

EVALUACIÓN FINAL

PROGRAMA CONJUNTO SDG-F:
TERRITORIOS PRODUCTIVOS Y CON SEGURIDAD
ALIMENTARIA PARA UNA POBLACIÓN
RESILENTE Y EN PAZ, EN ECOSISTEMAS
ESTRATÉGICOS EN EL CAUCA, COLOMBIA.

INFORME FINAL

Elaborado por: Nieves Rodríguez López, Consultora

AGOSTO DE 2017

TABLA DE CONTENIDOS¹

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II. INTRODUCCIÓN	8
III. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO REALIZADAS	13
IV. NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y RESPUESTAS DE EVALUACIÓN	20
V. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....	37
VI. RECOMENDACIONES	41
VII. ANEXOS.....	43

¹ El Informe Final es presentado de acuerdo a la estructura que se indica de obligado cumplimiento en los TdR de la consultoría. La evaluadora no ha participado en el diseño/generación de dicha estructura.

I. RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Conjunto “*Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca*” (en adelante, PC), ha sido una intervención de cuatro agencias del Sistema de Naciones Unidas (en adelante, SNU) en Colombia: i). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, PNUD), en calidad de agencia líder del PC; ii). Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (en adelante, ONU Mujeres); iii). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (en adelante, FAO); y, iv). Programa Mundial de Alimentos (en adelante, PMA), con recursos financieros procedentes del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, SDG – F, por sus siglas en inglés), del cual hace parte el Gobierno de España, que a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante, AECID) ha comprometido y desembolsado US\$ 1.500.000; y dos entidades socias de contrapartida: i). a nivel departamental, la Gobernación del Cauca; y ii). a nivel nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (en adelante, MADR), con una contribución de US\$ 725.209, y US\$ 558.336, respectivamente, según tasa de cambio basada en histórico del segundo semestre de 2014, a saber: COP. 2687.

El PC se ha implementado en 4 municipios del Sur del Departamento del Cauca: i). Almaguer; ii). Bolívar; iii). San Sebastián; y iv). Totoró. Para lo cual, ha concebido tres objetivos:

1. Fortalecer las capacidades locales para la gestión participativa, concertada y sensible al género, de los procesos de desarrollo económico incluyente, seguridad alimentaria y nutricional, mediante el diálogo social, intercultural e intersectorial;
2. Apoyar de manera progresiva la autonomía en la seguridad alimentaria y nutricional de las comunidades, integrando acciones y saberes propios, con compromisos interinstitucionales y de organizaciones de productores locales y regionales; y,
3. Mejorar las capacidades económicas de los pequeños productores rurales, a través de acciones sin daño que fortalezcan los medios de vida, la producción diversificada, los encadenamientos de valor y el desarrollo de mercados inclusivos, como medios de construcción de paz en los territorios.

De acuerdo a éstos, ha desarrollado cuatro estrategias:

1. Fortificación casera con micronutrientes en polvo para la prevención y reducción de la anemia (PMA como agencia líder);
2. Parcelas comunitarias y huertas familiares orgánicas (FAO como agencia líder);
3. Diversificación de ingresos familiares y vinculación a mercados (PNUD, ONU Mujeres y PMA como agencias del SNU líderes, y entidades nacionales y departamental: MDAR, Gobernación del Cauca y Federación Nacional de Cafeteros); y,
4. Resolución de conflictos territoriales con énfasis en ambientales (PNUD como líder).

La evaluación final, externa e independiente, ha concebido un enfoque metodológico altamente participativo y eminentemente cualitativo para extraer, analizar e interpretar la información clave, en términos de impactos de desarrollo; y una aproximación cuantitativa, que ayude a la medición en el logro y consecución de los resultados perseguidos por el PC. La planificación del trabajo de evaluación ha transitado por tres momentos claves, que coinciden con las tres fases (antes, durante y después de la misión al país): i. la revisión inicial de documentación (fuente

secundaria); ii. la conversación con personas clave de/ en el PC (fuente primaria); y, iii). la combinación de ambas fuentes (triangulación de la información).

A lo largo de todo el trabajo de evaluación final se han considerado como referentes conceptuales: i). los estándares de calidad para la evaluación del desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (en adelante, CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE); y, ii). los estándares de evaluación, con integración de enfoque de género y de Derechos Humanos, del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (en adelante, UNEG). Así también, se han observado los principios de: i). apropiación; ii). alineación; iii). armonización; iv). gestión orientada a resultados; y v). mutua responsabilidad, como vectores para la eficacia de la ayuda oficial al desarrollo (en adelante, AOD) de la Declaración de París (2005), del Programa de Acción de Accra (2008), y de la Alianza de Bussan (2011). A fin de determinar el grado de apoyo en la implementación y consecución de los ODS en Colombia, como consecuencia del trabajo de ejecución de este PC, objeto de evaluación final.

El resultado 1: “Capacidades locales mejoradas para la gestión participativa, concertada y sensible al género, para adelantar procesos de desarrollo económico incluyente, seguridad alimentaria y nutricional, mediante el diálogo social, intercultural e intersectorial”, fue acertadamente conseguido, por medio de la implementación de talleres, capacitaciones, socializaciones y elaboración de perfiles de proyectos. Así:

- 21 organizaciones locales de productores/as rurales fueron capacitadas en DEI con enfoque de género, y fortalecieron sus capacidades para la gestión compartida: 3 en Almaguer, 7 en Bolívar, 8 en San Sebastián y 3 en Totoró. Por su parte, la Asociación de Técnicos Agrícolas del corregimiento de Los Milagros (ASTECAMIL), integrada por 15 jóvenes, se consolidó como organización y adquirió personería jurídica. De este modo, y en términos, sobre todo, de fortalecimiento de capacidades en el trabajo asociativo, puede concluirse que el PC contribuyó: i). a la reactivación de entidades que ya estaban creadas, pero con poca actividad; y, ii). a la creación, y posterior consolidación, de una nueva asociación de jóvenes estudiantes del SENA en técnicas agrícolas, que gracias al PC se organizaron, apoyaron y permanecieron en su territorio (no viéndose tentados a emigrar) gracias a su trabajo en la asociación.
- Además, dos asociaciones (ASTECAMIL y ASOAGROMIRADOR), receptoras de micro capital vía donación (grant), fortalecieron sus capacidades de gestión contable, financiera y tributaria, gracias a las capacitaciones que sobre estas materias se les brindó en el marco del PC.

El resultado 2: “Mejoradas las condiciones para lograr una seguridad alimentaria y nutricional autónoma, sostenible e incluyente, a partir de los saberes propios de las comunidades, la recuperación de los medios de vida locales y en articulación con las instituciones del territorio”, ha tenido un éxito notable.

- 99% de adherencia a los MNP en los niños/as menores de 5 años (80% era el target);
- 88% de cuidadores observan cambios positivos en niños/niñas menores de 5 años que consumen MNP (75% era el target);
- 18 CDC instalados (16 era el target).

Además, algunas acciones que posibilitaron el cumplimiento oportuno de estas metas han sido: la entrega de filtros de agua (427); la realización de 12 talleres (3 por municipio) de educación

nutricional y de salud y corresponsabilidad familiar; también de transformación y almacenamiento de alimentos, para el fomento de la alimentación saludable y la diversidad de la dieta (12 talleres de "Cocina Saludable"); y, la celebración de 4 ferias gastronómicas (1 por municipio), con un total de 535 familias participantes en los 4 municipios.

El resultado 3: "Capacidades económicas mejoradas de los pequeños productores rurales, a través de acciones sin daño que fortalecen los medios de vida, la producción diversificada, los encadenamientos de valor, las prácticas de negocio y el desarrollo de mercados inclusivos, como medios de construcción de paz en los territorios" fue parcialmente conseguido. En tanto en cuanto y por razón de los ciclos de siembra y recolección (se sembró tarde y antes del fin de la ejecución del PC no se pudo recolectar lo suficiente como para ponerlo en el mercado), no se consiguió la firma ni el cierre de ningún acuerdo comercial a medio y/o largo plazo.

- No se cumplió con el target de, al menos el 50% del número de organizaciones fortalecidas, esto es 10 de 20, han logrado incrementar sus ingresos a través de su vinculación a mercados;
- Ni, al menos una organización de productores por municipio del PC, esto es en total 4, ha establecido acuerdos comerciales de venta.

De este modo, y por razón de los ciclos de siembra y recolección (se sembró tarde y antes del fin de la ejecución del PC no se pudo recolectar lo suficiente como para ponerlo en el mercado). Luego, no se consiguió la firma ni el cierre de ningún acuerdo comercial a medio y/o largo plazo. En todo caso, sí se implementaron 3 planes de negocio inclusivos en mora, tomate de árbol y arveja, con 54, 50 y 227 familias respectivamente. Y, 4 organizaciones constituidas principalmente por mujeres, que reúnen a 103 familias, implementaron 4 planes de negocio para el fortalecimiento de la producción en cadenas de quinua y café.

En definitiva, puede concluirse que los objetivos (3) y estrategias (4) del PC eran plenamente adecuadas a las necesidades de la población beneficiaria atendida; a las prioridades de desarrollo del país socio; y, al impulso, contribución y logro de, al menos 6 de los 17 ODS, a saber: 2, 5, 6, 8 y también 1 y 16, como una carrera de fondo con suma de acciones y cúmulo de resultados. Además, en términos de alineación con las necesidades nacionales, en lo referido sobre todo a la construcción de paz y su transformación del campo - vinculada a la consolidación del territorio, el mejoramiento del hábitat y el desarrollo de la economía, con enfoque diferencial de género, étnico y etario-, el PC estuvo adecuadamente diseñado e implementado. Dejó sobre el territorio de intervención, capacidad local instalada para (potencialmente) continuar y replicar las dinámicas de desarrollo sostenible aprendidas, en materia de salubridad, alimentación, sostenibilidad ambiental, producción agrícola y procesos productivos.

Sin embargo, el PC parece haber incluido gran cantidad, variedad y heterogeneidad de componentes temáticos y enfoques sectoriales, para diferentes grupos de beneficiarios (con un nivel de coincidencia bajo) y en diferentes ámbitos de actuación. Más concreción y focalización, sobre todo en términos de beneficiarios, hubiera sido deseable. La coordinación de las diferentes agencias del SNU y las entidades de la contrapartida, pudiera haberse mejorado. Además, la participación en la fase de diseño del PC de las entidades de la contrapartida, fue inapreciable, limitada y casi inexistente. Fueron adheridos, por formalidad y exigibilidad, como procesos en marcha, que ya estaban en fase avanzada de implementación. Luego, la implicación en la fase de formulación fue nula, y en la de ejecución, escasa. Por su parte, el trabajo en red

de las agencias de SNU participantes en el PC fue positivo, y presentó esfuerzos de coordinación importantes. Aunque adoleció de algunas limitaciones en el plano práctico, sobre todo en lo que respecta a los beneficiarios y a su bajo nivel de coincidencia, que es sin duda, la más llamativa falencia del PC. Junto a la no realización de una línea de salida (dos meses antes del fin del PC), que añade un componente de incertidumbre a la mostración en la consecución (o no) de resultados previstos, de acuerdo a las estimaciones (cuantitativas) planificadas.

El sistema de gobernanza del PC compuesto por 5 Comités parece haber resultado demasiado complejo, y sobre dimensionado, para una operación del monto del PC, con ese recorrido temporal y focalización espacial. Algunos de los Comités del sistema de gobernanza del PC eran demasiado burocráticos, tenían que reunir en un mismo espacio a altos representantes de la cooperación internacional en el país; así como, altos cargos de las administraciones departamentales, lo que produjo retrasos en la convocatoria. Luego, en términos de eficiencia, el modelo de gestión del PC no lo fue para lograr los resultados previstos en el diseño y conseguidos en la implementación. Debería haber estado más aterrizado al territorio, ser más flexible y menos estandarizado burocráticamente hablando, de acuerdo a una estructura de gobernanza ágil, dinámica y funcional.

La sinergia entre todas las entidades implicadas en la implementación del PC fue limitada. De este modo, por la parte de las entidades de la contrapartida, la concertación y articulación con el resto de las agencias del PC fue muy escasa, y la complementariedad en las acciones, marginal.

La sostenibilidad de los efectos generados por el PC presenta algunas incertidumbres derivadas de los diferentes niveles de logro alcanzados y de los niveles de apropiación de las diversas entidades socias. Dichas incertidumbres se derivan sobre todo del resultado 3 -muy parcialmente conseguido-, por lo que no hay base sólida suficiente para evaluar si se va a producir en el corto y medio plazo la vinculación al mercado, y por ende, la sostenibilidad de este componente del PC queda en suspenso, pues al momento de redacción de este Informe no se han presentado medios de verificación objetiva, por indicadores de desempeño, que ayuden a definirlo. Por su parte, las asociaciones a las que ha venido apoyando el PC, y según su propio sentir- parecen requerir de más acompañamiento y apoyo para la consolidación de sus propósitos, objetivos y acciones (convertirse en empresa; ser auto-sostenibles y fuente de vida de sus asociados; y, vincularse a los mercados locales). Además, algunas cuestiones como el acceso a agua para el riego, la infraestructura para el almacenaje y el transporte del excedente producido para el mercado, presenta algunas limitaciones y necesidades de, según se le transmitió a la evaluadora: i). distrito de riego, ii). centro de acopio y iii). sistema de transporte. El PC ha realizado un acompañamiento óptimo para dejar capacidad intangible instalada en las organizaciones atendidas. Mayores apoyos, en forma de acompañamiento técnico y provisión de insumos, podrían ser necesarios para poder continuar con las acciones adelantadas por el PC. Sobre todo, en lo que se refiere al resultado 3, que ha sido parcialmente conseguido, y al momento de redacción de este Informe, la comercialización de la producción (en proceso) continua siendo una debilidad.

Luego, es recomendable aterrizar más en el territorio a la hora de diseñar la operación. De acuerdo a una correcta gestión del ciclo proyecto, la fase previa de identificación, y la subsiguiente de diseño de la operación, son claves para la adecuada implementación y posterior ejecución del programa.

Además, por imperativo en la planificación de la operación, y de acuerdo a la lógica de intervención, se vuelve de todo punto fundamental calibrar bien y en sentido amplio todos los riesgos posibles que a lo largo del ciclo de vida del PC se pudieran enfrentar. Así también, y en la fase de implementación, es importante hacer seguimiento y monitoreo de los mismos, valorando la necesidad de incluir alguno (s) que se haya podido presentar nuevo. Máxime en contextos de intervención altamente complejos, como es el caso del Departamento del Cauca.

De este modo, un perfecto análisis de los posibles riesgos y su adecuada monitorización, son imprescindibles para la vigencia y sostenibilidad de la operación. Sucede además que, -en la matriz de riesgos de este PC-, no se hace mención alguna al concepto de sostenibilidad ni al de escalabilidad.

Por lo demás, en el marco de un PC, se debería haber garantizar la implicación real y efectiva de las entidades de la contrapartida del país socio. En caso contrario, éstas actuarán formalmente bajo el paraguas de un PC, pero sin coordinarse con el resto de los socios implementadores (las agencias del SNU). El trabajo conjunto exige, en cierto modo, armonización de los procedimientos administrativos y contractuales de gestión, que son diferentes en cada agencia del SNU. Además, de un esfuerzo en reforzar el papel de los equipos en terreno, para equilibrar así la dependencia con respecto a las sedes centrales de las agencias. La construcción de confianza, por medio de el involucramiento de talento local y sin la intermediación de autoridades político-públicas de los municipios de intervención, que pudieran llegar a restar efectividad en el establecimiento de una relación directa entre el PC y sus beneficiarios para que todas las actividades del mismo llegasen a sus destinatarios finales; constituyen los mejores mecanismos para la concitar la involucración de la población beneficiaria en toda la intervención, y es en sí misma una buena práctica, porque los beneficiarios sienten que llega todo lo programado a ellos, evitando el riesgo de posibles pérdidas por el camino de la intermediación.

Además, es recomendable dejar siempre constancia escrita y registro documental de todos los productos de generación de conocimiento elaborados en la fase de identificación de la intervención y diseño de la operación; así como, los que han sido manejados como insumo. Y observar la gestión del ciclo proyecto; tratando, en todo momento, de no solapar ninguna fase, en el sentido de realizar actividades propias de una fase anterior en otra más avanzada.

También diseñar mecanismos efectivos de coordinación conjunta, entre las agencias del SNU y las entidades de la contrapartida. Maximizando la concertación y complementariedad, a fin de obtener márgenes adecuados de integralidad y efectos exponenciales en la articulación de las diferentes entidades programáticas. Y, en la medida de lo posible, aprovechar la experiencia del PC para reforzar el trabajo inter-agencial.

Adelgazar el sistema de gobernanza del PC. Hacerlo más operativo, flexible y aterrizado al territorio. Dotar de capacidad de respuesta rápida y acción coordinada a los equipos desplegados en el terreno. Y apostar por compras locales en las adquisiciones corporativas y de proyecto. Simplificar y agilizar los procedimientos contractuales de compra de bienes y servicios a la comunidad; son algunas de las recomendaciones que se sugieren en esta evaluación externa.

II. INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES Y ENFOQUE METODOLÓGICO

El Programa Conjunto “*Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca*” (en adelante, PC), ha sido una intervención de cuatro agencias del Sistema de Naciones Unidas (en adelante, SNU) en Colombia: i). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, PNUD), en calidad de agencia líder del PC; ii). Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (en adelante, ONU Mujeres); iii). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (en adelante, FAO); y, iv). Programa Mundial de Alimentos (en adelante, PMA), con recursos financieros procedentes del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, SDG – F, por sus siglas en inglés), del cual hace parte el Gobierno de España, que a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante, AECID) ha comprometido y desembolsado US\$ 1.500.000; y dos entidades socias de contrapartida: i). a nivel departamental, la Gobernación del Cauca; y ii). a nivel nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (en adelante, MADR), con una contribución de US\$ 725.209, y US\$ 558.336, respectivamente, según tasa de cambio basada en histórico del segundo semestre de 2014, a saber: COP. 2687.²

El PC se ha implementado en 4 municipios del Sur del Departamento del Cauca: i). Almaguer; ii). Bolívar; iii). San Sebastián; y iv). Totoró. Para lo cual, ha concebido tres objetivos:

1. Fortalecer las capacidades locales para la gestión participativa, concentrada y sensible al género, de los procesos de desarrollo económico incluyente, seguridad alimentaria y nutricional, mediante el diálogo social, intercultural e intersectorial;
2. Apoyar de manera progresiva la autonomía en la seguridad alimentaria y nutricional de las comunidades, integrando acciones y saberes propios, con compromisos interinstitucionales y de organizaciones de productores locales y regionales; y,
3. Mejorar capacidades económicas de los pequeños productores rurales, a través de acciones sin daño que fortalezcan los medios de vida, la producción diversificada, los encadenamientos de valor y el desarrollo de mercados inclusivos, como medios de construcción de paz en los territorios.

De acuerdo a éstos, ha desarrollado cuatro estrategias:

1. Fortificación casera con micronutrientes en polvo para la prevención y reducción de la anemia (PMA como agencia líder);
2. Parcelas comunitarias y huertas familiares orgánicas (FAO como agencia líder);
3. Diversificación de ingresos familiares y vinculación a mercados (PNUD, ONU Mujeres y PMA como agencias del SNU líderes, y entidades nacionales y departamental: MDAR, Gobernación del Cauca y Federación Nacional de Cafeteros); y,
4. Resolución de conflictos territoriales con énfasis en ambientales (PNUD como líder).

² Información de contribución financiera y tasa de cambio sustraída del Informe Narrativo Final (Final Narrative Report) del PC.

A lo largo de todo el trabajo de evaluación final se han considerado como referentes teóricos para el enfoque metodológico altamente participativo y eminentemente cualitativo: i). los estándares de calidad para la evaluación del desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (en adelante, CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE); y, ii). los estándares de evaluación, con integración de enfoque de género y de Derechos Humanos, del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (en adelante, UNEG).

Así también, se han observado los principios de: i). apropiación; ii). alineación; iii). armonización; iv). gestión orientada a resultados; y v). mutua responsabilidad, como vectores para la eficacia de la ayuda oficial al desarrollo (en adelante, AOD) de la Declaración de París (2005), del Programa de Acción de Accra (2008), y de la Alianza de Bussan (2011).

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo a los Términos de Referencia (en adelante, TdR) de esta consultoría, el objetivo general de la evaluación final del PC es: “determinar la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las acciones/intervenciones realizadas bajo el PC y su aporte al logro de los objetivos propuestos y de los ODS”. Así también, la evaluación final persigue los siguientes objetivos específicos:

1. “Medir en qué medida el PC ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificadas en la fase de diseño;
2. Hacer una valoración independiente de los progresos del PC hacia el logro de los objetivos propuestos en la formulación, de la eficiencia y calidad de los productos entregados y resultados alcanzados;
3. Evaluar la efectividad de la modalidad de gestión del PC (inter-agencial con varios socios en la implementación): limitaciones y oportunidades de esta modalidad;
4. Medir la contribución del PC a los ODS; y,
5. Identificar y documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas sustantivas sobre temas programáticos específicos y temas transversales: género, sostenibilidad y asociaciones público-privadas”.

3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para adelantar esta evaluación final, externa e independiente, se ha concebido un enfoque metodológico altamente participativo, que -sobre todo en la visita de campo- ha implicado la reunión y conversación con algunos beneficiarios individuales (familias, mujeres y niños/as) y comunitarios (asociaciones), representantes de las entidades que han sido contraparte y personal clave del PC en Bogotá y en la oficina regional de Popayán³.

En todo momento, se ha buscado la oportunidad de escuchar y atender los comentarios, sugerencias, percepciones y valoraciones que todos pudieran tener en relación al diseño, formulación y ejecución del PC, para poder tomar esta información como fuente primaria y cruzarla con la secundaria, que ha sido revisada y analizada en la fase anterior de gabinete, previa a la misión al terreno, y completada con alguna otra de fundamental importancia recibida durante la misión al país.⁴

³ Detalle de la agenda de trabajo en la misión al país está disponible en Anexo I; y el resumen de cada reunión, en el Anexo II.

⁴ Según consta en detalle en la Bibliografía manejada en cada fase de esta consultoría de evaluación final.

De este modo, a lo largo de todo el proceso de evaluación final, se ha recurrido a un enfoque - además de altamente participativo- eminentemente cualitativo para extraer, analizar e interpretar la información clave; y una aproximación cuantitativa, que ayude a la medición en el logro y consecución de los resultados perseguidos por el PC.

La planificación del trabajo de evaluación ha transitado por 3 momentos claves, que coinciden con las 3 fases (antes, durante y después de la misión al país): 1. la revisión inicial de documentación (fuente secundaria); 2. la conversación con personas clave de/ en el PC (fuente primaria); y, 3. la combinación de ambas fuentes (triangulación de la información).

1. Fase de gabinete - fuente secundaria:

Consistente en la revisión y análisis documental de información clave producida por el PC, y facilitada a la evaluadora por parte del PC. Así también, consideración de otros recursos de información conexos al PC, que por su naturaleza e interés la evaluadora ha entendido adecuado revisar, analizar y tener en consideración⁵.

En este primer momento, la evaluadora pudo aproximarse a la idea de proyecto, objetivo (s) del mismo; así como, familiarizarse superficialmente con las líneas generales, estrategias de intervención y resultados del mismo. Todo lo cual, le permitió elaborar el Informe Inicial (primer producto entregable de esta consultoría).

Adicionalmente, y con la vista puesta en la siguiente fase, la evaluadora avanzó en la preparación de la misión al país. Concertó las citas para las reuniones en Bogotá con los puntos focales de cada agencia del SNU participante en este PC, y preparó cada una de las entrevistas con el objetivo fundamental de: i). obtener clarificación en términos de resultados, y ii). disponer de información más personalizada no encontrada en la documentación analizada.

Para la agenda de trabajo en el terreno y el campo, hubo una asincronía en la planificación, y no se pudo avanzar en su concreción hasta la llegada de la evaluadora al país.

2. Misión al país, al terreno y al campo– fuente primaria:

Con el objetivo prioritario de acceder a información clave, relevante y útil para el trabajo de evaluación, y que ésta fuera brindada de primera mano por las personas vinculadas al PC como gestores (de las agencias del SNU y de los proyectos de contrapartida) y beneficiarios, se estableció una agenda de trabajo en Bogotá y otra en el terreno (Departamento del Cauca).

✓ Misión al país – reuniones en Bogotá (nivel nacional):

En las cuatro reuniones con los respectivos puntos focales de cada una de las agencias del SNU participantes en el PC se siguió el mismo patrón de intervención, y se preguntó -al menos- las mismas preguntas generales⁶ en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del PC. Al hilo de estas reuniones, la evaluadora se aperció que, si bien había recibido información importante del PC en la fase de gabinete, ésta no era suficiente para poder

⁵ En la Bibliografía, aparece detallada la documentación revisada en cada en fase (inicial) de gabinete.

⁶ Disponible en Anexo II.

adelantar en toda su amplitud y complejidad la evaluación final. De este modo, en ese momento y a lo largo de los días de misión, fue solicitando y recibiendo más documentación del PC, que ha tenido que revisar sobre la marcha y analizar al fin de la misión.

TOTAL REUNIONES: 4	
Participantes:	
-	FAO: 2 personas
-	PMA: 2 personas
-	ONU Mujeres: 3 personas
-	PNUD: 1 persona

✓ **Misión al terreno – reuniones en Popayán (nivel departamental):**

Subsanadas las dificultades iniciales para concretar una agenda de trabajo en el territorio, y pese a la limitación de tiempo (coincidió con lunes festivo), se pudieron establecer oportunas y significativas reuniones con personal clave del equipo de coordinación del PC y con 2 entidades de la contrapartida, a saber: la Gobernación del Cauca (proyecto quinua); y, el Comité de Cafeteros del Cauca (proyecto café).

TOTAL REUNIONES: 4	
Participantes:	
-	Comité de Cafeteros del Cauca: 1 persona
-	Equipo de Coordinación del PC: 3 personas
-	Gobernación del Cauca: 1 persona
-	ONU Mujeres / FUNDECIMA: 1 persona y 2 personas (respectivamente)

✓ **Misión de campo – reuniones en Totoró, Bolívar y San Sebastián (nivel local - beneficiarios individuales y comunitarios):**

Aunque las distancias entre cada municipio del PC no son excesivas, los viajes se complican por la calidad en el acceso y tránsito de las vías. Pese a ello, la evaluadora se pudo acercar a 3 de los 4 municipios atendidos por el PC, y en cada una de estas zonas, entrevistarse con los beneficiarios del mismo. Esta parte de la misión (basada en la observación directa) fue muy importante, pues no sólo pudo ver *in situ* lo que había quedado en términos materiales del PC (i.e. huertas, maquinaria, infraestructura básica...) sino también, y sobre todo, los intangibles de las intervenciones de desarrollo (i.e. concienciación en materia de igualdad de género, protección y conservación del medio ambiente, conocimientos productivos, hábitos alimentarios y de saneamiento básico...). Todo ello, en un diálogo directo con los beneficiarios, que aparentemente respondieron con sinceridad manifiesta a las inquietudes planteadas por la evaluadora, en un acto de reunión y encuentro que concitó bastante concurrencia.

TOTAL REUNIONES: 3	
Participantes:	
-	ASOAGROMIRADOR: 20 personas (18 adultos (12 varones y 6 mujeres) y 2 niños (varones))
-	ASTECAMIL: 7 personas (4 mujeres y 3 varones)
-	ASOQUINUA: 10 personas (6 mujeres y 4 varones)

3. Triangulación de la información primaria y secundaria:

Para la elaboración del Informe Final, en borrador (producto entregable 2) y definitivo (producto entregable 3 con presentación PPT), le evaluadora ha analizado la información secundaria recibida durante la misión y repasado sus notas de las reuniones y entrevistas, para dar respuesta a las preguntas de evaluación y extraer conclusiones, recomendaciones y buenas prácticas de este PC.

4. RESTRICCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO

Algunas dificultades se presentaron al momento de adelantar esta evaluación final, externa e independiente, que principalmente se pueden achacar a que el tiempo de la evaluación no coincidió con el momento final de ejecución del PC, tal como estaba planteado en los TdR de esta consultoría. Por razones ajenas a la responsabilidad de la evaluadora, ésta recibió la comunicación de adjudicación de contrato, y por ende, el encargo de realizar la evaluación externa del PC cuando éste ya había finalizado y estaba cerrado.

De este modo, no sólo el personal clave del equipo de coordinación en el terreno, sino también los puntos focales de cada una de las agencias del SNU, los referentes en las instituciones de contrapartida, y los mismos beneficiarios estaban volcados en otras cuestiones y ocupaciones, diferentes a las propias del PC, que ya estaba ejecutado y cerrado. Pese a ello, y gracias a la voluntad de colaboración por parte de todos, la evaluadora pudo concretar una fructífera (aunque limitada por el tiempo) agenda de trabajo a nivel nacional, departamental y local. En todo momento, las personas contactadas por la evaluadora fueron solícitas, y apoyaron con su tiempo y conocimiento el proceso de consecución de información primaria, vía reuniones presenciales en las sedes de sus respectivas agencias, entidades y asociaciones tanto en Bogotá como en Popayán y en los municipios del PC a los que la evaluadora se desplazó: Totoró, Bolívar y San Sebastián.

Quizá hubiera sido adecuado, la realización de una reunión conjunta de todos los puntos focales y personal clave de monitoreo y seguimiento de cada agencia del SNU participante en Bogotá (sede nacional del PC) y otra en Popayán (sede regional del PC), para dar así una imagen reforzada de unidad en el PC, y poder valorar las dinámicas centro/periferia – nación/departamento, en términos de gestión directiva, técnica y operativa del PC.

En todo caso, y pese a la rotación y cambio en algunas agencias del SNU del punto focal para el PC, la evaluadora pudo disponer de información documental clave. Si bien ésta resultó insuficiente en la fase de gabinete, y ya en el Informe Inicial fue indicado por la evaluadora; así como, en las reuniones de trabajo en la misión al país, al terreno y al campo. De este modo, la información considerada por la evaluadora importante como fuente secundaria solicitada a cada referente, que fue recibiendo (según disponibilidad), en tiempo y forma, para su posterior lectura y análisis. Ello hizo que, si bien en la fase uno (de gabinete) se debería de haber revisado toda la documentación; esto se tuvo que realizar también en la fase tres (de triangulación de la información primaria y secundaria), al regreso de la misión al país.

Sin embargo, algunos vacíos de información identificados no fueron satisfechos por indisponibilidad de recursos y documentos de respaldo. Sobre todo en lo que se refiere a la fase de diseño de la intervención. La evaluadora considera que no ha recibido suficiente

documentación de apoyo al respecto. Lo que ha dificultado la valoración de la sinergia entre la fase de diseño y la fase de ejecución. Según la aproximación a la gestión del ciclo proyecto, la evaluadora supone que no ha dispuesto de suficiente información al respecto de la identificación y diseño mismo de la operación. No sólo en términos de fuentes secundarias (documentación de respaldo), sino también primarias (conocimiento y/o recuerdo por parte de los profesionales implicados en el PC). Según se hizo saber a la evaluadora, quien (es) diseñaron no ejecutaron, y toda esa referencia documental y oral parece ser que no pasó de unos a otros. Así también, y debido a la cierta dispersión de datos, en lo que se refiere a beneficiarios y resultados, pues no hay un documento unificado de línea de salida general de todas las agencias del SNU participantes del PC (sí uno por cada agencia); el acceso a los mismos en términos numéricos ha sido algo complejo. En definitiva, al no estar disponible un documento único que compilé todos los outputs del PC de acuerdo a sus outcomes, el acceso al conocimiento, para su valoración de cumplimiento o no de acuerdo a los dos POA's, se vuelve complejo.

Intuitivamente, y desde un inicio, llama la atención la no coincidencia plena de beneficiarios, la no unificación de resultados compartidos y la falta de línea de salida unitaria. En tanto en cuanto no hay línea de salida, a dos meses del fin del PC, y tampoco línea de seguimiento a 12 meses de ejecución del PC; la compilación de tangibles mensurables en términos numéricos y porcentuales, de acuerdo a los indicadores de avance y seguimiento, resulta una labor que excede el objeto de esta evaluación final, externa e independiente.

Por último, mencionar que en la propuesta de la evaluadora había prevista una fase previa (anterior a la fase de gabinete) consistente en la celebración de una reunión virtual por medios telemáticos entre la evaluadora y la (s) persona (s) designada (s) por el PC y el PNUD como agencia líder. Dicha reunión, por razones varias y ajenas a la voluntad de la evaluadora nunca se celebró. Si bien, hubo un par de conversaciones con el supervisor de este contrato y con la profesional de MyE del equipo de coordinación, que ofrecieron luz, apoyo, ayuda y asistencia en la fase de arranque de esta consultoría de evaluación. Sin embargo, no se produjo ninguna reunión previa con el mencionado en los TdR, grupo de referencia de evaluación, que finalmente dará con su Vo.Bo. aprobación (o no) a este trabajo de evaluación final. En este sentido, hubiera sido muy deseable que una reunión de toma de contacto, acuerdo de orientaciones y traslado de consideraciones previas se hubiera producido entre las partes.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO REALIZADAS

A este respecto, se ha vuelto fundamental la técnica hermenéutica de interpretación de mensajes contenidos en los diferentes Informes de avance semestral, final y final narrativo. Así como, los de línea de salida realizados independientemente por cada una de las agencias del SNU participantes en este PC para mostrar la consecución de los resultados de su responsabilidad temática; y, las conversaciones mantenidas con el personal clave del PC durante la misión al país. Pues sucede que, los indicadores de medición en términos numéricos y/o porcentuales no están disponibles en un único documento consolidado de fin de programa conjunto. Tampoco hay línea de salida unificada de las diferentes agencias del SNU y los proyectos de contrapartida. De este modo, dentro de las limitaciones arriba mencionadas, y habiendo revisado los dos POA's, el marco de resultados y el marco de monitoreo de indicadores cumplimiento, preparados en la fase de implementación; la evaluadora ha elaborado el cuadro de Avance en la consecución de resultados del PC, por necesidades de clarificación y mostración en un documento único de la progresión en la consecución de los mismos.

