



INFORME de EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

Mejorar la capacidad de resiliencia de los/as campesinos/as nicaragüenses frente al cambio climático

Expediente AACID: 0C092/2015

**Elaborado por Miguel Torres Jerez y Lenoshka Ingram Medina
Octubre de 2019**

Entidad financiera:

Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID)

Entidad beneficiaria:

Movimiento por la Paz (MPDL)

INDICE

A) Resumen ejecutivo	3
B) Introducción: Antecedentes y objetivos de la evaluación	5
C) Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto	5
C.1. Resumen del proyecto. Origen y planteamiento	5
C.2. Modificaciones y determinantes durante la ejecución del proyecto	8
D) Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación	9
D.1. Metodología y técnicas aplicadas	9
D.2. Sujetos de evaluación	10
D.3. Criterios y preguntas de evaluación	11
D.4. Condicionantes de la evaluación	16
E) Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación para cada uno de los criterios	16
E.1. Eficacia	16
<i>E.1.1 Sobre el Objetivo específico</i>	16
<i>E.1.2 Sobre el Resultado Esperado 1</i>	18
<i>E.1.3 Sobre el Resultado Esperado 2</i>	20
<i>E.1.4 Sobre el Resultado Esperado 3</i>	22
E.2. Eficiencia	23
<i>E.2.1 Adecuación de presupuesto y actividades a la consecución de resultados</i>	24
<i>E.2.2 Eficiencia administrativa y de la estrategia utilizada en la ejecución del proyecto</i>	25
E.3. Impacto	26
<i>E.3.1 Impacto sobre la adaptación de la vida campesina a los efectos del cambio climático</i>	26
<i>E.3.2 Impacto sobre la mejora de las condiciones de seguridad y soberanía alimentaria</i>	27
<i>E.3.3 Impacto sobre el fortalecimiento organizativo y la capacidad de incidencia política</i>	28
<i>E.3.4 Impacto sobre las relaciones de género</i>	29
E.4. Viabilidad	31
<i>E.4.1 Viabilidad política e institucional</i>	31
<i>E.4.2 Viabilidad sociocultural</i>	32
<i>E.4.3 Viabilidad económica y productiva</i>	32
<i>E.4.4 Viabilidad de la equidad en las relaciones de género</i>	33
E.5. Apropiación y fortalecimiento institucional	34
<i>E.5.1 De la organización contraparte</i>	34
<i>E.5.2 De las organizaciones y redes comunitarias</i>	35

E.6. Enfoque de Género en Desarrollo	36
<i>E.6.1 Empoderamiento personal y social</i>	36
<i>E.6.2 Acceso y control de recursos y toma de decisiones</i>	37
<i>E.6.3 Apropiación y gestión institucional de la perspectiva de género</i>	37
E.7. Sostenibilidad ambiental	39
E.8. Respeto de la diversidad cultural	40
E.9. Pertinencia	41
<i>E.9.1 Correspondencia con las políticas de desarrollo local y con los objetivos de la Cooperación Española y Andaluza</i>	41
<i>E.9.2 Adecuación del diseño del proyecto con la problemática y las necesidades del sector y la población beneficiaria</i>	41
F) Conclusiones de la evaluación atendiendo a cada uno de los criterios de evaluación	42
F.1. Eficacia	42
F.2. Eficiencia	43
F.3. Impacto	44
F.4. Viabilidad	45
F.5. Apropiación y fortalecimiento institucional	46
F.6. Enfoque de Género en Desarrollo	46
F.7. Sostenibilidad ambiental	47
F.8. Respeto de la diversidad cultural	47
F.9. Pertinencia	48
G) Recomendaciones de la evaluación	48
H) Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación	55

INFORME DE ANEXOS (Documento aparte)

1. Términos de referencia de la evaluación.
2. Propuesta de evaluación.
3. Plan de trabajo detallado
4. Ficha-resumen de la evaluación (formato establecido por el CAD de la OCDE).
5. Bibliografía.
6. Listado de personas entrevistadas y reuniones realizadas
7. Fotografías.
8. Sumario

A) Resumen ejecutivo

El proyecto “*Mejorar la capacidad de resiliencia de los/as campesinos/as nicaragüenses frente al cambio climático*” fue implementado entre febrero de 2017 y mayo de 2019 por las ONGD Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL) y Asociación para el Desarrollo Municipal (ADM) en tres municipios del Departamento de Boaco, Nicaragua, y contó con la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID) por un monto de 294,713 EUROS.

Entre los meses de agosto y octubre de 2019 se ha realizado el presente ejercicio de evaluación externa con el objetivo principal de medir el desempeño del proyecto en función del análisis de 9 criterios de evaluación y, a partir de ello, extraer conclusiones y recomendaciones bajo un enfoque formativo para mejorar la gestión futura de nuevas intervenciones.

ADM ha fungido como responsable de la ejecución en terreno. Se trata de una institución que cuenta con el reconocimiento y la confianza de las comunidades, y que sabe hacer, pero que debe emprender con urgencia un proceso de reorganización estratégica institucional para adaptarse a un contexto nacional e internacional cambiante y muy complejo.

La EFICACIA y la EFICIENCIA en la consecución de los planteamientos del proyecto y en la gestión de actividades han tenido un desempeño alto. No obstante, la ejecución del proyecto ha estado negativamente condicionada por dos factores externos. En primer lugar por la ocurrencia de eventos climáticos extremos y, en segundo lugar, por la crisis socio-política que afecta al país desde abril de 2018 y que está conllevando un progresivo deterioro del tejido económico nacional. Estos dos determinantes obligaron a realizar algunas acertadas modificaciones para reorientar en tiempo y forma el planteamiento original del proyecto y también propiciaron la emigración local, con el consecuente abandono de algunos beneficiarios.

En todo caso y pese a estos factores, el proyecto ha tenido un IMPACTO significativo sobre la seguridad alimentaria, la adaptación al cambio climático y la introducción de la perspectiva de género en la operativa del proyecto y en la propia estructura organizacional de ADM. No así sobre las aspiraciones de aumentar el nivel de incidencia política de las comunidades ante las autoridades locales por razones anteriormente señaladas.

El proyecto ha asumido acertadamente el ENFOQUE DE GENERO EN DESARROLLO, entendiendo que el esfuerzo desarrollado se enmarca en una primera etapa de trabajo que no ha contado con el tiempo ni con los recursos suficientes para trascender hacia etapas superiores orientadas a atender los intereses más estratégicos de las mujeres. En todo caso, ADM no cuenta con capacidad al momento actual para planificar adecuadamente una acción de este tipo, por lo que para ello requerirá a futuro de más capacitación y asistencia técnica especializada en materia de género.

El proyecto ha integrado acertadamente el ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL y de RESPETO POR LA DIVERSIDAD CULTURAL en un contexto sociocultural favorable por la elevada conciencia ambiental con la que cuentan las comunidades, lo que ha alentado la implementación de las prácticas agroecológicas y la recuperación de las variedades criollas de cultivos.

A pesar del buen desempeño observado en la ejecución del proyecto, las condiciones de pobreza y de extrema pobreza persisten y por tanto las comunidades siguen presentando un alto grado de vulnerabilidad ante el cambio climático y, en lo general, hacia cualquier otro evento o circunstancia que altere su cotidiano modo de vida. En este sentido la capacidad local para responder y adaptarse a estas circunstancias no está todavía asegurada. Algunos factores de la VIABILIDAD son dudosos, especialmente lo referido al apoyo que puede esperarse de las instituciones del estado para apropiarse y seguir impulsando las acciones desarrolladas por el proyecto y también a la capacidad económica de las familias para mantener financieramente las mejoras y avances conseguidos. En ausencia del Estado, la permanencia de las organizaciones de la sociedad civil en

el territorio sigue siendo fundamental para promover derechos humanos tan fundamentales como la alimentación, la vivienda digna o el agua y el saneamiento.

En este sentido el proyecto ha cubierto una etapa orientada a satisfacer alguna de las necesidades básicas de la población. Esta estrategia ha sido PERTINENTE hasta el momento, pero se considera que de desarrollarse una acción de continuidad debe ya trascenderse hacia la satisfacción de intereses más estratégicos, en especial hacia la generación de nuevas fuentes de ingreso y empleo como única solución para revertir las condiciones de pobreza y con ellas la vulnerabilidad social existente. En este sentido, se considera que la comunidad cuenta con un elevado nivel de APROPIACION para responder positivamente a este nivel superior de desarrollo y que existe un enorme potencial productivo en el territorio como para identificar y desarrollar nuevos cultivos, productos o servicios de alto valor agregado.

En la siguiente tabla se resume el análisis realizado por el equipo de evaluadores externos sobre los diferentes criterios y factores seleccionados para valorar el desempeño global del proyecto, con un desarrollo a mayor profundidad realizado en los capítulos siguientes y que, en términos generales, se considera satisfactorio con una calificación de **MEDIO ALTO**¹

Cuadro valorativo del desempeño del proyecto de acuerdo a criterios y factores analizados

Criterio	Factor clave	Valoracion cualitativa factor	Valoracion cualitativa criterio
1. Eficacia	1.1 Sobre el cumplimiento del Objetivo específico	MEDIO ALTO	MEDIO ALTO
	1.2 Sobre el cumplimiento del Resultado Esperado 1	ALTO	
	1.3 Sobre el cumplimiento del Resultado Esperado 2	MEDIO ALTO	
	1.4 Sobre el cumplimiento del Resultado Esperado 3	MEDIO	
2. Eficiencia	2.1 Adecuación de presupuesto y actividades a la consecución de resultados	MEDIO ALTA	MEDIO ALTO
	2.2 Eficiencia administrativa y de la estrategia utilizada en la ejecución del proyecto	MEDIO ALTA	
3. Impacto	3.1 Sobre la adaptación de la vida campesina a los efectos del cambio climático	MEDIO ALTO	MEDIO ALTO
	3.2 Sobre la mejora de las condiciones de seguridad y soberanía alimentaria	ALTO	
	3.3 Sobre el fortalecimiento organizativo y la capacidad de incidencia política	MEDIO	
	3.4 Sobre las relaciones de género	MEDIO ALTO	
4. Viabilidad	4.1 Viabilidad política e institucional	BAJA	MEDIA
	4.2 Viabilidad sociocultural	ALTA	
	4.3 Viabilidad económica y productiva	MEDIA	
	4.4 Viabilidad de la equidad en las relaciones de género	MEDIA	
5. Apropiación y fortalecimiento institucional	5.1 De la organización contraparte	MEDIO	MEDIO ALTO
	5.2 De las organizaciones y redes comunitarias	ALTO	
6. Enfoque de Género en Desarrollo	6.1 Empoderamiento personal y social	MEDIO ALTO	MEDIO ALTO
	6.2 Acceso y control de recursos y toma de decisiones	MEDIO ALTO	
	6.3 Apropiación y gestión institucional de la perspectiva de género	ALTO	
7. Sostenibilidad ambiental		MUY ALTA	
8. Respeto de la diversidad cultural		ALTA	
9. Pertinencia	9.1 Correspondencia con las políticas de desarrollo local y con los objetivos de la Cooperación Española y Andaluza	MUY ALTA	ALTA
	9.2 Adecuación del diseño del proyecto con la problemática y las necesidades del sector y la población beneficiaria	ALTA	

¹ Para la valoración se ha utilizado una escala cualitativa dividida en los siguientes niveles: Muy Alta (≈100%), Alta (≈90-80%), Medio Alta (≈75-60%), Media (≈55-45%), Medio Baja (≈40-25%), Baja (≈20-10%), Nula (≈0%)

B) Introducción: Antecedentes y objetivos de la evaluación

En agosto de 2019 comenzó la Evaluación Externa Final del proyecto **Mejorar la capacidad de resiliencia de los/as campesinos/as nicaragüenses frente al cambio climático**, realizada por los especialistas **Miguel Torres Jerez** (medio ambiente y desarrollo) y **Lenoshka Thamara Ingram Medina** (especialista en género y trabajo social).

Los *Términos de referencia para la prestación del servicio de evaluación final* (TdR) –Ver ANEXO 1- establecieron una estructura de trabajo dividida en 5 fases (Fase I de Gabinete, Fase II de Trabajo de campo, Fase III de devolución de resultados preliminares, Fase IV de Elaboración del Informe final de evaluación y Fase V de difusión de los resultados de la evaluación, que finalizó en el mes de octubre de 2019.

De la lectura de los TdR se desprende que con este ejercicio de evaluación se pretende:

- Conocer en qué medida se han alcanzado los objetivos formulados, definiendo claramente las desviaciones y dificultades, capacidad de adaptación y superación por parte de todos los actores implicados, así como el impacto alcanzado, la pertinencia y sostenibilidad de la intervención.
- Desde una perspectiva de género, adaptación al cambio climático y fortalecimiento de redes comunitarias, se pretende obtener lecciones aprendidas que se incorporarán al diseño e implementación de los proyectos que se ejecuten en el futuro. Por tanto, se considera una evaluación de carácter formativo. Los aprendizajes extraídos se referirán a cada resultado y a nivel general y constituirán una herramienta de trabajo para mejorar la gestión de los proyectos futuros, así como para reforzar los mecanismos de coordinación de la colaboración entre MPDL y ADM.
- Debe también servir para rendir cuentas a los agentes relevantes de la intervención, tanto en Andalucía como en el país socio.

Por consiguiente, los TdR solicitan verificar a través de un proceso de evaluación externa los siguientes criterios de evaluación de la cooperación andaluza: **Eficacia, Eficiencia, Impacto, Viabilidad, Apropiación y fortalecimiento institucional, Enfoque de Género en Desarrollo, Sostenibilidad ambiental, Respeto de la diversidad cultural, Pertinencia.**

El análisis de los anteriores criterios debe dar lugar a la sistematización de las principales **lecciones aprendidas** y a un conjunto de **recomendaciones** para tener en cuenta a futuro por parte de ADM y MPDL.

C) Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto

C.1. Resumen y contexto del proyecto. Origen y planteamiento

Los efectos del cambio climático y el déficit de tecnología y conocimientos agropecuarios adecuados empeoran las condiciones de vida y aumentan la exclusión económica y social de los/as campesinos/as nicaragüenses con mayor índice de pobreza en las áreas rurales más vulnerables y degradadas del país. La escasa participación ciudadana en los procesos de empoderamiento social y en la construcción de políticas públicas afecta sobre todo a las mujeres, quienes enfrentan barreras para participar activa y equitativamente en el desarrollo productivo y social y en la gestión sostenible de los recursos naturales de su localidad.

Los municipios objeto del proyecto se caracterizan por estar altamente empobrecidos y enfrentar dificultades de soberanía alimentaria en el marco de una economía basada en una producción agrícola de subsistencia,

muy poco diversificada y tecnificada. La vulnerabilidad socio-económica de la población condiciona negativamente su capacidad de respuesta a los fenómenos naturales y a las consecuencias del cambio climático. Se identifican una serie de circunstancias que inciden negativamente en el progreso de estas comunidades: debilidad organizativa, pérdida de valores culturales, insuficientes espacios de coordinación entre colectivos, gestión inadecuada de los recursos naturales, inequidad de género. Además, la población tiene escasos conocimientos de sus derechos.

El proyecto actual nace de una reflexión realizada en 2014 entre las organizaciones **Movimiento por la Paz** (MPDL) y su socia la **Asociación para el Desarrollo Municipal** (ADM) a raíz de la ejecución de una **primera fase** de proyecto denominado "*Mejora de las condiciones de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco*" financiada también por AACID. Esa primera fase se desarrolló con dificultad debido a varios factores, entre ellos la ocurrencia de eventos climáticos extremos que obstaculizaron la obtención de los resultados esperados, o un retraso considerable en su inicio, lo que obligó a reformular el proyecto original. La primera fase fue de igual manera evaluada a su finalización, lo que permitió contar con una serie de conclusiones y recomendaciones de cara a la continuidad de la acción. En consecuencia ese primer proyecto sirvió de plataforma para formular y planificar esta **segunda fase**, en la cual se potencia el enfoque de cambio climático y de seguridad alimentaria y se introduce por primera vez la perspectiva de género a nivel integral, es decir en la estrategia de ejecución del proyecto, pero también a nivel organizacional en ADM.

Tras esta experiencia previa se decidió por tanto implementar el proyecto que ahora se evalúa con **el Objetivo General** de **Mejorar la capacidad de resiliencia de los/as campesinos/as nicaragüenses frente al cambio climático** y el **Objetivo Específico** (OE) de **Fortalecer las capacidades locales para la adaptación de las prácticas agrícolas al cambio climático desde una perspectiva de género en los tres municipios**.

Para lograr el cumplimiento del OE el proyecto se diseñó para tratar simultáneamente tres problemas claves:

Problema 1: La vulnerabilidad de los sistemas productivos y medioambientales.

Resultado Esperado 1. Reducida la vulnerabilidad de los sistemas productivos y medioambientales ocasionada por el cambio climático desde una perspectiva de género

Mecanismo de intervención: Sensibilización de los/as productores/as sobre las amenazas y riesgos que les afectan; formación teórico-práctica, asistencia técnica e intercambio de experiencias en el manejo de técnicas agroecológicas para favorecer la diversificación (conservación de suelo, manejo de plagas, diversificación de cultivos y semilla criolla) y en la cosecha de agua (reservorios, zanjas de infiltración, microriego, sistemas comunitarios de agua) como estrategia de adaptación a los fenómenos climatológicos adversos; promoción de la semilla criolla y su intercambio solidario entre familias organizadas; mejora de sistemas de agua.

Problema 2: Debilidad de los grupos implicados en el proyecto para trabajar con enfoque de género.

Resultado Esperado 2. Mejoradas las capacidades rurales frente al cambio climático con perspectiva de género

Mecanismo de intervención: Promoción de una reflexión centrada en género y desarrollo y su vinculación con las acciones de adaptación y mitigación frente al CC. Fortalecimiento de las herramientas de análisis de género en ADM para identificar las brechas de género y ofrecer soluciones y acompañamiento a las comunidades. Formación a CAPS, GCSSAN y RMISC para propiciar ejercicio práctico de enfoque de género en su propia misión, visión y plan de acción.

Problema 3: Incipiente articulación de la Sociedad Civil local.

Resultado Esperado 3. Reforzada la articulación frente al impacto del cambio climático y su gestión de riesgo desde un enfoque de género

Mecanismo de intervención: Acompañamiento de grupos de sociedad civil rural organizada para elaborar agendas y planes de acción en la implementación de políticas públicas sobre problemáticas priorizadas por las comunidades de adaptación y mitigación al CC con perspectiva de género.

Ficha técnica del proyecto

Nombre de la intervención	Mejorar la capacidad de resiliencia de los/as campesinos/as nicaragüenses frente al cambio climático
Entidad financiera	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID)
Convocatoria	Subvención ONGD 2015. BOJA 30/01/15
Entidad solicitante	ONGD Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL)
Entidad contraparte local	ONGD Asociación para el Desarrollo Municipal (ADM)
Otras entidades participantes	FAO, Fundación entre Mujeres, Universidad Nacional Agraria

Línea prioritaria PACODE	LP 1 - Servicios Sociales Básicos
Medida Programa Operativo	Medida 4. Fomento de la agricultura de conservación, mantenimiento del suelo, y ahorro de agua y energía
ODM relacionado	Objetivo 7: Garantizar el sustento del medio ambiente
Metas ODM relacionada	Incorporar desarrollo sostenible en políticas y programas nacionales y reducir pérdida de recursos del medio ambiente

Área geográfica de intervención	18 comunidades rurales de los Municipios de San Lorenzo, Santa Lucía, San José de los Remates. Departamento de Boaco, Nicaragua
Población destinataria directa	178 productores/as (140 mujeres y 38 hombres)
Duración del proyecto	27 de febrero de 2017 - 27 de mayo de 2019 (27 meses)
Presupuesto	€ 294,713.00

De acuerdo a la documentación del propio proyecto, una vez finalizado este los/as productores/as participantes del proyecto tendrían que estar en situación de:

- Haber sentado las bases de la organización interna de los siguientes grupos: Grupos Comunitarios de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (GCSSAN); Comités de Agua Potable y Saneamiento (CAPS); y Redes Municipales de Intercambio de Semilla Criolla (RMISC). Aplicar las técnicas agroecológicas aprendidas como adaptación a los efectos adversos del CC, contribuyendo así a reducir la vulnerabilidad de sus sistemas productivos.
- Producir e intercambiar su propia semilla criolla (diferentes variedades) para garantizar alimento durante todo el año, aunque se produzcan fenómenos meteorológicos adversos.
- Trabajar a través de las estructuras formalizadas de los CAPS, GCSSAN y RMISC para realizar acciones conjuntas de incidencia municipal centradas en SSAN, agua y CC desde una perspectiva de género.

- Reflexionar e identificar las discriminaciones y riesgos frente al CC que comportan los roles de género en las comunidades, por lo que al término del proyecto el 10% de las productoras participantes (incluyendo familias monomarentales) habrán de disponer de más tiempo para atender sus necesidades estratégicas (presencia en espacios de toma de decisión, formación, salud, etc.).

C.2. Modificaciones y determinantes durante la ejecución del proyecto

El proyecto sufrió dos modificaciones desde su formulación original en 2015, las cuales fueron expuestas y finalmente aprobadas por la AACID:

- En **junio de 2017**, una vez que la AACID abonó al MPDL la subvención tras superar esta la justificación de unos expedientes pendientes, se solicitó modificar el planteamiento original del proyecto debido al amplio período transcurrido desde la presentación del formulario (2015) y su inicio efectivo (02/2017). La perpetuación de una **aguda sequía** desde 2014 permitió valorar la elevada **vulnerabilidad socioeconómica y alimentaria** de la población meta y aceleró un **proceso migratorio** que modificó sustancialmente el listado de los productores que iban a participar en el proyecto.

De igual manera, se observó una agudización de la centralización política de las decisiones en el aparato gubernamental y el **desconocimiento público hacia las organizaciones comunitarias** o de la sociedad civil que no son reconocidas por el Gobierno Central, lo que hacía inviable la creación de nuevas organizaciones comunitarias.

Por estas razones se propuso reforzar a los grupos con los que se venía ya trabajando desde la fase anterior, sin crear nuevos grupos, e incrementar el enfoque de adaptación al cambio climático y de seguridad alimentaria en el proyecto. También se propuso superar el enfoque “familiarista” del trabajo con los productores/as, trabajando en reducir las brechas de género existentes en las relaciones de poder y en los roles productivos y reproductivos de hombres y mujeres.

