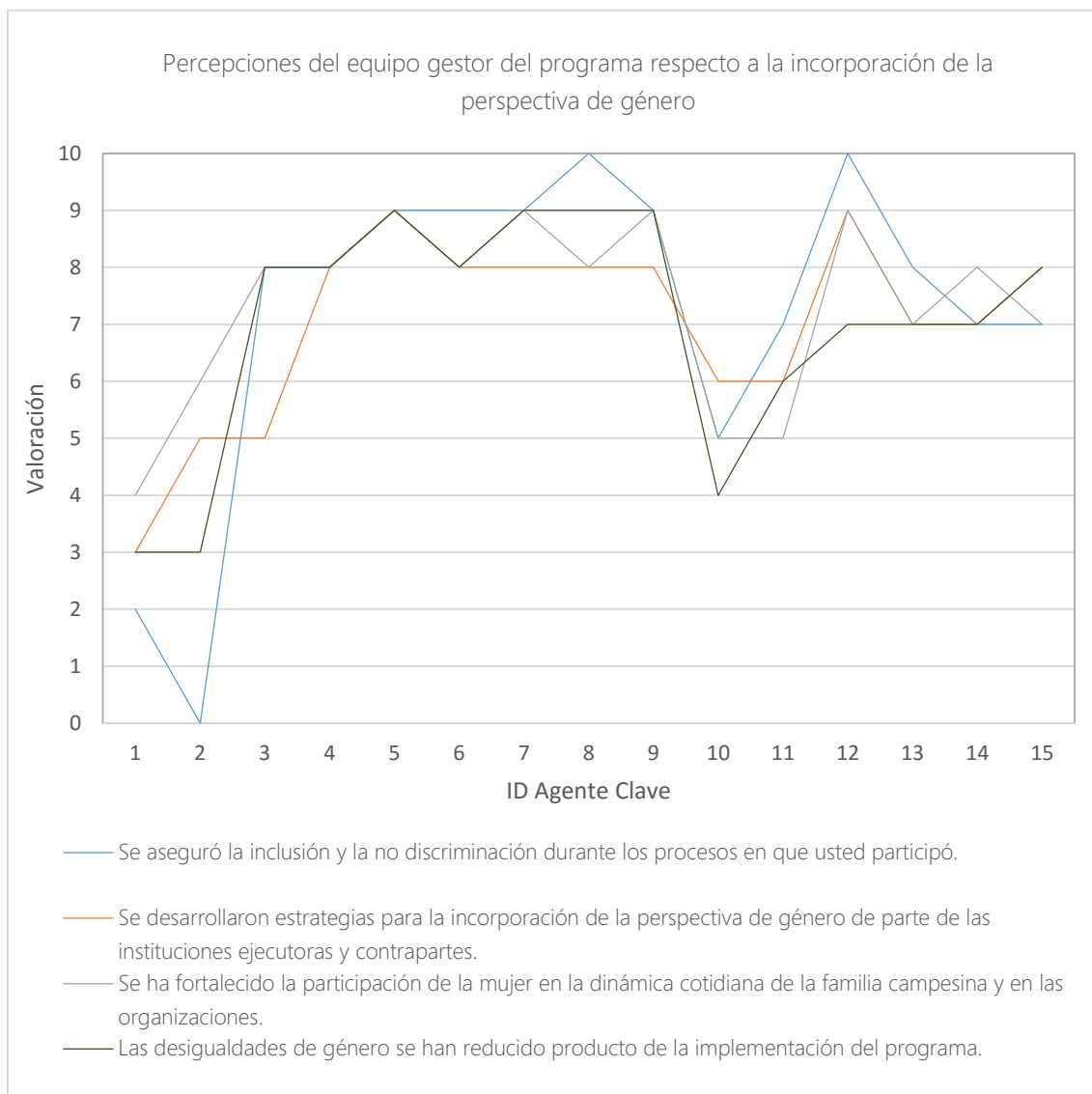
Esta situación otorga cierta discrecionalidad en la decisión y en la forma de trabajar con enfoque de género para cada uno de los proyectos que implementa Islas de Paz. El caso del programa evaluado no es una excepción y, aunque se evidencian algunos resultados positivos (ver hallazgo 12), el no contar con un análisis de brechas de género al momento de su formulación, ni con el diseño de estrategias sensibles a esta dimensión, conllevó a que tampoco se consideraran mecanismos de monitoreo, financiamiento específico, ni capital humano especializado para abordar de la mejor manera esta perspectiva durante la ejecución del programa¹³. Esto dificulta la identificación y valoración de las medidas orientadas a generar cambios y reducir las desigualdades entre hombres y mujeres, aspiraciones explicitadas en el objetivo específico y en algunos indicadores del programa.