AVANCE EN CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS DEL PC		I. Informe de Gestión	II. Informe de Gestión	III. Informe de Gestión	IV. Informe de Gestión	Informe Final	RESULTADO (NARRATIVO) CONSEGUIDO con referencia a PRODUCTOS
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	05/2015 - 10/2015	11/2015 - 04/2016	05/2016 - 10/2016	11/2016 - 04/2017	05/2015 - 05/2017	
OUTCOME 1. : Capacidades de liderazgo local fortalecidas para la construcción de la paz y el desarrollo sostenible, con enfoque territorial, integral, participativo, concertado y de género, mediante el diálogo social, intercultural e intersectorial	PLANIFICADO	LOGRADO					
	INDICATOR 1: Número de entes territoriales que han fortalecido sus capacidades técnicas para la gestión compartida y cuentan con métodos que facilitan actuar con unidad de criterio en la reflexión y elaboración de propuestas propias de ODS y construcción de paz en el territorio	0%	75%	90%	90%	100%	4 municipios: i. San Sebastián; ii. Almaguer; iii. Bolívar; y, iv; Totoró + 1 para pueblos indígenas (talleres): Capacitación en ODS; Talleres elaboración de proyectos; Socialización Acuerdos de Paz de La Habana. Perfiles de proyecto (comunidades) incluidos en Planes Municipales de Desarrollo (administraciones municipales)
	TARGET: A diciembre de 2016, 4 entes territoriales han fortalecido sus capacidades técnicas para elaborar autónomamente propuestas para el logro de los ODS en función de la paz, la reconciliación y el postconflicto						
	INDICATOR 2: Número de medidas de incidencia implementadas en los territorios para que las mujeres beneficiarias del PC puedan disponer y/o decidir sobre la propiedad, uso y control de los medios de producción	0%	50%	70%	90%	100%	Capacitación en empoderamiento político + Talleres de liderazgo y generación de capacidades. [Según está redactado el Indicador, debería ser una medida de incidencia en materia de política pública, pero el PC en la implementación lo interpreta en materia de proceso productivo (planes de negocio (4) liderados por mujeres)]
	TARGET: A diciembre de 2016, al menos 1 medida de incidencia fue implementada para lograr que las mujeres beneficiarias del PC puedan disponer y/o decidir sobre la propiedad, uso y control de los medios de producción						

Evaluación Final del Programa Conjunto SDG-F: *Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca – INFORME FINAL*

<p>OUTPUT 1.1: Construida y aplicada una metodología participativa pertinente al contexto de construcción de paz en territorios, que facilita medios y herramientas para que la comunidad, líderes, organizaciones e instituciones propongan y adelanten iniciativas propias de ODS</p>	<p>INDICADOR 1: Número de propuestas elaboradas desde las comunidades y organizaciones sociales que consideran una participación equitativa de hombres y mujeres, y contemplan aspectos étnico-culturales en el marco de los ODS, a partir de la aplicación de una metodología pertinente al contexto de construcción de paz</p>	0%	100%	100%	100%	100%	<p>"Propuestas elaboradas" entendido como perfiles de proyecto, entonces han sido 4 (1 por municipio del PC).</p> <p>"Metodología participativa" contenida en documento de Sistematización de metodologías del PC.</p>
	<p>TARGET: Al menos 4 propuestas elaboradas y presentadas ante gobiernos municipales e indígenas</p>						
<p>OUTPUT 1.2: Organizaciones sociales de mujeres, productivas e institucionales participantes, con capacidad organizativa, técnica y administrativa para la gestión, seguimiento y evaluación de los proyectos de Desarrollo Económico Incluyente (DEI) y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN)</p>	<p>INDICADOR 1: Número de organizaciones que cuentan con capacidad técnica para implementar propuestas concertadas de DEI con enfoque de género</p>	0%	20%	70%	90%	100%	<p>11 organizaciones PNUD + 3 planes de negocio diversificación (mora, tomate de árbol y arveja)+ 4 organizaciones quineros (proyecto de contrapartida Gobernación del Cauca) con 4 planes de negocio para el mejoramiento post-cosecha + 4 organizaciones ONU Mujeres con 4 planes de negocio en quinua y café y con enfoque de liderazgo y empoderamiento + ASTECAMIL</p>
	<p>TARGET: 20 organizaciones capacitadas</p>						
<p>OUTCOME 2: Mejorada la autonomía y la SAN, a partir de saberes propios de las comunidades, y la recuperación de los medios de vida locales</p>	<p>INDICADOR 1: % de familias que implementan sistemas diversificados a partir de saberes propios de las comunidades</p>	0%	45%	50%	100%	100%	<p>De un total de 1000 familias, 400 familias en CDC + Chef de cocina + diversificación producción huertas comunitarias/familiares</p>
	<p>TARGET: 40% de las familias implementan sistemas diversificados de producción</p>						
	<p>INDICADOR 2: Número de niños/as menores de 5 años, que reciben fortificación casera de micronutrientes en polvo (MNP)</p>	0%	100%	100%	100%	100%	<p>En línea de base: 497 niños/as; en seguimiento: 491 niñas/as. Entorno con población envejecida</p>
	<p>TARGET: 80% de niños/as menores de 5 años reciben fortificación casera de MNP</p>						

Evaluación Final del Programa Conjunto SDG-F: *Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca – INFORME FINAL*

	INDICADOR 3: % de adherencia a los MNP en niños/as menores de 5 años TARGET: 80% de adherencia a los MNP en niños/as menores de 5 años	0%	100%	100%	100%	100%	99% de adherencia
OUTPUT 2.1: Prevenido el deterioro del estado nutricional y promovida la diversidad de la dieta de grupos vulnerables	INDICADOR 1: % de familias que mejoran la diversidad de la dieta TARGET: 40% de familias mejoran la diversidad de la dieta	0%	25%	25%	50%	100%	93% familias mejoran la diversidad de su dieta Sobre un universo de 1000 familias: 400 familias FAO diversifican la dieta gracias a las huertas + 131 familias con huertas en 3 municipios (San Sebastián, Totoró y Almaguer; en Bolívar no fue posible dada la limitación de recursos) PMA + 12 Talleres de cocina saludable (3 por cada municipio de los 4 del PC)
	INDICADOR 2: % de cuidadores que observan cambios positivos en niños/as menores de 5 años que consumen MNP TARGET: 75% de cuidadores observan cambios positivos en niños/as menores de 5 años que consumen MNP	0%	25%	100%	100%	100%	88% de cuidadores observan cambios positivos en niños/as menores de 5 años que consumen MNP
	INDICADOR 3: % de familias que participan de las actividades de educación nutricional, ferias gastronómicas y talleres de cocina saludable TARGET: 60% de las familias participan de las actividades de capacitación nutricional	0%	54%	100%	100%	100%	Las familias atendidas por PMA y FAO tienen un nivel de coincidencia no total (de las 427 que atendió PMA sólo 60 fueron también atendidas por FAO). No hay indicador de PMA como línea de salida; el de FAO es del 40%. "Al momento de hacer la focalización de las familias para el Programa Conjunto de acuerdo con los criterios de selección establecidos previamente, un alto porcentaje las familias identificadas (que tenían niños y niñas de 6- 59

Evaluación Final del Programa Conjunto SDG-F: *Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca – INFORME FINAL*

							meses) para la estrategia de MNP, no cumplían los criterios requeridos por FAO para el desarrollo de sus actividades estratégicas, se evidenció la necesidad de que cada agencia, desarrollara las actividades estratégicas con sus familias focalizadas.”, según consta en Informe Final Ejecutivo de PMA.
OUTPUT 2.2: Fortalecidas las capacidades técnicas y productivas de las familias, con el fin de reducir la inseguridad alimentaria de la población, aumentar la diversidad de la dieta y promover la adecuada nutrición con mejoramiento de hábitos alimentarios, modelos técnicos diversificados de acuerdo a las condiciones ambientales, agroecológicas, acorde con las prioridades de las comunidades y la cultura local	INDICADOR 1: Número de Centros Demostrativos de Capacitación (CDC) establecidos en el territorio de acción del PC						18 CDC instalados.
	TARGET: 16 CDC instalados	0%	65%	100%	100%	100%	En el momento de redacción de este informe (agosto de 2017) se hace saber a la evaluadora que siguen activos 16 CDC (Municipio de Almaguer, 3 CDC Municipio de Bolívar 3CDC Municipio de Totoró, 5 CDC San Sebastián, 5 CDC)
	INDICADOR 2: Número de huertas familiares establecidas	0%	25%	40%	100%	100%	400 establecidas (y produciendo)
	TARGET: 400 huertas familiares establecidas						
	INDICADOR 3: % de productores/as capacitados en análisis de riesgos y amenazas que afectan las actividades agrícolas	0%	100%	100%	100%	100%	400 familias como población meta
	TARGET: 40% de productores/as capacitados en gestión de riesgos y amenazas						
OUTCOME 3: Familias de productores rurales con mayores ingresos , a través de la producción diversificada, el fortalecimiento	INDICADOR 1: Número de organizaciones de productores/as que han sido fortalecidas en los componentes de asistencia técnica y organizacional, de mercadeo, logística y comercialización	0%	50%	50%	90%	100%	11 organizaciones PNUD + 3 planes de negocio diversificación (mora, tomate de árbol y arveja)+ 4 organizaciones quineros (proyecto de contrapartida)

Evaluación Final del Programa Conjunto SDG-F: *Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca – INFORME FINAL*

organizacional y el desarrollo de mercados inclusivos, que aporten al proceso de construcción de paz en los territorios	TARGET: 20 organizaciones fortalecidas						<i>Gobernación del Cauca) con 4 planes de negocio para el mejoramiento post-cosecha + 4 organizaciones ONU Mujeres con 4 planes de negocio en quinua y café y con enfoque de liderazgo y empoderamiento (ASMUCREM, ASOQUINUA, AMURA, AMPROCAR)+ ASTECAMIL</i>
	INDICADOR 2: Número de planes de negocio para diversificación de los sistemas productivos de café y quinua, ejecutados y articulados a aliados comerciales						<i>3 planes de negocio inclusivos implementados: mora, tomate de árbol y arveja) + 4 organizaciones de ONU Mujeres vinculadas a quinua y café + producción de abono, catering y restaurante.</i>
	TARGET: 6 planes de negocio ejecutados	0%	35%	40%	70%	100%	
OUTPUT 3.1: Incrementadas las capacidades de asociatividad, solidaridad y desarrollo empresarial rural de las comunidades, vinculando a los sectores público y privados	INDICADOR 1: Número de organizaciones fortalecidas en aspectos técnicos, organizativos y empresariales						<i>4 organizaciones ONU Mujeres</i>
	TARGET: Al menos 50% del número de organizaciones fortalecidas han logrado incrementar sus ingresos a través de su vinculación a mercados	0%	35%	35%	50%	50%	
	INDICADOR 2: Número de organizaciones de productores del área del PC que suscriben negocios y acuerdos comerciales						<i>Parecen existir intenciones de compra (POSTOBÓN), pero en el marco del PC no se suscribió ningún acuerdo comercial por imposibilidad técnica (los productores no tienen cosecha suficiente de mora, por falta de tiempo)</i>
	TARGET: Al menos 1 organización de productores por municipio del PC ha establecido acuerdos comerciales de venta	0%	25%	25%	70%	70%	

Evaluación Final del Programa Conjunto SDG-F: *Territorios productivos y con seguridad alimentaria para una población resiliente y en paz, en ecosistemas estratégicos del Cauca – INFORME FINAL*

	INDICADOR 3: Número de potenciales compradores de productos ofertados por las organizaciones fortalecidas TARGET: Realizadas gestiones con al menos 2 potenciales compradores de productos locales	0%	35%	35%	80%	100%	<i>POSTOBÓN + Intenciones de compra en Popayán y Cali</i>
OUTPUT3.2: Aumento de la capacidad productiva diversificada e innovadora de pequeños productores, por medio de establecimiento de modelos técnicos para la producción sostenible, adaptada al cambio climático, incluyentes y articulados a cadenas de valor con enfoque de mercados inclusivos	INDICADOR: Número de organizaciones de productores(as) agropecuarios que incrementan su capacidad productiva diversificada de manera ambientalmente sostenible TARGET: Al menos 50% de las organizaciones (2 de ellas compuestas significativamente por mujeres) incrementan su capacidad productiva	0%	25%	25%	100%	100%	<i>19 organizaciones con planes de negocio y énfasis en eje ambiental, además de ampliación de eje de sembrado y aumento de capacidad productiva (11 organizaciones planes de negocio PNUD)</i>

Fuente: Elaboración propia de la evaluadora, en base a la documentación facilitada por el PC en la fase de gabinete, y completada en fase de elaboración del Informe Final posterior a la misión al terreno, con la información obtenida por la evaluadora en las reuniones realizadas en Bogotá y Popayán durante la misión al país.

El resultado 1: “Capacidades locales mejoradas para la gestión participativa, concertada y sensible al género, para adelantar procesos de desarrollo económico incluyente, seguridad alimentaria y nutricional, mediante el diálogo social, intercultural e intersectorial”, fue acertadamente conseguido, por medio de la implementación de talleres, capacitaciones, socializaciones y elaboración de perfiles de proyectos. Así:

- 21 organizaciones locales de productores/as rurales fueron capacitadas en DEI con enfoque de género, y fortalecieron sus capacidades para la gestión compartida: 3 en Almaguer, 7 en Bolívar, 8 en San Sebastián y 3 en Totoró. Por su parte, la Asociación de Técnicos Agrícolas del corregimiento de Los Milagros (ASTECAMIL), integrada por 15 jóvenes, se consolidó como organización y adquirió personería jurídica. De este modo, y en términos, sobre todo, de fortalecimiento de capacidades en el trabajo asociativo, puede concluirse que el PC contribuyó a: i). la reactivación de entidades que ya estaban creadas, pero en cierto modo dormidas por su poca actividad; ii), la creación, y posterior consolidación, de una nueva asociación de jóvenes estudiantes del SENA en técnicas agrícolas, que gracias al PC se organizaron, apoyaron y permanecieron en su territorio (no viéndose tentados a emigrar), gracias a su trabajo en la asociación.
- Además, dos asociaciones (ASTECAMIL y ASOAGROMIRADOR), receptoras de micro capital vía donación (grant), fortalecieron sus capacidades de gestión contable, financiera y tributaria, gracias a las capacitaciones que sobre estas materias se les brindó en el marco del PC.

El resultado 2: “Mejoradas las condiciones para lograr una seguridad alimentaria y nutricional autónoma, sostenible e incluyente, a partir de los saberes propios de las comunidades, la recuperación de los medios de vida locales y en articulación con las instituciones del territorio”, ha tenido un éxito notable.

- 99% de adherencia a los MNP en los niños/as menores de 5 años (80% era el target);
- 88% de cuidadores observan cambios positivos en niños/niñas menores de 5 años que consumen MNP (75% era el target);
- 18 CDC instalados (16 era el target).

Además, algunas acciones que posibilitaron el cumplimiento oportuno de estas metas han sido: la entrega de filtros de agua (427); la realización de 12 talleres (3 por municipio) de educación nutricional y de salud y corresponsabilidad familiar; también de transformación y almacenamiento de alimentos, para el fomento de la alimentación saludable y la diversidad de la dieta (12 talleres de "Cocina Saludable"); y, la celebración de 4 ferias gastronómicas (1 por municipio), con un total de 535 familias participantes en los 4 municipios.

El resultado 3: “Capacidades económicas mejoradas de los pequeños productores rurales, a través de acciones sin daño que fortalecen los medios de vida, la producción diversificada, los encadenamientos de valor, las prácticas de negocio y el desarrollo de mercados inclusivos, como medios de construcción de paz en los territorios” fue parcialmente conseguido. En tanto en cuanto y por razón de los ciclos de siembra y recolección (se sembró tarde y, antes del fin de la

ejecución del PC, no se pudo recolectar lo suficiente para ponerlo en el mercado), no se consiguió la firma ni el cierre de ningún acuerdo comercial a medio y/o largo plazo.

- No se cumplió con el target de, al menos el 50% del número de organizaciones fortalecidas, esto es 10 de 20, han logrado incrementar sus ingresos a través de su vinculación a mercados;
- Ni, al menos una organización de productores por municipio del PC, esto es en total 4, ha establecido acuerdos comerciales de venta.

Algunos de los aspectos en los que se trabajó fueron: i). fortalecimiento de las capacidades asociativas y desarrollo empresarial para la vinculación a los sectores público y privado, de las asociaciones de pequeños productores en los 4 municipios del PC; ii). mapeo de las cadenas de valor de dos asociaciones en Totoró que requerían el fortalecimiento comercial para la producción de mora y su transformación en fresco, pulpa, jugos y mermeladas; iii). identificación de mercados institucionales para la compra de alimentos, y participación en la primera rueda de negocios a la que concurrieron más de 30 compradores.

En todo caso, sí se implementaron 3 planes de negocio inclusivos en mora, tomate de árbol y arveja, con 54, 50 y 227 familias respectivamente. Y, 4 organizaciones constituidas principalmente por mujeres, que reúnen a 103 familias, implementaron 4 planes de negocio para el fortalecimiento de la producción en cadenas de quinua y café.