- En **diciembre de 2018** el MPDL solicitó a la AACID una modificación presupuestaria y de ampliación del plazo de ejecución. Se solicitó una ampliación de plazo de 3 meses, hasta el 27 de mayo de 2019. La modificación presupuestaria se solicitó asimismo mediante traslado de fondos de unas partidas excedentarias hacia otras partidas deficitarias.

Se alegaron dos motivos para modificar el proyecto en este segundo momento. En primer lugar, el impacto que sobre la ejecución del proyecto tuvo la **crisis socio-política** vivida a partir de abril de 2018, que alcanzó su mayor expresión entre el segundo y el tercer trimestre de ese año. En segundo lugar, se alegó la afectación de la ejecución del proyecto con motivo de las **intensas lluvias** acaecidas en Nicaragua en la primera quincena del mes de octubre de 2018. Estos dos hechos provocaron la paralización temporal de la dinámica y del seguimiento del proyecto por motivos de seguridad del personal técnico y de la propia población participante; la afectación de algunas inversiones agroproductivas construidas y la migración de un grupo importante de beneficiarios, cuantificado por el MPDL en unos 90 productores/as.

Bajo esta coyuntura se estableció la necesidad de reforzar alguno de los procesos que se vieron perjudicados. En concreto se realizaron 36 sesiones de refuerzo de los Planes de Trabajo Familiar, se realizaron 51 asistencias técnicas para afianzar prácticas agroecológicas y fortalecer la articulación entre GSSAN y CAPS y se incluyó un taller sobre economía del cuidado y sanación y una sesión por cada municipio para fortalecer la sensibilización sobre equidad de género. Para ello básicamente se solicitó aumentar la partida destinada a financiar al Personal Local con los remanentes de otras partidas excedentarias (viajes, alojamientos y dietas; materiales y suministros; arrendamientos)

D) Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación

D.1. Metodología y técnicas aplicadas

El ejercicio de evaluación ha utilizado las siguientes técnicas de levantamiento y de análisis de información:

- **Revisión de información secundaria:** Durante la primera fase de la evaluación las organizaciones MPDL y ADM facilitaron al equipo evaluador información relevante y suficiente. En el ANEXO 5 se presenta el listado de documentos que han sido puestos a disposición del equipo evaluador.
- **Entrevistas bilaterales:** Personas clave fueron seleccionadas y entrevistadas en sesiones de entre 45 minutos y 2 horas de duración. Esta técnica fue utilizada con aquellas personas, o grupos reducidos de personas, implicadas directamente en la gestión del proyecto (MPDL, ADM y técnicos), así como a otros representantes y/o técnicos de terceras instituciones públicas o privadas con las que el proyecto tuvo relación. Cada entrevista dispuso de una guía específica de preguntas diseñada en función de los objetivos informativos perseguidos.

Fueron entrevistadas de esta manera 16 personas de las ONG ejecutoras del proyecto (ADM y MPDL), de la Alcaldía de San José de los Remates, de la ONG Alcance Nicaragua, de la UNA – Camoapa, Fundación entre Mujeres (FEM) y de la Mesa de Equidad de Género.

- **Grupos focales:** Se realizaron para obtener información sobre aquellos grupos de beneficiarios que compartieron intereses comunes en la ejecución del proyecto. Se busca con estos grupos proceder de forma participativa a la reconstrucción de la intervención y a obtener las percepciones de las y los beneficiarios/as; a generar un espacio de reflexión crítica a cerca de los componentes y las acciones realizadas; y a identificar los aprendizajes y cambios de actitudes en las relaciones de género.

Un grupo focal con productores/as se realizó en cada uno de los tres municipios, para un total de tres. Finalmente estos tres grupos focales concentraron a productores/as participantes en los GSSAN, Bancos de Semillas, RMISC y CAPS. Igualmente se realizó un grupo focal de mujeres en cada uno de los tres municipios y dos grupos focales de hombres en los municipios de San Lorenzo y Santa Lucía para valorar la apropiación de nuevas masculinidades.

- **Visita a sistemas productivos y encuestas particulares:** Se seleccionaron fincas, patios o sistemas productivos por cada uno de los tres municipios para observar las prácticas agroproductivas, ecológicas y de otra índole implementadas por el proyecto. La visita también sirvió para dialogar con el propietario/a.

Se visitaron 11 parcelas productivas (2 en San José, 5 en San Lorenzo, 4 Santa Lucía), lideradas por 9 mujeres y 2 hombres. Así, el 82% de estas parcelas estaban directamente manejadas por mujeres. En 6 de estas parcelas se levantaron encuestas en detalle a sus propietarios/as.

- **Visita a los sistemas de agua potable** administrados por los CAPS con el objetivo de valorar los retos técnicos, económicos y administrativos a los que se enfrenta la labor de los CAPS.

Se visitaron 4 sistemas de agua potable (1 San José, 1 San Lorenzo, 2 Santa Lucía), siendo uno de ellos un sistema de captación que toma agua de una quebrada, con sistema de filtros y distribución por gravedad. Los otros tres fueron sistemas que extraen agua subterránea por medio de pozos. En estas visitas se intercambiaron información con personas pertenecientes a cada uno de los CAPS responsables.

- **Visita a los bancos de semilla** para valorar in situ el funcionamiento y viabilidad de estos sistemas de rescate y resguardo de la semilla destinada a la siembra del siguiente ciclo productivo.

Se visitó un banco de semillas en cada municipio, en concreto los existentes en las comunidades de Cumaica Norte (San José), Posolí (San Lorenzo) y Chicolapa (Santa Lucía).

- **Uso de marcos y/o herramientas de análisis de género:** Durante el levantamiento de la información se prestó atención a las distintas acciones implementadas por el proyecto para lograr la disminución de la brecha de género. También se analizaron las posibles alteraciones en las relaciones de poder y los signos de cambio hacia una sociedad más igualitaria, poniendo especial énfasis en cuestiones como el acceso a la información y a la participación de las mujeres, el control de recursos, y la percepción de las mujeres respecto a los beneficios obtenidos con el proyecto y la mejora en su calidad de vida. También lo cambios observados o expresados por ellas mismas a la hora de asumir nuevos roles más igualitarios en cuanto al ámbito doméstico y las relaciones de poder, participación, nuevas masculinidades y representación social. Se consideró necesario realizar al menos un grupo focal con hombres con el objetivo de hacer el contraste y valorar la apropiación de nuevas masculinidades.

Las actividades de la gira contaron con un elevado nivel de participación de mujeres. La participación de la especialista en género del equipo evaluador permitió verificar el estado de las relaciones de género en cada comunidad y grupo participante. Para ello se desarrollaron tres grupos focales con mujeres en los tres municipios y dos grupos focales con hombres en San Lorenzo y Santa Lucía.

D.2. Sujetos de evaluación directa

El proyecto trabajó con 178 productores/as (140 mujeres y 38 hombres) de 18 comunidades de los Municipios de San Lorenzo, Santa Lucía y San José de los Remates². Estos productores están agrupados en 18 **Grupos Comunitarios de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional** (GCSSAN), 1 grupo por comunidad, y 8 **bancos de semilla** instalados en 8 comunidades. En estos grupos SSAN están integrados de 1 a 2 **promotores/as** electos, para un total de 26 promotores/as quienes han venido participando en las capacitaciones. En las 3 **Redes Municipales de Intercambio de Semilla Criolla** (RMISC) participa a su vez un representante de cada comunidad. Existen adicionalmente 15 **Comités de Agua Potable y Saneamiento** (CAPS)³ conformados por 21 mujeres y 24 hombres, quienes también son productores/as que participan en los GSSAN.

El Formulario del Proyecto destaca que las 15 personas del **equipo de ADM** (66% mujeres y 34% hombres) son consideradas como parte de los/as beneficiarios/as directos de la acción, ya que participaron en su propio diagnóstico sobre la incorporación de la perspectiva de género en su institución y posteriormente en un proceso de formación en temas relacionados con género y desarrollo con el objetivo de mejorar su capacidad de impacto en los territorios.

Son por tanto sujetos de evaluación los siguientes:

- Organizaciones y/o redes de trabajo centradas en GSSAN, RMISC y CAPS a nivel comunitario y municipal participantes en el proyecto.
- Productores y productoras pertenecientes a las comunidades de intervención del proyecto.
- Hombres y mujeres beneficiarios directos

² De acuerdo al Formulario del Proyecto, originalmente se tenía previsto trabajar con 240 familias (55% mujeres y 45 % hombres) distribuidas en 24 comunidades de los 3 municipios.

³ Originalmente el proyecto tenía previsto trabajar con 24 Comités de Agua Potable (40% mujeres y 60% hombres).

- Personal de ADM que ha participado en capacitaciones sobre análisis intra-organizacional en pro de la equidad de género.

En el ANEXO 6 se presenta el listado completo de las personas participantes en este ejercicio de evaluación. En total han participado 65 personas, de las que 19 son hombres (29%) y 46 mujeres (71%).

Durante la **gira de campo** participaron un total de 56 personas, de los que 49 son beneficiarios/as. En el siguiente cuadro se desglosa a los participantes por sexo y por el carácter de su participación.

	Mujeres		Hombres		Total personas
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
Beneficiarios proyecto	35	71,4	14	28,6	49
Técnicos/as ADM y otros*	5	71,4	2	28,6	7
Total	40	71,4	16	28,6	56

* Personal de ADM, Responsable UMA San José de los Remates, Representante ONG Alcance Nicaragua

De acuerdo al Informe Final del proyecto, el número total de beneficiarios asciende a 178 productores/as. Los beneficiarios participantes en la gira de campo (49 personas) representan por tanto el 27,5% de los productores/as beneficiados con la ejecución del proyecto, aunque hay que aclarar que en algunos casos participaron más de un miembro por unidad familiar o productiva, por lo que este porcentaje no es del todo real.

El porcentaje por sexos de la participación durante la gira de campo (71,4% M / 28,6% H) es muy aproximado a la distribución por sexos que proponía el documento de formulación del proyecto (78,6% M / 21,4% H).

La gira de campo cubrió los tres municipios, recorrió 7 comunidades⁴ y contó con la participación de personas provenientes de 14 comunidades⁵.

D.3. Criterios y preguntas de evaluación

Los TdR establecen la necesidad de verificar a través de un proceso de evaluación externa los siguientes criterios de evaluación de la cooperación andaluza:

1. **Eficacia:** Medida en que los resultados planteados en el proyecto se han materializado, permitiendo acercarse efectivamente al objetivo planteado, destacando la fortaleza de las medidas tomadas, así como la relevancia de las formas de solventar las dificultades que se han encontrado para alcanzarlos.
2. **Eficiencia:** Análisis del logro de los resultados con relación a los apoyos y recursos utilizados. Grado de cumplimiento del presupuesto y cronograma establecidos inicialmente para el proyecto. Análisis de los mecanismos de gestión y control administrativos utilizados por el proyecto.

⁴ Cumaica Norte, Posolí, La Montañita, Chicolapa, Los García, Los Rivas, El llanito

⁵ Cumaica Norte, Cumaica Sur, El Bejuco, Malacatoya 1, Malacatoya 2, Posolí, La Cañada, La Montañita, La Culebra, La Flor, Chicolapa, Los García, Los Rivas, El Llanito

3. **Impacto:** Análisis de los cambios y efectos positivos y negativos de la intervención, determinando sus causas sobre la población beneficiaria, la articulación de redes comunitarias y municipales y sobre la mejora de la calidad de vida del entorno.
4. **Viabilidad:** Análisis e identificación de las medidas tomadas para que los beneficios generados por la intervención se mantengan una vez finalizado el proyecto: mejora de la capacidad técnica y gestión comunitaria, equidad de género, metodologías apropiadas, prácticas agroecológicas y medioambientales, fortalecimiento y articulación de las redes comunitarias y municipales.
5. **Apropiación y fortalecimiento institucional:** Análisis del cumplimiento de los compromisos adquiridos por las distintas entidades participantes y efectos sobre el fortalecimiento de capacidades institucionales.
6. **Enfoque de Género en Desarrollo.** Análisis de la inclusión de la perspectiva de género en la implementación del proyecto y del grado en que se destacó el papel de la mujer como actora de cambio frente a la adaptación al cambio climático, así como los cambios significativos que contribuyen o no a la reducción de la brecha de género en las familias.
7. **Sostenibilidad ambiental.** Análisis del abordaje de los problemas relacionados con las prácticas agrícolas y medioambientales. La disposición de los/as beneficiarios/as en la adopción de técnicas agroecológicas y la conservación, protección del medio ambiente para la adaptación al cambio climático y por ende, la reducción de las vulnerabilidades de sus sistemas productivos medioambientales.
8. **Respeto de la diversidad cultural.** Análisis de la consideración y promoción de hábitos, costumbres y tradiciones de la población beneficiaria durante la ejecución del proyecto.
9. **Pertinencia:** Análisis de la adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas que trata de resolver y al contexto en el que opera. Calidad en la identificación y diseño del proyecto (lógica del proceso de planificación, coherencia del diseño). Coherencia con relación a las estrategias y prioridades nacionales e internacionales, y en especial, con las de la Junta de Andalucía, pero también con la consecución de los objetivos de la Cooperación Española.

El análisis de los anteriores criterios debe dar lugar a la sistematización de las principales **lecciones aprendidas** y a un conjunto de **recomendaciones** para tener en cuenta a futuro por parte de ADM y MPDL.

Para la valoración de los criterios se ha utilizado una escala cualitativa dividida en los siguientes niveles: Muy Alta (≈100%), Alta (≈90-80%), Medio Alta (≈75-60%), Media (≈55-45%), Medio Baja (≈40-25%), Baja (≈20-10%), Nula (≈0%).

A continuación se presenta la matriz de preguntas de la evaluación en función de cada uno de los criterios considerados:

Criterio	Factor clave	Preguntas de evaluación	Herramientas clave para recolectar información
1. Eficacia	1.1 Eficacia en el cumplimiento del objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida el proyecto ha ejecutado las actividades previstas y con ellas ha logrado alcanzar las metas planificadas? • ¿Se produjeron resultados complementarios que ayudaron al logro del objetivo específico? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Informes de seguimiento • Monitoreo de indicadores • Agendas comunitarias, PTF, diagnóstico de género, etc • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales
	1.2 Eficacia en el cumplimiento de los resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubiera sido necesario realizar cambios en las estrategias de intervención para garantizar una mejor consecución de los resultados y del objetivo específico? • ¿Fueron eficaces las medidas tomadas para resolver las principales dificultades encontradas durante la ejecución del proyecto? 	
2. Eficiencia	2.1 Adecuación de presupuesto y actividades a la consecución de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es adecuada la relación entre el plazo de ejecución, los recursos materiales y humanos disponibles y la consecución de resultados? • ¿La gestión administrativa facilita la eficaz ejecución del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Informes financieros • Informes de seguimiento • Observación in situ • Entrevistas
	2.2 Eficiencia administrativa y de la estrategia utilizada durante la ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las modificaciones técnicas y económicas ocurridas fueron ágiles, oportunas y aportaron al alcance de objetivos y resultados? • ¿Han sido los recursos de género adecuados y suficientes para promover la integración del enfoque de género en el proyecto? 	
3. Impacto	3.1 Impacto sobre la adaptación de la vida campesina a los efectos del cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los efectos del proyecto previstos y no previstos, positivos y negativos, que ha tenido la ejecución del proyecto sobre la calidad de vida de las mujeres y hombres participantes en el proyecto relacionados con su SSAN y la adaptación al cambio climático? • ¿El proyecto ha contribuido a la cohesión social? • ¿Se observan cambios significativos a favor de relaciones de género más equitativas? • ¿Se han apropiado las mujeres y puesto en práctica los conocimientos adquiridos por medio del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Monitoreo de indicadores • Informes de seguimiento • Agendas comunitarias, PTF, diagnóstico de género, etc • Manuales, guías, materiales didácticos o comunicacionales del proyecto • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales
	3.2 Impacto sobre la mejora de las condiciones de seguridad y soberanía alimentaria		
	3.3 Impacto sobre el fortalecimiento organizativo y la capacidad de incidencia política		
	3.4 Impacto sobre las relaciones de género		

Criterion	Factor clave	Preguntas de evaluación	Herramientas clave para recolectar información
4. Viabilidad	4.1 Viabilidad económica y productiva	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida los impactos generados son sostenibles en el tiempo una vez termine el proyecto? • ¿Existe un nivel de autonomía económica suficiente entre la población meta y la comunidad para mantener el nivel de desarrollo alcanzado por el proyecto? • ¿Cuentan los beneficiarios con los adecuados conocimientos, capacidades, nivel organizativo y compromiso para mantener en el tiempo las metas alcanzadas con la ejecución del proyecto? • ¿Cuentan los beneficiarios con el respaldo institucional a futuro de los titulares de obligaciones estatales? • ¿Se adaptan las tecnologías y soluciones aplicadas en el proyecto a las condiciones y capacidades existentes en las comunidades beneficiarias? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Monitoreo de indicadores • Informes de seguimiento • Manuales, guías, materiales didácticos o comunicacionales del proyecto • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales
	4.2 Viabilidad política e institucional		
	4.3 Viabilidad sociocultural y tecnológica		
	4.4 Viabilidad de la equidad en las relaciones de género		
5. Apropiación y fortalecimiento institucional	5.1 De la organización contraparte	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se han cumplido los compromisos adquiridos por las distintas entidades participantes en la intervención? • ¿El proyecto ha beneficiado el fortalecimiento y la generación de capacidades de gestión de la contraparte?, ¿Qué otros aspectos deben fortalecerse? • ¿La participación de los/as beneficiarios/as fue significativa y relevante? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Monitoreo de indicadores • Informes de seguimiento • Convenios o acuerdos suscritos entre organizaciones participantes • Entrevistas y grupos focales
	5.2 De las organizaciones y redes comunitarias		
6. Enfoque de Género en Desarrollo	6.1 Empoderamiento personal y social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se perciben las mujeres participantes frente a la adaptación al cambio climático una vez terminado el proyecto? • ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos, con relación a la perspectiva de género, que generaron las redes y estructuras organizativas? • ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres beneficiarias? • ¿Ha conseguido el proyecto integrar y promover la perspectiva de género? • ¿El proyecto consideró el trabajo de masculinidad como una estrategia para incidir en relaciones de equidad de género? • ¿Es la perspectiva de género un enfoque pertinente para la labor institucional de la contraparte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Monitoreo de indicadores • Informes de seguimiento • Manuales, guías, materiales didácticos o comunicacionales del proyecto • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales
	6.2 Acceso y control de recursos y toma de decisiones		
	6.3 Apropiación y gestión institucional de la perspectiva de género		

Criterio	Factor clave	Preguntas de evaluación	Herramientas clave para recolectar información
7. Sostenibilidad ambiental		<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proyecto se da en un contexto de sostenibilidad ambiental? • ¿Ha contribuido el proyecto a promover acciones que aumenten la conciencia ecológica de la población y a aplicar un enfoque de sostenibilidad ambiental en sus acciones? • ¿Existen factores de vulnerabilidad física o ecológica que ponen en riesgo las acciones emprendidas por el proyecto y que no fueron consideradas en la identificación y formulación del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Informes de seguimiento • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales
8. Respeto de la diversidad cultural	8.1 Consideración de hábitos, costumbres y tradiciones de la población beneficiaria	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se integró el rescate de saberes ancestrales?, si fue así, ¿qué acciones fomentaron este conocimiento y cuál es su valor para la adaptación al cambio climático? • ¿Se adecuaron las acciones del proyecto y la estrategia de intervención a la dinámica de vida de los grupos meta ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Informes de seguimiento • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales
9. Pertinencia	<p>9.1 Correspondencia con las políticas de desarrollo local y con los objetivos de la Cooperación Española y Andaluza</p> <p>9.2 Adecuación del diseño del proyecto con la problemática y las necesidades del sector y la población beneficiaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? • ¿La preparación y el diseño del proyecto ha sido adecuado para enfrentar los retos identificados y alcanzar los resultados esperados? • ¿Responde la intervención a la política pública local?, ¿se enmarcan la actuación dentro del PACODE y del Plan Director de la Cooperación Española? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de formulación y planificación del proyecto • Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE) • IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 • Planes de desarrollo territorial, municipal o sectorial vigentes • Informe financiero final del proyecto • Observación in situ • Entrevistas y grupos focales

D.4. Condicionantes de la evaluación

Como limitante principal en el desarrollo de la evaluación del proyecto cabe destacar que, durante la visita a terreno, no se realizó entrevista alguna a los funcionarios de los municipios de San Lorenzo y Santa Lucía, debido a la tensión política existente con las Alcaldías del partido político del FSLN en estos municipios. Sin esta información no fue posible considerar a plenitud las prioridades y políticas públicas municipales asociadas al desarrollo de estos territorios, ni tampoco valorar la percepción política que las Alcaldías tienen sobre el papel de los organismos de la sociedad civil que intervienen en el desarrollo local y sobre el nivel de coordinación que mantienen con ellos.

La visita a terreno se realizó en plena temporada de lluvias. En esta fecha los sistemas productivos y el ecosistema estaban en su máximo esplendor, con ríos crecidos y vegetación exuberante. Hay que tener en cuenta que, en condiciones de verano pleno, es decir de sequía, las percepciones y las conclusiones sobre el estado de conservación ambiental y de productividad de los sistemas agrícolas y los sistemas de agua para consumo humano pudieran haber sido otras.

En todo caso el equipo consultor de la evaluación considera que el número de participantes durante la gira de campo fue satisfactorio y la información obtenida suficiente y de calidad. De igual manera se considera suficiente y relevante la información documental entregada por ADM y MPDL.

E) **Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación para cada uno de los criterios**

Para la valoración de los criterios se ha utilizado una escala cualitativa dividida en los siguientes niveles: Muy Alta (≈100%), Alta (≈90-80%), Medio Alta (≈75-60%), Media (≈55-45%), Medio Baja (≈40-25%), Baja (≈20-10%), Nula (≈0%).

E.1. Eficacia

Este criterio se centra en verificar el cumplimiento del Objetivo Específico (OE) y de los Resultados Esperados (RE) determinados en la matriz de planificación del proyecto.

E.1.1 Sobre el Objetivo específico (OE): *Fortalecer las capacidades locales para la adaptación de las prácticas agrícolas al cambio climático desde una perspectiva de género en tres municipios Departamento de Boaco*

11.OE. Al término del proyecto el 50% de los/as productores/as participantes producen al menos dos variedades de semilla criolla.

12.OE. Durante el año 2 CAPS y GSSAN promueven un diálogo con diversos actores locales e institucionales públicos y presentan al menos dos propuestas sobre CC, SSAN y agua desde una perspectiva de género para su inclusión en políticas / programas y/o presupuestos públicos a nivel municipal.