Si bien el evaluador considera neutra la incorporación de la perspectiva de género durante el trabajo de campo hubo discusión y descenso sobre esta valoración entre algunos de los

¹³ Los elementos mencionados son considerados estándares mínimos para diferentes organizaciones de desarrollo, los enunciados corresponden a una síntesis resumida de los establecidos por Plan International y Oxfam en sus respectivas políticas de género.

funcionarios/as gestores del proyecto, que mantienen una opinión distinta a la expresada anteriormente, dándole una alta ponderación a algunos aspectos relativos al género, diferencias ilustradas en la siguiente página (gráfico 15).

GRÁFICO 15. Valoración de los/as agentes clave respecto a la incorporación de la perspectiva de género.



La base explicativa de esta diferencia de opiniones, radica principalmente en dos razones:

- a. Los técnicos y profesionales encargados de la implementación del proyecto, aunque no tienen formación especializada y experiencia relevante en la incorporación de la dimensión de género en proyectos de desarrollo, reconocen la importancia de avanzar hacia mayores niveles de equidad entre hombres y mujeres, he impulsaron, aunque sin una metodología específica,, acciones puntuales orientadas para alcanzar dicho objetivo, explicando en gran medida la alta valoración entregada;

- b. Producto de estas acciones, se pudo comprobar que efectivamente hubo algunos avances en sensibilización y promoción de la participación de mujeres que apuntaron hacia una contribución en la paridad en las relaciones de género en el territorio. Avances señalados en el hallazgo número 12 descrito en la siguiente página.

HALLAZGO 12: El programa logró promover con éxito la participación de las mujeres en algunas de las acciones de la iniciativa.

“Los hombres y mujeres, como seres humanos, tenemos el mismo derecho a participar y ser parte de la directiva de las organizaciones a las que pertenecemos”
Dirigente de Comité de Riego, Grupo Focal, Noviembre de 2016.

Tal como se señaló anteriormente, el programa contribuyó en la sensibilización y en la promoción de la participación de las mujeres en organizaciones sociales y productivas, especialmente en los comités de riego formados, donde destaca la incorporación activa de 28 mujeres en distintos cargos de las directivas (Cuadro 18).

CUADRO 18. Cargos directivos ocupados por mujeres en los comités de riego formados con el apoyo del programa.

Cargo	Cantidad	Total
Presidentas	2	28 Mujeres
Vice Presidentas	1	
Secretarias	4	
Tesoreras	11	
Fiscales	2	
Vocales 1	6	
Vocales 2	2	

Además de esto, se destaca la permanente preocupación de los profesionales y técnicos del programa de incorporar a las mujeres en las decisiones relativas a la producción de las parcelas priorizadas por la intervención.

6.6 CRITERIO: LECCIONES APRENDIDAS¹⁴

Este apartado estará dividido en dos secciones, la primera responderá a las necesidades informativas (aspectos clave) expuestos en los términos de referencia y la segunda sección incorpora aprendizajes adicionales rescatados durante el proceso evaluativo.

¹⁴ Las lecciones aprendidas, si bien se incorporan como criterio, debido a su diversidad temática no estarán sujetas a la tabla de valoración propuesta.

6.6.1 LECCIONES APRENDIDAS DERIVADAS DE LAS NECESIDADES INFORMATIVAS EXPUESTAS EN LOS TERMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN.