El PC funcionó bajo la perspectiva de la teoría de cambio elaborada para el mismo, para revertir los tres principales conflictos socio-ambientales del departamento en la región del macizo colombiano, que el PC identificó como prioritarios: i). mal uso de la tierra (deforestación y expansión de la colonización); ii). sistemas de producción inadecuados (agro ecosistemas en pendientes fuertes, procesos erosivos y desestabilizadores del recurso suelo, erosión moderada-remoción masiva, erosión por escurrimiento hídrico superficial); iii). pobreza y marginalidad socio-económica (inseguridad alimentaria, desempleo, falta de cadenas de valor).

Así, la contribución del PC deja capacidad instalada en la zona de intervención en términos de: i). mejoramiento de la situación de vulnerabilidad de los beneficiarios focalizados (más de 1200 familias: 52% mujeres y 48% varones); ii). estructuras organizativas fortalecidas (21 organizaciones), mediante talleres y capacitaciones en aspectos asociativos, de gestión contable y financiera, prácticas de manufactura para acceso a mercados; iii). procesos productivos encaminados hacia el autoconsumo y la comercialización de excedentes (3 planes de negocio de diversificación (mora, tomate de árbol y arveja), y otros 4, con enfoque inclusivo y de género, para quinua y café); iv). SAN de niños/as y adultos gracias al establecimiento de 18 CDC y sus réplicas en huertas familiares; v). provisión de MNP, filtros de agua y capacitación en alimentación saludable y diversidad de la dieta, con productos de la tierra; entre otros.

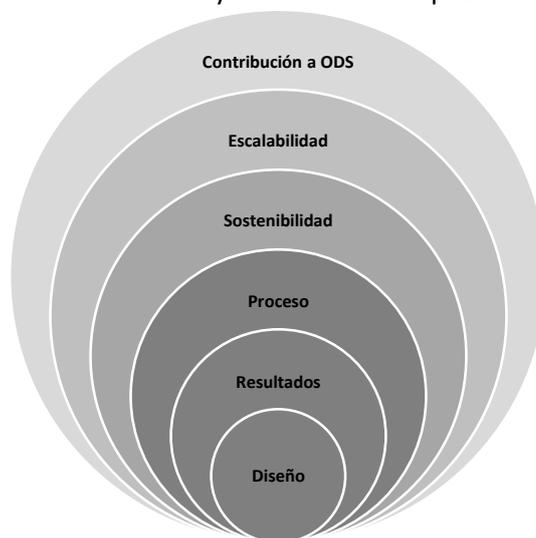
Sin embargo, riesgos externos como por ejemplo el ciclo electoral, no se tuvieron suficientemente en cuenta, ni en la identificación de la intervención ni en el diseño de la operación. En un contexto de institucionalidad frágil, con escasa presencia efectiva del Estado de Derecho en algunas de las zonas más dispersas y alejadas del centro, los poderes locales de redes clientelares y caciquistas pueden llegar a comprar voluntades, y afectar negativamente en

el compromiso de participación de los potenciales beneficiarios de la operación. En momentos de campaña electoral, sobre todo a nivel local y departamental, los cambios que se puedan producir en la representación política conviene tomarlos como un riesgo, y a lo largo de la implementación de la operación, hacerles seguimiento y buscar soluciones en caso de que se vuelvan persistentes, para conseguir mitigar a su vez el riesgo político de que, con el potencial cambio de administración, las nuevas autoridades locales y/o departamentales no apoyen la intervención de cooperación.

En este caso, el PC coincidió con dos situaciones que no se habían considerado: de un lado, la campaña política de 2015 y de otro, la firma de los Acuerdos de Paz en 2016. Sendas cuestiones produjeron, indirectamente, retrasos en la implementación del PC, porque hubo que volver a concitar la confianza de los nuevos gobernantes, tras un proceso de transición en la administraciones; y, porque el elevado grado de desconocimiento en general de la población beneficiaria del PC de los Acuerdos de La Habana, obligó a procesos de socialización inicial para poder construir aproximaciones de perfiles de proyectos ODS y de construcción de paz, para una población altamente vulnerable.

IV. NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y RESPUESTAS DE EVALUACIÓN

De acuerdo a la lógica de intervención, se conciben tres niveles (endógenos) de análisis, que corresponden con el núcleo vertebrador del PC; y otros tres más (exógenos), que se refieren en cierto modo a las externalidades del PC en términos de sostenibilidad de los resultados del PC en los territorios de intervención, y la escalabilidad de la operación en otros municipios del Departamento u otros lugares del país con similares circunstancias de partida, en tanto que potencialidades de desarrollo sostenible y construcción de paz.



Fuente: Elaboración propia

Así, en la **dimensión endógena** se presentan tres niveles de análisis:

- Nivel de **diseño** (de la intervención). A fin concluir el grado de **adecuación** de los objetivos, estrategias y resultados del PC a las necesidades de la población beneficiaria, en términos de desarrollo sostenible integral. Así también, la **alineación** de las propuestas del PC con los planes de desarrollo del país socio de la intervención, a nivel local, departamental y nacional, y la programación de la AOD.

Para lo cual, se dará respuesta a las siguientes cuestiones de evaluación, propuestas en los TdR en términos de:

Pertinencia: grado en que los objetivos estratégicos (3) del PC se adaptaron a las necesidades de la población, a las prioridades del país en términos de desarrollo y al logro de los ODS:

a) ¿Cómo ha contribuido el PC a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño y en relación a la situación inicial?

El documento de proyecto del PC (PRODOC) pone de manifiesto que el PC abordará, con sus objetivos (3) y estrategias (4), tres principales conflictos socio-ambientales que se presentan en los municipios del Sur del Departamento del Cauca: i). mal uso de la tierra; ii). sistemas de producción inadecuados, y iii). pobreza y marginalidad.

De este modo, el trabajo de acompañamiento, incidencia y capacitación del PC en sus municipios de intervención dejan a éstos con más capacidad instalada (medios materiales y saberes nuevos) para el mejor uso de la tierra, por medio de: i). los CDC y su réplica en huertas familiares; ii). la elaboración de abonos orgánicos; iii). el conocimiento de los ciclos de cosecha y sus técnicas apropiadas para la siembra; iv). la consideración de las contingencias climáticas (lluvias y sequías) y sus necesarias mediadas de previsión; y, v). la planificación temporal por medio de sistemas de almacenamiento de agua y dispensa de riego por goteo adecuados (79 reservorios de agua, que pueden albergar hasta 55 mil litros de agua, y cuentan con un ciclo de vida de más/menos 20 años), entre otros. Que condicionan -favorablemente- la modificación del sistema de producción agrícola local, mediante la diversificación de los cultivos por medio del rescate de algunos ancestrales pero olvidados (como la quinua), la introducción de nuevos cultivos de frutas (como la mora y el tomate de árbol) y verduras (como la arveja). En un primer momento, con vistas al autoconsumo de éstos por los miembros de las familias campesinas e indígenas beneficiarios del PC, para posteriormente, y toda vez la producción excedente sea abundante y presente condiciones de competitividad en términos de calidad y precio, se puedan colocar en el mercado de proximidad (cabeceras municipales) y a nivel nacional (con la firma de (potenciales) acuerdos de compra y comercialización (que al momento de redacción de este Informe no se habían concretado).

Por su parte, el cambio favorable en el sistema de producción agrícola, vía autoconsumo, influye positivamente en la variación de la dieta, por la inclusión en la misma de nuevos alimentos y grupos de éstos. Aumentando el puntaje de diversidad de la dieta a nivel de hogar de 5.2 a 8.8, lo que significa que, las familias consumen en promedio de 3 a 4 grupos de alimentos más que cuando se iniciaron las acciones del PC. Desataca la ingesta de vegetales, frutas y productos de origen animal, como leche y huevos. Además, la educación nutricional, tiene un rol fundamental en la modificación y adopción de nuevos hábitos alimentarios, en el sentido de capacitar a la población sobre cómo prepararlos saludablemente de manera más nutritiva y adecuada utilizando los recursos disponibles en las familias; y, su correcta manipulación, conservación, manejo higiénico de los alimentos y mezclas de éstos para aumentar el valor nutricional de las preparaciones. Así como, por la previsión de la cosecha, lo que contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) de estos campesinos e indígenas. Así también, y cuando se concreten los excedentes de la producción, y ésta pueda ser puesta en los mercados local, departamental y nacional, las familias beneficiarias del PC estarán (previsiblemente) en

disposición de aumentar sus ingresos y fortalecer sus medios de vida con cultivos lícitos, en línea con el enfoque de desarrollo económico incluyente (DEI).

b) ¿En qué medida el PC estuvo alineado con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo en Colombia 2015 – 2019 (en adelante, UNDAF por sus siglas en inglés)?

La alineación teórico-conceptual del PC con UNDAF fue total. El PC se propuso trabajar en procesos de cambio para una recuperación temprana con alto impacto en zonas rurales del país con una elevada concentración de problemas estructurales derivados de años de conflicto interno armado con alta pobreza, marginalidad y desigualdad; sistemas de representación debilitados y baja/escasa presencia de las instituciones y de la AOD en las zonas de intervención. En definitiva, construcción de paz a nivel territorial con enfoque de desarrollo rural y humano sostenible.

En línea con las dos áreas de resultados del UNDAF que se refuerzan mutuamente, a saber: construcción de paz y desarrollo sostenible, con perspectiva de igualdad de género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental; en donde se encuentre la población más excluida y con mayores necesidades (en el Departamento del Cauca se da elevada presencia de población en situación de vulnerabilidad, pues es uno de los Departamentos más pobres del país). Por lo demás, este enfoque diferencial (de género, indígena y ambiental) fue transversal en el PC.

Luego, el PC estuvo perfectamente alineado con UNDAF, que “sirve como referente para preparar programas conjuntos e individuales de las agencias del SNU, y es la guía para la correspondiente rendición de cuentas”⁷, y responde a su vez a la alineación con las prioridades del país.

c) ¿En qué medida la programación conjunta era la mejor opción para responder a los desafíos de desarrollo descritos en el documento del programa?

En el plano conceptual, y a tenor de los 3 grandes desafíos identificados en el PRODOC, a saber: i). mal uso de la tierra; ii). sistemas de producción inadecuados, y iii). pobreza y marginalidad; un escenario de programación conjunta entre aquellas agencias del SNU especializadas temáticamente en cada una de las materias (alimentación, agricultura y desarrollo económico) junto al componente transversal de género, se presentaba sin duda como una excelente oportunidad para maximizar las ventajas comparativas de cada agencia en su ámbito sectorial y temático de actuación.

Luego, y a falta de datos objetivos que contradigan esta conclusión, puede indicarse que la programación conjunta era una alternativa posible para la planificación de esta intervención, que dio algunos buenos resultados y mejores prácticas en la fase de implementación y ejecución. En todo caso, la evaluadora no dispone de suficientes elementos de juicio para valorar objetivamente si la programación conjunta era la mejor opción. Desconoce si se plantearon (o no), al momento de identificar y diseñar esta intervención, otras alternativas. Ni en la documentación revisada (fuente secundaria), ni en las reuniones mantenidas (fuente primaria) aparecen registro o mención de otras alternativas.

⁷ UNDAF 2015-2019

d) ¿Hasta qué punto siguen siendo válidos los objetivos del PC en el contexto de los objetivos de política nacional y los ODS?

Los 3 objetivos siguen estando plenamente actuales en la agenda de desarrollo del país. Son totalmente válidos y acordes al Plan Nacional de Desarrollo y a los ODS.

El PC al focalizar sus esfuerzos en las poblaciones más vulnerables (campesinos) con enfoque de género y étnico (indígenas) de municipios tradicionalmente no atendidos por la AOD, apoya la SAN y fortalece el DEI en dichos territorios. De este modo, el mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios van desde la salud, a la dieta, pasando por la economía familiar hasta llegar al reconocimiento de la igualdad de género y la participación de las mujeres en la comunidad, mediante la creación y el mantenimiento de asociaciones agrícolas y productivas, con visión de negocio, a medio y largo plazo.

Según dijeron las personas beneficiarias con las que tuvo ocasión de entrevistarse la evaluadora durante su misión al campo, éstas argumentan que el acceso a nuevas semillas, junto con la siembra de otras que ya usaban, ha hecho que casi no compren productos de consumo en el mercado, pues con lo que producen se pueden autoabastecer y alimentar así a la familia. Además, los nuevos conocimientos adquiridos en los talleres de preparación de alimentos, de acuerdo a una lógica de consumo saludable en términos también de manejo de agua limpia (gracias al uso de los filtros, y a la capacitación sobre el hervido de agua para la cocina), y junto al consumo de las *chispitas*, ha hecho que los/as cuidadores/ras de los/as niños/as atendidos por el PC vean cómo han aumentado de peso, ganado apetito y mejorado sus condiciones de salud (pues estaban en riesgo de desnutrición). Sin embargo algunas cuestiones como el acceso a agua para el riego, la infraestructura para el almacenaje y el transporte del excedente producido para el mercado, presenta algunas limitaciones y necesidades de, según se le transmitió a la evaluadora: i). distrito de riego, ii). centro de acopio y iii). sistema de transporte.

En este sentido, más iniciativas similares y/o complementarias en estas zonas y/o parecidas se podrían seguir adelantando, para que efectivamente se concretará un avance en la consecución y logro de los ODS en el país.

e) ¿En qué medida la implementación del PC (una implementación realizada con la integración de agencias del SNU, gobierno, sector privado y otras organizaciones) contribuyó a generar un valor añadido a la solución de los problemas de desarrollo planteados en el documento del programa?

Un programa conjunto suele necesitar, en términos de gestión operativa, un modelo de acción integral y concertado entre las agencias del SNU y las contrapartes local, departamental y nacional. En este aspecto, la articulación y coordinación entre las partes implementadoras necesariamente tiene que ser *quasi* perfecta para que el engranaje de la operación se ponga en marcha y logre cumplir con sus objetivos conjuntos.

El PC objeto de evaluación, parece haber cumplido con la gran parte de sus objetivos propuestos. Pero éstos parecen haber sido logrados por la acción individualizada de cada una de las agencias del SNU y de las entidades de contrapartida, que sencillamente han trabajado con y para *sus* beneficiarios y en *sus* actividades; tal como se le llegó a reconocer a la evaluadora en alguna entrevista en el terreno. En este sentido, llama la atención el bajo nivel de coincidencia entre los

beneficiarios. Por lo que un trabajo perfectamente integrado, y por ende exponencialmente multiplicador entre ellos, no se puede concluir que hubo.

En definitiva, el trabajo inter-agencial con enfoque inter- institucional adoleció, en el plano práctico (de implementación), de algunas limitaciones que serán comentadas más abajo a lo largo de este Informe. Sin embargo, en el plano teórico (de diseño) sí que estaba decididamente planteado el trabajo en red, aunque no se precisaba de qué modo o manera se iba a adelantar.

- Nivel de **resultados** (planificados vs logrados): calibrar el **alcance** de los resultados planificados y someter a escrutinio los logrados (**impacto**). Considerando, a su vez, el grado de **armonización** en la consecución de los resultados previstos, en la fase de formulación, y logrados en la de implementación.

Para ello, se responde a las siguientes preguntas de evaluación textualmente presentadas en los TdR en términos de:

Eficacia: grado en que se han alcanzado -en la fase de implementación- los objetivos propuestos -en la fase de formulación- del PC para responder a las necesidades identificadas en los beneficiarios de los territorios focalizados:

a) **¿Hasta qué punto el PC ha alcanzado los productos y resultados descritos en el documento del programa?**

La versión disponible del documento del programa (PRODOC) recibido por la evaluadora, no contiene referencia alguna a actividades ni productos a ser implementados por el PC para la consecución de los objetivos propuestos. Llama la atención que este documento de programa carezca de elementos mensurables del contexto de intervención (sobre todo en lo relativo al número preciso de potenciales beneficiarios identificados de acuerdo a las características prescritas por la fase de diseño de la intervención) y planificación general de la operación tan fundamentales como por ejemplo: el árbol de problemas, el cronograma de actividades de acuerdo al enfoque de marco lógico, la matriz de riesgos y los medios de mitigación, entre otros.

De este modo, la evaluadora advierte no haber tenido acceso a suficiente documentación de respaldo de la fase de formulación, ni la posibilidad de entrevistarse con ninguna persona que hubiera participado en fase de identificación, diseño y/o formulación, para extraer una conclusión certera entorno a la adaptación de la fase de implementación a la de formulación, por la indisponibilidad de medios documentales y referencias orales a este respecto.

Sin embargo en términos generales, y como se ha señalado en el punto 4 de este Informe, puede decirse que sí se lograron los resultados del PC. Los resultados que parecen haber estado sugeridos en la fase de formulación, y que aparecen claramente en los POA's elaborados en la fase de implementación, han sido adecuadamente conseguidos. De este modo, y de los tres objetivos se han logrado en modo variable. Además, tienen un alto componente intangible (de capacidades locales instaladas, cambios de conducta, comportamiento, relacionamiento, hábitos higiénicos, alimentarios y productivos), y es más complejo someterlos a escrutinio, vía indicadores de verificación cuantitativos.

b) ¿Qué buenas prácticas, lecciones aprendidas y experiencias replicables se han identificado?