1G.OE. Al término del proyecto el 10% de las productoras participantes (incluyendo familias monomarentales) disponen de más tiempo para atender sus necesidades estratégicas (presencia en espacios de toma de decisión, formación, salud, etc.).

En términos generales se considera que el cumplimiento del OE ha sido **MEDIO ALTO**. Esta valoración se realiza en función de las siguientes premisas:

El proyecto ha completado una fase básica, pero necesaria, en el desarrollo de las comunidades, con un enfoque orientado a satisfacer necesidades prácticas de rápido impacto que, efectivamente, parecen haber fortalecido las capacidades locales. No obstante, la vulnerabilidad socio-económica de la población beneficiaria sigue siendo muy alta por las condiciones de pobreza y de extrema pobreza que persisten. La viabilidad de las acciones del proyecto es incierta por esta razón. Para lograr una mayor plenitud en la consecución del OE sería necesario plantear nuevas etapas de intervención sostenidas en el tiempo para tratar aspectos más estratégicos del desarrollo local.

Este hecho se manifiesta especialmente en la transversalización de la equidad de género en las acciones del proyecto. Durante su desarrollo se ha introducido este enfoque por primera vez, tanto a nivel organizacional como ejecutivo, y aunque los resultados deben considerarse relevantes es obvio que se requiere de un amplio trabajo complementario para aumentar los niveles de impacto, viabilidad y apropiación social en la igualdad de las relaciones de género.

Efectivamente se considera que los productores/as participantes cuentan con la conciencia, el conocimiento y la práctica básica necesaria para comprender y enfrentarse con mayor capacidad organizativa y técnica al cambio climático desde el punto de vista productivo y bajo una perspectiva de género.

No obstante, se trata de personas en condiciones de pobreza y extrema pobreza, altamente vulnerables, con necesidades básicas todavía insatisfechas y con necesidades estratégicas que ni tan siquiera se plantean al mediano plazo (participación política; organización gremial; acceso a los mercados y al crédito; autonomía económica; reducción de la violencia de género, vivienda digna, etc.). En este contexto se puede valorar que ADM, como entidad implementadora de este proyecto y de su fase previa, ha contribuido a cubrir una etapa necesaria, pero todavía insuficiente en el fortalecimiento de estas comunidades ante retos mayúsculos del desarrollo como son la capacidad para enfrentar el cambio climático, la seguridad alimentaria y la equidad de género.

Se ha podido comprobar que las comunidades cuentan con un elevado nivel de apropiación y de empoderamiento con respecto a los diferentes aspectos trabajados desde el proyecto, lo que constituye un importante factor de viabilidad social a futuro. Esta circunstancia, unida al enorme potencial de desarrollo productivo que presenta este territorio y su buen estado de conservación ambiental, permite pensar que existen condiciones idóneas para continuar escalando en el fortalecimiento de estas comunidades durante nuevas fases de intervención, especialmente si son orientadas a atender las necesidades más estratégicas de las comunidades.

El proyecto no ha conseguido en todo caso fomentar la incidencia política de las comunidades que proponía su RE.3, dado que por razón de la crisis socio-política que vive el país no ha sido posible defender la integración de las agendas comunitarias en los planes de desarrollo municipal. La pérdida de la autonomía municipal en el actual contexto político del país dificulta aún más el desarrollo de acciones de este tipo.

Un aspecto transversal que debe resultar determinante a la hora de aumentar la eficacia de un proyecto es mediante el esfuerzo sostenido y planificado de coordinación con aquellos otros agentes del desarrollo local con los que se comparten objetivos y resultados de desarrollo en un territorio dado.

En el caso de este proyecto se ha podido comprobar un nivel muy bajo de coordinación con los gobiernos municipales y las otras ONG presentes en el territorio. En ciertos casos (instituciones del estado y alcaldías) esta situación parece justificada como se ha comentado anteriormente, pero no en el caso de los organismos de la sociedad civil con los que ha convivido geográficamente el proyecto. La falta de una efectiva coordinación también redundaba negativamente en otros criterios de evaluación, tales como la eficiencia, el impacto y la viabilidad. En definitiva se considera que una mejor armonización de agendas y planes entre actores, el ejercicio de la división del trabajo, la incidencia política conjunta y la coordinación en el uso de los recursos disponibles hubiera redundado en una mayor eficacia en el logro del OE del proyecto.

Desde el punto de vista de los indicadores hay que destacar que los I2.OE e IG.OE no se consideran del todo representativos para valorar el nivel de cumplimiento del OE debido a la dificultad para medirlos con fiabilidad y en todo caso para interpretar adecuadamente sus resultados. El I1.OE parece haberse cumplido y el I2.OE no ha podido lograrse debido al contexto socio-político al que se ha enfrentado el proyecto.

E.1.2 Sobre el Resultado Esperado 1. *Reducida la vulnerabilidad de los sistemas productivos y medioambientales ocasionada por el cambio climático desde una perspectiva de género.*

Los productores/as parecen presentar un nivel de conciencia ambiental muy elevado, que se manifiesta en el buen estado de conservación del territorio y de sus propias fincas. Aplican tecnologías agroecológicas con convencimiento y sus parcelas están muy bien diversificadas con frutales, hortalizas, raíces, tubérculos, musáceas y hasta plantas medicinales y forestales. De mantenerse, esta práctica debe contribuir significativamente a mejorar los aspectos nutricionales y de seguridad alimentaria de las familias, aunque se considera que de cara al futuro sería conveniente evaluar y potenciar el rendimiento productivo de los cultivos de estas parcelas con el objetivo de que las familias obtengan el mayor beneficio posible de su trabajo.

La estrategia organizativa y logística en la ejecución del RE1 parece muy efectiva a pesar de los medios limitados con los que cuenta ADM en terreno. La replicación de conocimientos a través de una red de promotores comunitarios capacitados es eficaz en un contexto geográfico complejo en el que los productores/as tiene limitaciones en su movilización y se encuentran muy dispersos unos de otros.

La asistencia técnica en agrología aportada por ADM en cada uno de los tres municipios es valorada muy positivamente por los productores/as, en un contexto en el que la institucionalidad pública no logra atender las demandas y necesidades de las comunidades en este aspecto. El hecho de que los/as técnicos/as de ADM sean nativos del lugar es un valor añadido que favorece su integración efectiva en el trabajo con las comunidades atendidas y les otorga un excelente conocimiento del contexto agrológico, social y ambiental local. La asistencia técnica aportada por la Universidad Agraria también parece haber sido efectiva y pertinente para desarrollar algunas actividades de mayor complejidad técnica, aunque a juicio de esta evaluación bien pudiera haberse promovido en mayor medida para profundizar en los rendimientos productivos y para sistematizar y evaluar el impacto real del proyecto en la seguridad alimentaria de las familias y los aspectos nutricionales conexos. Este último trabajo hubiese podido resultar en indicadores de cumplimiento para este RE más cualitativos y de impacto que los que fueron determinados en la matriz de planificación.

El rescate de la semilla criolla es una experiencia muy interesante. Bien aceptada por la comunidad y merecedora de esfuerzos adicionales para su expansión a futuro entre las comunidades. Aunque existe una intuición generalizada sobre los beneficios de esta iniciativa, no es posible conocer la verdadera dimensión de su impacto productivo y nutricional dado que el proyecto no promovió ningún estudio valorativo al respecto.

Los GSSAN parecen estar funcionando adecuadamente, con estructuras organizativas consolidadas, aunque el propio ADM reconoce que todavía requieren acciones de acompañamiento y fortalecimiento. Los 8 bancos de semilla instalados suponen un mecanismo de gran impacto para garantizar la SSAN al asegurar el resguardo adecuado para la siguiente cosecha de la semilla convenientemente seleccionada. Su impacto es alto, pero la cobertura de beneficiarios fue limitada, razón por la cual queda también como un reto a futuro el extender esta experiencia entre otros GSSAN y comunidades. Un aspecto relevante de esta experiencia es el rol protagónico de la mujer en la selección y resguardo de las semillas. Las mujeres manifiestan que *“antes no sabíamos cómo seleccionar y guardar una semilla, ahora lo hacemos, seleccionamos la mejor mazorca desde que está en la mata”*, quedando de manifiesto como el proyecto incidió en el acceso de las mujeres al conocimiento técnico y en una mayor participación en roles productivos estratégicos.

La elaboración de los Planes de Trabajo Familiar (PTF), por parte de un 91% de las unidades familiares de los productores/as participantes, ha constituido una herramienta valiosa en la organización del proyecto por

cuanto ha promovido un ejercicio de reflexión a lo interno de la unidad familiar, que ha propiciado a su vez la planificación productiva de la parcela, la identificación y el reparto más equitativo de roles productivos y reproductivos y el análisis de la economía y la contabilidad familiar. Se considera eficaz este ejercicio por cuanto ha facilitado la preparación y la apropiación de los beneficiarios ante varios de los retos de desarrollo propuestos por el proyecto, aunque su utilidad práctica en el día a día de las familias es cuestionable.

El PTF apuntaba a balancear la carga de trabajo de las mujeres y las relaciones de poder en las familias. A partir de la revisión documental y al indagar en los grupos focales, se identificó que las mujeres y hombres consultados tienen en el imaginario que el valor principal de esta herramienta fue el lograr entender la estructura de gastos e ingresos familiar y así distribuir y priorizar mejor el uso de los escasos recursos. No se percibe que haya una apropiación plena sobre la verdadera finalidad de los PTF de distribuir roles y de disponer de mayor tiempo para las mujeres, tal y como apunta el indicador de género del objetivo específico. También se destaca que de las 123 mujeres que han elaborado el plan de trabajo familiar (PTF), 107 (el 76,4% de las mujeres participantes en el proyecto) lo están poniendo en práctica a la finalidad del proyecto y experimentando en sus familias procesos de negociación sobre la redistribución de roles tanto en el ámbito productivo como reproductivo.

Por otra parte, el plan generaliza aspectos claves como salud y educación, sin quedar claro quien en la familia tiene acceso a la salud y qué tipo de atención recibe. El concepto de “gastos” debe ser analizado, incorporando también el concepto de “inversión”, dado que aspectos como la salud y educación deben ser consideradas como inversiones estratégicas para el desarrollo integral de las personas y en especial para las mujeres. En el plan se explicitan más los aspectos productivos (cálculo de la producción).

Se constató en terreno que en algunos casos las productoras visitadas no tenían disponible el plan familiar, *“sí que lo hicimos, pero por ahí debe estar en algún lugar”* y en otros casos reconocían no darle continuidad. No existe un mecanismo de seguimiento al PTF que permita constatar el cumplimiento del mismo y valorar su verdadero impacto en la modificación de los roles en la familia y por ende en la mayor disposición de tiempo para las mujeres. Como algo positivo se debería incluir en el plan no solo el ahorro de los ingresos sino la inversión que van a realizar con dichos ahorros poniendo especial énfasis, además de la alimentación, en la salud sexual y reproductiva de las mujeres y educación para hijas e hijos que son aspectos estratégicos.

El proyecto también apoyó de manera esporádica algunas inversiones para mejorar los sistemas de agua mediante los que se abastecen las comunidades, pero se ha hecho con el enfoque de apoyar la resolución de necesidades inmediatas o problemas puntuales (un brocal, una bomba manual, la cubierta de un pozo, un caja filtro, etc.). La eficacia de esta acción es relativa. Se han logrado resolver problemas inmediatos de funcionamiento, pero no se ha logrado abordar los problemas más estructurales y estratégicos de los sistemas de abastecimiento de agua y tampoco enfrentar el problema de viabilidad financiera que continúan teniendo los CAPS. Esta línea de trabajo tampoco ha prestado atención a la valoración de la calidad del agua en los sistemas intervenidos, habiéndose observado en 2 de los 4 sistemas visitados fuentes de contaminación potencial que debieran haber sido adecuadamente monitoreadas como paso previo a cualquier actuación sobre el sistema.

En resumen, el grado de cumplimiento general del RE1 se considera **ALTO**, aunque hubiese sido recomendable verificar el impacto real de las acciones realizadas en materia de SSAN (rendimientos de parcelas y semillas criollas, aspectos nutricionales, etc.) para contar con una valoración de la eficacia real de este RE en la reducción de la vulnerabilidad productiva y alimentaria de las familias.

El análisis del cumplimiento de los indicadores y de las actividades del RE1 se valora en la siguiente tabla. Hay que mencionar que un alto grado de cumplimiento en la realización de las actividades planificadas no debe interpretarse en todos los casos como sinónimo de un alto nivel de eficacia en la consecución del resultado esperado.

Indicadores Objetivamente Verificables RE1	Grado de Cumplimiento
I1.R1. Al término del proyecto el 30% de productores y el 30% de productoras utilizan al menos 1 de las siguientes técnicas agroecológicas específicas para mejorar su propia cosecha de agua: reservorios, zanjas de infiltración, microriego y diques de retención.	Sobrecumplido, 83% de los productores/a (76% mujeres)
I2.R1. Al término del proyecto el 65% de productores/as (de los cuales el 60% son mujeres) utilizan al menos 4 técnicas específicas de adaptación al CC en la producción agrícola: conservación suelo, manejo plagas, semilla criolla y diversificación cultivos	Sobrecumplido, 72% de los productores/as (73% mujeres)
I3.R1. Al término del proyecto al menos el 40% de los grupos participantes (GSSAN o CAPS) del proyecto han reforestado su fuente de agua comunitaria.	Sobrecumplido, 83% de comunidades (15 reforestaron)

Actividades RE1	Grado de Cumplimiento
A1.R1. Sesiones de reflexión diagnóstica participativa sobre la situación de amenazas y vulnerabilidad (riesgos) frente al cambio climático.	Alto
A2.R1. Formación de promotores y promotoras comunitarios/as.	Alto
A3.R1. Sesiones comunitarias para revisión-actualización de la planificación del trabajo familiar (PTF) desde la perspectiva de género y cambio climático	Alto
A4.R1. Implementación de tecnologías apropiadas para la adaptación y mitigación al cambio climático en patios y/o parcelas (parte teórica y práctica)	Alto
A5.R1. Establecimiento de bancos de semilla criolla.	Alto
A6.R1. Mejora y construcción de sistemas de agua comunitarios	Alto
A7.R1. Asistencia técnica a productores y productoras (días de campo).	Alto
A8.R1. Intercambios de experiencias	Alto

E.1.3. Sobre el Resultado Esperado 2. Mejoradas las capacidades de la Sociedad Civil rural frente al cambio climático con perspectiva de género.

El RE2 pretendía hacer frente a la *debilidad de los grupos implicados en el proyecto para trabajar con enfoque de género*. Se ha profundizado en esta fase en la consolidación de los grupos organizados, básicamente los GSSAN, los CAPS y las redes de semilla criolla y se ha promovido una reflexión centrada en género y desarrollo a nivel de beneficiarios y también interna en ADM con el objetivo de transversalizar el enfoque de género en toda su estrategia organizacional.

El proyecto ha realizado un amplio esfuerzo en organizar y empoderar a las comunidades en torno a grupos de trabajo que se encargan de diferentes ámbitos del desarrollo, en particular los GSSAN, los CAPS y las redes de intercambio de semilla. Estos últimos gestionan a su vez los bancos de semilla, que son silos comunitarios instalados para el resguardo de las semillas destinadas a la siembra del siguiente ciclo productivo, administrados bajo un efectivo modelo de organización comunitaria y administración técnica con alta implicancia y participación de las mujeres. Estos grupos no tienen una diferenciación clara y de hecho comparten intereses y estrategias comunes, estando algunas personas involucradas en varios grupos a la vez.

La organización de estos grupos es informal salvo en el caso de los CAPS, que por Ley deben pasar un proceso administrativo hasta conseguir su legalización oficial. En todo caso el hecho de que los GSSAN y las redes no estén constituidas formalmente no les resta funcionalidad en el momento actual de desarrollo en el que se encuentran, aunque para conseguir una incidencia política más efectiva y acceder a los mercados agrícolas más formales parece oportuno y necesario plantear a mediano plazo una estrategia de organización gremial (cooperativa) que trascienda el nivel organizativo actual.

Se considera que el proyecto ha tenido una efectividad **MEDIO ALTA** en la consolidación de estos grupos, porque algunas limitantes externas, como la necesidad de migrar de la población, han afectado negativamente el compromiso de los/as productores/as y, por tanto, un mejor cumplimiento del resultado.

Parece observarse también que el trabajo con los CAPS no ha conseguido promover en todos los casos un mayor nivel organizacional y funcional. ADM reconoce que el estímulo de estos grupos fue decayendo con el tiempo. Esto suele ocurrir cuando en paralelo al trabajo de fortalecimiento organizacional no se consigue incidir en la mejora sustancial del funcionamiento de los sistemas de agua, que en definitiva suele suponer la principal demanda de estos grupos. También se observa que los aspectos de viabilidad económica de la mayoría de los sistemas de agua es muy baja, no habiendo incidido el proyecto en analizar con los CAPS la estructura de los costos de operación y mantenimiento de los sistemas, ni en apoyar el cálculo y determinación de las tarifas que deberían aplicarse para sostenerlos. Estos aspectos estratégicos deben considerarse en nuevas fases para aumentar el impacto de esta línea de trabajo y aumentar la viabilidad del funcionamiento autónomo de los CAPS.

Tampoco consiguieron consolidarse las Redes Municipales de Intercambio de Semillas (RMIS). De hecho la práctica del intercambio de semillas parece reducida a un número pequeño de productores/as, aparenta estar poco consolidada y no ha trascendido de momento más allá del grupo beneficiario del proyecto. Es por esta razón que el cumplimiento del I2.R3 se valora como MEDIO en la siguiente tabla.

Desde una perspectiva de género, el proyecto logró la conformación de una red de 26 promotores/as con una participación de 17 mujeres (65%) y 9 hombres. También organizó a 18 GSSAN conformados por 140 mujeres (78,6%) y 38 hombres.

Las mujeres alcanzaron una mayor representatividad en la dinámica y dirección de GSSAN, bancos de semilla y CAPS y han sido capacitadas en diversos temas referidos a agroecología, salud género, cambio climático, etc. En el caso de los CAPS la participación de mujeres en las juntas directivas asciende al 57,7% (45 mujeres y 33 hombres), pero todavía se observa que existe una brecha de género en la ocupación de aquellos puestos de la junta directiva que tiene mayor capacidad de decisión e incidencia.

La realización del diagnóstico intra-organizacional con enfoque de género en ADM permitió a la organización iniciar un proceso de reflexión colectiva en cuanto a la perspectiva de género, replantearse su enfoque de trabajo, visualizar sus brechas con respecto a la equidad de género, cuestionar su relación con las poblaciones metas y modificar su enfoque de intervención utilizando herramientas de análisis de género. Producto de este diagnóstico, ADM elaboró su Plan de Acción Intra-organizacional en pro de la Equidad de Género, con plazo de 5 años (2018-2022), dando inicio al proceso de formación interna en temas estratégicos que les permite mayor apropiación de conocimientos, sensibilización, la generación de espacios de reflexión tanto a nivel interno como organización y a nivel externo con los GSSAN, red de promotores y promotoras y los CAPS en temas claves como la división sexual de trabajo (DST), el trabajo productivo y reproductivo y la toma de decisiones en el espacio público y privado.

A partir de este aprendizaje de género, también se logró avanzar en la consolidación de la presencia de mujeres como directivas de los CAPS, aunque en estos espacios se identificó que hace falta mayor acompañamiento en el trabajo de gestión que realizan estos grupos, así como la revisión y discusión de los reglamentos internos que permita la incorporación de iniciativas de género que deben ser aprobadas en asamblea comunitaria. Que las mujeres estén asumiendo cargos de dirección en espacios públicos como los CAPS es un buen avance, pero debe ir acompañado de propuestas claras que les fortalezca en su desarrollo personal y en su gestión comunitaria.

Indicador Objetivamente Verificable	Grado de Cumplimiento
I1.R2. Al finalizar el proyecto el 50% del personal de gestión, técnico y de administración de ADM emplea al menos 3 herramientas de análisis de género en el monitoreo de las acciones del proyecto: perfil de actividades, acceso y control de recursos y beneficios y calidad de la participación	Medio Alto
I2.R2. Al término del proyecto CAPS, GSSAN han incorporado a sus objetivos estratégicos y/o agendas/plan de acción grupal, la promoción de la participación igualitaria de las mujeres y los hombres en la gestión comunitaria del agua y de la SSAN frente al cambio climático (misión, visión y plan de trabajo)	Alto
I2.R3. Al término del proyecto los GSSAN de los tres municipios cuentan con una red activa de intercambio de semillas criolla integrada en un 80% por mujeres	Medio (84% mujeres)

Actividades R.2	Grado de Cumplimiento
A1.R2. Realización de un diagnóstico institucional sobre la integración de la perspectiva de género en el trabajo de ADM.	Alto
A2.R2. Diseño de plan de formación sobre temas identificados en el diagnóstico institucional	Alto
A3.R2. Implementación del plan de formación	Medio Alto
A4.R2. Sesiones específicas de formación/reflexión sobre género en CAPS y GSSAN	Alto
A5.R2. Sesiones de trabajo para la construcción de identidad grupal y sentido de pertenencia con enfoque de género y cambio climático (CAPS- GSSAN)	Alto
A6.R2. Sesiones para el fortalecimiento organizacional de los CAPS en comunidades	Alto

E.1.4. Sobre el Resultado Esperado 3. Reforzada la articulación de la Sociedad Civil local para promover una toma de decisión pública más sensible a la gestión del riesgo frente al cambio climático desde un enfoque de género.

Ante la *incipiente articulación de la sociedad civil local*, el RE3 pretendía acompañar a los grupos de *sociedad civil rural organizada* en la elaboración de agendas y planes de acción para abordar las problemáticas priorizadas por las comunidades en materia de adaptación y mitigación al CC con perspectiva de género; articular a los GSSAN comunitarios en redes municipales de intercambio de semillas y sistematizar la experiencia del rescate de la semilla criolla como mecanismo para visibilizar sus resultados y sobre todo el valor agregado de la participación de la mujer.

Las tres agendas municipales fueron concluidas de manera participativa y con una adecuada lógica causa – efecto. Su principal valor radica en que constituyen una expresión de las necesidades y de las propuestas de acción identificadas y priorizadas a nivel comunitario, lo cual no deja de constituir una guía válida de acción para aquellos agentes del desarrollo que quieran apoyar a estas comunidades, incluyendo a ADM. Del análisis de las agendas municipales se verifica que las comunidades no solo plantean necesidades básicas e inmediatas, sino que también ya plantean acciones para atender necesidades más estratégicas a futuro, como son la organización gremial, el acceso a recursos financieros y a los mercados, o la identificación de nuevos rubros productivos de valor agregado mediante los que generar mayor nivel de ingresos.