HALLAZGO 13: Las familias campesinas han logrado a una pequeña escala generar un efecto multiplicador de lo aprendido con sus vecinos/as y tienen la potencialidad de transformarse en referente para el resto de su comunidad.

Hacia el final de la implementación del programa, los/as beneficiarios/as han comenzado a obtener resultados tangibles como efecto de la mejora y diversificación de su sistema productivo parcelario, comenzando a generar paulatinamente un efecto multiplicador con su entorno cercano (familia y vecinos/as) los que, al ver los avances obtenidos por las familias, han manifestado la inquietud por aprender de la experiencia de sus pares. Siendo las mujeres, según lo rescatado desde las entrevistas, las que más receptividad tuvieron tanto a recibir aprendizajes como para multiplicar lo aprendido.

HALLAZGO 14: El programa contribuyó a mejorar la integración de las familias como parte de la comunidad y espacio social a través del fortalecimiento organizacional y en el desarrollo de capacidades en el ámbito comunitario.

Con el apoyo del programa se han logrado, además de desarrollar capacidades de colaboración entre miembros de la comunidad, formalizar 24 comités de riego, regularizar la Comunidad Campesina de Umari y conformar los comités de administración y de usuarios del ACP de Monte Potrero, espacios de representación y participación que se encuentran en proceso apropiación por comunidad y sus dirigentes/as.

HALLAZGO 15: El involucramiento del municipio en la formulación, implementación y planificación de la iniciativa ha sido menor de lo esperado.

Se constata que el municipio ha participado de actividades puntuales y ha prestado, dentro de sus posibilidades, apoyo a algunas de las iniciativas impulsadas del programa. Sin embargo su involucramiento, especialmente en la formulación y planificación ha sido menor del esperado. Debiendo para una eventual segunda fase del programa revisar y reforzar los mecanismos de articulación e incidencia del programa con el gobierno local.

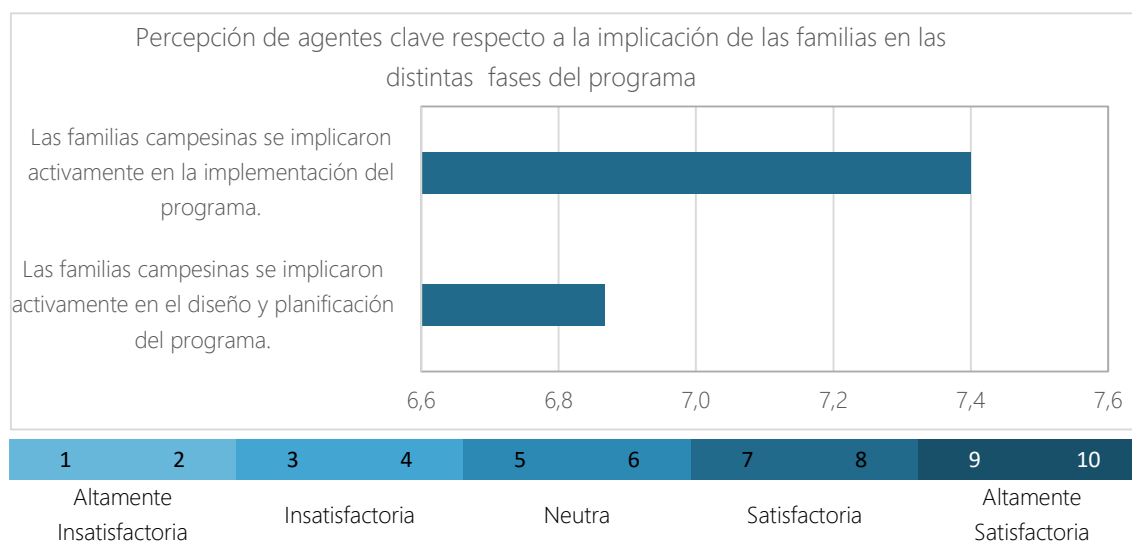
HALLAZGO 16: Las familias y beneficiarios/as se involucraron activamente en la implementación del programa, en tanto su participación en el diseño y planificación podría haber sido mejor.