Por lo que respecta a buenas prácticas, la evaluadora ha identificado la gestión del agua como un recurso limitado y que merece atención prioritaria en el contexto de intervención de este PC, por su fundamental relación con los ciclos de siembra, cosecha y producción. De ahí, la respuesta rápida del PC en provisión de una estrategia de gestión integral y fortalecimiento de capacidades locales (empoderamiento), para abordar el conflicto del agua que es central en el territorio. De este modo, y a pesar de que en la fase de formulación se concebía una operación tendente al desarrollo sostenible (también en términos ambientales) no se precisaba cómo se iba a hacer. Así, y al hilo de la ejecución, fueron concretándose las necesidades del agua como un conflicto socio-económico recurrente con necesidad de atención temprana. Luego, y por medio del uso de la metodología AECID de resolución pacífica de conflictos (Huellas de Paz), se trabajó con, por y para el agua, como un recurso limitado y que merece protección especial, por sus condicionantes en términos de desarrollo sostenible integral. Se construyeron 79 reservorios de agua, que pueden albergar hasta 55 mil litros de agua, y cuentan con un ciclo de vida de más/menos 20 años. Así las cosas, y pese a que no estaba en la formulación, fue un acierto a todas luces trabajar en la implementación. Es sin duda una muy buena práctica, porque sobre la marcha se conciben y concretan actuaciones de vital importancia para el éxito general del PC. El factor agua no estaba en la fase de diseño pero se hizo presente en la de implementación, y ello fue todo un acierto. Y, sin lugar a dudas, puede convertirse en una experiencia muy favorable y positiva a ser replicada por otras intervenciones, en el sentido de estar alerta a las necesidades de la gestión e implementación diaria de la operación, y responder rápida y favorablemente con una temática no concretada en la formulación, pero pertinente en la implementación.

Así también, otra buena práctica identificada en el PC es haber contado con el talento local. Convirtiendo a pobladores capacitados de la zona en técnicos locales para el levantamiento de información clave, el monitoreo de avances, la supervisión de uso y manejo de los kits, por ejemplo. También, y en términos de replicabilidad como experiencia exitosa, el haber detectado a los jóvenes de una vereda capacitados por el SENA como técnicos agrícolas y empoderarlos para que, contrariamente a la tendencia general, no abandonen su territorio y se queden en el campo atendiendo sus tierras y cultivos, produciendo excedentes y colocando éstos (a futuro) en el mercado; en línea con procesos productivos ágiles y comercialmente competitivos. Ésta es también una experiencia de buena práctica, susceptible de ser replicada en otros escenarios de intervención. Siempre el compromiso local con la operación es una clave de éxito para la implementación y sostenibilidad de la misma.

Además, debe considerarse como una buena práctica la construcción de una relación de confianza entre los beneficiarios y el PC. Sobre todo, muy al principio la población estaba algo susceptible. Parece haber hecho falta mucha pedagogía, para que los beneficiarios (sobre todo los y las cuidadores de los niños y niñas que iban a recibir *chispitas* - MNP) comprendieran que eran para su beneficio, y que no representaba ningún riesgo en términos de contaminación o envenenamiento.

También, otra buena práctica del PC, y que ha sido muy valorada y reconocida por los beneficiarios, es la no intermediación entre éstos y el PC. En la medida en que no se recurrió a agentes intermediarios tales como representantes políticos locales y/o funcionarios de las administraciones locales para que las actividades del PC llegaran en su totalidad a sus

destinatarios finales: los beneficiarios, y establecer con ellos una relación directa. Sin duda alguna, esta práctica es recomendable que sea replicada en escenarios de intervención que lo ameriten y aconsejen, de acuerdo a las prácticas socio-culturales de cada contexto.

Una de las lecciones aprendidas que pueden sustraerse del PC, en términos de gestión de las adquisiciones de proyecto (procurement), es que suele ser siempre mucho más recomendable hacer compras locales que armar procesos licitatorios internacionales para la provisión de unos servicios a la comunidad de referencia que, difícilmente, pueden ser provistos por empresas transnacionales y/o ONGD's internacionales. Ello sucedió con una licitación prevista por una de las agencias del SNU participantes en este PC, para el componente de capacitación y elaboración de planes de negocios incluyentes. Según parece, tras un complejo proceso de licitación pública internacional, la entidad adjudicataria del contrato y el personal de referencia para el mismo en la agencia del SNU concluyeron que la dimensión de los trabajos, muy vinculados al conocimiento del territorio, no podía ser implementados por una ONGD internacional sin experiencia previa suficiente en las zonas de intervención, con las dinámicas propias que representa el trabajo asociativo en entornos sociales que necesitan de un fuerte trabajo de empoderamiento femenino. De este modo, a tiempo se encontró la solución: cancelar esa adjudicación y encargar el trabajo a una entidad local con probada trayectoria en el territorio y vinculación al mismo. En este sentido, el recurso de la compra local deja no sólo capacidad instalada en las organizaciones, sino réditos económicos en las ONGD's locales, que contratan a personal de la zona para el acompañamiento. Bajo esta perspectiva, se puede señalar esta lección aprendida como una experiencia de todo punto replicable en futuras operaciones, con vínculos tan fuertes en un territorio tan complejo, por sus condicionantes en términos de pobreza y marginación, y que exigen un conocimiento tan directo del terreno.

Otra lección aprendida del PC se refiere a la necesidad de aterrizar más en el territorio a la hora de diseñar la operación, y hacer ésta conforme a los datos actuales y reales de las poblaciones potencialmente beneficiarias. En la fase de diseño se pre-concibieron unas características personales en términos de edad, género, posesión de tierra, acceso a agua, entre otras; que, a la hora de levantar la línea de base, implicaron reales dificultades, pues algunas de las premisas no se cumplían en muchos de los habitantes de las zona de intervención. Todo lo cual hizo que, en la fase de implementación se estuviese haciendo también la identificación de los beneficiarios. Esta práctica sin duda alguna no es nada recomendable, y conviene tener suficientemente identificados los beneficiarios, en bases de datos actualizadas y confiables, antes de que la operación sea aprobada y empiece a contar el tiempo de ejecución. En este sentido, y debido a ello, pueden achacarse algunos de los retrasos y limitaciones detectadas en la fase de implementación. En definitiva, y de acuerdo a una correcta gestión del ciclo proyecto, la fase previa de identificación y la subsiguiente de diseño de la operación, son claves para la adecuada implementación y posterior ejecución del programa.

c) ¿Hasta qué punto el PC ha contribuido al progreso de los procesos y resultados nacionales de apropiación (diseño y ejecución de los Planes Nacionales de Desarrollo (en adelante, PND), políticas públicas, estrategias en el país de las agencias del SNU, UNDAF, etc.)?

Como se indicó más arriba, la evaluadora considera que el PC estuvo perfectamente alineado con UNDAF y el PND, por las razones que se explicaron. De este modo, el grado de contribución al progreso de los procesos y resultados puede considerarse adecuado a una intervención de

desarrollo de 24 meses en planificación, pero con menos en ejecución, y con recursos limitados, dada la amplitud temática que implicaba. Parece que, al hilo de talleres celebrados en el marco del PC en los municipios de intervención, éstos incluyeron en los Planes Municipales de Desarrollo consideraciones, aspectos e inspiraciones de los perfiles de proyecto elaborados por el PC.

d) ¿Hasta qué punto el PC ha promovido el diálogo y la participación de las partes interesadas en las cuestiones y políticas de desarrollo?

Mayores iniciativas en promoción de diálogo y participación de las diferentes instancias de representación a nivel local, departamental, nacional e internacional en materia de desarrollo se necesitarían haber adelantado en el marco del PC. La implicación de algunas instituciones, sobre todo a nivel local, fue marginal, y el trabajo con el nivel departamental fue variable. Todo ello, no sólo porque coincidió con el ciclo electoral (riesgo que dicho sea de paso no fue considerado en la matriz de riesgos en la fase de diseño y tampoco monitoreado en la fase de implementación), y por ende, el cambio de representantes. Sino también, por una dinámica propia de la institucionalidad en el país, y es en lo referente a las relaciones entre el centro (la capital) y la periferia (los departamentos); que reproduce la dicotomía nación/región. Además, la estructura propia de gobernanza creada en el PC, no parece haber contribuido a aunar esfuerzos de reunión y coordinación entre las diferentes entidades de representación.

Sin embargo, un trabajo casi misional y muy apegado al terreno se adelantó en los municipios del PC, que contaron con la implicación, participación, reunión y compromiso de los líderes y las lideresas indígenas, y de los beneficiarios en general, a lo largo de todo el ciclo de implementación del PC.

- Nivel de **proceso** (en términos de gestión conjunta de las agencias del SNU y las entidades de la contrapartida, con diferentes prácticas administrativas y procedimientos contractuales, y la asunción de **mutuas responsabilidades**, para lo cual se atenderá al esquema de gobernanza activo en el PC, por niveles de representación en forma de Comités).

Se dará respuesta a las siguientes preguntas planteadas textualmente en los TdR en términos de:

Eficiencia: grado en que los insumos se han convertido en resultados:

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del PC (estructura de gobernanza y toma de decisiones) ha sido eficiente en comparación con los resultados de desarrollo alcanzados?

El sistema de gobernanza del PC compuesto por 5 Comités: i). Directivo; ii). de Gestión; iii). Técnico; iv). Consultivo Regional; y, v). Operativo Territorial, parece haber resultado demasiado complejo, y sobre dimensionado, para una operación del monto del PC, con ese recorrido temporal y focalización espacial (en 4 municipios del Departamento del Cauca).

De este modo, como se indicó más arriba, la gran mayoría de los resultados previstos por el PC se lograron en grado de variable satisfacción. Pero quizá, no tanto por el constricto sistema de gobernanza, toma de decisiones y manejo de la información entre los Comités de representación más directiva y los de gestión más operativa. Sino también, por el empuje que los profesionales locales vinculados al territorio dieron a la operación para que ésta consiguiera en tiempo y forma concitar la confianza de la población beneficiaria. Implicándose en patrones de conducta nuevos alejados del tradicional enfoque asistencialista, y en cierto modo paternalista, de algunas intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo de épocas pretéritas.

Algunos de los Comités del sistema de gobernanza del PC eran demasiado burocráticos, tenían que reunir en un mismo espacio a altos representantes de la cooperación internacional en el país; así como, altos cargos de las administraciones departamentales. Lo que produjo retrasos en la convocatoria y ausencias en las reuniones, pues sencillamente resultaba inviable encontrar disponibilidad de agenda de dichas personalidades. De hecho, el Comité Directivo parece sólo se reunió en una única ocasión, muy al final del PC (junio de 2017), y se suponía que era la instancia de mayor representatividad y responsabilidad del PC.

En todo caso, el PC fue funcionando satisfactoriamente por medio del Comité de Gestión y el Comité Técnico, que se reunía con cierta periodicidad en Bogotá (convocado el primer viernes de cada mes); y el Consultivo Regional y el Operativo Territorial (reunido el primer lunes de cada mes), más apegado al territorio y que tomaba el pulso del día a día de la operación. Aunque su capacidad de reacción y respuesta rápida estaba limitada por el entramado antes señalado del sistema de gobernanza, demasiado vertical y poco dinámico, que constreñía en cierto modo la intervención.

Luego, en términos de eficiencia, el modelo de gestión del PC no lo fue para lograr los resultados previstos en el diseño y conseguidos en la implementación. Debería haber estado más aterrizado al territorio, ser más flexible y menos estandarizado burocráticamente hablando, de acuerdo a una estructura de gobernanza ágil, dinámica y funcional.

b) ¿Hasta qué punto los resultados y productos del PC fueron sinérgicos y coherentes para lograr mejores resultados en comparación con las intervenciones de un solo organismo? ¿Qué ganancias pérdidas hubo como resultados?

Parece ser que la sinergia entre las entidades implicadas en la implementación del PC fue limitada. Si bien en la fase de diseño se concebía una coordinación perfecta, no se detallaba la relación entre las agencias del SNU y las entidades de la contrapartida. La mayor dificultad se produjo precisamente con estas últimas, pues los proyectos que se añadieron al PC eran acciones ya en marcha, y no diseñadas exprofeso para el PC. De este modo, por la parte de las entidades de la contrapartida, la concertación y articulación con el resto de las agencias del PC fue muy escasa, y la complementariedad en las acciones, marginal.

Por lo que respecta a las agencias del SNU, éstas sí parecen haber tenido voluntad e intención de trabajo en red. Pero, por la demora y retraso en la línea de base y en la identificación de los beneficiarios, finalmente cada agencia parece que se vio en la necesidad de ir trabajando focalizadamente con los beneficiarios que iba identificando. Éstos no fueron atendidos de modo integral ni complementario por todas las estrategias (4) del PC. Entonces, el nivel de coincidencia fue muy bajo.

Luego, si bien la sinergia en el logro de los resultados fue algo limitada; a pesar de ello, la coherencia entre los resultados fue adecuada. En ningún caso, se produjeron acciones con daño o consecuencias no queridas de la acción de una agencia con respecto al trabajo subsiguiente o paralelo de otra/s. Falló, en cierto modo, la coordinación; pero no la coherencia entre los resultados. Éstos efectivamente respondían a unas estrategias compartidas, quizá demasiado ambiciosas y no suficientemente documentadas en la fase de diseño con respecto a la realidad del contexto de intervención.

Así, la pérdida más llamativa en lo que a consecución de resultados se refiere, fue que los beneficiarios no coincidieran en su inmensa mayoría, y que la acción no fuera todo lo integral que se había pensado en términos de concentración de las cuatro estrategias en los beneficiarios.

Además, y en la medida en que cada entidad implicada en el PC manejaba sus propios recursos de presupuesto, de personal, de adquisición; puede llegar a pensarse que, incluso de no haberse producido una programación conjunta, cada una de las entidades individualizadamente hubieran logrado concretar parecidos y/o similares resultados si hubieran formulado y ejecutado separadamente, pues la coordinación, en términos de resultados, entre ellas fue algo limitada en el PC.

Pero alguna ganancia de programación conjunta se puede extraer, y es precisamente en lo que se refiere a una de las mayores dificultades iniciales a las que se enfrentó el PC, a saber: la identificación de los beneficiarios. Llegado el momento, el PC optó pues por utilizar una base de datos (línea de base con beneficiarios) que tenía una de las agencias, y sobre la misma, ir actualizándola con los criterios establecidos por el PC en la fase de diseño.

Además, en la dimensión más **exógena**, referida a las externalidades del PC y sus consecuencias, aparecen otros tres niveles de análisis, que si bien pueden anticiparse inmediatamente después de finalizada la ejecución del PC, sólo el tiempo definirá completamente su vigencia. Éstos son:

- Nivel de **aporte** al logro de los **ODS** en Colombia: determinar la **contribución** del PC al cumplimiento de los ODS en el país de intervención.

Para lo cual, se responde a las siguientes preguntas formuladas por los TdR:

Impacto: efectos (negativos y positivos) del PC sobre los resultados de desarrollo sostenible:

a) ¿Hasta qué punto y de qué manera contribuyó el PC a los ODS?

De los 17 ODS al menos 7 son abordadas por el PC, a saber:

- ✓ **ODS2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.**

El resultado 2 “Mejorada la autonomía y la seguridad alimentaria y nutricional, a partir de los saberes propios de las comunidades, y la recuperación de los medios de vida locales”

trabajó en esta línea atendiendo las necesidades de malnutrición de los/as niños/as menores de 5 años; introduciendo nuevos cultivos para el autoconsumo, con lo que se mejora la dieta de la familia; diversificando la producción agrícola y enfocándola en los mercados de proximidad; enseñando a elaborar abonos orgánicos, entre otras actividades, tales como: conocer recetas culinarias nuevas y recuperar cultivos ancestrales olvidados. Así también acciones de educación nutricional, manejo del agua limpia y saneamiento básico en los hogares, orientadas a concientizar a las familias en disminución de los factores de riesgo para enfermedades infecciosas (diarrea e infección respiratoria) y rompiéndose el círculo de desnutrición-infección-desnutrición.

✓ **ODS5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a mujeres y niñas, luchando contra la discriminación y denunciando situaciones de violencias en contextos de alta concentración de pobreza, marginalidad e indefensión.**

La importancia de llevar a cabo procesos de acompañamiento y empoderamiento económico, social y político de las mujeres en dinámicas de feminización de la pobreza y exclusión sistémica de acceso a los medios de vida productivos. Así como, la visibilización de la economía del cuidado, y concienciación social al resto de la comunidad de la importancia de los deberes compartidos entre varones y mujeres, a fin de no reproducir roles de género manifiestamente discriminatorios; son fundamentales en contextos de marginalidad, pobreza y violencia armada, donde las mujeres suelen ser víctimas y moneda de cambio entre las facciones, padeciendo una doble exclusión: por pobres y por mujeres.