No obstante, las acciones de presentación, incidencia y atención de estas agendas parecen haber sido muy limitadas ante los gobiernos municipales por la delicada situación política y económica del país y, en el caso de las ONG, por la inexistencia de un espacio concreto y efectivo de coordinación de la sociedad civil en el territorio, lo cual no deja de restar eficacia al esfuerzo realizado. Tampoco se observa que las redes municipales de coordinación entre los grupos comunitarios estén funcionando efectivamente. En términos generales y como ya se ha comentado con antelación, las acciones para fomentar la coordinación entre las comunidades y con otros actores locales presenta un evidente déficit en el proyecto, de ahí la valoración que se realiza sobre los indicadores de cumplimiento de este RE3 en la siguiente tabla.

Con el proyecto un número relevante de mujeres han logrado trascender los espacios tradicionalmente asignados a los hombres, teniendo participación en la elaboración de propuestas de incidencia en 14 comunidades. Estos grupos de mujeres están actuando de forma coordinada por la seguridad alimentaria y nutricional y la gestión integral del agua. La eficacia de la perspectiva de género en el resultado tres, con relación a la articulación y a la toma de decisiones en espacios públicos, radica en la “transgresión” que significa la participación de la mujer en ciertos espacios que culturalmente le han venido siendo “vetados”, y porque no se les forma ni promueve para ser autogestionarias ni lideresas en sus comunidades o municipios. Los espacios públicos definidos para las mujeres son generalmente aquellos en los cuales no se transgrede la norma como son las iglesias, las escuelas, los centros de salud y el hogar y su entorno inmediato.

También se concluyó la sistematización de la experiencia de rescate de la semilla criolla, aunque ADM reconoce que las Redes de Intercambio de Semillas no consiguieron articularse eficazmente más allá del nivel comunitario, no habiendo sido posible lograr un intercambio efectivo y sostenido a nivel Municipal, tal y como era objetivo del proyecto.

Por las razones anteriores, la eficacia de este RE3 es valorada como **MEDIA** al considerarse que no se logró “generar una decisión pública más sensible” a los demandas expresadas por las comunidades en las agendas municipales: resultado que evidentemente estuvo condicionado negativamente por la crisis país, pero también por la ausencia de alianzas locales de ONG de desarrollo en cada municipio. Tampoco se pudieron articular las redes de intercambio municipal de semillas. Estas acciones, no obstante, bien pueden retomarse en una siguiente fase de trabajo o una vez que se establezca la situación de crisis socio-política actualmente existente en Nicaragua.

Indicador Objetivamente Verificable	Grado de Cumplimiento
I1.R3. Al término del primer año del proyecto los GSSAN y los CAPS involucrados en el proyecto (a través de sus representantes nivel municipal) cuentan con agendas de articulación municipales conjuntas sobre SSAN, agua y cambio climático desde una perspectiva de género	Alto
I2.R3. Durante el segundo año del proyecto al menos el 50% de los CAPS y GSSAN de las comunidades meta están actuando de manera coordinada en la gestión integral del agua y la SSAN con enfoque de adaptación al cambio climático y perspectiva de género	Medio
I3.R3. Al término del segundo año del proyecto los GSSAN con los que se trabaja en el proyecto se han sumado o dan aportes sobre su experiencia a espacios ya creados para el análisis del rescate de la semilla criolla como estrategia de adaptación frente al cambio climático con perspectiva de género.	Media Baja

Actividades R.2	Grado de Cumplimiento
A1.R3. Actualización de agendas (planes de acción) comunitarios y municipales	Alto
A2.R3. Asambleas municipales para presentación y enriquecimiento de agendas	Bajo
A3.R3. Gestión de propuestas SSAN, agua y cambio climático desde una perspectiva de género	Bajo
A4.R3. Diseño y realización de foros municipales y departamentales	Bajo
A5.R3. Sistematización sobre el rescate de semilla criolla	Alto

E.2. Eficiencia

La eficiencia de una intervención de desarrollo es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos utilizados. Es consecuencia de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos

y humanos que logra maximizar los resultados. También depende del diseño de una matriz de planificación que sea coherente con la disponibilidad de recursos del proyecto y con el plazo temporal que se tiene para su desarrollo, así como de la capacidad de movilización de esos recursos demostrada por la entidad ejecutora.

Desde esta óptica se analiza a continuación el criterio de eficiencia a partir de los dos siguientes factores:

- Adecuación de recursos y actividades a la consecución de resultados
- Capacidad de gestión, eficiencia administrativa y de la estrategia utilizada en la ejecución del proyecto

E.2.1 Adecuación de recursos y actividades a la consecución de resultados

Analizando la distribución de recursos financieros en cada uno de los RE y por actividad⁶ se valora que en general existe un equilibrio coherente entre la asignación del presupuesto y los requerimientos materiales y humanos que el proyecto necesitaba a lo largo de su matriz de planificación. De hecho, el proyecto ha logrado ser eficaz por cuanto, entre otras cosas, se contaron con recursos financieros y humanos suficientes y también con un adecuado plazo temporal para resolver los diferentes procesos planteados.

Debe hacerse una excepción en relación al presupuesto destinado a financiar la mejora de los sistemas de agua, que a todas luces ha sido insuficiente para, más allá de resolver algunas deficiencias puntuales de los sistemas, generar cambios significativos en la infraestructura existente y motivar a los CAPS.

Hubiese sido también adecuado contar con algún recurso humano adicional, especializado en planificación y seguimiento, que, entre otras tareas hubiese diseñado e implementado un sistema de monitoreo de los procesos desarrollados desde el proyecto, incluyendo por supuesto los relativos al fomento de la igualdad de género. También se echa en falta haber elaborado materiales comunicacionales adaptados a las condiciones de las y los destinatarios para facilitar una mejor comprensión de las capacitaciones en agroecología, cambio climático, gestión del agua o liderazgo, todo desde la perspectiva de género.

Por lo anterior debe valorarse que, en términos generales, la adecuación de los recursos disponibles y de las actividades a la consecución de resultados ha sido **MEDIO ALTA**, considerando en esta valoración exclusivamente el presupuesto que se ha dispuesto para la ejecución directa de las actividades del proyecto, que corresponde a un 56% del presupuesto total (dotación administrada por ADM más algunas actividades financiadas directamente por el MPDL).

Respecto a los recursos destinados por el proyecto a impulsar los aspectos de género se considera que han sido suficientes, correspondiendo a casi un 35% del presupuesto general del proyecto. Este dato no solo corresponde a las acciones relacionadas directamente con la formación, intercambios, estudios diagnósticos y elaboración de planes para fortalecer y sensibilizar en temas de género, sino que también incluye todas aquellas otras actividades destinadas a fortalecer la posición de las mujeres en las familias y a disminuir las brechas de género, tales como el acceso a conocimientos técnicos y recursos o la asistencia técnica recibida.

El acompañamiento y la asesoría técnica realizada por la representación país del MPDL sobre la ejecución del proyecto y en beneficio del fortalecimiento administrativo y técnico de ADM ha sido constante, con diversas actividades tales como: elaboración y monitoreo de avances de los POAs anuales, redacción de informes intermedios y finales, sistematización desde perspectiva femenina de los reservorios de rescate de semilla criolla, trabajo sobre el enfoque de género de ADM, acompañamiento exhaustivo en preparación a la auditoría y la evaluación, vinculación entre diferentes grupos comunitarios como CAPS, grupos de soberanía y seguridad alimentaria con el proyecto, identificación conjunta de elementos de sostenibilidad institucional, integración en grupos nacionales de transición agroecológica, formulación de nuevas iniciativas para la zona, justificación técnica y económica, fortaleciendo al personal de ADM en materia administrativa, etc.).

⁶ Las cifras utilizadas en esta valoración provienen de la solicitud de modificación presupuestaria realizada por el MPDL a la AACID en diciembre de 2018.

También se realizaron visitas periódicas a la zona. MPDL acompañó a ADM en el proceso de incorporación de la perspectiva de género; se aportó en la elaboración de los TdR; se revisó el informe intraorganizacional; se facilitó un taller sobre economía de los cuidados. Las reformulaciones se trabajaron de forma conjunta. La sistematización de experiencia sobre semilla criolla fue una actividad realizada por MPDL a través de la contratación de una especialista en género. Desde el área de proyectos, se acompañó a nivel territorial esta sistematización en las comunidades. El área administrativa apoyó fuertemente a ADM en la revisión, consolidación y preparación de documentación financiera. MPDL también propició como parte al fortalecimiento institucional de ADM, la colaboración a través de los intercambios de experiencia con FEM. Si bien es cierto que para este proyecto desde la misión no se tenía una herramienta específica de monitoreo y evaluación, en las reuniones, los informes y las visitas de campo se realizaron revisiones del avance de los indicadores y resultados basadas en la Matriz de Marco Lógico del proyecto y del cronograma de actividades, generándose desde este análisis la propuesta de las reformulaciones.

Es importante que a futuro el MPDL planifique una acción de fortalecimiento más sistemática sobre ADM, que incluya apoyos a su reorganización estratégica, así como la mejora de la gestión del ciclo de los proyectos, en especial las fases de planificación en base a resultados de desarrollo y de monitoreo. La planificación a futuro de nuevas fases de intervención en el territorio en materia de agua potable, emprendimientos agrícolas, cooperativismo, comercialización, género y otros, debería fortalecerse con la participación de especialistas en cada materia si lo que se quiere es ir elevando el rigor técnico de esas intervenciones.

E.2.2 Capacidad de gestión, eficiencia administrativa y de la estrategia utilizada en la ejecución del proyecto

Es de destacar que la ejecución del proyecto se enfrentó a una gran complejidad administrativa y logística derivada del amplio territorio sobre el que se intervino y por la dispersión de las comunidades y fincas productivas participantes. No obstante, ADM ha sabido aprovechar las propias estructuras organizativas comunitarias existentes y maximizar el disposición de sus recursos a efectos del proyecto. El hecho de que hayan sido locales los tres técnicos/as encargados del seguimiento del proyecto en cada Municipio, ha facilitado sin duda una mayor eficiencia en la gestión del proyecto, al aprovecharse su inmediata apropiación y adaptación, su facilidad de movimiento en terreno, su conocimiento sobre la realidad local y el reconocimiento social con el que cuentan.

La estrategia del proyecto se ha sabido adaptar a las condiciones cambiantes del contexto socio político existente. Las dos modificaciones estratégicas solicitadas a la AACID parecen acertadas de cara a readaptar el proyecto ante las dificultades y atrasos que fueron acaeciendo.

Ahora bien, es necesario señalar como ya se ha comentado anteriormente que la estrategia utilizada en la ejecución del proyecto no ha promovido acciones de coordinación con terceros, que podían haber redundado en una mejor división del trabajo entre organizaciones locales y en la sumatoria de recursos financieros y técnicos al servicio de objetivos y acciones compartidas. Por ejemplo, algunas acciones de análisis y seguimiento a las experiencias productivas emprendidas bien podían haberse fomentado con una mayor relación de coordinación con la Universidad Nacional Agraria, mediante el establecimiento de un pequeño fondo de becas para incorporar a estudiantes universitarios a la dinámica productiva y evaluativa del proyecto.

Bajo la misma argumentación tampoco parece posible generar impacto en la mejora de los sistemas de agua de las comunidades sin una acción coordinada con las Alcaldías Municipales y/o otras organizaciones de desarrollo que logre sumar recursos humanos y financieros.

En este sentido, la eficiencia a este nivel debe ser valorada como **MEDIO ALTA**.

E.3. Impacto

El análisis de impacto se sitúa en el objetivo general y en el objetivo específico de la matriz de planificación del proyecto. Implica analizar aquellas consecuencias positivas o negativas, esperadas o inesperadas sobre el conjunto del proyecto, en especial sobre los beneficiarios directos y permite valorar de qué manera el proyecto alcanzó sus objetivos gracias a estos impactos.

En función de la propuesta de Objetivo General y del Objetivo Específico del proyecto, el análisis del impacto se ha realizado en función de los siguientes factores de desarrollo:

- Impacto sobre la adaptación de la vida campesina a los efectos del cambio climático
- Impacto sobre la mejora de las condiciones de seguridad y soberanía alimentaria (calidad nutricional)
- Impacto sobre el fortalecimiento organizativo y la capacidad de incidencia política
- Impacto sobre la equidad de las relaciones de género

E.3.1. Impacto sobre la adaptación de la vida campesina a los efectos del cambio climático

La problemática de los efectos del cambio climático sobre los sistemas productivos y sobre la propia vida de la población es de una magnitud desconocida. Es obvio que en comunidades campesinas tan excluidas y vulnerables como las intervenidas por el proyecto, la alteración del ciclo climatológico, con fases prolongadas de sequía, lluvias torrenciales, perturbación del período canicular, etc. genera incertidumbre en la planificación del ciclo productivo, contribuye a la pérdida de cosechas e incluso puede llegar a producir episodios ocasionales de hambruna en situaciones extremas.

En estas condiciones la lógica del proyecto ha propiciado la introducción de técnicas agroecológicas que mejoran las prácticas productivas (por ejemplo contra la erosión y el lavado de los nutrientes del suelo), la captación y distribución de agua para diferentes fines (consumo, riego de parcelas y otros usos domésticos) y el rescate de variedades de cultivos de ciclo rápido, adaptados al clima local y resistentes a condiciones de sequía. El impacto en términos generales de todo este esfuerzo se valora como **MEDIO ALTO**, aunque es necesario precisar que las comunidades continúan siendo muy vulnerables por sus condiciones de pobreza y extrema pobreza.

Entre todas estas iniciativas se considera que la que ha tenido un mayor impacto es la derivada del rescate y la reintroducción de variedades de semillas criollas que se estaban perdiendo por la intromisión de variedades comerciales y por la mala praxis del campesinado en la selección y resguardo de semillas para el siguiente ciclo de cosecha. Esta mala praxis, que la totalidad de los productores/as entrevistadas valoran como uno de los más graves errores que se venían cometiendo, ha sido corregida por el proyecto, gracias a un proceso de formación, de asistencia técnica, instalación de silos metálicos y organización de redes de productores/as encargados de su gestión y resguardo. El papel de la mujer en este proceso es fundamental por el interés y la delicadeza que muestran durante el proceso de selección de la mejor semilla.

Hay también coincidencia en que las variedades criollas de frijol y maíz están mejor adaptadas a las condiciones ambientales reinantes, producen más rendimientos y, aquellas que son llamadas “cuarenteñas” requieren de un ciclo de cultivo mucho más corto (40 días) que las otras variedades (al menos 60 días). Gracias a estas características, el nivel de incertidumbre sobre el éxito productivo de estas variedades se reduce considerablemente con respecto a las otras variedades, a veces desconocidas, que se venían sembrando en los últimos tiempos, lo que asegura la disponibilidad de alimento y de semilla de calidad disponible para sembrarse en el siguiente ciclo.

En todo caso el impacto real de esta experiencia no ha sido convenientemente evaluado a través de estudios rigurosos que logren contrastar el verdadero nivel de productividad y de adaptación de unas variedades con

respecto a otras. Se considera que un estudio de este tipo aportaría información de mucho valor para diseñar siguientes fases de apoyo, entrar en una nueva etapa de selección de variedades, y acabar de confirmar las hipótesis que parecen justificar esta intervención desde un enfoque productivo y nutricional.

En cuanto a la línea de trabajo encargada de mejorar la disponibilidad de agua se considera que el impacto conseguido es más reducido, tanto en lo referente a la mejora de los sistemas de abastecimiento, como en los pequeños sistemas de cosecha de agua para riego instalados en las parcelas.

En el primero de los casos las inversiones realizadas por el proyecto han venido a paliar necesidades puntuales de los sistemas, pero no han logrado impactar significativamente en mejorar las condiciones de acceso y distribución del agua, que en muchos casos sigue realizándose mediante acarreo. Se pudo observar que las intervenciones de mejora de los sistemas de agua potable promovidas desde el proyecto fueron a demanda y solicitud de las comunidades, sin que por parte del proyecto haya existido capacidad propia para analizar y dirimir técnicamente la idoneidad o inconveniencia de las propuestas realizadas por la comunidad.

Durante la gira a terreno se pudieron también observar un par de situaciones en los sistemas de agua visitados que parecen denotar un cierto descuido en la atención al aspecto de la calidad. Aunque la población no parece manifestar problemas al respecto y tampoco el equipo de evaluación estaba capacitado para ratificar analíticamente lo anterior, se advierte que no evaluar la calidad del agua en los sistemas de abastecimiento sobre los que se interviene puede llegar a tener consecuencias muy graves sobre la salud pública.

Por su parte, los sistemas de cosecha de agua para el riego de parcelas cuentan con una utilidad limitada a la temporada lluviosa (cuando logran recargarse) y requieren de la renovación periódica de un material plástico que no siempre parece estar dentro de la capacidad adquisitiva del/a productor/a. A la vista de la información obtenida, no es posible valorar la utilidad práctica real de estos elementos de captación de agua de lluvia en el mantenimiento de las parcelas productivas.

En definitiva se considera que para generar un impacto positivo y significativo en el acceso y la disponibilidad de agua, ADM debería reconsiderar su estrategia de intervención, promoviendo sistemas más innovadores y de impacto mediante captación de agua de lluvia⁷ y dotándose de especialistas en la materia que permitan analizar y promover las alternativas de ingeniería más adecuadas en aquellos sistemas existentes sobre los que se desea intervenir.

E.3.2. Impacto sobre la mejora de las condiciones de seguridad y soberanía alimentaria

El proyecto ha trabajado este ámbito del desarrollo mediante la estrategia de adaptación productiva al cambio climático ya comentada en el párrafo anterior, pero también propiciando la diversificación de patios o parcelas productivas, generalmente contiguas a la vivienda de la unidad familiar. La eficacia de esta intervención ha sido muy alta como ya se explicó en ese capítulo.

Se pudo observar durante la visita de campo que, en las 11 parcelas visitadas⁸, la diversificación es real, con una profusión de hortalizas, raíces, musáceas, café, tubérculos, frutales y plantas medicinales, que en la mayoría de los casos se encuentran en condiciones de siembra óptimas y con aparente buena producción. Todos sus propietarios coinciden en las ventajas de este sistema, que les dispone de alimentos propios que antes debían buscar y adquirir en la medida que disponían de recursos. Algunos productores/as siembran de

⁷ En el capítulo de recomendaciones se hace referencia a una experiencia exitosa de captación de agua de lluvia en la zona seca de Nicaragua que bien puede servir de modelo para futuras intervenciones.

⁸ Se visitaron 11 parcelas productivas (2 en San José, 5 en San Lorenzo, 4 Santa Lucía), lideradas por 9 mujeres y 2 hombres.

manera “escalonada”, es decir disponen en sus parcelas de productos cultivados a distintas edades, por ejemplo yuca, con el objetivo de tener cosecha y garantizar el alimento en todo tiempo.

En esta estrategia de diversificación de alimentos las comunidades han aprendido también a utilizar y consumir hojas verdes de diversas especies disponibles a nivel local (quelite, chayote, etc.), que no eran usadas tradicionalmente, pero que contienen nutrientes y vitaminas de alto valor. Son cocinadas en forma de “tortas” y son muy apreciadas desde el punto de vista gastronómico.

Como impacto adicional sobre los aspectos alimenticios hay que destacar que el proyecto ha conseguido crear una amplia conciencia sobre la necesidad de evitar el uso de agroquímicos en el cultivo de las parcelas. Así, las tierras se fertilizan mediante abonos orgánicos producidos en la propia parcela y se ha capacitado a los productores/as en el uso de plaguicidas orgánicos y la utilización de trampas caseras para el control de plagas.

Las parcelas han sido dispuestas en los alrededores de la vivienda, lo que facilita que toda la familia pueda implicarse en su cuidado y que se tenga más control y garantías sobre la producción y cosecha.

En definitiva, el impacto de esta experiencia es **ALTO**, motivo por el cual debería sistematizarse en su conjunto y expandirse en el futuro con el objetivo de favorecer a muchas otras familias campesinas.

E.3.3. Impacto sobre el fortalecimiento organizativo y la capacidad de incidencia política

El impacto del esfuerzo realizado por el proyecto sobre las **capacidades organizativas de las comunidades** es **ALTO**. Hay que destacar que este trabajo se desarrolla en un contexto en el que las instituciones estatales no cumplen con su papel de garantes de los derechos humanos y prestadores de servicios esenciales. En este contexto es por tanto más relevante y necesario que las comunidades potencien su papel como agentes principales de su propio desarrollo y fortalezcan su cohesión social, aspectos sobre los que el proyecto efectivamente parece haber impactado positivamente.

De esta manera se promovieron espacios de participación, capacitación y análisis, así como el refuerzo de los procedimientos de funcionamiento organizativo y la discusión y elaboración de las agendas comunitarias de desarrollo. Este trabajo parece haber deparado un mayor nivel de empoderamiento colectivo y político de las comunidades.

No obstante, ADM reconoce que factores como la inmigración han afectado la continuidad y la consolidación de ciertos grupos comunitarios. También se reconoce que ha existido cierta desmotivación entre alguno de los CAPS atendidos, lo cual es normal que ocurra cuando durante el proceso de fortalecimiento no se logran atender las inversiones estratégicas que demandan los sistemas de abastecimiento de agua que administran esos CAPS. Esta última evidencia debe convertirse en un factor de atención para ADM de cara a revisar si en intervenciones futuras es viable mantener esta estrategia de fortalecimiento de los CAPS bajo condiciones financieras limitadas.

En todo caso, por la situación de crisis socio-política que ha venido instalándose en el país durante los últimos años, y también por la ausencia de espacios de coordinación y de alianzas estratégicas verdaderamente efectivas entre los agentes locales establecidos en los Municipios, el trabajo de **incidencia política** de las comunidades en la defensa de sus prioridades de desarrollo parece haber tenido un impacto **BAJO**.

Hay que mencionar que el equipo evaluador pudo constatar durante la fase de campo que procesos de análisis y planificación como los emprendidos por ADM para elaborar las agendas comunitarias y municipales han sido replicados de manera paralela por parte de otras ONG sin coordinación aparente entre unos y otros. Esta sucesión de procesos idénticos de trabajo con las comunidades parecen inadecuados por cuanto sobrecargan la disponibilidad de las personas participantes, en especial la de las mujeres, y pueden llegar a deslegitimar el

papel de ONGs, que a los ojos de la comunidad parecen no planificar ni coordinarse entre sí en la misma medida que se les aconseja a ellos.