La participación de las familias y beneficiarios/as en considerada por la evaluación como exitosa, especialmente en la implementación del proyecto y sus actividades asociadas.

Lo recogido en la fase de campo y contrastado luego en la síntesis de resultados, evidencia de una buena predisposición y motivación del colectivo meta a participar de la iniciativa. Como se ya se ha mencionado, la metodología escogida y el problema de intervención fueron pertinentes y coherentes con las necesidades sentidas, además para muchas personas el programa evaluado era su primera experiencia en proyectos de desarrollo, siendo esto una motivación adicional para propiciar una participación activa en su ejecución.

Si bien los resultados y objetivos del programa estuvieron alineados con las necesidades sentidas de los/as beneficiarios/as, no se constató una inclusión sustantiva de estos actores en la identificación y formulación del proyecto. Tal valoración se confirma por las aseveraciones de los agentes clave gestores del proyecto (Gráfico 16).

GRÁFICO 16. Valoración de los/as agentes clave respecto a la implicación de las familias en las distintas fases del programa.



HALLAZGO 17: Las familias, especialmente las lideradas por mujeres, han desarrollado una actitud positiva hacia la incorporación y apropiación del enfoque y las técnicas propuestas por el programa.

“La fruta orgánica alimenta más sano a mi familia y dura más antes de pudrirse, si el programa termina yo seguiré utilizando las mismas enseñanzas que me dieron los ingenieros de Islas de Paz y DIACONIA.”
Entrevista a Beneficiaria del Proyecto.

A partir de los grupos focales realizados, el taller impartido y las entrevistas realizadas a familias beneficiarias y facilitadores/as del resultado 2, se pudo comprobar que el colectivo meta ha logrado apropiarse e incorporar dentro de sus prácticas habituales de producción algunas de las técnicas y conocimientos promovidos desde el programa. Destacando la elaboración de compost, Biol y riego por micro aspersión.

Es importante señalar que las mujeres destacan con entusiasmo y orgullo los avances logrados en diversificación y producción orgánica de huertos, a diferencia de los hombres, centrados más en la obtención de los recursos económicos que el enfoque que plantea el programa podría reditar a futuro.

Las imágenes presentadas a continuación, resultado del taller evaluativo realizado, confirman, al retratar el pasado, presente y el futuro de las parcelas, una buena apropiación comunitaria de lo propuesto por el programa.

PASADO DE LAS PARCELAS DEL DISTRITO DE UMARI



PRESENTE DE LAS PARCELAS DEL DISTRITO DE UMARI



FUTURO DE LAS PARCELAS DEL DISTRITO DE UMARI



HALLAZGO 18: No se observa una contribución del programa en la política local y regional de inclusión social promovida por el Estado.

Como resultado del proceso evaluativo, no fue posible observar ni constatar actividades dentro del marco del programa orientadas a contribuir a una política local y regional de inclusión social.

6.6.2 LECCIONES APRENDIDAS ADICIONALES Y DERIVADAS DEL PROCESO EVALUATIVO

HALLAZGO 19: El mejoramiento de las metodologías de articulación y los procesos de gestión entre los distintos agentes del proyecto es uno de los principales desafíos y aprendizajes que deja la iniciativa.

El asocio entre las instituciones gestoras del proyecto se fue engranando en la medida que el proyecto avanzaba, logrando hacia el final de la iniciativa superar gran parte de las dificultades y conseguir una mejor relación y una buena ejecución del programa. Hecha esta constatación, es conveniente señalar que las metodologías de articulación y los procesos de gestión entre los distintos agentes se podrían mejorar en futuras iniciativas, especialmente en los siguientes aspectos:

Mayor claridad en las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores: Durante la primera fase de implementación del programa no hubo claridad en la definición de los roles, los mecanismos de comunicación y toma de decisiones entre las instituciones, esta situación dificultó establecer un diálogo fluido y ordenado, además de generar confusión en los técnicos y responsables de resultados respecto a quienes eran los referentes de consulta y rendición técnica.