El PC ha trabajado transversalmente la igualdad de género y concitado la participación de ambos géneros para el establecimiento progresivo de nuevos patrones de conducta personal, familiar y comunitaria; que, huyendo de discriminaciones positivas, coloquen a las mujeres en pie de igualdad con los varones de su comunidad, y juntos puedan convivir en paridad. El PC ha dejado conciencia de todo ello en los territorios, y con ocasión de la visita al campo, la evaluadora ha tenido la oportunidad de conversar con varones y mujeres sobre esto, y parecía que lo tenían interiorizado. Además, cuestiones tan nimias como por ejemplo que el Chef de cocina contratado fuera varón, y la nutricionista mujer, ponen sobre la mesa nuevas y alternativas opciones a los tradicionales roles de género y valen como un excelente ejemplo para llegar a territorios casi aislados y alejados de las cabeceras municipales como los que se focalizaron en el PC.

✓ **ODS 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible.**

A pesar de que el tema del agua no estaba explícitamente contemplando en el documento de programa, como se ha comentado más arriba, el PC trabajó muy acertadamente poniendo su atención en el conflicto del agua, que en el territorio objeto del PC sigue siendo escaso. Por lo que respecta al agua para el riego, se construyeron 79 reservorios. Para el consumo humano, se ofrecieron filtros potabilizadores de uso familiar (se entregó un filtro por cada familia con niños/as que recibieron micronutrientes en polvo). De todos modos, y en tanto en cuanto el agua y saneamiento son factores de desarrollo muy complejos que necesitan de mayores esfuerzos, sobre todo en términos económicos; la contribución del PC a este ODS fue pertinente pero testimonial, por indisponibilidad de mayores recursos.

✓ **ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.**

Para lo cual, el resultado 1 “Capacidades de liderazgo local fortalecidas para la construcción de paz y el desarrollo sostenible, con enfoque territorial integral, participativo, concertado y de género, mediante el diálogo social, intercultural e intersectorial”, y el resultado 3 “Familias de productores rurales con mayores ingresos, a través de la producción diversificada, el fortalecimiento organizacional y el desarrollo de mercados inclusivos, que aportan al proceso de construcción de paz en los territorios”, contribuyeron a dejar capacidad local instalada para que los beneficiarios capacitados en técnicas de cultivo y producción dispongan de excedentes para ser comercializados, incrementando así (a futuro, previsiblemente) su renta familiar y mejorando sus condiciones de vida, por tener sus necesidades más plenamente cubiertas. Sucede que, por razones de retraso en la siembra, el PC terminó sin que buena parte de la previsión de la cosecha fuese recolectada; por lo que, ningún acuerdo comercial pudo firmarse. Pero, en la medida en que los beneficiarios fueron capacitados también en nociones de mercadotecnia, contabilidad y finanzas, se supone que están en disposición de cumplir con uno de sus anhelos, y es convertirse en empresa, y que ésta sea la fuente y recurso de vida para los miembros de las asociaciones con las que la evaluadora tuvo ocasión de conversar en el marco de su misión al campo.

Todo lo cual, en definitiva, abunda también en el **ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.**

- ✓ Además, otros ODS fueron adelantados en su progresión en el país gracias a la contribución de desarrollo del PC. Entre ellos mencionar: **ODS 1: Fin de la pobreza**; y, **ODS 16: Paz, justicia e institucionalidad**. Ambos en línea con las prioridades del PND y UNDAF, como muestra ejemplar del principio de armonización y alineación de la intervención con las necesidades del país y con las prioridades de los ODS.

b) ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a las cuestiones intersectoriales específicas: perspectiva de género y empoderamiento de la mujer, asociaciones público-privadas (en adelante, APP) y sostenibilidad a nivel local y nacional?

El PC contribuyó decididamente a, al menos, 1 de las 3 cuestiones intersectoriales, a saber: la perspectiva de género y el empoderamiento de la mujer, de acuerdo a las consideraciones que se indicaron más arriba.

Por lo que respecta a otra de las líneas transversales, la sostenibilidad ambiental, ésta se pudo trabajar moderadamente bien a nivel de referencia local, y por medio del recurso del agua, capacitar en una metodología de resolución pacífica de conflictos, y el agua en el territorio es un conflicto.

Las APP adolecieron de empuje e impacto. En el marco del PC se pudieron establecer convenios, vía donaciones (grants) a diferentes asociaciones, pero estas asociaciones (beneficiarias del PC) no lograron suscribir alianzas (ni acuerdos comerciales) con ninguna entidad privada. Luego, el impacto del PC sobre las asociaciones público-privadas fue muy limitado, casi nulo.

c) ¿Qué impacto tuvieron los fondos de contrapartida en el diseño, implementación y resultados del PC?

Los proyectos de la contrapartida, en general, tuvieron un impacto muy marginal, bajo una concepción de programación conjunta. En el diseño, casi no participaron, sino que se unieron como procesos en marcha. Es decir, los proyectos de la contrapartida ya estaban en fase de implementación avanzada, y eran proyectos propios de las entidades de la contrapartida que, por formalidad, se adhirieron al PC. Luego, en la fase de implementación los beneficiarios no coincidían, y fueron separadamente trabajando con ellos, y obteniendo sus propios resultados. Al respecto de los fondos de contrapartida, es conveniente señalar que los proyectos de la contrapartida tenían la dificultad añadida relativa a su propio sistema de origen y gestión de los recursos. En este sentido, se pueden diferenciar tres actores que incrementan complejidad a las operaciones. De un lado, está la fuente de los recursos, en este caso, las regalías; de otro, el ejecutor, es decir, el responsable de la operación; y por último, el operador, esto es, el implementador en territorio de los proyectos. A veces el ejecutor y el operador son el mismo ente; pero otras veces, y como sucedió en uno de los proyectos de la contrapartida (el de café) no lo son.

d) ¿En qué medida el PC tuvo impacto en los beneficiarios seleccionados?, ¿Se alcanzaron todos los beneficiarios?, ¿cuáles quedaron fuera?

Como se indicó más arriba, dificultades y retrasos se produjeron en la línea de base. La identificación de los beneficiarios fue un proceso demorado y arduo, pues no se contaban con suficientes datos eficientes y eficaces para su actualización. El PC había sido aprobado, y su tiempo de ejecución en descuento, pero los beneficiarios no estaban perfectamente identificados. Además, el nivel de coincidencia de ellos entre las agencias del SNU y las entidades de la contrapartida fue muy bajo. Luego, los modelos de gestión de la operación no fueron de atención integral, en términos poblacionales.

Pese a estas limitaciones adversas, la línea de base pudo ser finalmente levantada. Y, cada una de las agencias del SNU y las entidades de la contrapartida, atender (sectorizadamente) a los beneficiarios. Se pudo trabajar con la población target, y cumplir con la meta de atender a 1000 familias y 20 organizaciones de pequeños productores rurales.

A falta de línea de salida, y en tanto en cuanto el número de beneficiarios iba oscilando conforme avanzaba la implementación del PC, precisamente porque muchos de ellos no coincidían en ser atendidos de forma integral en todas las estrategias del PC, se puede sugerir que algunos potenciales beneficiarios podrían haber quedado fuera. Se trata de menores de 5 años cuyos cuidadores manifestaron interés en el programa de micronutrientes en una fase muy avanzada, cuándo ya habían sido entregadas las primeras dosis a los/as niños/as incluidos en el PC. Según pudo saber la evaluadora en la misión al campo, en alguna organización local tienen una lista de espera de niños/as que no se pudieron beneficiar del PC. De todos modos, los esfuerzos del PC en términos de capacitación, incidencia y acompañamiento fueron concentrados en un porcentaje representativo de la población de cada municipio, que cumplía con los requisitos de elegibilidad planteados en el documento de diseño del PC.

- Por último, el nivel de **sostenibilidad** se enfoca en anticipar conclusiones orientadas a verificar el grado de **implantación** de los resultados logrados por el PC en los municipios, y la **continuidad** de su ejercicio, al margen del apoyo del PC. En definitiva, valorar lo que queda en el territorio después del PC. Junto al nivel de **escalabilidad** de la operación que vislumbra la posibilidad (o no) de replicar similar formato de PC en otros lugares del país con parecidas necesidades, y busca interpretar el contexto de intervención en un sentido amplio para tomar en consideración posibilidades de **acción futura**.

De este modo, se dará respuesta a las preguntas de evaluación en términos de:

Sostenibilidad: probabilidad de que los beneficios de la intervención continúen en el largo plazo:

- a) **¿Qué mecanismos ya existían y cuáles han sido establecidos por el PC para asegurar resultados e impactos, en términos de: políticas, mecanismos de coordinación de políticas, asociaciones y redes?**

En general, los mecanismos de asociación presentaban estructuras muy débiles que apenas tenían impacto en la vida comunitaria. Con la llegada del PC a los territorios, y por medio de importantes acciones de capacitación y empoderamiento (con enfoque de género), las organizaciones que existían se reavivaron y tomaron nuevos rumbos emprendedores. Con el objetivo de fortalecer su capacidad de acción en la economía local, y participar de ella de una forma nueva, con un enfoque innovador y de mercado, que -en último término, tal como es el deseo de alguna de ellas-, las convierta en empresas autónomas, autosostenibles y autosuficientes. En este sentido, el trabajo del PC al interior de las comunidades fue muy valioso; porque no sólo reactivó antiguas estructuras organizativas dormidas y en ese momento, inoperantes; sino también, porque sembró la semilla de la iniciativa comunitaria local para la creación de nuevas organizaciones sectoriales de jóvenes, mujeres, campesinos e indígenas del lugar, que se organizaron y mancomunadamente crearon nuevas asociaciones.

Por lo que respecta a la creación de redes, en lo relativo, por ejemplo a la consideración de las violencias contra las mujeres y al amparo de la ley 1257 de 2008, el PC contribuyó a la creación de una red de mujeres rurales que conocen la ruta de atención en caso de violencia. Es, sin duda, una excelente iniciativa de alerta y atención de un problema muy grave: el de las violencias contra las mujeres.

En materia de política pública, y bajo el paraguas del PC, fueron firmados pactos territoriales por la defensa del agua. Dos regionales en el Corregimiento El Rosal, San Sebastián, y en el Corregimiento Los Milagros, Bolívar; y tres locales en la vereda La Peña, en la Estela y en la Meseta, del municipio de Totoró.

Además también, por medio de talleres varios, se trataron temas como: la elaboración de proyectos; los ODS; la socialización de los Acuerdos de paz de La Habana; liderazgo y generación de capacidades; empoderamiento político de las mujeres como sujetos activos en la representación pública, que contribuyeron a establecer mecanismos de convivencia enfocados en el mejoramiento de los planes y expectativas de vida productiva en las zonas de intervención.

b) ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de los beneficiarios (instituciones y/o individuos) para dar continuidad a las acciones desarrolladas en el largo plazo?, ¿es necesario más apoyo?

El PC ha realizado un acompañamiento óptimo para dejar capacidad intangible instalada en las organizaciones atendidas. Como se ha indicado más arriba, éstas se sienten más empoderadas y mejor representadas, por el fortalecimiento en sus capacidades internas de enfrentar problemas y encontrar soluciones en el día a día. Pero, en la medida en que asisten situaciones derivadas de años de conflicto interno en términos de infraestructura vial (mejoramiento de carreteras para el transporte de sus productos a cabeceras municipales y capitales departamentales) y provisión de servicios públicos básicos (como el agua, para el consumo humano y para el riego de los campos) son un reclamo permanente de la comunidad de beneficiarios del PC para maximizar sus posibilidades de continuar con los patrones de conducta, consumo y comercialización aprendidos durante la implementación del PC.

Mayores apoyos, en forma de acompañamiento técnico y provisión de insumos, son necesarios para poder continuar con las acciones adelantadas por el PC, sobre todo en lo que se refiere al resultado 3, que ha sido parcialmente conseguido, y al momento de redacción de este Informe, la comercialización de la producción (en proceso) continua siendo una debilidad. De hecho, una de las agencias del SNU (ONU Mujeres) ha decidido extender hasta fin de año, con recursos propios, el apoyo a las organizaciones que venía acompañando para sus planes de negocio inclusivos.

Es una buena iniciativa, que quizá debería haber sido replicada por las otras agencias, pues otras asociaciones también están pidiendo mayores apoyos⁸.

c) ¿Hasta qué punto se puede replicar o escalar en zonas similares las características del PC?

Una operación parecida al PC puede ser perfectamente replicada, por pertinente, adecuada, eficiente y efectiva, en lugares próximos a los municipios de intervención del PC, que cuentan con características de partida similares, en términos de: mal uso de la tierra; sistemas productivos inadecuados; y, marginación y pobreza.

En todo caso, adecuaciones al contexto concreto de intervención deben ser realizadas, y focalización de los beneficiarios con anterioridad a la aprobación de la operación también, para que se pueda trabajar desde el primer momento de la fase de implementación en las actividades propias de la ejecución, y no tanto en las que corresponden a la fase de diseño. Dadas las características de la zona, convendría que cualquier posible programación conjunta focalizará más los municipios en un mismo área, para cuestiones de economía de escala y practicidad en la convocatoria de eventos, talleres y capacitaciones (en ese PC, Totoró estaba alejado y fuera del área de los otros 3 municipios).

⁸ Tal es el caso de la Asociación Agropecuaria El Mirador, según carta escrita entregada por su líder a la evaluadora, con ocasión de la visita de ésta a la Asociación. Disponible en Anexo IV.

V. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se presentan algunas **conclusiones**:

En el nivel de diseño. Pertinencia

1. Los objetivos (3) y estrategias (4) del PC eran plenamente adecuadas a las necesidades de la población beneficiaria atendida; a las prioridades de desarrollo del país socio; y, al impulso y logro de los ODS en Colombia, como una carrera de fondo con suma de acciones y cúmulo de resultados.
2. En términos de alineación con las necesidades nacionales, el PC estuvo adecuadamente diseñado e implementado. Dejó sobre el territorio de intervención, capacidad local instalada para (potencialmente) continuar y replicar las dinámicas de desarrollo sostenible aprendidas, en materia de: salubridad, alimentación, sostenibilidad ambiental, producción agrícola y procesos productivos.
3. El PC parece haber incluido gran cantidad, variedad y heterogeneidad de componentes temáticos y enfoques sectoriales, para diferentes grupos de beneficiarios y en diferentes ámbitos de actuación. En este sentido, quizá esta amplitud haya podido resultar excesiva en relación a la disponibilidad de recursos (económicos, humanos y materiales), y afectado a la entrega de productos consolidados, de acuerdo a los POA's y a la lógica de intervención de la operación, en tiempo y forma. Más concreción y focalización, habrían sido necesarias.
4. En su fase de diseño, el PC no presenta una relación (causal y temporal), de acuerdo al enfoque del marco lógico, entre: insumos, actividades, productos, resultados y objetivos.
5. No hay constancia de que, en la fase de diseño, el PC fuera ampliamente socializado con los potenciales beneficiarios. Luego, parece que la participación de los mismos en el diseño de la operación fue marginal. Con respecto al flujo de información, en términos de consulta previa, no hay documentación de respaldo (en el histórico al que ha tenido acceso la evaluadora) que pueda verificarlo.
6. La implicación en la fase de diseño del PC de las entidades de la contrapartida, fue inapreciable, limitada y casi inexistente. Fueron adheridos, por formalidad y exigibilidad, como procesos en marcha, que ya estaban en fase avanzada de implementación. Luego, la implicación en la fase de formulación fue nula, y en la de ejecución, escasa.

En el nivel de resultados. Eficacia

7. La armonización de las diferentes agencias del SNU y las entidades de la contrapartida, podría haber sido más óptima; con esquemas de funcionamiento más flexibles y coordinados hacia la consecución de unos objetivos compartidos.
8. El trabajo en red de las agencias de SNU participantes en el PC fue positivo, y presentó esfuerzos de coordinación importantes. Aunque adoleció de algunas limitaciones en el plano práctico, sobre todo en lo que respecta a los beneficiarios y a su bajo nivel de coincidencia (que es sin duda, la más llamativa falencia del PC).

9. El PC coincidió, en su fase de implementación, con cambios de gobierno en algunas de las zonas de intervención, que debió enfrentar, sin haber contado anticipadamente con ellos. El riego electoral, no se tuvo suficientemente en cuenta (ni en la identificación de la intervención ni en el diseño de la operación).
10. Mayores iniciativas en promoción de diálogo y participación de las diferentes instancias de representación a nivel local, departamental, nacional e internacional en materia de desarrollo, se necesitarían haber adelantado en el marco del PC.
11. Un trabajo muy apegado al terreno se llevó a cabo en los municipios del PC; que contaron con la implicación, participación, reunión y compromiso de los líderes y las lideresas indígenas, y de los beneficiarios en general, a lo largo de todo el ciclo de implementación del PC.
12. El resultado 1 fue acertadamente conseguido. El resultado 2, ha tenido un éxito notable. Por su parte, el resultado 3, fue parcialmente logrado. En tanto en cuanto y por razón de los ciclos de siembra y recolección (se sembró tarde y antes del fin de la ejecución del PC no se pudo recolectar lo suficiente como para ponerlo en el mercado), no se consiguió la firma ni el cierre de ningún acuerdo comercial a medio y/o largo plazo.