E.3.4. Impacto sobre la equidad de las relaciones de género

El proyecto ha incidido positivamente en algunos cambios en relación a las perspectivas de género, con un nivel de impacto que es valorado como **MEDIO ALTO**. Estos cambios no son lineales y difieren entre las productoras y productores tomando en cuenta diversos factores como son el tiempo de trabajo en iniciativas comunitarias, la participación en otras estructuras organizativas fuera de las establecidas por el proyecto o la situación y dinámica familiar, ente otros.

El grupo destinatario de este proyecto es diverso, hay mujeres con muchos años de estar organizadas con ADM, o que trabajan o han trabajado con otras ONG (CEPAD, PAINIM, Ayuda en Acción) o son promotoras de salud con el MINSA. Otras, en cambio, no habían tenido ese tipo de experiencias, no habían estado organizadas y por lo tanto el proceso de apropiación ha sido más lento y aún están avanzando en sus metas personales.

Cabe señalar que el impacto de género en un proyecto es más positivo cuando se logra trascender el nivel de las necesidades prácticas y se contribuye al empoderamiento de las mujeres mediante la atención de sus intereses estratégicos (fin de la violencia de género, salud sexual y reproductiva, acceso a la tierra, mayor flexibilidad en la distribución de los trabajos). Las mujeres y hombres en este proyecto parecen haber tenido un antes y un después, que brinda un aproximado de los cambios generados en materia de género:

- a) **Apropiación del conocimiento técnico**, las mujeres consultadas manifestaron que antes estaban limitadas en este tipo de actividades productivas, desconocían muchas cosas “No sabíamos cómo hacer abono orgánico, tengo 12 años de estar sola y siembro maíz, frijol y estoy mejorando mis rendimientos”, “aplico abono verde, abonos orgánicos, asocio de semillas, implementando abonos a las tierras”. Esto incide en el acceso al recurso “conocimiento”, pero además a otros recursos relacionados con la practica productiva (herramientas, semillas, etc).
- b) El formar parte de una estructura comunitaria (red de promotoras/es, grupos de seguridad y soberanía alimentaria, grupos de gestión de semilla criolla) se constituye en uno de los elementos a destacar. Generó a las mujeres **mayor autoestima, más confianza y seguridad, se sienten importantes porque muchas son referentes en sus comunidades** “Anteriormente la gente decía “saber a qué hombres anda viendo, pero con las réplicas miran que tenemos conocimientos”, “Ahora yo tengo como responder porque he ido a las capacitaciones”. “...ahora yo puedo decir “mirá esa curva no está bien hecha”, la comunidad ahora me busca para preguntar sobre técnicas, me siento importante porque apoyo a mi comunidad y soy referente”.
- c) **Un aspecto positivo generado por el proyecto es que esos espacios de encuentro de las mujeres trascienden los objetivos productivos y generan otros efectos como las alianzas entre mujeres**, el fortalecimiento de su identidad campesina, la generación de amistades que les permite compartir situaciones que les aquejan “*platicamos no solo de las plantas sino de cómo viven ellas (son espacios de compartir), un consejo, dar ánimos. Tengo amigas de diferentes comunidades y me llaman*”.
- d) **Ponen en práctica lo que aprenden mediante las réplicas de talleres**, se observa interés por mejorar y asumen las tareas propias de su cargo comunitario. “*somos el referente para la entrega de los recursos, les damos a personas que son responsables, nosotras como promotoras vamos a cada casa a revisar si están trabajando con las herramientas entregadas, aunque la técnica no venga nosotras vamos*”.
- e) **Algunas gradualmente van trastocando las relaciones de género en sus familias, aplican la negociación con los conyugues e hijos/hijas**. Lo anterior implicó la reorganización de aspectos claves

como el cuidado de hijos/as pequeños y la realización de actividades reproductivas para que ellas pudieran participar en las actividades del proyecto. Esto sin embargo, es algo que se debe profundizar y reflexionar porque aún muchas de las productoras están asumiendo estas actividades lo que les implica mayor esfuerzo físico en detrimento de su propia salud. *“Me levanto las 4:00 am, dejo hechas las cosas, porque mis hijas estudian”* o *“Busco quien cuide la casa”*. *“mi chavalito si yo salgo el cocinar arroz o lo que sea, en eso no tengo problema”* *“yo me levanto a las 3 am porque mi hijo se va a las 5, para dejar todo”* *“igual yo, tengo que alistarle comida a mi esposo, alistar a mis hijos”*. En este sentido, durante la ejecución del proyecto es necesario tomar en cuenta que las mujeres no realizan las tareas reproductivas, productivas y comunitarias de una manera secuencial como los hombres, sino que las realizan de manera simultánea lo que impacta muchas veces en el deterioro de su salud.

Los intercambios de experiencia fuera del municipio también generaron un impacto positivo en las mujeres. Reconocen que acudir a estas sesiones les permitió conocer las realidades de otras mujeres que, al igual que ellas, iniciaron poco a poco un proceso de empoderamiento y que ahora cuentan con experiencias exitosas. Además les proporciona ideas innovadoras que pueden posteriormente aplicar en sus parcelas.

Los hombres en este proyecto también vivieron cambios a nivel cognitivo y conductual. En los grupos focales se pudo identificar por ejemplo algunos cambios en cuanto a la percepción que tienen sobre los avances de las mujeres, algunos expresaron *“no estábamos acostumbrados a este sistema, pero entre los dos se hacen mejor las cosas”*, *“antes decía, yo soy el que manda en la casa, pero ahora trabajamos juntos”*, *“es positivo que ambos manejen la información, hay mejor comunicación”*.

Se destaca también la burla y el cuestionamiento que reciben los hombres integrados al proyecto de parte de otros hombres que no ven con buenos ojos que las mujeres tengan algún nivel de “poder”, o que algunos hombres compartan actividades reproductivas en sus hogares.

Pese a este proceso de avance que viven algunos de los hombres y pese a que son superados cuantitativamente por las mujeres en el proyecto, en las sesiones de discusión con los grupos de promotoría se pudo “observar” que aún persiste la expresión del protagonismo masculino en algunos de los espacios de discusión, es decir, tienen mayor control de información y de expresión en el espacio público, aunque también lo tengan algunas mujeres. Esto también se observó en algunas visitas directas a familias donde la productora era la titular del proyecto, lo anterior deja en manifiesto que la representación numérica (paridad de género) por sí sola no genera impacto a menos que vaya acompañada de procesos de cambios cualitativos de mediano y largo plazo acompañada de indicadores que sean medibles y sensibles al género.

En cuanto a los talleres de formación, los hombres manifestaron que siempre estuvieron juntos con las mujeres (grupos mixtos), que reflexionaron sobre los distintos roles y la necesidad de compartir el trabajo en la casa y la finca, pero que sería importante tener espacios propios para hablar sobre *“lo que es ser hombre”*. Esto indica la necesidad de promover espacios donde los hombres puedan hablar de sus propios intereses, experiencias, molestias, y sacar aprendizajes de las decisiones colectivas que le permita al proyecto reorientar sus acciones con este segmento poblacional, que puede incluso trascender a las comunidades. Las mujeres también expresaron opiniones sobre ese tema *“hacen capacitaciones para mujeres y hombres, pero hay un problema, esos talleres se hacen en los municipios y no todos los varones van, es importante trabajar con ellos porque algunas mujeres no participan por miedo a los hombres”*.

Por otra parte, la aplicación de la perspectiva de género en cualquier organización es un reto que implica la revisión y actualización de sus marcos normativos, enfoques, naturaleza y modelos de trabajo que incidan en la disminución de las brechas de género tanto a nivel de estructura como en los distintos proyectos que se ejecutan. Este proceso ya fue iniciado por ADM, actualmente cuentan con un diagnóstico intra-organizacional y un plan de género que le da salida a los aspectos institucionales que deben ser fortalecidos y trabajados para mejorar su accionar en materia de género.

Se perciben cambios en dos niveles. A nivel técnico operativo, el personal se encuentra comprometido, motivado y ha iniciado sus primeras experiencias en la implementación del enfoque de género con las y los destinatarios del proyecto. Las capacitaciones les han permitido reflexionar y fortalecer su trabajo en los territorios. A nivel estratégico, tienen pendiente discusiones estratégicas que trastocan su filosofía de trabajo más a largo plazo, partiendo de los nuevos enfoques de la perspectiva de género.

E.4. Viabilidad

La viabilidad de un proyecto hace referencia al grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez retirada la ayuda externa, o lo que es lo mismo la capacidad del proyecto de generar un determinado nivel de beneficios al grupo destinatario durante un periodo suficientemente largo una vez que finalice la asistencia del donante.

La viabilidad del proyecto ahora evaluado se valora en relación a los siguientes factores de desarrollo:

1. Viabilidad política e institucional
2. Viabilidad sociocultural
3. Viabilidad económica y productiva
4. Viabilidad de la equidad en las relaciones de género

E.4.1. Viabilidad política e institucional

La viabilidad política e institucional se considera **BAJA** por dos motivos principales:

En primer lugar porque las instituciones públicas titulares de obligaciones (básicamente las Alcaldías Municipales, pero también algunas instituciones del Gobierno Central relacionadas con el ámbito temático del proyecto) no parecen responder a las demandas de la población local, en un contexto de aguda y compleja crisis socio-política. Evidentemente este es un condicionante externo a la acción del proyecto, pero que no ofrece garantía alguna para poder pensar que existirá el suficiente apoyo público para mantener y seguir impulsando las acciones de desarrollo emprendidas desde el proyecto.

En segundo lugar, y como ya se ha comentado reiteradamente con antelación, porque no existe en ninguno de los tres municipios ninguna alianza estratégica o foro local de coordinación entre las organizaciones de la sociedad civil que en ese territorio actúan, que permita planificar conjuntamente, promover una efectiva división del trabajo, optimizar el uso de los recursos existentes, incidir conjuntamente ante la institucionalidad pública e intercambiar internamente responsabilidades y tareas en el acompañamiento a la población beneficiaria. Este segundo condicionante no es externo al actuar del proyecto. Particularmente ADM, como ONG con amplia trayectoria y reconocimiento local, debería liderar procesos más amplios de coordinación con otras organizaciones locales.

Desde el punto de vista institucional también se considera que ADM, como organización que persigue garantizar su viabilidad a futuro, debe emprender a la brevedad un proceso de replanteamiento institucional mediante una acción decidida de planificación estratégica a mediano plazo gracias al cual logre: i) adaptar su visión y su misión a una nueva coyuntura política (nacional e internacional) compleja y cambiante; ii) ordenar su vocación técnica y de desarrollo a través de una cadena de resultados operativos; iii) favorecer las acciones de coordinación con terceros y iv) impulsar la gestión de financiación.

E.4.2. Viabilidad sociocultural

Se considera **ALTA** porque la población beneficiaria tiene un elevado nivel de conciencia ambiental y cuenta con un buen nivel de organización, lo que permite pensar en la continuidad de los planteamientos agroecológicos y de conservación ambiental que ha promovido el proyecto.

A través de los procesos de análisis y planificación que se han impulsado, también tienen claras sus prioridades de desarrollo y la manera de enfrentarlas, pero es dudosa su capacidad para realizar una incidencia política efectiva en un contexto socio-político muy complejo.

No obstante se considera que la población meta cuenta con capacidad y convicción para enfrentar nuevas etapas en su desarrollo, vinculadas al establecimiento de nuevos rubros productivos y a la asunción de formas más avanzadas de organización en la forma de cooperativas de productores o asociaciones gremiales.

E.4.3. Viabilidad económica y productiva

La **viabilidad económica** del proyecto es **BAJA** por las condiciones de pobreza y de pobreza extrema que todavía imperan en las comunidades y por la elevada dependencia hacia mercados laborales externos, lo que genera un flujo migratorio muy acusado en estos municipios.

Las iniciativas impulsadas por el proyecto no podrán mantenerse activas si los/as productores/s no consiguen mayor autonomía económica para superar la situación de vulnerabilidad social que enfrentan. Con el proyecto se ha incidido significativamente desde el proyecto en resolver aspectos básicos de la producción para mejorar la seguridad alimentaria, pero es necesario trascender hacia etapas superiores que logren generar nuevas fuentes de ingreso. Por eso, la identificación conjunta entre ADM y MPDL de nuevas iniciativas para el futuro ha tenido en cuenta pasar a una nueva fase de consolidación de los logros en materia de diversificación y producción con enfoque de género. El escalamiento a nuevas posibilidades de transformación, comercialización y organización en cooperativas, están planteadas para la segunda fase de acompañamiento comunitario por parte de ADM y MPDL.

En todo caso, el proyecto ha conseguido a través de los Planes de Trabajo Familiar (PTF) racionalizar el gasto de las familias, al apoyar ejercicios de contabilidad que han sido de mucha utilidad para ellas de acuerdo a sus propias valoraciones. También se coincide en valorar que la producción de las parcelas ha reducido el gasto en alimentación (aunque no se produzcan excedentes que comercializar) y que las técnicas agroecológicas evitan el elevado costo de utilizar agroquímicos. En este sentido, estas acciones han mejorado la economía familiar.

En definitiva, para mejorar la viabilidad económica de una acción de desarrollo como la implementada por este proyecto, es necesario apostar decididamente por la generación de nuevos ingresos que vayan reduciendo la situación de pobreza de la población destinataria.

Con esta finalidad, una futura intervención en el territorio debe aprovechar la **ALTA viabilidad productiva** que parece presentar el territorio. Efectivamente, parecen existir condiciones agrológicas y ambientales adecuadas para impulsar nuevos rubros productivos de valor agregado y con demanda en los mercados⁹. No ha sido objeto de esta asistencia técnica hacer propuestas concretas sobre este aspecto, ni tampoco se cuenta con capacidad técnica para ello, pero a simple vista parece viable plantear la producción de miel, o el cultivo del cacao, la pitahaya, el aguacate, etc., sin descartar tampoco la mejora productiva de los cafetales ya existentes. El rubro del turismo sostenible es otra posible opción dado el valor del paisaje y de los bosques, pero

⁹ De hecho, las Agendas Comunitarias elaboradas en los tres municipios intervenidos por el proyecto ya apuntan en todos los casos a la necesidad de diversificar la producción y acceder a los mercados como la solución para aumentar los ingresos y disminuir el problema de la migración.

lamentablemente el despunte que esta actividad económica había conseguido tener en Nicaragua durante la última década se ha echado a perder con la actual crisis que vive el país.

E.4.4. Viabilidad de la equidad en las relaciones de género

Se considera **MEDIA**. El proyecto generó cambios significativos en las propias mujeres y en sus dinámicas familiares, pero es necesario consolidar estas acciones en fases posteriores para mejorar la viabilidad de este factor. En relación a los conyugues se observa que todavía persisten actitudes de celos, desconfianza, y también poco apoyo por parte de hijos/as, lo que todavía condiciona negativamente la equidad de género.

Ahora las mujeres se valoran más, se perciben más seguras y capaces de poner en práctica lo que han aprendido, manejan temas productivos, están organizadas en sus grupos comunitarios y algunas se ven como referentes en sus comunidades, principalmente las que son promotoras. El tener los grupos en las propias comunidades ha generado lazos de trabajo que se han venido intensificando, sin embargo, todas sus acciones giran en torno a la seguridad alimentaria, a la producción en pequeña escala para el consumo familiar. Existe el riesgo de que si se descontinúa con este proceso productivo se debiliten las redes y los espacios de interacción donde las mujeres se fortalecen y los hombres asuman nuevamente el papel protagónico en la familia.

Por lo tanto, se debe trascender las acciones de corto plazo hacia acciones que respondan a necesidades más estratégicas de las mujeres, por ejemplo, iniciativas económicas acompañadas de planes de negocios, que les genere no solo la seguridad alimentaria para ellas y sus familias, sino que también les genere algún tipo de ingreso. Al respecto una productora del grupo focal decía que *“las áreas de siembra aquí son de 10 varas, para autoconsumo, sembramos apio, chiltoma, tomate; pero la gente migró en esta comunidad, hacíamos piñatas, repostería, pan, comida con ADM, pero no avanzamos”*. Es básico para estos proyectos los espacios formativos más dirigidos, más focalizados y que respondan a un proceso de empoderamiento que les permita ser referentes independientemente de la presencia o no del proyecto. Implementar procesos paralelos con los hombres en temas de masculinidades también es clave para aumentar la viabilidad en los cambios cualitativos; es importante tener espacios mixtos, pero también espacios particulares.

Un aspecto a reforzar en el proyecto es la participación de los hijos e hijas de los/as productores/as. Más allá de aparecer en el plan de trabajo familiar estos también deben ser parte importante en el proyecto como relevo generacional al mediano y largo plazo apuntando a mejorar la viabilidad en las relaciones de género. Estas nuevas generaciones tienen un mayor nivel de escolaridad que sus madres/padres por lo que es un recurso valioso que potenciar. Algunas productoras les piden colaboración para el trabajo de gestión que realizan: *“Yo me siento empoderada, y le pido el favor a un joven para que me ayude a escribir la propuesta”*. Incluir más activamente a los hijos e hijas y conyugues en estos procesos eleva el nivel de conciencia de género en toda la estructura de la familia y por lo tanto se incidiría más efectivamente en la disminución de las brechas de género con respecto a la distribución de las actividades en la casa y la parcela.

Con respecto a la organización local ejecutora del proyecto, (ADM), la misma ha pasado por un proceso de fortalecimiento en temas de género. Es trascendental contar con una política de género y un diagnóstico intrainstitucional que les de pautas de acciones a implementar a nivel interno. Se percibe disposición y el personal técnico es sensible a los temas de género y manifiestan la necesidad de manejar más herramientas y acompañamiento que se reflejen en el accionar de su trabajo. Ya cuentan con un plan en pro de la equidad de género cuyo alcance es de 5 años (2018-2022), aunque el mismo requiere mayor estructuración, definición de procesos y alcance a largo plazo, que dé respuesta a las brechas y limitaciones institucionales identificadas en el diagnóstico y retomar las recomendaciones sugeridas del mismo. Es notorio el esfuerzo de ADM y la prioridad de transversalizar el enfoque de género en su intervención, sin embargo se requiere trascender y profundizar en aspectos más estratégicos con una visión a largo plazo que implique la revisión de sus documentos marco en temas de género, la definición de conceptos claves para lo cual se deben plantear la urgente necesidad de tener recurso humano especializado en la perspectiva de género que le dé viabilidad a

las acciones y estrategias que se definan tanto a nivel institucional como a nivel de los proyectos que desarrollen en los distintos territorios, partiendo de las demandas palpables de los grupos destinatarios con los que se está trabajando.

Un aspecto a resaltar es que ADM forma parte de espacios de concertación como la mesa de género con la cual tienen coordinación de actividades concretas para los proyectos que ejecutan en los territorios, pero este espacio está próximo a concluir acciones en el 2020 y aún no tienen claro cómo van a seguir operando a nivel organizativo sin contar con presupuesto. Por lo tanto, se debe considerar realizar alianzas con otras organizaciones afines, sostenibles y con vasta experiencia en la aplicación de la perspectiva de género. Es una oportunidad para potenciar más la relación de socios que tiene Fundación entre Mujeres (FEM) con ADM, aprovechando que ambas organizaciones cuentan con el apoyo financiero de MPDL, estableciendo un marco de colaboración como parte de su proceso de fortalecimiento.

E.5. Apropiación y fortalecimiento institucional

E.5.1 De la organización contraparte

La Asociación para el Desarrollo Municipal (ADM) cuenta con una larga trayectoria y experiencia de trabajo en el Departamento de Boaco y con el reconocimiento social de la comunidad local. La población valora de muy buen grado el acompañamiento y apoyo que recibe de ADM y solicita abiertamente su continuidad.

Como organización ejecutora, ADM inició por medio de este proyecto un proceso interno de reflexión y de gradual integración del enfoque de género en su estructura y estrategia organizacional. Actualmente ADM cuenta con una Política de Género, un Diagnóstico Intraorganizacional y un Plan de Género que todavía deben ser concretados mediante acciones prácticas, tanto a nivel interno como en terreno, encaminadas a impulsar la equidad y el empoderamiento de las mujeres. A partir del proceso formativo interno que se ha desarrollado, el equipo de ADM parece apropiado con esta tarea y cuenta con algunas herramientas metodológicas que permiten aplicar el enfoque de género en las acciones del proyecto. En todo caso ADM reconoce que le es necesario todavía recibir asistencia técnica para diseñar proyectos que, de una manera más sistemática y directa, logren obtener resultados concretos de género en desarrollo de mayor impacto.

ADM también reconoce debilidades internas en la gestión del ciclo de los proyectos, fundamentalmente en lo relativo al monitoreo y evaluación de resultados, tal y como se ha podido comprobar durante este ejercicio de evaluación externa. También se observa que ADM no ha conseguido consolidar el replanteamiento de su estrategia institucional que, respondiendo siempre a la visión y a los valores tradicionales de la organización, impulse su adaptación al contexto complejo de la realidad actual y le permita planificar e integrar de manera práctica el enfoque GED en el ciclo de sus intervenciones. Estos importantes factores no han sido apoyados, al menos de una manera sistemática y decidida, durante la ejecución del proyecto, razón por la cual se considera que, aunque el esfuerzo de integración del enfoque de género ha generado un impacto positivo en la organización, el fortalecimiento institucional de ADM aportado desde el proyecto debe valorarse como **MEDIO**.

Las Alcaldías Municipales, en su calidad de instituciones públicas responsables del desarrollo local y por tanto contrapartes naturales de este proyecto, han participado de manera irrelevante en su ejecución y tampoco han contado con acciones destinadas a su fortalecimiento institucional. No parecen tener capacidad para responder a los retos y demandas del desarrollo local, por lo que son las organizaciones de la sociedad civil las que intentan cubrir las necesidades más sentidas de las comunidades en materia de vivienda, agua y saneamiento, salud, producción, etc. En el actual contexto de crisis socio-política tampoco se recomienda emprender en el futuro inmediato acciones de fortalecimiento de la institucionalidad pública.

E.5.2 De las organizaciones y redes comunitarias

El grado de apropiación percibido en los productores/as participantes en el proyecto es **ALTO** y las acciones del proyecto encaminadas a fortalecer el tejido social han sido significativas y relevantes.

Se ha podido verificar que los productores/as cuentan con un elevado nivel de conciencia y apropiación en los aspectos de sostenibilidad ambiental, introducción de mejores prácticas agroecológicas, conservación de bosques para la producción de agua, organización comunitaria, defensa de los derechos y de las prioridades colectivas de desarrollo y en la incorporación de la equidad de género en los ámbitos productivo y familiar. Este factor es de mucho valor en el planteamiento de nuevas fases de proyecto que aspiren a resolver aspectos más estratégicos del desarrollo de estas comunidades, tales como la diversificación productiva, la creación de niveles superiores de organización gremial o el empoderamiento económico y político de las mujeres.