Mejorar la transferencia de islas de paz hacia los socios: La implicación de Islas de Paz en el desarrollo de capacidades a la organización social, podría mejorar. La calidad de sus técnicos/as, el conocimiento y experiencia acumulados, así como los instrumentos y herramientas disponibles en la institución serían un buen aporte para los profesionales y técnicos de las instituciones sociales.

Mejorar la apertura desde la contraparte a incorporar nuevos aprendizajes: Si bien Islas de Paz tienen un alto potencial para desarrollar capacidades en otras instituciones, las contrapartes deben estar dispuestas a recibir nuevos conocimientos para que la transferencia sea exitosa.

En el marco del programa en particular, el convenio de cooperación establecía una serie de responsabilidades y obligaciones para ambas instituciones. Durante la implementación del programa evaluado se observó cierta resistencia de DIACONIA a participar de algunas de las iniciativas vinculadas al desarrollo de capacidades que establecía dicho convenio.

Nivelar expectativas: El diseño y formulación del programa son fundamentales para éxito del mismo. Es en esta fase donde se identifican necesidades, se establecen los interés estratégicos de las organizaciones, se ponderan las posibilidades de contexto y las capacidades técnicas, humanas y financieras para implementar la iniciativa. Estos elementos debieran explicitarse y discutirse en profundidad en la implementación de una eventual segunda fase del programa.

Contemplar en la planificación, una fase preparatoria para desarrollar capacidades en gestión de ciclo proyectos de cooperación a técnicos/as de las organizaciones socias: La mayoría de los técnicos de la contraparte local no tenían experiencia en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo de las características del ejecutado, además algunos presentan deficiencias en el manejo de enfoque de marco lógico y en la rendición de cuentas. Estas habilidades podrían ser niveladas al inicio de los programas, lo que mejoraría sustancialmente la fluidez en la comunicación y el entendimiento entre las partes.

HALLAZGO 20: El proceso de incidencia política, aunque se ha avanzado, no ha sido exitoso hasta el momento.

Tal como se menciona en el apartado 6.3, el municipio no ha incorporado dentro de sus prioridades políticas el fomento productivo y tampoco ha adoptado como propio el enfoque de desarrollo que el programa propone con la fuerza suficiente como para asegurar la continuidad del proceso impulsado. Sería recomendable fijar una estrategia que incorpore a los/as titulares de derechos para mejorar sus habilidades y mecanismos de exigibilidad, así como desarrollar capacidades en funcionarios/as y autoridades que le permitan dar una respuesta adecuada a la demanda emanada desde los/as ciudadanos/as.

Es importante apuntar que Islas de Paz, dentro del mismo programa pero como parte de otro proyecto, incorporó como objetivo específico y eje central de la intervención, el impulso de un proceso de incidencia política. Los efectos derivados de dicha intervención no han sido parte de la presente evaluación.

HALLAZGO 21: El marco lógico del proyecto no incorpora actividades asociadas a resultados lo que provocó discrecionalidad a en la búsqueda de caminos para alcanzar dichos resultados.

El diseño del proyecto no contempló en su formulación, la planificación actividades asociadas a cada resultado y sus respectivos sub resultados, esta manera de construir el marco lógico dejó un amplio margen de discrecionalidad a las instituciones gestoras del programa para proponer acciones y asignar recursos anualmente. Si bien esto podría entenderse como una ventaja para acomodar la implementación y establecer las prioridades de acuerdo a la coyuntura, en el caso del proyecto evaluado, debido a la multiplicidad y diversidad de acciones programadas anualmente y la ausencia de un plan de monitoreo que incorporé esta particularidad, dificultó realizar un seguimiento de la implementación técnica de la iniciativa.

7. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN.