En el nivel de proceso. Eficiencia

13. El sistema de gobernanza (compuesto por 5 Comités) concebido para el PC no fue eficiente para lograr los resultados previstos en el diseño y conseguidos en la implementación. Debería haber estado más aterrizado al territorio, ser más flexible y menos estandarizado burocráticamente hablando. En todo caso, el PC fue funcionando satisfactoriamente por medio del Comité de Gestión y el Comité Técnico, que se reunía con cierta periodicidad en Bogotá (convocado el primer viernes de cada mes); y el Consultivo Regional y el Operativo Territorial (reunido el primer lunes de cada mes), más apegado al territorio y que tomaba el pulso del día a día de la operación. Aunque, su capacidad de reacción y respuesta rápida estaba limitada por el entramado antes señalado del sistema de gobernanza, demasiado vertical y poco dinámico, que constreñía en cierto modo la intervención.
14. Por las limitaciones comentadas en la sección correspondiente de este Informe, y como consecuencia de la indisponibilidad de documentación de respaldo de la fase de diseño; la evaluación no ha podido constatar, con suficientes elementos de juicio objetivo, la conclusión de plena adaptación entre la planificación de los resultados y la implementación de los mismos.
15. También porque el objeto de su intervención tiene un alto componente intangible (de capacidades locales instaladas, cambios de conducta, comportamiento, relacionamiento, hábitos higiénicos, alimenticios y productivos), y es más complejo someterlos a escrutinio, vía indicadores de verificación cuantitativos.
16. La no realización de una línea de salida (dos meses antes del fin del PC), añade un componente de incertidumbre a la mostración en la consecución (o no) de resultados previstos, de acuerdo a las estimaciones (cuantitativas) planificadas.

17. La sinergia entre las entidades implicadas en la implementación del PC fue limitada, porque: i). en las entidades de la contrapartida, la concertación y articulación con el resto de las agencias del PC fue muy escasa, y la complementariedad en las acciones, marginal; y ii). en las agencias del SNU, por la demora con la línea de base e identificación de los beneficiarios, cada una de las agencias empezó a trabajar con los beneficiarios que iba identificando.
18. El bajo nivel de coincidencia de los beneficiarios, y su no atención integral y complementaria por las 4 estrategias del PC, hizo que éste no fuese en ejecución todo lo concentrado e integral como se había previsto en la fase de diseño.

En el nivel de sostenibilidad: Impacto

19. La sostenibilidad de los efectos generados por el PC presenta algunas incertidumbres, derivadas de los diferentes niveles de logro alcanzados, y de los niveles de apropiación de las diversas entidades socias.
20. El PC ha realizado un acompañamiento óptimo para dejar capacidad intangible instalada en los beneficiarios del mismo. Mayores apoyos, en forma de acompañamiento técnico y provisión de insumos, son necesarios para poder continuar con las acciones adelantadas por el PC, sobre todo en lo que se refiere al resultado 3 (parcialmente conseguido, y al momento de redacción de este Informe, la comercialización de la producción (en proceso) continua siendo una debilidad).
21. Las cuestiones intersectoriales del PC fueron: 1. perspectiva de género y empoderamiento de la mujer; 2. sostenibilidad y 3. asociaciones público-privadas. El trabajo del PC contribuyó:
 - ✓ decididamente a 1: visibilización de la feminización de la pobreza, la economía del cuidado, las conductas discriminatorias y patriarcales en el seno de la comunidad/familia, las violencias contra las mujeres, entre otras;
 - ✓ adecuadamente a 2: el agua en el territorio es un conflicto, y se capacitó a los beneficiarios en una metodología de resolución pacífica de conflictos (Huellas de Paz); y,
 - ✓ escasamente a 3: se pudieron establecer convenios, vía donaciones (grants) a diferentes asociaciones, pero estas asociaciones (beneficiarias del PC) no lograron suscribir alianzas (ni acuerdos comerciales) con ninguna entidad privada).
22. El PC coadyuvó a: i). reactivar antiguas estructuras organizativas dormidas y, en ese momento, inoperantes; ii). sembrar la semilla de la iniciativa comunitaria local para la creación de nuevas organizaciones sectoriales de jóvenes, mujeres, campesinos e indígenas del lugar, que se organizaron y mancomunadamente crearon nuevas asociaciones; iii). crear una red de mujeres rurales, que conocen la ruta de atención en caso de violencia (en línea con la ley 1257 de 2008); iv). firmar pactos territoriales por la defensa del agua (2 regionales y 3 locales).

23. De los 17 ODS al menos 7 son abordadas por el PC, a saber:

- ✓ ODS 1: Fin de la pobreza
- ✓ ODS 2: Hambre cero
- ✓ ODS 5: Igualdad de género
- ✓ ODS 6: Agua limpia y saneamiento
- ✓ ODS 8: Crecimiento económico
- ✓ ODS 12: Producción y consumo responsable
- ✓ ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas

En este sentido, más iniciativas similares y/o complementarias en estas zonas y/o parecidas se podrían seguir adelantando, para que se continuará con el avance en la progresión, consecución y logro de los ODS en el país.

Por lo que respecta a **lecciones aprendidas** señalar las siguientes:

En el nivel de diseño. Pertinencia

- I. Es importante aterrizar más en el territorio a la hora de diseñar la operación, y hacer ésta conforme a los datos actuales y reales de las poblaciones potencialmente beneficiarias. Conviene tener suficientemente identificados los beneficiarios, en bases de datos actualizadas y confiables, antes de que la operación sea aprobada y empiece a contar el tiempo de ejecución. En definitiva, y de acuerdo a una correcta gestión del ciclo proyecto, la fase previa de identificación, y la subsiguiente de diseño de la operación, son claves para la adecuada implementación y posterior ejecución del programa.
- II. Por imperativo en la planificación de la operación, y de acuerdo a la lógica de intervención, se vuelve de todo punto fundamental calibrar bien, y en sentido amplio, todos los riesgos posibles que a lo largo del ciclo de vida del PC se pudieran enfrentar. Así también, y en la fase de implementación, es importante hacer seguimiento y monitoreo de los mismos, valorando la necesidad de incluir alguno (s) que se haya podido presentar nuevo. Máxime en contextos de intervención altamente complejos. De este modo, un perfecto análisis de los posibles riesgos y su adecuada monitorización, son imprescindibles para la vigencia y sostenibilidad de la operación. En la matriz de riesgos de este PC, no se hace mención alguna al concepto de sostenibilidad ni al de escalabilidad.

En el nivel de resultados. Eficacia

- III. En el marco de un PC, se debe garantizar la implicación real y efectiva de las entidades de la contrapartida del país socio. En caso contrario, éstas actuarán formalmente bajo el paraguas de un PC, pero sin coordinarse con el resto de los socios implementadores (las agencias del SNU). Esto fue un poco lo que pasó en el PC objeto de esta evaluación final.
- IV. El trabajo conjunto exige, en cierto modo, armonización de los procedimientos administrativos y contractuales de gestión, que son diferentes en cada agencia del SNU.

Además de un esfuerzo en reforzar el papel de los equipos en terreno, para equilibrar así la dependencia con respecto a las sedes centrales de las agencias.

En el nivel de proceso. Eficiencia

- V. En términos de gestión de las adquisiciones de proyecto, suele ser siempre mucho más recomendable hacer compras locales que armar procesos licitatorios internacionales para la provisión de unos servicios a la comunidad de referencia que, difícilmente, pueden ser otorgados por empresas transnacionales y/o ONGD's internacionales. Además, el recurso de la compra local deja no sólo capacidad instalada en las organizaciones, sino también réditos económicos en las ONGD's locales, que contratan a personal de la zona para el acompañamiento.
- VI. Para las acciones formativas en general (talleres, reuniones, encuentros) se deben buscar espacios equidistantes entre los lugares de residencia de la población beneficiaria, a ser posible de más fácil acceso y provistos de servicio de baño y de cocina. El refrigerio se debe de proveer, y la duración de la reunión de no más de 2 ó 3 horas continuadas por día.

En el nivel de sostenibilidad: Impacto

- VII. La construcción de confianza, por medio del involucramiento de talento local y sin la intermediación de autoridades político-públicas de los municipios de intervención, constituyen los mejores mecanismos para concitar la involucración de la población beneficiaria en toda la intervención, y es en sí misma una buena práctica, porque los beneficiarios sienten que llega todo lo programado a ellos.
- VIII. El trabajo conjunto inter-agencial exige de acuerdos de carácter estratégico, de más largo plazo, que permita la superación de ciertas ineficiencias detectadas en la programación conjunta, y mejore los hilos de comunicación entre las sedes regionales y las nacionales de cada agencia, y de ambas con el SDG -F.
- IX. Si se quiere tener una incidencia significativa en el nivel de la formulación de políticas resulta imprescindible garantizar el máximo nivel de alineamiento; a la vez que, se promueve la apropiación, vía participación, de los socios nacionales, regionales y locales.

VI. RECOMENDACIONES

- A. Dejar siempre constancia escrita y registro documental de todos los productos de generación de conocimiento elaborados en la fase de identificación de la intervención y diseño de la operación; así como, los que han sido manejados como insumo. Que puedan estar disponibles durante todo el tiempo de ejecución de la operación, y ser accesibles por toda persona vinculada al equipo del PC. Esta documentación sirve como fuente y referente de la intervención. Además, es clave para la evaluación (máxime si es final y externa) para calibrar la adecuación entre lo planificado (en fase de formulación) y lo logrado (en fase de implementación).

- B. Observar la gestión del ciclo proyecto, y tratar de no solapar ninguna fase, en el sentido de realizar actividades propias de una fase anterior en otra más avanzada. En este PC, la población beneficiaria no estaba suficiente y sólidamente identificada cuando se aprobó la operación, tarea que se tuvo que adelantar en la fase de ejecución, con los retrasos en la programación que ello conllevó.
- C. Diseñar mecanismos efectivos de coordinación conjunta, entre las agencias del SNU y las entidades de la contrapartida. Maximizando la concertación y complementariedad, a fin de obtener márgenes adecuados de integridad y efectos exponenciales en la articulación de las diferentes entidades programáticas.
- D. Aprovechar la experiencia del PC para reforzar el trabajo inter-agencial, y diseñar operaciones de desarrollo territorial, atendiendo a la necesaria complementariedad de las actividades y focalización temprana de la población beneficiaria.
- E. Adelgazar el sistema de gobernanza del PC. Hacerlo más operativo, flexible y aterrizado al territorio. Dotar de capacidad de respuesta rápida y acción coordinada a los equipos desplegados en el terreno.
- F. Apostar por compras locales en las adquisiciones corporativas y de proyecto. Simplificar y agilizar los procedimientos contractuales de compra de bienes y servicios a la comunidad.
- G. Armonizar los procedimientos administrativos entre, al menos, las agencias del SNU que participan en el PC. Más flexibilidad y menos burocracia.
- H. Aumentar la comunicación bidireccional entre el SDG –F y el PC (sobre todo, por parte de los equipos desplegados en el terreno).
- I. Realizar una evaluación intermedia externa a mitad de ejecución del PC, que ponga su atención en los posibles desvíos programáticos producidos entre la fase de diseño y la de implementación y en el monitoreo de los riesgos, que den la posibilidad llegado el caso, de plantear posibles extensiones de tiempo y /o ampliación de recursos para la consecución de los resultados, si éstos llevan retraso.
- J. Elaborar una línea de salida única y consistente, que pueda ser comparada bajo los mismos parámetros con la de entrada.
- K. Contar con un mapa de riesgos completo, en permanente monitoreo y revisión. Que identifique claramente que agente de desarrollo del PC se va a hacer cargo y responsabilizar de su actualización y mitigación. Completar el registro de riesgos con cierta periodicidad, atendiendo a razones intrínsecas del PC y extrínsecas, derivadas de un contexto de intervención cambiante, por la agenda político-institucional del país.
- L. Producir una página web propia, con los avances y resultados en progresión del PC.

VII. ANEXOS

ANEXO I: AGENDA DE TRABAJO DURANTE LA MISIÓN AL PAÍS: REUNIONES EN BOGOTÁ, POPAYÁN Y EN EL TERRENO (TOTORÓ Y SAN SEBASTIÁN) CON PERSONAL CLAVE DEL PC, CONTRAPARTES Y BENEFICIARIOS, RESPECTIVAMENTE.

El viaje al país de la evaluadora fue realizado entre los días 2 y 13 de agosto de 2017, ambos inclusive.

A. MISIÓN DE TRABAJO: BOGOTÁ

La misión de trabajo en Bogotá (sede nacional de este PC) constó de dos días completos, el jueves 3 y viernes 4 de agosto de 2017, en el que la evaluadora mantuvo reuniones con los puntos focales y profesionales de referencia de las **agencias de SNU** involucradas en el PC: PNUD, ONU Mujeres, PMA y FAO, de acuerdo a la siguiente agenda.

Jueves 3 de agosto de 2017

12.00 horas: FAO – Av. Calle 72, N 7 - 82

- Liliana Vidal (Punto Focal): liliana.vidal@fao.org.co
- Ewdin Díaz (Profesional SyM): ewdin.diaz@fao.org.co

Viernes 4 de agosto de 2017

9.30 horas: PMA – Carrera 7, N 74 -21

- Patricia Nader (Coordinadora Programa Unidad de Desarrollo de Capacidades):
- Aura Patricia Alzate (Punto Focal):

11.30 horas: ONU Mujeres – Carrera 11 N 82 - 76

- Diana Espinosa (Punto Focal): diana.espinosa@unwomen.org
- Paola Castillo (Profesional de Apoyo Técnico): paola.castilla@unwomen.org
- Lucio Severo (Coordinador de Planeación, Monitoreo y Evaluación):
lucio.severo@unwomen.org

13.00 horas: PNUD – Avenida 82 N 10 – 62

- Jorge Amezcuita (Supervisor contrato, PNUD): jorge.amezcuita@undp.org
- Diego González (Asistente Adm. y Financiero): diego.gonzalez@undp.org

15.00 horas: FAO – Av. Calle 72, N 7 - 82

- María Lizarazo (ex punto focal PNUD): maria.lizarazo@fao.org.co

B. MISIÓN AL TERRENO: POPAYÁN, SAN SEBASTIÁN, BOLÍVAR Y TOTORÓ

La misión al terreno (del 7 al 11 de agosto de 2017) llevó a la evaluadora al Departamento del Cauca; concretamente a la ciudad de Popayán, donde había estado ubicada la oficina regional de este PC, y a 3⁹ de los 4 municipios cubiertos por el PC: San Sebastián, Bolívar y Totoró. De acuerdo a la siguiente agenda de trabajo:

Lunes 7 de agosto de 2017, Popayán.

Puente festivo en Colombia. La evaluadora estaba en la ciudad de Popayán, pero no se pudo adelantar ninguna reunión.

Martes 8 de agosto de 2017, Popayán.

8.00 horas

- Natalia Díaz (Profesional de MyE, Equipo Coordinación PC): natalia.diaz@undp.org

9.00 horas: Comité de Cafeteros del Cauca – Calle 24 N 15 – 42

- Juan Carlos Alegría (Coordinador Departamental de Educación): juan.alegria@cafedecolombia.com

10.30 horas: Equipo Coordinación PC – Transversal 18 N 20 – 20

- Álvaro Gómez (Coordinador PC): alvaro.gomez@undp.org
- Natalia Díaz (Profesional de MyE, Equipo Coordinación PC): natalia.diaz@undp.org
- Omar Ernesto Cruz (Coordinador Grants)

14.00 horas: Gobernación del Cauca, Secretaria de Agricultura Departamental – Carrera 6 Calle 11 22

- Mabel Lorena Delgado (Profesional SyM Proyecto Quinoa): mabellorenadelgado@hotmail.com

16.00 horas: ONU Mujeres - Transversal 18 N 20 – 20

- Laura Soriano (Oficial Territorial de Género): laura.soriano@unwomen.org
- Carlos Díaz (Coordinador Técnico, FUNDECIMA): cardiaz30@hotmail.com
- Olga Truque (Coordinador de Proyecto, FUNDECIMA)

⁹ En los TdR de esta consultoría de evaluación final, se contemplaba la visita sólo a San Sebastián y Totoró. Durante la misión al país, por razones de disponibilidad de tiempo y agenda, se entendió pertinente por parte del PC y de la evaluadora acudir también a Bolívar.

Miércoles 8 de agosto de 2017, Desplazamiento a Totoró y viaje a San Sebastián.

9.00 horas: Alcaldía de Totoró – Calle Principal. Edificio CAM

- Hilario Sánchez (Alcalde)¹⁰: hilariosanchez1279@gmail.com

11.00 horas: Alcaldía de Totoró - Calle Principal. Edificio CAM

- Claudia Ruíz (Secretaria de Desarrollo Económico Ambiental y Productivo)¹¹: secdesarrolloproductivo@totoro-cauca.gov.co

Jueves 9 de agosto de 2017, San Sebastián y Bolívar.

8.00 horas: ASOAGROMIRADOR, Vereda El Mirador – San Sebastián

- Álvaro Cajivioy (Representante Legal) y 20 miembros asociación (18 adultos y 2 niños)

13. 00 horas: ASTECAMIL, Vereda Los Milagros – Bolívar

- 10 miembros asociación y 3 voluntarios del Programa Manos a la Paz

Viernes 10 de agosto de 2017, Totoró.