La situación de pobreza que viven estas comunidades, acrecentada por la crisis socio-económica que actualmente impera en el país, ha potenciado la migración de la población local durante la fase final de la ejecución del proyecto y ha afectado su participación, así como la finalización exitosa de alguna de las actividades emprendidas. Esta circunstancia del proyecto no está causada tanto por la desmotivación o la falta de interés de los/as participantes, sino que es producto de las condiciones extremadamente difíciles que padecen estas comunidades.

Desde el punto de vista de género, se ha podido evidenciar en los grupos focales cambios positivos significativos en las mujeres, pero en distintos niveles. Por una parte, existen algunas con grandes habilidades técnicas y liderazgo tanto a nivel individual como comunitario y que están avanzando en ese proceso de cambio que se expresa en mayor seguridad, capacidad de negociación con sus conyugues, autoestima, apropiación de su rol como promotoras, entre otros. Sin embargo, existen otras mujeres que aún requieren ser acompañadas en este proceso. Su nivel de avance se percibe en la motivación de formar parte de los grupos de seguridad alimentaria o en la red de promotores/as, pasando del espacio privado del hogar al espacio público, pero su posicionamiento aún es limitado, y en muchos casos siguen siendo los cónyuges los que toman la palabra a pesar de que la mujer es la representante familiar registrada por ADM en el proyecto, lo que deduce un incipiente cambio en las relaciones de poder en este grupo de mujeres.

En este aspecto los hombres titulares en el proyecto han cambiado gradualmente su visión con respecto al papel tradicional de las mujeres, las ven con más protagonismo en los temas productivos, gestión de semillas, gestión del agua, pero aún falta que asuman con mayor intensidad las actividades reproductivas en sus familias como parte de una responsabilidad compartida, y esto también se extiende a los conyugues de las productoras.

En términos generales se percibió motivación de los/as productores/as para seguir trabajando estos cambios, pero es también necesario lograr trascender al resto de la unidad familiar e incluso a las comunidades. Esto implicaría una serie de estrategias para próximos proyectos que logren profundizar y focalizar las acciones en la generación de mayores cambios en las relaciones de género. Las barreras que aún persisten en los ámbitos de incidencia comunitaria son las culturales, la división sexual del trabajo, el imaginario de que las mujeres no pueden hacer trabajos de gestión comunitaria, o que las actividades de cuidados no pueden ser asumidas por los hombres. También se evidencian resistencias en algunas familias beneficiarias para asumir las tareas del hogar cuando las mujeres están en capacitaciones o en otras actividades fuera de la casa. Para incidir en estas barreras, se requiere involucrar de manera más activa a los conyugues de las beneficiarias, a los hijos (as), que se sientan parte del proyecto, tomar en cuenta el relevo generacional en estos temas; y con la comunidad generar procesos de incidencia con más hombres en temas de masculinidades.

E.6. Enfoque de Género en Desarrollo (GED)

El proyecto ha tenido en cuenta variables y factores que forman parte de las relaciones desiguales entre mujeres y hombres; así como las necesidades prácticas e intereses de las mujeres, su condición, y posición, los niveles de participación y el potencial de transformación. Estos aspectos deben ser tomados en cuenta a la hora de planificar iniciativas de desarrollo y ejecutar los proyectos. Desde este proyecto efectivamente se ha comenzado un proceso de reflexión para avanzar en la disminución de brechas y desigualdades entre hombres y mujeres en los municipios intervenidos.

E.6.1 Empoderamiento personal y social

El empoderamiento a este nivel logrado por el proyecto, en lo que debe considerarse como una primera fase de integración de la perspectiva de género en el trabajo de desarrollo que hasta la fecha venía realizando ADM en el territorio debe valorarse como **MEDIO ALTO**. No obstante, y entendiendo que esta ha sido una primera fase en el trabajo de GED con estas comunidades, en nuevas fases de intervención a futuro se debería avanzar hacia procesos que contemplen la atención a los intereses más estratégicos de las mujeres a través de su empoderamiento colectivo, económico y político.

Se pudo evidenciar durante el desarrollo de los grupos focales realizados en la gira de campo que las mujeres perciben cambios positivos y significativos en su empoderamiento personal y colectivo, pero en distintos niveles. Por una parte, algunas mujeres manejan información técnica, habilidades y liderazgo tanto a nivel individual como comunitario y están avanzando en ese proceso de cambio que se expresa en un mayor nivel de seguridad propia, capacidad de negociación con sus conyugues, autoestima, apropiación de su rol como promotoras, entre otros. Sin embargo, otras mujeres aún requieren ser acompañadas en este proceso. Su nivel de avance se percibe en la motivación de formar parte de los grupos de seguridad alimentaria o en la red de promotoras, pasando del espacio privado del hogar al espacio público, pero su posicionamiento aún es limitado, y son los cónyuges los que toman la palabra a pesar de que ellas figuran como representantes familiares en el proyecto, lo que deduce un incipiente cambio en las relaciones de poder en este segundo grupo de mujeres.

En este aspecto los hombres titulares en el proyecto han cambiado gradualmente su visión con respecto al papel tradicional de las mujeres, las ven con más protagonismo en los temas productivos, la gestión de semillas y la gestión del agua, pero aún falta que asuman con mayor intensidad las actividades reproductivas en sus familias como parte de una responsabilidad compartida, y esto también se extiende a los conyugues de las productoras. El trabajo realizado con los hombres fue incipiente y con grupos minoritarios, por lo tanto para próximos proyectos se debería impulsar que los hombres también se involucren en procesos de reflexión crítica acerca de su posición y condición de género. Por ello hay que incursionar en el trabajo con este segmento poblacional desde una estrategia de masculinidad con el fin de incidir en la transformación de las relaciones que afectan negativamente a las mujeres como por ejemplo la limitación de la movilidad en el espacio público, asunción del triple rol de género o la toma de decisiones.

En términos generales se percibió motivación de los/as productores/as para seguir trabajando estos cambios, pero es también necesario lograr trascender al resto de la unidad familiar e incluso a las comunidades. Esto implicaría una serie de estrategias para próximos proyectos que logren profundizar y focalizar las acciones en la generación de mayores cambios en las relaciones de género.

Pese a las acciones implementadas, y que las mujeres ahora se perciben como referentes en sus comunidades, aún persisten en los ámbitos de incidencia comunitaria barreras culturales, la división sexual del trabajo y el imaginario de que las mujeres no pueden hacer trabajos de gestión comunitaria, o que las actividades de cuidados no pueden ser asumidas por los hombres. También se evidencian resistencias en algunas familias beneficiarias para asumir las tareas del hogar cuando las mujeres están en capacitaciones o en otras actividades fuera de la casa. Para incidir en estas barreras, se requiere involucrar de manera más

activa a los conyugues de las beneficiarias, a los hijos (as), que se sientan parte del proyecto, tomar en cuenta el relevo generacional en estos temas; y con la comunidad generar procesos de incidencia con más hombres en temas de masculinidades.

Como aspectos positivos generados por el proyecto podemos destacar los espacios de encuentro (redes de trabajo a nivel comunitario y municipal). Estos espacios definidos inicialmente para la discusión de aspectos técnicos tuvieron adicionalmente, para las mujeres, otros efectos como las alianzas entre ellas, el fortalecimiento de su identidad campesina, la generación de amistades que les permite compartir situaciones que les aquejan y que muchas veces se ocultan por no tener redes de socialización o de apoyo. En este sentido algunas expresaron *“platicamos no solo de las plantas sino de cómo viven ellas (son espacios de compartir), dar un consejo, dar ánimos. Ahora tengo amigas de diferentes comunidades y me llaman”*. Al mismo tiempo, se destaca como otros aspectos positivos el intercambio de experiencias desarrollado con la FEM, esto permitió a las mujeres conocer otras realidades y replantearse nuevas formas de organizarse, de hacer trabajo de incidencia en sus comunidades, de incursionar en otras iniciativas económicas adaptadas a sus recursos y que les generen mayores ingresos.

Como efecto negativo, en los grupos focales las mujeres manifestaron que han ampliado sus conocimientos en diversos temas, que se sienten motivadas a participar, pero que muchas continúan asumiendo en su totalidad el trabajo reproductivo para poder desempeñar su rol como promotora y tener acceso al conocimiento técnico, que para ellas es muy significativo *“si no participo me voy a sentir más sola y desorganizada, aunque ya sé que tengo que seguir trabajando cuando regrese a mi casa”, “en capacitaciones hasta de tres días, tenía que negociar con mi marido y traer pruebas de lo que hice...el me retaba a que le comprobara lo que aprendí en el taller”*. En una siguiente fase, de no considerarse mayor involucramiento de hombres y conyugues de las mujeres involucradas en el proyecto, se puede afectar la salud de las mujeres y generar también efectos negativos en las relaciones de pareja.

E.6.2 Acceso y control de recursos y toma de decisiones

El proyecto dio respuesta en gran medida a una necesidad práctica como es la seguridad alimentaria de las familias. La intencionalidad fue trascender a necesidades más estratégicas de las mujeres generando oportunidades de formación y de análisis de los roles de género en los ámbitos reproductivo, productivo y comunitario con el objetivo de generar una distribución más equitativa del trabajo familiar y abrir nuevos espacios de participación y decisión para las mujeres.

De esta manera las acciones implementadas aportaron al cambio gradual de los límites impuestos a las mujeres en diversos aspectos y se propició una mayor concentración en el acceso y el control de los recursos por parte de las mujeres (planificación y establecimiento de las parcelas productivas, conocimiento técnico en cambio climático y en agroecología, entrega y manejo de herramientas e insumos, manejo y selección de semillas, gestión de los silos en los bancos de semillas, etc.). Estos aspectos permitieron a las mujeres desarrollar mayor seguridad en sí mismas, ocupar espacios de poder y decisión y obtener habilidades y conocimientos mediante los que hacer incidencia en su entorno familiar y en el espacio público. En este sentido el esfuerzo realizado desde el proyecto debe valorarse como **MEDIO ALTO**.

E.6.3 Apropiación y gestión institucional de la perspectiva de género

Este factor debe valorarse como **ALTO**. Para la labor institucional la incorporación de la perspectiva de género fue pertinente debido a que desde el proyecto se propiciaron espacios de reflexión y discusión a lo interno de ADM, lo que implicó cuestionarse sus modelos de pensamiento, sus enfoques y el trabajo con los grupos meta. Este proceso trastocó su cultura organizacional y les permitió visualizar las brechas de género en su dinámica interna, así como la necesidad de fortalecer el manejo conceptual y metodológico para aportar a la equidad de género en los territorios de incidencia.

Se resalta en este proceso el esfuerzo de ADM y la prioridad de transversalizar el enfoque de género, sin embargo se requiere trascender y profundizar en aspectos más estratégicos, con una visión a largo plazo que implique la revisión de sus documentos marco en temas de género, la definición de conceptos claves, incluir análisis sobre masculinidad, para lo cual se deben plantear la urgente necesidad de continuar el proceso de interiorización de lo que implica la adopción de la perspectiva de género en la gestión institucional. Así como considerar incluir en su equipo recurso humano especializado o reforzar a su equipo en el manejo de este enfoque para la definición de acciones y estrategias tanto a nivel institucional como en la formulación de nuevos proyectos.

El alcance de la perspectiva de género en este proyecto fue posible debido a la buena sinergia establecida entre MPDL y ADM. Por un lado MPDL apostó a un acompañamiento sistemático para la apropiación del enfoque de género y para ADM fue una prioridad para lograr promover la equidad de género en la organización y en los territorios.

Una oportunidad que se tiene para continuar apropiándose de la perspectiva de género es que ADM debe abrirse a establecer nuevas alianzas y marcos de colaboración con otras organizaciones afines, sostenibles y con vasta experiencia en la aplicación de la perspectiva de género, como es el caso de Fundación entre Mujeres (FEM) que también cuenta con el apoyo financiero de MPDL.

ADM contó en el último tramo del proyecto con el Diagnóstico Intraorganizacional de Género, un instrumento que constituye una buena guía para orientar el trabajo sectorial de la organización. Ha sido plenamente integrado en la gestión organizacional, pero su implementación parece requerir de nuevas asistencias técnicas que concreten las principales recomendaciones incluidas en este diagnóstico. En este sentido, a juicio de esta evaluación el grado de cumplimiento de esas recomendaciones por parte de ADM se valora en el siguiente cuadro:

Recomendaciones del diagnóstico intraorganizacional	Nivel de cumplimiento actual	Valoración de la evaluación final
Se considera un avance importante que ADM cuente con un Plan Estratégico y una Política Institucional de Género, en tanto son los documentos que guían el quehacer y apuesta política institucionales. Sin embargo, se recomienda problematizar algunos marcos teóricos/políticos que permitan (si se decide) transitar “nuevas” miradas feministas.	MEDIA BAJA.	La política de género debe ser internalizada tanto por el equipo técnico como el de gerencia. Se mantiene la recomendación de iniciar a lo inmediato las discusiones de orden teórico que sirva de base para operativizar los lineamientos y enfoques que sustenten tanto el accionar de ADM, la distribución de recursos y el perfil de su personal.
Destaca el nivel de apropiación de las técnicas/os sobre su trabajo en el terreno y sobre el tema de género, su sensibilidad y preocupación de cómo van a trabajar, pero es importante pensar en procesos de formación en esas “nuevas” miradas feministas.	MEDIA ALTA	Existe manejo de algunas herramientas de género e interés por avanzar en la equidad de género, sin embargo se requiere mayor apropiación y reforzar el proceso de análisis de las mismas.
El Plan de Trabajo Familiar, a pesar de que no habla visiblemente del “género”, está abordando las formas de gestionar la vida aunque se debe problematizar la división del trabajo, pues pareciera el ámbito doméstico se considera un espacio de no poder y únicamente de opresión.	MEDIA	Aunque se ha logrado que el 76% de las mujeres y sus familia cuenten con el PTF, aún falta balancear la carga de trabajo reproductivo y las relaciones de poder en las familias.

En relación a los hombres técnicos, cabe destacar que en su trabajo han tenido que sortear los celos y desconfianza de los maridos; en muchos casos han hecho una labor de “conciencia”. Sin embargo, se requiere de que el personal masculino en todos los niveles acceda a un proceso de formación experiencial de cambio sobre masculinidad vinculada a hombres campesinos desde una mirada interseccional	BAJA	El personal técnico participó en los talleres iniciales para el manejo de herramientas de género, sin embargo, aún falta poner en marcha discusiones sobre masculinidad a nivel institucional.
Se recomienda incluir indicadores de género o que den cuenta de múltiples opresiones construidos desde las señales de avance que manejan las personas y sus comunidades.	MEDIA	Se cuenta con indicadores de género más a nivel cuantitativo, se requiere incluir en la formulación indicadores de carácter cualitativo que refleje los cambios vividos por mujeres y hombres en el proceso de internalizar el enfoque de género en sus vidas.
Urge trabajar en un proceso sostenido con hombres jóvenes y adultos en temas sobre masculinidad que incluyan las distintas formas de violencia que la masculinidad hegemónica ejerce sobre las mujeres para promover cambios en las prácticas, actitudes e ideas. Así como elementos de los derechos económicos y patrimoniales de las mujeres como el tema de la herencia. Este trabajo de formación y sensibilización puede dar pie a una estrategia de trabajo con hombres campesinos.	BAJA	Se inició un proceso de reflexión sobre género a nivel de las comunidades, pero fueron espacios mixtos. Se requiere llevar a cabo espacios de discusión dirigidos a hombres.
Una alternativa puede ser establecer un espacio de formación o escuela de formación para mujeres adultas y jóvenes campesinas donde abordar temas de las distintas corrientes feministas. Esto requeriría articularse con organizaciones y movimientos campesinos, más que con la academia.	MEDIA BAJA	El espacio de formación incipiente que se desarrolló desde el proyecto, junto con el intercambio de experiencia con FEM, demuestra que es necesario estructurar un proceso de formación más a mediano plazo con las mujeres, porque fueron estos espacios los que les permitieron a las promotoras descubrir que tienen capacidades para desarrollar nuevas iniciativas.
Es clave para mujeres y hombres sujetos de la acción poder participar de espacios de intercambios entre comunidades, comarcas, departamentales, nacionales y regionales.	ALTA	En los grupos focales se pudo constatar la motivación que se les desarrollo a mujeres y hombres en los espacios de intercambio, expresaron que además del conocimiento técnico se establecieron redes colaborativas

E.7. Sostenibilidad ambiental

Ha sido una sorpresa para el equipo evaluador constatar en terreno el buen estado de conservación natural en el que se encuentra el territorio de intervención del proyecto, así como el elevado nivel de conciencia ambiental que se percibe entre los productores/as entrevistados.

A juicio de esta evaluación esta es una situación que podría explicarse por varios motivos. En primer lugar las familias que habitan este territorio son de vieja data y cuentan con un alto nivel de arraigo hacia su tierra. No se observa esa corriente agresiva de ocupación de tierras realizada por colonos venidos de fuera, típica de otras zonas del país. Por otra parte, es notoria la ausencia de actividad ganadera en su versión extensiva, ni de ninguna otra actividad a gran escala que haya impactado significativamente sobre el uso tradicional de la tierra o de los recursos bosque y agua. Solamente se observan grandes extensiones de cafetal sembrados

bajo sombra, que incluso contribuyen a la conservación del bosque. Existen por tanto condiciones de elevada sostenibilidad ambiental en el territorio más allá de la intervención del proyecto.

En todo caso, la estrategia del proyecto estuvo diseñada para potenciar aún más las condiciones de sostenibilidad existentes. Con la ejecución del proyecto se ha reforzado la práctica agroecológica, con técnicas de conservación de suelos y la sustitución de agroquímicos por abonos verdes y el control ecológico de plagas. Se han promovido también acciones de reforestación en las áreas de captación y recarga de las fuentes y pozos usados para el abastecimiento de agua.

Se pudo observar en las fincas visitadas que los/as productores/as cuentan con viveros forestales y en muchas ocasiones con plantaciones de especies maderables que han venido sembrando de manera voluntaria y sin ningún tipo de incentivos, más allá de la facilitación de algunos insumos básicos (semillas y bolsas de vivero) y el acompañamiento técnico de ADM.

En este contexto hay que valorar que las acciones del proyecto se han desarrollado en un contexto de sostenibilidad ambiental **MUY ALTA**, que es de esperar se mantenga en la medida que este territorio siga preservando la identidad cultural y el arraigo hacia la tierra que ha venido conservando hasta la fecha.

Por esta razón, parece posible apuntar a generar un mayor nivel de desarrollo económico aprovechando el buen estado de conservación de los suelos, la abundancia de agua en las partes más altas del territorio y el valor de los paisajes y de la biodiversidad, analizando previamente la viabilidad de fomentar a futuro algunos otros rubros productivos como la miel, el cacao, el aguacate, el turismo ecológico o la propia mejora de los cafetales existentes.

E.8. Respeto de la diversidad cultural

Las poblaciones beneficiarias del proyecto se encuentran muy arraigadas a su tierra. Se trata de familias establecidas en el territorio desde hace generaciones, que tienen prácticas culturales, formas de vida y sistemas de organización comunitaria propios y consolidados. Como ya se ha comentado con anterioridad, cuentan con una conciencia ambiental elevada, de la que el proyecto se ha aprovechado para maximizar la eficacia y el impacto de alguna de sus acciones.

No parecen estar especialmente amenazados por influencias externas en sus hábitos y prácticas, pero la introducción de variedades comerciales de semillas durante los últimos años había logrado desplazar las variedades criollas y con ello se había perdido un acervo productivo de alto valor para la comunidad por los bajos rendimientos y la inadaptación que han mostrado la mayoría de las nuevas variedades introducidas.

La iniciativa impulsada por el proyecto para recuperar estas variedades de semillas criollas ha tenido una relevancia considerable entre las comunidades, que vuelven a cultivarlas y a resguardarlas con convencimiento. El proceso de rescate ha constituido también una interesante experiencia de intercambio intergeneracional y de género, en el que algunas personas mayores han tenido un papel decisivo y las mujeres un rol protagónico en este aspecto productivo.

Es también de destacar que el origen local de los técnicos agrícolas de ADM es un factor que generó empatía e identidad con la población destinataria y facilitó el abordaje de los temas de género desde la propia idiosincrasia local.

El fortalecimiento de los grupos comunitarios en función de distintos objetivos (SSAN, abastecimiento de agua, bancos de semilla, etc.) ha impulsado el empoderamiento colectivo de los productores/as y viabiliza aún más el mantenimiento de las formas de vida tradicionales.

Por estas razones se valora como **ALTO** el nivel de integración y de promoción de los valores culturales locales en el diseño y ejecución del proyecto.

E.9. Pertinencia

Se entiende como pertinencia la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto sociocultural, político, económico-productivo y ambiental en el que se realiza, incluyendo una valoración de la calidad de la preparación y el diseño del proyecto.

Por esta razón los factores a analizar son:

- Correspondencia con las políticas de desarrollo local y con los objetivos de la Cooperación Española y Andaluza
- Adecuación del diseño del proyecto con la problemática y las necesidades del sector y la población beneficiaria

E.9.1 Correspondencia con las políticas de desarrollo local y con los objetivos de la Cooperación Española y Andaluza.

No es posible valorar el alineamiento del proyecto con el marco de la política pública local, pues en estos momentos no se conoce la existencia de planes o programas de desarrollo municipal en vigencia en ninguno de los 3 municipios sobre los que se ha intervenido. Tampoco se ha considerado adecuado en el contexto de crisis que vive el país proceder a solicitar entrevistas con el personal local de las alcaldías sandinistas de San Lorenzo y Santa Lucía para corroborar la adecuación del proyecto con el marco de políticas públicas municipales, aunque es generalizada la opinión que en el territorio es nula la existencia de iniciativas y proyectos de desarrollo comunitario y muy escasa la atención que brindan las Alcaldías a los problemas locales.

En relación a la correspondencia de la intervención con los objetivos y prioridades de la Cooperación Andaluza y Española es **MUY ALTA**. Atendiendo a los instrumentos de planificación estratégica vigentes en ambas cooperaciones (PACODE 2015-2018¹⁰ y Marco de Asociación para el Desarrollo entre Nicaragua y España 2015 -2017¹¹) se observa que el enfoque basado en derechos humanos, la adaptación al cambio climático, el enfoque de género en desarrollo, la sostenibilidad ambiental, el respeto a la diversidad cultural y el fortalecimiento de instituciones y de organizaciones de la sociedad civil, ámbitos todos ellos promovidos desde el proyecto ahora evaluado, constituyen objetivos y prioridades transversales y/o sectoriales para ambas cooperaciones.