7.1 CONCLUSIONES GENERALES

1. EL Programa de Apoyo al Desarrollo Agrario Sostenible en el Distrito de Umari es considerada por el evaluador como una experiencia exitosa y con alta potencialidad de replicabilidad tanto en el mismo como en otros territorios prioritarios para Islas de Paz u otras organizaciones.
2. La inversión realizada por la Dirección General al Desarrollo del Gobierno de Bélgica, a la luz de los resultados obtenidos, está justificada, siendo altamente recomendable continuar el financiamiento para una segunda fase de la intervención.
3. El programa objeto de evaluación constituye una forma de intervención en asocio novedosa para Islas de Paz y DIACONIA, coyuntura que generó algunos desajustes iniciales que fueron exitosamente superados.
4. La iniciativa cuenta con lecciones aprendidas necesarias de trabajar por los actores involucrados en el programa y así para mejorar la eficacia, eficiencia e impacto de futuras intervenciones.
5. El modelo de alianza, incorporando los aprendizajes necesarios, tiene un alto potencial de ser replicado y de éxito en futuras iniciativas de similares características.
6. En una eventual segunda fase del programa, sería valioso, para mejorar el impacto y la calidad de la intervención, considerar a profesionales del área de las ciencias sociales que pudieran trabajar temáticas tales como: género, desarrollo comunitario, trabajo en equipo, liderazgos, entre otras.

7.1 CONCLUSIONES POR CRITERIO¹⁵

A. EFICACIA

7. En la medida que avanzaba el programa, su implementación técnica fue en alza, llegando a un nivel de consecución de indicadores de resultado elevado en cada uno de los componentes de la iniciativa.

¹⁵ No se incorporan conclusiones de lecciones aprendidas ya también son entendidas como reflexiones y aseveraciones que derivan del proceso evaluativo

8. Los efectos derivados de la consecución de resultados son en general satisfactorios, siendo el resultado 2, por el presupuesto asignado, la cantidad de actividades y el impacto generado, el que más relevancia tuvo durante la ejecución del programa.
9. Considerando un debido acompañamiento en el fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los comités de riego formados y los regantes presentes en el territorio, la sostenibilidad en el mejoramiento de del acceso a agua de riego de los/as habitantes del Distrito de Umarí está correctamente encaminado tiene altas probabilidades de ser sostenido en el tiempo.
10. Los/as beneficiarios/as del proyecto, fruto de los espacios de formación ofrecidos y la selección de una metodología apropiada (campesino a campesino) están sensibilizados, han desarrollado capacidades y utilizan progresivamente prácticas de producción más diversificadas y amigables con el medio ambiente. Manifestando una buena valoración del proyecto, considerando la iniciativa como altamente satisfactoria desde el punto de vista del colectivo meta.
11. La población del Distrito Municipal de Umari, a consecuencia de la implementación del programa, ha mejorado su concientización sobre la importancia de los bosques para el desarrollo productivo y su conservación para mantener y mejorar sus caudales hídricos.

B. EFICIENCIA

12. La ejecución financiera del programa fue mejorando su eficiencia en la medida que avanzaba la iniciativa, logrando al momento de evaluación una ejecución presupuestaria del 75%, con perspectivas de alcanzar más del 95% hacia final del programa en diciembre del presente año.
13. El programa adopto algunas medidas que permitieron el ahorro de recursos económicos. Algunas de estas aunque no significativamente, afectaron la calidad de la intervención.

C. SOSTENIBILIDAD

14. Luego de tres años de implementación no se ha podido asegurar la sostenibilidad de la iniciativa, sin embargo, considerando el breve tiempo de implementación, se han logrado importantes avances, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad social y económica del programa.

15. En una eventual segunda fase del programa, con la finalidad de ir asegurando la sostenibilidad institucional, sería bueno profundizar y mejorar la articulación e incidencia hacia el gobierno local y la sectorialidad pública regional.

D. REPLICABILIDAD

16. El programa cuenta experiencias que tienen un alto potencial de replicabilidad, identificando como principal dificultad, para facilitar la aplicación de lo realizado en otros contextos, la carencia en la difusión y comunicación de metodologías, conocimientos, prácticas y aprendizajes derivados de la iniciativa.

E. GÉNERO

17. El programa no consideró la construcción de una estrategia, la elaboración de metodologías y un capital humano especializado para la incorporación de la perspectiva de género. Sin embargo se identificaron avances en la promoción de la participación de las mujeres en algunas de las acciones de la iniciativa.