E.9.2 Adecuación del diseño del proyecto con la problemática y las necesidades del sector y la población beneficiaria

El proyecto cuenta con un diseño que se considera de **ALTA** pertinencia. Ha respondido a los problemas y a las necesidades de la población beneficiaria y en términos generales está alineado con la realidad social, económica, política y productiva existente en el territorio de intervención. Durante estas dos fases de proyecto transcurridas desde el año 2013 se ha intervenido en mejorar los aspectos productivos ligados a la seguridad alimentaria, el acceso al agua, la organización comunitaria, la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres. También se pretendió promover la capacidad de incidencia política de las comunidades ante las autoridades municipales y otros agentes del desarrollo local, pero, en la coyuntura política e institucional que

¹⁰ [http://cicode.ugr.es/pages/voluntariado/voluntariado-aacid-2014/plan_andaluz_cooperacion_20152018/!](http://cicode.ugr.es/pages/voluntariado/voluntariado-aacid-2014/plan_andaluz_cooperacion_20152018/)

¹¹ <http://www.aacid.org.ni/marco-de-asociacion-para-el-desarrollo-entre-nicaragua-y-espana-2015-2017/>

se ha venido gestando en Nicaragua y en ausencia de un foro territorial de coordinación efectiva, este era un objetivo con altas probabilidades de no ser alcanzado, tal y como así ocurrió.

Se ha resuelto con eficacia una fase básica en el desarrollo de estas comunidades, pero es necesario y pertinente trascender a partir de ahora hacia fases más estratégicas del desarrollo local. Se considera que diseñar una nueva fase, con una lógica de intervención basada en la continuidad, sería redundar en algunos factores del desarrollo en proceso de superación y no atender las nuevas oportunidades que parecen abrirse a futuro.

En cuando al diseño del proyecto es de resaltar que, tal y como reconoce ADM, hay un déficit en la identificación y monitoreo de indicadores que permitan mediar el verdadero impacto de las acciones acometidas y la consecución de resultados. Ya se ha comentado anteriormente que acciones tendentes a mejorar la seguridad alimentaria deberían considerar, por ejemplo, el cálculo de los rendimientos productivos de los cultivos para valorar el verdadero impacto sobre la alimentación familiar. De igual manera, el indicador de género del objetivo específico del proyecto no permite medir el impacto real de las acciones desarrolladas en la mejora de la equidad de las relaciones de poder entre hombres y mujeres. La medición cuantitativa de la participación de la mujer en las acciones y espacios de organización comunitaria es adecuada, pero insuficiente por si sola si no se acompaña de otros indicadores que permitan valorar, por ejemplo, cambios en la distribución de poder, el acceso a los recursos y en la satisfacción de las necesidades básicas e intereses estratégicos de las mujeres.

F) Conclusiones de la evaluación atendiendo a cada uno de los criterios de evaluación

F.1. Eficacia

La eficacia del proyecto es valorada como **MEDIA ALTA**.

Si bien es cierto que la ejecución del proyecto puede considerarse eficaz en el cumplimiento de su OE, de su RE1 y también de su RE2, la acción está negativamente determinada por la magnitud del problema sobre el que se interviene y por las condiciones de elevada pobreza y vulnerabilidad socioeconómica del grupo beneficiario. No obstante, se reconoce que el proyecto ha sido eficaz en cubrir una etapa básica y necesaria, orientada a fortalecer la organización de los productores, implementar acciones de rápido impacto para la seguridad alimentaria e introducir la perspectiva de género.

Durante la propia ejecución del proyecto se ha observado como la crisis sociopolítica reinante o algunos eventos climáticos intensos han acentuado rápidamente el éxodo migratorio y han ocasionado pérdidas de hasta el 40% de la cosecha, provocando también la deserción en la participación en el proyecto de algunos/as productores/as. Estos hechos demuestran que la población local no cuenta todavía con la fortaleza suficiente para enfrentar los imprevistos climáticos o de otra índole que alteran su vida cotidiana.

No parece posible incidir significativamente en el desarrollo local, bajo un enfoque de mejora de la resiliencia ante el cambio climático, en ausencia de acciones que reduzcan el nivel de pobreza de la población a través de la búsqueda de nuevas y más diversas fuentes generadoras de ingreso y empleo, aprovechando el alto potencial productivo que parece tener el territorio y la vocación de trabajo de su población.

Incidir de manera significativa en la búsqueda de soluciones perdurables a los problemas de base requiere, además, de un decidido ejercicio de concertación y complementariedad entre el conjunto de actores públicos y de la sociedad civil presentes en el territorio, en torno a un plan de desarrollo local de consenso. Esta

condición necesaria no existe actualmente en ninguno de los tres municipios, lo que a juicio de esta evaluación dificulta sobremanera la eficacia de las acciones desarrolladas aisladamente por cada una de las organizaciones. En todo caso, lograr este propósito, no depende exclusivamente de ADM sino de la voluntad y el convencimiento de las otras partes.

Específicamente, la eficacia en relación a la aplicación de la perspectiva de género es **ALTA** teniendo en cuenta que este propósito ha sido asumido por primera vez por parte de ADM durante la ejecución de este proyecto y, por tanto, queda todavía mucho trabajo por hacer para que esta aplicación sea del todo efectiva en los distintos ámbitos del desarrollo sobre los que se trabaja.

Los procesos llevados a cabo con las y los destinatarios permitieron que algunas mujeres dieran un salto cualitativo en sus vidas al asumir los retos en el espacio público, aunque todavía falta avanzar en este primer nivel de empoderamiento. Los hombres promotores han demostrado sensibilidad al tema de género, se muestran abiertos a que las mujeres participen en procesos productivos y reconocen el aporte que hacen a la gestión comunitaria, pero aún falta trastocar los “privilegios” generados desde el poder, desmontando imaginarios de la masculinidad hegemónica.

En general los indicadores del proyecto son poco representativos para medir el cumplimiento del OE y los RE, a pesar de la rica y variada información que mediante una acción de sistematización más desarrollada podría haberse extraído de, por ejemplo, las experiencias productivas (rendimientos, adaptación al medio, tiempos de cosecha, aspectos nutricionales, etc.).

Los indicadores de género son insuficientes en el proyecto, siendo además de carácter cuantitativo. Se ha perdido la oportunidad de medición de los avances de género con la definición de indicadores cualitativos que apunten a medir los cambios, comportamientos y grados de participación de las mujeres y sus efectos con relación a su involucramiento en el proyecto. El sistema de monitoreo es insuficiente, los instrumentos carecen de elementos sensibles a la medición de los alcances y cambios progresivos en las mujeres y hombres, tanto dentro como fuera de las familias.

Se percibe que existe una alta motivación de parte de ADM en su interés por incorporar la perspectiva de género en su accionar, sin embargo, se requiere incluirla en sus documentos rectores institucionales, pero además profundizar, internalizar y apropiarse de dicho enfoque.

F.2. Eficiencia

La eficiencia del proyecto es valorada como **MEDIA ALTA**.

El proyecto ha contado con una adecuada distribución de recursos para ejecutar sus actividades y cumplir con sus RE, con presupuesto suficiente para impulsar los aspectos de género. Se hace la excepción en lo relativo al capítulo destinado a mejorar los sistemas de agua potable de las comunidades, en el que un presupuesto a todas luces insuficiente no ha conseguido generar mayor impacto y tampoco estimular el fortalecimiento de los CAPS. En estas condiciones esta actividad bien pudiera haberse suprimido y su presupuesto y el esfuerzo de gestión realizado haberse orientado a reforzar alguna otra de las actividades relevantes del proyecto.

Se echa en falta también algún recurso humano especializado en la gestión del ciclo de proyectos, que hubiese apoyado a la entidad ejecutora ADM a mejorar sus capacidades en materia de planificación estratégica y seguimiento de la acción, especialmente con el establecimiento de un sistema adecuado de monitoreo que hubiera enriquecido la sistematización y el aprendizaje obtenido con el desarrollo de esta experiencia.

La larga implantación de ADM en el territorio y el arraigo local de los tres técnicos de campo en cada uno de los municipios intervenidos han resuelto con eficacia los aspectos complejos de logística y organización a los que se enfrentaba el proyecto, maximizando el uso de los recursos de los que se disponía.

Como elemento negativo hay que destacar una vez más las escasas acciones de coordinación y complementariedad con terceros que ha presentado el proyecto y que probablemente hubiesen podido incrementar el alcance e impacto de varias de las iniciativas que fueron emprendidas.

F.3. Impacto

El impacto promedio logrado con el desarrollo del proyecto en relación a los cuatro factores analizados se valora como **MEDIO ALTO**.

Ahora bien, es necesario enmarcar esta valoración en una realidad de exclusión y pobreza que sigue manteniéndose y que hace que la vulnerabilidad de la población beneficiaria sea todavía muy alta. Se ha señalado reiteradamente que este ejercicio evaluativo se ha realizado entendiendo que la ejecución del proyecto se ha desarrollado bajo el enfoque de atender alguna de las necesidades básicas del grupo beneficiario, que si bien es un enfoque pertinente en el actual momento de desarrollo de las comunidades, no es suficiente para generar impactos significativos sobre aquellos intereses más estratégicos del desarrollo local, tales como la generación de ingreso y empleo, la organización gremial, la salud sexual y reproductiva o el empoderamiento económico y político de la comunidad y en especial de las mujeres.

Se reconoce entonces el esfuerzo realizado por el proyecto, mediante una estrategia de intervención que se considera pertinente con respecto a las necesidades y expectativas locales, que ha sido eficazmente ejecutada en términos generales y que por tanto ha obtenido un nivel de impacto relevante en los ámbitos de la adaptación al cambio climático, la seguridad alimentaria y la incorporación del enfoque de género.

Es también de señalar que el nivel de impacto se ha logrado con un presupuesto muy limitado, que aunque bien aprovechado, no ha sido suficiente como para lograr un óptimo desempeño en el ámbito concreto del abastecimiento, la distribución de agua de calidad y el fortalecimiento de los CAPS.

El proyecto tampoco ha tenido un impacto significativo en relación al empoderamiento político de las comunidades y el refuerzo de su capacidad de incidencia ante la institucionalidad pública, pero este hecho no ha sido tanto responsabilidad de la ejecución del proyecto, sino consecuencia de un contexto socio-político muy complejo y adverso que ha recomendado mantener un “perfil político bajo” durante la ejecución del proyecto.

La intervención sí que ha logrado posicionar la problemática de la inequidad de género, y en particular la disponibilidad de tiempo de las mujeres para atender sus necesidades estratégicas. De igual manera ha logrado que sobre todo las mujeres se comiencen a cuestionar los paradigmas de las desigualdades de género, siendo este un requisito indispensable previo a cualquier cambio de comportamiento para la toma de decisiones al interior del hogar. Sin embargo se debe apuntar a otros aspectos estratégicos como la salud sexual y reproductiva, disminución de la violencia de género y trascender a la generación de ingresos para las mujeres. La intervención también ha logrado un cierto impacto en los hombres, a la hora de replantearse comportamientos machista, aunque sin duda alguna en este campo queda un largo camino por recorrer.

En términos generales, y tal y como proponía la formulación original del proyecto:

- Efectivamente se han *sentado las bases de la organización interna de los GCSSAN); CAPS y RMISC*

- Efectivamente se han aplicado *técnicas agroecológicas aprendidas como adaptación a los efectos adversos del CC, contribuyendo así a reducir la vulnerabilidad de sus sistemas productivos.*
- Efectivamente se ha logrado *producir e intercambiar su propia semilla criolla (diferentes variedades) para garantizar alimento durante todo el año.*
- No se ha conseguido trabajar efectivamente *a través de las estructuras formalizadas de los CAPS, GCSSAN y RMISC para realizar acciones conjuntas de incidencia municipal centradas en SSAN, agua y CC, aunque si desde una perspectiva de género.*
- Efectivamente se ha conseguido *reflexionar e identificar las discriminaciones y riesgos frente al CC que comportan los roles de género en las comunidades*

F.4. Viabilidad

La viabilidad política e institucional es **BAJA**. No existen condiciones para pensar que las Alcaldías Municipales y otras instituciones del Gobierno Central promoverán al corto plazo procesos de desarrollo de impacto en estos municipios, ni darán continuidad a las acciones emprendidas por el proyecto. Tampoco existe en ninguno de los tres municipios algún tipo de alianza local entre organizaciones e instituciones, que de manera coordinada se encargue de impulsar y mantener una agenda de desarrollo establecida por consenso. ADM debe emprender un proceso urgente de reorganización institucional para adaptarse a un contexto político y económico complejo y cambiante si desea mejorar su viabilidad institucional a futuro

La viabilidad sociocultural es **ALTA**. A pesar de la pobreza existente, la población trasmite un alto espíritu de superación, un alto grado de cohesión social y un nivel de conciencia ambiental muy elevado. Esta condición viabiliza sin duda a este nivel la continuidad de las acciones emprendidas e incluso permite pensar en un escalamiento de estas hacia etapas más estratégicas del desarrollo humano, como por ejemplo optar a niveles organizativos superiores, tales como el cooperativismo.

La viabilidad económica es **BAJA** por cuanto no se logra superar el nivel de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad social que caracteriza a estas comunidades. Es difícil pensar que, en la condición actual, las comunidades puedan prescindir del apoyo externo para gestionar financieramente su desarrollo de manera autónoma. El equipo evaluador ha podido comprobar que estas comunidades continúan impedidas para realizar inversiones mínimas en sus sistemas productivos y servicios comunitarios. No obstante, desde el punto de vista productivo, la viabilidad agroecológica y ambiental del territorio parece **MUY ALTA**, lo que permite pensar en la posibilidad de identificar y establecer a futuro nuevos rubros productivos que generen ingreso y empleo en este territorio.

La viabilidad de la perspectiva de género es **MEDIA** porque todo el proceso implementado para empoderar a las mujeres y el trabajo realizado con los hombres gira en torno al tema de la seguridad alimentaria y a la producción en pequeña escala para el consumo familiar; por lo tanto el riesgo es que si se continua únicamente con este proceso productivo sin incluir estrategia de empoderamiento y masculinidad a mediano y largo plazo, se debiliten las redes y los espacios de interacción donde las mujeres se fortalecen y los hombres asuman nuevamente el papel protagónico en la familia y en los sistemas productivos.

F.5. Apropiación y fortalecimiento institucional

Se considera que el grado de apropiación y fortalecimiento de los grupos comunitarios con los que ha trabajado el proyecto y también de las capacidades que su desarrollo ha propiciado en la propia ONG ejecutora ADM debe calificarse como **MEDIO ALTO**.

El proyecto ha estado dirigido a fortalecer la organización de los grupos comunitarios y las propias capacidades de los productores/as, mediante una estrategia de acompañamiento y asesoría técnica que se considera pertinente y exitosa para el nivel de desarrollo en el que se encontraban las comunidades. Ha aprovechado la existencia de formas de vida que de partida ya contaban con un alto grado de conciencia ambiental para potenciar la práctica agroecológica y fomentar otras medidas ambientales, como la protección de zonas de recarga de acuíferos y la reforestación. Por esta razón, estas acciones del proyecto han sido valoradas como de alta viabilidad social y como de alta sostenibilidad ambiental en el análisis específico de estos dos criterios.

A nivel general se percibió motivación de los/as productores/as para continuar trabajando la igualdad en las relaciones de género a nivel personal, pero también en el ámbito familiar e incluso comunitario. Este nivel de apropiación puede favorecer una serie de estrategias para próximos proyectos orientadas a profundizar y focalizar acciones que generen mayor impacto en la disminución de las brechas de género.

Desde el punto de vista institucional el proyecto ha tenido una incidencia **NULA** en el fortalecimiento de las Alcaldías Municipales, que por causas políticas y socio-políticas han ido perdido gradualmente su autonomía como agentes del desarrollo local y también su cercanía a las comunidades por su subordinación al Gobierno Central y por la crisis socio-política y económica reinante. Por esta razón, se reconoce la dificultad de actuación que el proyecto ha tenido para plantear acciones en este aspecto, por lo que en la valoración realizada sobre este criterio se ha decidido no incorporar este factor.

El proyecto ha contribuido a fortalecer a ADM en lo relativo a la incorporación del enfoque de género a nivel organizativo y estratégico, con personal directivo y técnico que se encuentra apropiado, pero que todavía no cuenta con los elementos técnicos necesarios para diseñar y llevar a la práctica acciones concretas que mejoren las condiciones e intereses estratégicos de las mujeres en ámbitos concretos de su desarrollo. También se percibe una debilidad evidente en la gestión del ciclo de proyectos, en especial en la planificación por resultados de desarrollo y en el diseño e implementación de un adecuado sistema de monitoreo.

Desde el MPDL se ha trabajado de la mano con el personal técnico y administrativo de ADM para mejorar la elaboración de informes y sus capacidades. A nivel directivo, el MPDL trabajó con ADM en la redirección estratégica del proyecto y en la necesidad de replantear el trabajo de esta ONG para mejorar el impacto de su acción. No obstante, el proyecto hubiese podido mejorar sus resultados en el fortalecimiento institucional de ADM implementando alguna medida adicional de capacitación o de asistencia técnica en los aspectos de mayor debilidad mencionados anteriormente.

F.6. Enfoque de Género en Desarrollo

En función de los tres factores analizados con anterioridad, el enfoque GED en el proyecto debe valorarse como **MEDIO ALTO**.

Reconociendo la situación de subordinación y de falta de empoderamiento de las mujeres beneficiarias, el proyecto ha tenido por objetivo transformar las relaciones de poder entre hombres y mujeres y lograr mayor justicia y equidad de género. Ha primado una primera etapa de trabajo en el empoderamiento personal y colectivo de las mujeres con buenos resultados, pero no se ha logrado trascender en esta fase hacia mayores niveles de empoderamiento económico y político que logren responder a los intereses más estratégicos de las

mujeres. Este proceso ha cubierto por tanto una etapa necesaria, pero no suficiente, y debe continuar fortaleciéndose en nuevas fases del trabajo de desarrollo comunitario.

El proyecto ha trabajado en deconstruir la identidad en la que se educa y socializa a la mujer mediante procesos de reflexión y ha fortalecido la negociación de la mujer dentro del hogar (división del trabajo, planificación de las parcelas, mejor distribución de los recursos) utilizando la herramienta de los Planes de Trabajo Familiar y el análisis de los roles de género en los ámbitos productivo, reproductivo y comunitario. De esta manera se ha potenciado la participación política y la organización de las mujeres entre los grupos conformados, aspectos ambos que han figurado en los tres resultados esperados del proyecto.

Está también pendiente fortalecer el trabajo realizado con los hombres, que parece haberse llevado a cabo de una manera minoritaria. Deben fortalecerse los procesos de reflexión crítica desde una estrategia de masculinidad como vía adicional y necesaria en la transformación de las relaciones de inequidad que afectan el desarrollo de las mujeres.

F.7. Sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental del proyecto es **MUY ALTA**.

Además de las acciones emprendidas por el proyecto en materia de agroecología, conservación del suelo, reforestación y gestión del recurso hídrico, la población cuenta con un nivel muy alto de conciencia ambiental. No hay más que asomarse a estas comunidades para, por ejemplo, observar el buen estado de conservación de los bosques y los ríos.

Este factor ha facilitado la acogida social y la implementación de las nuevas prácticas ecológicas promovidas por el proyecto. De igual modo ha facilitado acciones tales como la reforestación de fincas, parcelas y áreas de recarga de fuentes de agua, que responden a las propias inquietudes ecológicas de las comunidades, sin que puedan parecer por tanto “imposiciones” externas de dudosa viabilidad una vez concluido el proyecto.

En definitiva la sostenibilidad ambiental de cualquier acción impulsada en estas comunidades parece garantizada en la medida que se mantengan las condiciones sociales y culturales de las mismas. El estado de conservación ambiental del territorio parece tan bueno que incluso se recomienda analizar en futuras acciones la viabilidad de establecer otros rubros agroproductivos de renta con los que elevar el nivel de ingreso y empleo de su población.

F.8. Respeto de la diversidad cultural

El nivel de integración y de promoción de los valores culturales locales en el diseño y ejecución del proyecto se valora como **ALTO**.

El proyecto ha promovido el rescate de la semilla criolla como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria, mediante un ejercicio que ha implicado el intercambio de conocimiento intergeneracional y la recuperación de una práctica tradicional de alto valor para la comunidad que estaban perdiéndose.

La acción del proyecto también ha respetado y además fortalecido las formas de vida y la vocación ambiental de los/as productores/as locales, mejorando su nivel organizativo y su conocimiento e incorporando la perspectiva de género para fomentar una mayor igualdad entre hombres y mujeres.

F.9. Pertinencia

La pertinencia del proyecto es **ALTA**.

La estrategia del proyecto, basada en los enfoques de derechos humanos, de género en desarrollo, de sostenibilidad ambiental y la atención a las poblaciones más vulnerables desde el fomento del fortalecimiento de capacidades y de la identidad cultural, se adecua plenamente a los principios y prioridades que orientan la cooperación española y andaluza.

Desde el punto de vista de la integración del enfoque de género el proyecto ha procurado transformar las relaciones de género adecuándose a las recomendaciones de instrumentos internacionales como la agenda 2030 y el Acuerdo de Paris, que señalan la necesidad de avanzar hacia el desarrollo sostenible con equidad de género.

El diseño del proyecto se ha ajustado a las necesidades y expectativas de la población meta, en un momento de su desarrollo en el que era obligatorio dedicar recursos y tiempo a satisfacer necesidades básicas y a favorecer el empoderamiento personal y colectivo, con acciones de capacitación y organización comunitaria. No obstante, después de dos etapas de proyecto trabajando bajo este enfoque se considera que esta etapa debe darse por concluida. El colectivo de beneficiarios parece encontrarse en una etapa de desarrollo más avanzada y por tanto es perentorio que cualquier intervención de continuidad aspire a emprender acciones tendentes a satisfacer los intereses más estratégicos de la población. Por ejemplo, ya no basta simplemente en garantizar que las mujeres dispongan de mayor tiempo libre, sino que también cuenten con acciones que mejoren su salud sexual y reproductiva, reduzcan la violencia de género y promuevan iniciativas económicas que las hagan gozar de autonomía económica.

En definitiva, la estrategia desarrollada por ADM con este colectivo ha sido muy pertinente hasta este momento, pero a juicio de esta evaluación una acción de continuidad con este mismo enfoque podría llegar a tener un perfil asistencialista poco recomendable y ya dejaría de ser pertinente con respecto a las justas aspiraciones de desarrollo de la población.

G) Recomendaciones de la evaluación

1. Existen condiciones adecuadas para continuar con la intervención de apoyo al desarrollo local en los tres municipios:
 - La población beneficiaria cuenta con un buen nivel organizativo y se encuentra suficientemente apropiada con las líneas de trabajo ya emprendidas;
 - ADM es ampliamente reconocido y está de sobra legitimado por las comunidades como agente de su desarrollo;
 - el potencial productivo del territorio es muy elevado.

Se considera por tanto que **merece la pena plantear un programa de continuidad** que evite, eso sí, anclarse en la modalidad de intervención que viene desarrollándose durante las últimas dos fases e intente trascender hacia nuevas etapas y retos en el desarrollo de las comunidades.

2. Se recomienda encaminarse hacia el diseño de una nueva estrategia de intervención que se decida a **enfrentar las necesidades e intereses más estratégicos de las comunidades**, evitando continuar centrándose exclusivamente en la satisfacción de las necesidades prácticas y en acciones de corte “asistencialista”. Se entiende que la atención de las necesidades más prácticas ha sido condición indispensable para el desarrollo de las comunidades durante las dos fases iniciales del apoyo iniciadas a

partir de 2013, pero se considera que no serán generarán mayor impacto en subsiguientes fases si paralelamente no se determinan y asumen nuevos resultados de desarrollo.

Resultados esperados a plantear ineludiblemente a futuro si se quiere seguir aportando al desarrollo de estas comunidades deben ser la generación de ingreso, la participación política, el empoderamiento colectivo y económico de las mujeres, o el análisis y confrontación de la problemática de la violencia de género, entre otros posibles. Solo de esta manera se podrá incidir significativamente en atajar problemas estructurales tan graves como la inmigración generalizada, la inequidad de género o la inseguridad alimentaria.

3. Para que una nueva intervención bajo este enfoque consiga generar impactos significativos y viables a futuro es obvio que se requiere de una planificación que cuente con un plazo sostenido de ejecución (probablemente no menor a 5 años), con el mantenimiento de un flujo económico suficiente y con el fortalecimiento de ADM como entidad responsable de la acción.

Estas condiciones solo pueden conseguirse por medio del diseño sistemático y riguroso de un **programa de intervención en el territorio a mediano plazo**. Sistemático por cuanto debería estar estructurado a través de una cadena de resultados y riguroso por cuanto la definición de algunos aspectos de la estrategia deberían basarse en los resultados de ciertos diagnósticos y estudios de base con los que no se cuenta en la actualidad, como por ejemplo:

- Estudios de viabilidad para el cultivo y comercialización de nuevos rubros productivos de valor agregado.
- Diagnósticos de brechas de género sobre ámbitos concretos del desarrollo sobre los que transversalizar de manera práctica el enfoque de género.
- Estudios de valoración y diseño técnico de sistemas de agua seleccionados
- Estudios de la calidad del agua de sistemas seleccionados
- Estudios valorativos sobre los rendimientos productivos y las ventajas adaptativas de las variedades criollas de maíz y frijol

El establecimiento de una cadena de resultados permitiría también determinar el sistema de indicadores de producto y de resultado a ser utilizado por ADM durante el seguimiento de la intervención. A partir de esta definición se establecería el sistema de monitoreo del programa, pudiendo ser resueltas una de las debilidades internas de gestión identificadas por la propia ADM.

4. A pesar de que **ADM** cuenta con una misión definida y con unos sólidos valores institucionales, adolece de una **estrategia organizacional que a su vez permita establecer una planificación operativa a mediano plazo**. La planificación estratégica procura la mejor manera de cumplir con la misión y los valores institucionales dentro de las posibilidades dadas por el contexto. Constituye un paso previo a la planificación operativa, que se ocupa de organizar los recursos necesarios en torno a una matriz lógica de actividades, proyectos y programas

La determinación de estas herramientas de gestión organizacional permite orientar de manera planificada las actividades y recursos de la organización hacia la obtención de los resultados de desarrollo que puedan determinarse, constituyen la carta de presentación (herramienta de comunicación) del quehacer institucional, permiten armonizar y coordinar agendas de trabajo con terceros y son la base para rendir cuentas como organización, entre otras ventajas. Una planificación de este tipo considera un tiempo de vigencia para ser abordada, acabado el cual se actualiza el planteamiento siempre en coherencia con la misión y los valores que caracterizan a la institución, consiguiendo que la organización pueda adaptarse al contexto reinante en cada momento. Es recomendable que ADM proceda cuanto antes a emprender este proceso, pues a juicio de esta evaluación es la vía principal para reposicionarse y trascender como

organización en el contexto complejo que vive el país y bajo los nuevos paradigmas que orientan el sistema de la cooperación internacional.

5. Es un gran reto, pero parece recomendable, y sobre todo necesario, apoyar a las comunidades en la **identificación y el desarrollo de nuevas alternativas productivas** que logren generar ingresos económicos en la búsqueda del alivio a la pobreza existente. Esto supone realizar estudios de viabilidad agronómica y comercial para algunos rubros productivos y servicios que puedan ser identificados en primera instancia y preparar proyectos específicos para su implementación y desarrollo en la medida que esos estudios demuestren su viabilidad y las comunidades manifiesten su interés. Se considera que los/as productores tienen en estos momentos suficiente capacidad y motivación como para emprender y organizarse en torno a una acción de este tipo.

La introducción de nuevas alternativas económicas debe basarse en la generación de ingresos externos a la comunidad (divisas), evitando optar exclusivamente por el fomento de negocios que movilicen flujos dinerarios endógenos (queques, piñatas, pulperías, etc.). A la hora de generar riqueza el interés radica por tanto en introducir nuevos flujos de ingreso en la comunidad, no tanto en movilizar internamente el poco circulante existente.

De optar por nuevas alternativas productivas hay que considerar el esfuerzo que, en toda su amplitud, deberá realizarse y la necesidad de contar con plazo suficiente para ello. Sobre la base de estudios previos que confirmen la aptitud local para desarrollar alguna alternativa económica en especial, una iniciativa en este sentido no solo debe considerar las inversiones necesarias para establecer el cultivo (por ejemplo cacao), el producto (por ejemplo miel) o el servicio elegido (por ejemplo turismo sostenible), sino también el manejo y crecimiento de ese cultivo, producto o servicio hasta su desarrollo (capacitaciones, técnicas reproductivas, fertilización, podas, control de plagas, legalizaciones y permisos); la cosecha y postcosecha (cumplimiento de exigencias y estándares de calidad requeridos por el mercado: almacenamiento, empaque, transformación primaria si así se exige, certificación, etc.) y, finalmente, el mercadeo, la comercialización y la organización gremial (asociacionismo o cooperativismo).

Hay que considerar también los aspectos de economía de escala y volumen de producción para acudir a los mercados en condiciones competitivas, aspecto que requiere de un número suficiente de productores o prestadores de servicio que se sumen a la iniciativa, ya sea para cubrir una extensión mínima de área productiva en el caso del impulso de un cultivo o para establecer, por ejemplo, un paquete turístico con suficiente diversidad de opciones de ocio, acompañamiento, alojamiento y restauración.

6. En materia de **género** se realizan las siguientes recomendaciones:

- 6.1. Se han venido dando los primeros pasos importantes para posicionar e incorporar acciones encaminadas a la institucionalización del enfoque de género en ADM. Es de alta prioridad que la organización establezca sesiones de reflexión para revisar de forma exhaustiva las implicaciones de las situaciones, brechas encontradas y recomendaciones suscitadas en el diagnóstico intra-institucional de género, a tres niveles:

- **Junta directiva:** siendo las personas que determinan la filosofía y el enfoque que a lo interno de la organización quieren apuntar o acotar en la transversalización de género en su marco de colaboración en los territorios de incidencia y su responsabilidad en los cambios que se esperan en sus destinatarios y destinatarias.

- **Equipo coordinador – Junta directiva,** se unen los planteamientos de orden operativo con la definición de estrategias y el establecimiento de herramientas y metodología de trabajo para acelerar de forma más adecuada y pertinente la implementación del enfoque de género en sus actuaciones.

- **Técnicos de campo - Equipo coordinador**, analizan, aprenden y manejan los conceptos, las estrategias, metodologías y herramientas a implementar con las y los destinatarios para mejorar las relaciones de género minimizando las brechas de género identificadas.

- 6.2. El personal técnico debe profundizar su capacidad en el manejo y análisis de herramientas de género y su transversalización en los diferentes ámbitos del desarrollo sobre los que incide la organización en terreno: seguridad alimentaria, planificación comunitaria, equidad de género, actividades agroecológicas, gestión comunitaria del agua y el saneamiento, etc. Es recomendable realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y definir un plan de formación específico para dichos equipos, que permita acotar los vacíos técnicos para trabajar con solvencia la perspectiva de género en la gestión del desarrollo local.
- 6.3. El proceso de capacitación debe incluir ineludiblemente la formulación de indicadores de género adaptados a los ámbitos del desarrollo sobre los que ADM decida incorporar la perspectiva de género. En función de la definición de esos indicadores ADM podría desarrollar procesos más sistemáticos de análisis de la información generada en las visitas de campo para poder comprender qué funciona y qué no en sus planes de visitas, cuál es el avance en el trabajo y por qué se da este avance en las familias, la producción de cambios de comportamiento en mujeres y hombres y los factores que los explican, etc.
- 6.4. ADM debería también ampliar sus horizontes a nivel de alianzas intersectoriales y coordinaciones institucionales que venga a complementar, retroalimentar e intercambiar buenas prácticas en materia de género y desarrollar una intensa relación con organismos de mujeres y feministas como es el caso de la Fundación entre Mujeres (FEM), Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer (APADEIM), u otras que puedan tener incidencia en la zona de intervención.
- 6.5. Es de alta prioridad reforzar el trabajo con hombres en general. El esfuerzo que se ha hecho para lograr su involucramiento en el proyecto ha sido mínimo, ha descansado en la motivación que las mismas mujeres ejercen sobre ellos, pero no solo a través de ellas se puede potenciar su participación. Se recomienda establecerlo como parte de una estrategia del proyecto con objetivos y resultado concretos
- 6.6. Existen experiencias exitosas de aplicación del enfoque de género en proyectos de cooperación al desarrollo en ámbitos concretos del desarrollo comunitario. La iniciativa PARAGUA, por ejemplo, estableció un proceso a mediano plazo, aplicando un diagnóstico inicial en el ámbito de la gestión comunitaria del agua que identificó las brechas de género existentes y estableció, en función de ellas, un plan de acción con indicadores de resultados para incorporar de manera efectiva la perspectiva de género. Esta experiencia es un buen ejemplo metodológico sobre cómo aplicar el enfoque de género de manera práctica y efectiva en un ámbito concreto de un proyecto de desarrollo. Es necesario en todo caso contar para ello con la asistencia técnica de una especialista que pueda orientar a ADM, tal y como ocurrió en el caso de la Iniciativa Paragua.

Como documentación adicional a este informe se entregan tres productos elaborados por esta iniciativa que pueden ser de mucha utilidad para ADM a la hora de ejemplificar como se transversaliza de manera práctica el enfoque de género en desarrollo en un ámbito concreto del desarrollo comunitario, en este caso en la “gestión comunitaria del agua y el saneamiento”. Estos tres documentos son:

- *Avanzando en la equidad de género en la gestión comunitaria del agua*. Documento de diagnóstico de brechas de género en este ámbito concreto y propuestas de acción para reducirlas

- *Insumos para la incorporación del enfoque de género en la línea de base de proyectos que buscan fortalecer procesos de gestión comunitaria del agua*
 - *Sistematización de experiencias y lecciones aprendidas.*
- 6.7. Es determinante continuar colaborando con ADM para conseguir la igualdad de género entre mujeres y hombres y garantizar los derechos humanos de las mujeres, considerando las recomendaciones de la evaluación. Se hace necesario dotar de recursos financieros y técnicos suficientes para que dicha organización pueda institucionalizar el género para avanzar más rápido en los cambios que implica dicha perspectiva en las mujeres y hombres de los territorios de incidencia.
- 6.8. Se recomienda que ADM incorpore en la formulación del nuevo proyecto la elaboración de una línea de base o diagnóstico del estado actual de las relaciones de género que permita medir los avances cualitativos logrados a partir del trabajo realizado.
7. En relación a las acciones ya desarrolladas durante las dos primeras fases de proyecto, se realizan las siguientes recomendaciones, entendiéndose que son líneas de trabajo que deben seguir fortaleciéndose en intervenciones futuras:
- 7.1. **Diversificación y manejo agroecológico de parcelas:** Durante al menos un año se recomienda continuar con la asistencia técnica que ADM viene aportando en su establecimiento, con el objetivo de consolidar la implementación adecuada de las diversas prácticas agroecológicas y asistir los problemas que individualmente vayan surgiendo (plagas, inviabilidad de semillas, pobreza del suelo, manejo de cosechas, diseño y localización adecuada de nuevas terrazas y cultivos, etc.). Se recomienda también investigar las opciones que puedan existir para mejorar los rendimientos productivos de estas parcelas, fundamentalmente con la introducción de nuevas variedades más productivas. Se persigue con ello sacar el máximo provecho productivo al arduo trabajo que en estas parcelas realiza la familia, aumentar con ello el impacto alimenticio y nutricional de esta experiencia y, eventualmente, poder generar excedentes que destinar a la venta. También constituiría una información de enorme valor evaluar individualmente los rendimientos productivos de las parcelas familiares, fundamentalmente de aquellos rubros de mayor impacto en la alimentación familiar (tubérculos, raíces y hortalizas). Esta actividad podría desarrollarse de manera relativamente barata a través de la colaboración de estudiantes de la Universidad Nacional Agraria (UNA) que se encuentren en período de prácticas o de realización de estudios monográficos, tal y como ha propuesto el propio técnico de la UNA que ha sido entrevistado durante este ejercicio de evaluación.
- 7.2. **Colaboración con los CAPS y mejora de sistemas de abastecimiento de agua:** No debería intervenir en un sistema de agua mientras no se haya comprobado la calidad de la fuente y no se haya diagnosticado la posible existencia de focos de contaminación aguas arriba de la captación. Para ello no vale conformarse con una analítica básica sino que debe realizarse una analítica completa de partida, que permita verificar el amplio espectro de parámetros que definen el estado de calidad del agua, incluyendo, según pueda determinarse en cada caso, metales pesados, plaguicidas y microbiología. Es ineludible contar para ello con especialistas e incluir el costo de esta acción en el presupuesto de las intervenciones o, en su defecto, buscar la cooperación o la coordinación con terceros para su realización. La inclusión de los CAPS en este proceso de diagnóstico y valoración de la calidad del agua sin duda constituiría una interesante práctica de aprendizaje para ellos.

Resulta complicado estimular a los CAPS en su fortalecimiento administrativo y organizacional sin que exista la posibilidad de realizar en paralelo inversiones destinadas a mejorar significativamente el sistema de agua que ese CAPS atiende. El planteamiento que se propone radica en la posibilidad de concentrar los recursos disponibles en un número más limitado de CAPS para intentar promover acciones de mayor impacto. En este sentido, ADM podría replantear su estrategia de apoyo a los

CAPS, quizás estableciendo una lista de comunidades prioritarias sobre las que ir realizando las inversiones necesarias de manera gradual. Antes de realizar una intervención de mejora en un sistema de agua se recomienda que un especialista valore los aspectos de diseño hidráulico y las técnicas de potabilización a aplicarse en ese sistema, pues este análisis puede resultar en planteamientos de ingeniería más prácticos, saludables y costo-eficientes que los ya existentes o sobre los planteados por las propias comunidades. No debe descartarse en este sentido realizar con ayuda externa de un/a especialista debates participativos de opciones técnicas hasta llegar a encontrarse las soluciones más óptimas.

En todo caso, en el territorio de intervención existen dos sistemas de abastecimiento claramente diferenciados. En las partes más altas, los sistemas se abastecen de cursos superficiales de agua que se captan y distribuyen por gravedad. Estos sistemas se aprovechan de cursos de agua con caudal de todo tiempo y son baratos en sus aspectos de operación y mantenimiento. Logran distribuir el agua hasta las viviendas de los usuarios, evitando el problema de su acarreo desde la fuente. Las inversiones a realizar en estos sistemas son generalmente costo-eficientes y logran satisfacer las expectativas de la población.

En las partes más bajas, en las que se dificulta enormemente acceder a cursos de agua superficial, no queda otra opción que recurrir a fuentes subterráneas. Estos sistemas, si bien dotan de un punto de abastecimiento de agua a la población requieren de altas inversiones para distribuir el agua hasta las casas por medio de sistemas de bombeo, que no son viables en las condiciones actuales de pobreza por el elevado costo de operación y mantenimiento que conllevan. Por lo tanto, en estos casos no se consigue resolver el grave problema que conlleva el acarreo diario del agua hasta las viviendas, del que se ocupan mayoritariamente las mujeres.

En este sentido, parece apropiado continuar invirtiendo en los sistemas por gravedad ya establecidos en las zonas altas, dado que las inversiones para su mejora o rehabilitación son relativamente bajas y con ellas se consigue un impacto social elevado. Las comunidades servidas por estos sistemas estarían en condiciones de hacerse cargo de su operación y mantenimiento, más aun si se las ayuda a establecer tarifas basadas en el análisis de los costes que deben ser asumidos.

En el caso de las comunidades servidas mediante pozos se recomienda analizar como alternativa la cosecha de agua de lluvia, modalidad que ya cuenta con experiencias validadas en el país y que se considera que podrían tener una buena acogida en este territorio. Con el apoyo de la AECID, la ONG ACICAFOC instaló casi 2000 cisternas domiciliarias en municipios del Departamento de Chinandega. Esta experiencia contó con un amplio análisis de viabilidad social y técnica, y con planos constructivos, que se aportan a este informe de evaluación como insumo que puede ser de utilidad para la consideración de esta recomendación por parte de ADM.



Ejemplos de viviendas con sistemas de cosecha de agua de lluvia instalados por ACICAFOC en el Departamento de Chinandega

- 7.3. **Rescate de la semilla criolla y bancos de semilla:** Siendo esta experiencia de tanto impacto aparente sobre la seguridad alimentaria y la economía familiar de las comunidades, se recomienda dedicar esfuerzos adicionales para promocionarla y extenderla entre otros posibles interesados una vez que ya ha sido pilotada y sistematizada. La instalación de silos para el resguardo de las semillas allá donde adicionalmente puedan ser requeridos es una acción de rápido impacto y beneficio para los/as productores/as y con una relación costo-beneficio muy baja.

De acuerdo al testimonio de los/as productores/as existen otras variedades interesantes y apreciadas de semillas que no han podido ser todavía rescatadas, por lo que esta iniciativa no debería considerarse concluida hasta no conseguirse identificar y recuperar la mayor cantidad posible de variedades, por lo menos de maíz y frijol dada su importancia para la seguridad alimentaria.

Ahora bien, sería muy interesante que esta iniciativa contara con una acción paralela de investigación aplicada al estudio de los rendimientos productivos de estas variedades criollas y de otras particularidades de su cultivo, como por ejemplo los tiempos de cosecha o su adaptación y resistencia real a sequías o plagas. Esta evidencia sería un interesante aporte de ADM al conocimiento general y permitiría acabar de justificar objetivamente las bondades que se le atribuyen a las variedades criollas.

El análisis de los aspectos nutricionales de estas variedades por comparación con las variedades comerciales constituiría otro interesante ejercicio para corroborar otra de la hipótesis que se argumenta a favor de su cultivo y que no parece estar todavía sustentada científicamente, tal y como ha confirmado el técnico de la UNA que fue entrevistado durante este ejercicio evaluativo. Este técnico propone que estos estudios se realicen a través de los estudiantes de agronomía de esta Universidad.

Si las bondades productivas y nutricionales de estas variedades son finalmente comprobadas no debería descartarse probar la producción de estas semillas con fines comerciales, tanto para la extensión de cultivos entre otros/as productores/as interesados como para la propia alimentación.

- 7.4. **Plan de trabajo familiar (PTF):** Se recomienda revisar esta herramienta incorporando algunas variables estratégicas para registrar acciones encaminadas a la mejora en las relaciones de género, el uso del tiempo de hombres y mujeres y la toma de decisiones en la familia con respecto a los gastos dirigidos a propiciar la salud sexual y reproductiva.
- 7.5. **Construcción de agendas comunitarias e incidencia política:** Entendiendo la delicada situación socio-política y económica que impera en estos momentos en Nicaragua, se considera que la única manera de recuperar y poner en valor las agendas comunitarias y estimular la incidencia política de las comunidades en la consecución de sus prioridades de desarrollo es a través de un esfuerzo decidido de coordinación territorial entre todos los agentes del desarrollo que estén dispuestos a ello. Como ya se ha comentado anteriormente resulta difícil de entender el déficit de coordinación que se ha observado en terreno entre las propias organizaciones de la sociedad civil.
8. En relación a la **estructura de formulación de un nuevo proyecto de continuidad** se recomienda aprovechar la oportunidad existente para, de la manera más práctica posible, enfrentar las recomendaciones que puedan derivarse de este ejercicio evaluativo. A juicio de esta evaluación el Objetivo Específico de este nuevo proyecto debería tender a reposicionar la estrategia de intervención de ADM en el territorio, en un contexto complejo derivado de la crisis y del agravamiento de la pobreza y de la desatención de los derechos humanos en el territorio. Dos Resultados Esperados podrían ser determinados a este fin. Uno de ellos sería de continuidad en el fortalecimiento de las acciones desarrolladas por el proyecto actual en torno al RE1, y otro en el apoyo a ADM en el establecimiento de su estrategia organizacional y del plan operativo a mediano plazo derivado de la anterior, lo que incluiría la transversalización efectiva del enfoque de género en uno o dos ámbitos concretos del desarrollo comunitario, al estilo de la experiencia llevada a cabo por la Iniciativa PARAGUA, que ya se ha comentado anteriormente.

H) Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación

A solicitud de las organizaciones implementadoras ADM y MPDL, el equipo consultor realizó una presentación de los contenidos del Informe Preliminar de Evaluación el día 9 de septiembre de 2019. En esta reunión estuvo personal directivo y técnico de ambas organizaciones. Con posterioridad a esta reunión se recibieron comentarios escritos de parte de ADM.

Ninguna otra acción ha sido emprendida para difundir el presente ejercicio de evaluación, lo que no impide que el equipo consultor este a la entera disposición de este objetivo si así lo requieren las organizaciones implementadoras.