9.00 horas: ASOQUINUA

- Carlos Díaz (Coordinador Técnico, FUNDECIMA): cardiaz30@hotmail.com
- Representantes y miembros de la asociación

11.00 horas: Reunión cierre misión terreno

- Natalia Díaz (Profesional de MyE, Equipo Coordinación PC): natalia.diaz@undp.org

La evaluadora desea expresar su más sincero agradecimiento a todas las personas con las que se puedo reunir y entrevistar en Bogotá, Popayán y municipios del PC a los que se desplazó. En especial, a Natalia Díaz, quién la acompañó a la misión de campo, y le ofreció datos e informaciones muy pertinentes e importantes para adelantar la presente evaluación final, externa e independiente. Y, a Jorge Amezcuita, quién puso a disposición apoyo logístico local para la adecuada programación y ejecución de la misión de campo, en condiciones de seguridad e idoneidad para movilizarse por de los territorios del PC.

¹⁰ Reunión no celebrada, por no personarse (según día y hora previamente acordados) la persona citada.

¹¹ Reunión no celebrada, por no personarse (según día y hora previamente acordados) la persona citada.

ANEXO II: RESÚMEN DE LAS REUNIONES

Reunión con FAO – Liliana Vidal (Punto Focal) y Ewddin Díaz (Profesional SyM)
--

Cuestiones planteadas:

1. ¿Cuáles fueron los pros y los contras del PC, en términos de gestión conjunta?
2. ¿Cómo valoraría el sistema de gobernanza del PC, con comités verticales de toma de decisiones?
3. ¿Cuál ha sido el mayor éxito del PC y el fracaso (si lo hubiera) más destacado del PC?
4. En términos de resultados e impacto de desarrollo, ¿se ha alcanzado a todos los beneficiarios?
5. En términos de sostenibilidad, y según su experiencia y conocimiento, ¿los beneficiarios están en disposición de dar continuidad a las parcelas comunitarias y huertas familiares orgánicas de modo autónomo o necesitarán apoyo?
6. En su opinión, ¿son replicables estas estrategias de parcelas comunitarias en otras zonas del país? ¿Por qué?
7. Cualquier comentario que quiera añadir.

Confirmación de datos:

- Número de Centros Demostrativos de Capacitación (CDC) establecidos en el territorio de acción del PC.
- Número de huertas familiares establecidas.
- % de productores/as capacitados en análisis de riesgos y amenazas que afectan las actividades agrícolas.

Además, a la vuelta de la misión al país, la evaluadora contacto con la oficina de nuevo, y planteó algunas preguntas adicionales, pues a raíz de la documentación recibida en la misión, necesitaba verificar unos datos.

- ¿En qué fechas se realizaron las actividades del PC adelantadas por FAO?

FAO participó desde los talleres de formulación de Plan Operativo realizados en abril y Junio de 2015; durante los meses de Julio y Agosto se elaboraron los Términos de Referencia y procesos de selección para el personal de campo, y se iniciaron acciones en los 4 municipios con el equipo técnico desde el 01 de septiembre de 2015 hasta la fecha final del programa 30 de junio 2017.

- ¿En qué fecha se realizó la línea de salida?

Las encuestas fueron realizadas durante el 09 a 19 de mayo 2017, y se terminaron de tabular durante la primera semana de junio.

- ¿Por qué en la línea de salida FAO fija su atención en 200 de las 400 familias, y no en todas, para mostrar sus resultados?

La línea de salida tenía como fin evaluar los resultados a nivel de comunidades atendidas desde FAO, como de manera paralela se estaba realizando acompañamiento a las huertas familiares

se decidió realizar la encuesta a una muestra estadísticamente representativa de familias, a partir de la siguiente fórmula:

, el resultado para 407 familias era una muestra de 198 familias.

- % de familias que implementan sistemas diversificados a partir de saberes propios de las comunidades

Todas las familias participantes en los CDC implementaron sistemas diversificados en esos espacios, en donde se cultivaban diferentes tipos de hortalizas, cultivos de pancoger, cultivos perennes, un componente pecuario (Producción de Cuyes); se hizo recuperación de semillas locales con todas las familias (avena, trigo, cebada, quinua, frijol y lenteja); se establecieron zonas para la elaboración de abonos, biopreparados, y semilleros, a nivel de réplicas 400 familias realizaron una huerta en sus hogares; las cuales fueron acompañadas técnicamente por los equipos de campo y por la Asociación de Técnicos Agropecuarios de Los Milagros (ASTECAMIL) con quienes se firmó una carta de acuerdo(este último en el marco del fortalecimiento de capacidades locales).

- % de familias que mejoran la diversidad de la dieta

De acuerdo a la diferencia entre la línea de salida y la línea de base, se observa que el puntaje de diversidad aumento de 5,2 a 8,8, esto significa un aumento en el acceso y consumo de alimentos de 3 a 4 grupos por familia, En resumen un 93% de familias mejoraron este índice.

- número de CDC actualmente en funcionamiento

Actualmente están funcionando 16 Centros Demostrativos de Capacitación distribuidos de la siguiente manera:

Municipio de Almaguer, 3 CDC

Municipio de Bolívar 3CDC

Municipio de Totoró, 5 CDC

San Sebastián, 5 CDC

- número de huertas familiares establecidas

A todas las familias participantes se les entregó un kit de semillas y herramientas para el establecimiento de su huerta familiar, 400

Reunión con PMA –Patricia Nader (Coordinadora Programa Unidad de Desarrollo de Capacidades) y Aura Patricia Alzate (Punto Focal)

Cuestiones planteadas:

1. ¿Cuáles fueron los pros y los contras del PC, en términos de gestión conjunta?
2. ¿Cómo valoraría el sistema de gobernanza del PC, con comités verticales de toma de decisiones?
3. ¿Cuál ha sido el mayor éxito del PC y el fracaso (si lo hubiera) más destacado del PC?
4. En términos de resultados e impacto de desarrollo, ¿se ha alcanzado a todos los beneficiarios?
5. En términos de sostenibilidad, y según su experiencia y conocimiento, ¿los beneficiarios están en disposición de dar continuidad a su mejora y diversificación de dieta?
6. En su opinión, ¿son replicables estas estrategias de diversificación de dieta y atención a grupos vulnerables en otras zonas del país? ¿Por qué?
7. Cualquier comentario que quiera añadir.

Confirmación de datos:

- Número de niños/as menores de 5 años, que reciben fortificación casera de micronutrientes en polvo (MNP).
- % de adherencia a los MNP en niños/as menores de 5 años.
- % de cuidadores que observan cambios positivos en niños/as menores de 5 años que consumen MNP.
- % de familias que participan de las actividades de educación nutricional, ferias gastronómicas y talleres de cocina saludable.

Además, a la vuelta de la misión al país, la evaluadora contacto con la oficina de nuevo, y planteó algunas preguntas adicionales, pues a raíz de la documentación recibida en la misión, necesitaba verificar unos datos.

- ¿En qué fechas se realizaron las actividades del PC adelantadas por el PMA?

El PMA adelantó actividades desde mayo-junio del 2015, hasta mayo del 2017. Se inició con el proceso de alistamiento, búsqueda del recurso humano en los municipios del PC y se adelantaron las gestiones para la compra de los desparasitantes y los micronutrientes en Polvo (se mandan a preparar y duró como 2 meses) para las niñas y niños de 6-59 meses de edad. También se elaboraron las cartillas y el material educativo.

En junio/2015 se realizó la primera reunión en Popayán con todos los actores y contrapartes. En esa reunión se definieron los criterios para la focalización y la elaboración del POA, se coordinaron las actividades que las agencias y contrapartes iban a realizar en el marco del programa.

- ¿En qué mes se levantó la línea de base que el PMA consideró para focalización de los beneficiarios?

El trabajo de focalización se realizó conjuntamente con FAO, porque se necesitaba ir identificando en cada familia, si cumplía con los criterios de selección, y uno de ellos era que la familia tuviera niños y niñas de 6 a 59 meses. Se realizó el proceso de focalización de la población, conjuntamente con el levantamiento de línea base, dado que se visitó casa a casa que la mayoría de ubicaban en área rural. Se realizó en los meses de septiembre a octubre de 2015.

- ¿En qué fecha se realizó el Seguimiento (según el Informe Final Ejecutivo, en el que no se indican meses)?

Las actividades propias, como se explicó en la visita realizada al PMA, estuvieron enmarcadas en los resultados 2 y 3. Para el resultado 2, el seguimiento, levantamiento de línea de salida, en toma de medidas antropométricas, consumo final de los micronutrientes en polvo, educación nutricional y uso de filtros, se realizó en entre Abril y Mayo de 2016. Las demás actividades se fueron desarrollando y haciendo el seguimiento a lo largo del proceso, principalmente las ferias gastronómicas, los talleres de cocina saludable, las huertas caseras y todas las actividades del resultado 3, se realizaron entre junio de 2016 y mayo de 2017.

Reunión con ONU Mujeres – Diana Espinosa (Punto Focal), Paola Castillo (Profesional de Apoyo Técnico) y Lucio Severo

Cuestiones planteadas:

1. ¿Cuáles fueron los pros y los contras del PC, en términos de gestión conjunta?
2. ¿Cómo valoraría el sistema de gobernanza del PC, con comités verticales de toma de decisiones?
3. ¿Cuál ha sido el mayor éxito del PC y el fracaso (si lo hubiera) más destacado del PC?
4. En términos de resultados e impacto de desarrollo, ¿se ha alcanzado a todos los beneficiarios?
5. En términos de sostenibilidad, y según su experiencia y conocimiento, ¿los beneficiarios están en disposición de dar continuidad a sus planes de negocio?
6. En su opinión, ¿son replicables estas estrategias de fortalecimiento en capacidades de las organizaciones locales en otras zonas del país? ¿Por qué?
7. Cualquier comentario que quiera añadir.

Confirmación de datos:

- Número de medidas de incidencia implementadas en los territorios para que las mujeres beneficiarias del PC puedan disponer y/o decidir sobre la propiedad, uso y control de los medios de producción.
- Número de propuestas elaboradas desde las comunidades y organizaciones sociales que consideran una participación equitativa de hombres y mujeres, y contemplan aspectos étnico-culturales en el marco de los ODS, a partir de la aplicación de una metodología pertinente al contexto de construcción de paz.
- Número de organizaciones que cuentan con capacidad técnica para implementar propuestas concertadas de DEI con enfoque de género.

Reunión con María Lizarazo, ex Punto Focal PNUD (agencia líder del)

Cuestiones planteadas:

1. ¿Cuáles fueron los pros y los contras del PC, en términos de gestión conjunta?
2. ¿Cómo valoraría el sistema de gobernanza del PC, con comités verticales de toma de decisiones?
3. ¿Cuál ha sido el mayor éxito del PC y el fracaso (si lo hubiera) más destacado del PC?
4. En términos de resultados e impacto de desarrollo, ¿se ha alcanzado a todos los beneficiarios?
5. En términos de sostenibilidad, y según su experiencia y conocimiento, ¿los beneficiarios están en disposición de dar continuidad a sus planes de negocio?
6. En su opinión, ¿son replicables estas estrategias de fortalecimiento en capacidades de las organizaciones locales en otras zonas del país? ¿Por qué?
7. Cualquier comentario que quiera añadir.

Confirmación de datos

- Número de entes territoriales que han fortalecido sus capacidades técnicas para la gestión compartida y cuentan con métodos que facilitan actuar con unidad de criterio en la reflexión y elaboración de propuestas propias de ODS y construcción de paz en el territorio.
- Número de organizaciones de productores/as que han sido fortalecidas en los componentes de asistencia técnica y organizacional, de mercadeo, logística y comercialización.
- Número de planes de negocio para diversificación de los sistemas productivos de café y quinua, ejecutados y articulados a aliados comerciales.
- Número de organizaciones fortalecidas en aspectos técnicos, organizativos y empresariales.
- Número de organizaciones de productores del área del PC que suscriben negocios y acuerdos comerciales.
- Número de potenciales compradores de productos ofertados por las organizaciones fortalecidas.
- Número de organizaciones de productores(as) agropecuarios que incrementan su capacidad productiva diversificada de manera ambientalmente sostenible.

ANEXO III: BIBLIOGRAFÍA

I. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA PRODUCIDAS POR DIRECTAMENTE POR EL PC

1. Recibido el 19 de julio de 2017 durante la fase de gabinete (antes de la misión al terreno) y que fueron el insumo para la elaboración del Informe Inicial

A. Documentos de Contexto:

- i. Documento Proyecto Prodoc PC
- ii. Focalización Familias Programa Conjunto Cauca

B. Mecanismos de gobernanza y coordinación:

- i. Lineamientos de Seguimiento y Coordinación PC
- ii. Minutas de las reuniones de los comités del PC
 - Comité de Gestión: 2 Actas
 - Comité Técnico: 6 Actas
 - Comité Consultivo: 2 Actas
 - Comité Operativo: 7 Actas

C. Análisis de Riesgos:

- i. Matriz de Análisis y Mitigación de Riesgos PC

D. Seguimiento y Monitoreo:

- i. Estudio Línea de Base Programa Conjunto Cauca
- ii. Informes de Gestión - avance semestral (4 Informes)
- iii. Informes Finales:
 - Informe Final PC
 - Informe Narrativo final PC
 - Informe de Lecciones aprendidas PC
- iv. Lecciones Aprendidas:
 - Lecciones aprendidas generales y originadas del acuerdo PNUD – CINDAP
 - Línea de base, lecciones aprendidas, valores agregados y oportunidades
- v. Plan de Monitoreo
 - Plan de Monitoreo
 - Plan de Monitoreo y Evaluación

E. Acuerdos suscritos con socios implementadores:

- i. Carta de Acuerdo FAO – ASTECAMIL
- ii. Grant PNUD – ASOAGROMIRADOR
- iii. Grant PNUD – ASTECAMIL

- iv. Grant PNUD – FUNCOP
- v. Acuerdos PMA – CORPROGRESO
- vi. PCA ONUM – FUNDECIMA

F. Gestión del Conocimiento

- i. Desarrollo Económico Incluyente:
 - Caracterización de actores PC FUNCOP – PNUD
 - Caracterización sistemas de quinua y café
 - Identificación de los productores agrícolas de diversificación
 - Identificación y caracterización de asociaciones de productores
 - Plan de trabajo Grant ASOAGROMIRADOR
 - Plan de trabajo Grant ASTECAMIL
 - Proceso de selección sistemas agrícolas para negocios inclusivos
- ii. Fortalecimiento de Capacidades y Resolución de Conflictos
 - Acta Taller ODS Pueblos Indígenas
 - Cartilla Convivencia Pacífica PC
 - Guía PC Cuidando el Agua
 - Inclusión Socio Cultural al EOT Totoró
 - Plan de capacitación a promotores PC FUNCOP
- iii. Infografías - Plegable
- iv. Presentaciones
- v. Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional:
 - Alternativas de alimentación animal
 - Aproximación al conocimiento nutricional y culinario de la quinua
 - Instalación y manejo de podas en frutales andinos
 - La huerta agrícola
 - La siembra de la quinua
 - Protocolo de nutrición y manejo fitosanitario de cultivo de quinua y especies de interés local

G. Videos

- i. Testimonios
 - Crecer
 - Diversificar - Desarrollo Rural
 - Jóvenes Rurales
 - La Huerta Casera
 - Micronutrientes
 - Quinua Bendito Alimento
 - Reservorios
- ii. Historias de Vida
 - El Reverdecer de La Estela
 - Melania y La Esperanza

- Renacer de Los Milagros
- iii. Microdocumental
 - Después del Viento

2. Recibido durante la misión al país - misión al terreno y que por su importancia son el insumo para la elaboración del Informe Final

(1) De parte de agencias en reuniones en Bogotá (3 y 4 de agosto de 2017):

- i. Informe Final Ejecutivo PMA
- ii. Informe de Beneficiarios CDC FAO
- iii. Informe Final ONU Mujeres
- iv. Informe sobre grupos focales ONU Mujeres
- v. Informe de Auditoría PC

(2) De parte de las agencias en reunión en Popayán (8 de agosto de 2017)

- i. Presentación de resultados FUNDECIMA – ONU Mujeres
- ii. Planes de negocio FUNDECIMA – ONU Mujeres

(3) De parte de entidades de proyectos de contrapartida en reuniones en Popayán (8 de agosto de 2017):

- i. Proyecto de café: Caficultura, una oportunidad por el pacto social en el Cauca, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- ii. Proyecto de quinua: Consolidar la actividad productiva de la quinua, mediante el fortalecimiento de la cadena productiva, Gobernación del Cauca.

(4) De parte del PC tras reunión final en Popayán (11 de agosto de 2017):

- i. Informe Línea de salida FAO
- ii. Informe Línea de salida ONU Mujeres
- iii. Informe Línea de salida PMA
- iv. Informe Línea de salida PNUD
- v. POA Año 1
- vi. POA Año 2
- vii. Diagnóstico y Teoría de Cambio
- viii. Marco Plan de Trabajo
- ix. Marco de monitoreo de indicadores de cumplimiento
- x. Marco integrado de monitoreo y evaluación
- xi. Marco de resultados
- xii. Sistematización metodologías PC

II. OTROS RECURSOS COMPLEMENTARIOS RELACIONADOS CON ESTRATEGIA (S), TEMÁTICA (S) Y OBJETIVO (S) DE DESARROLLO DEL PC

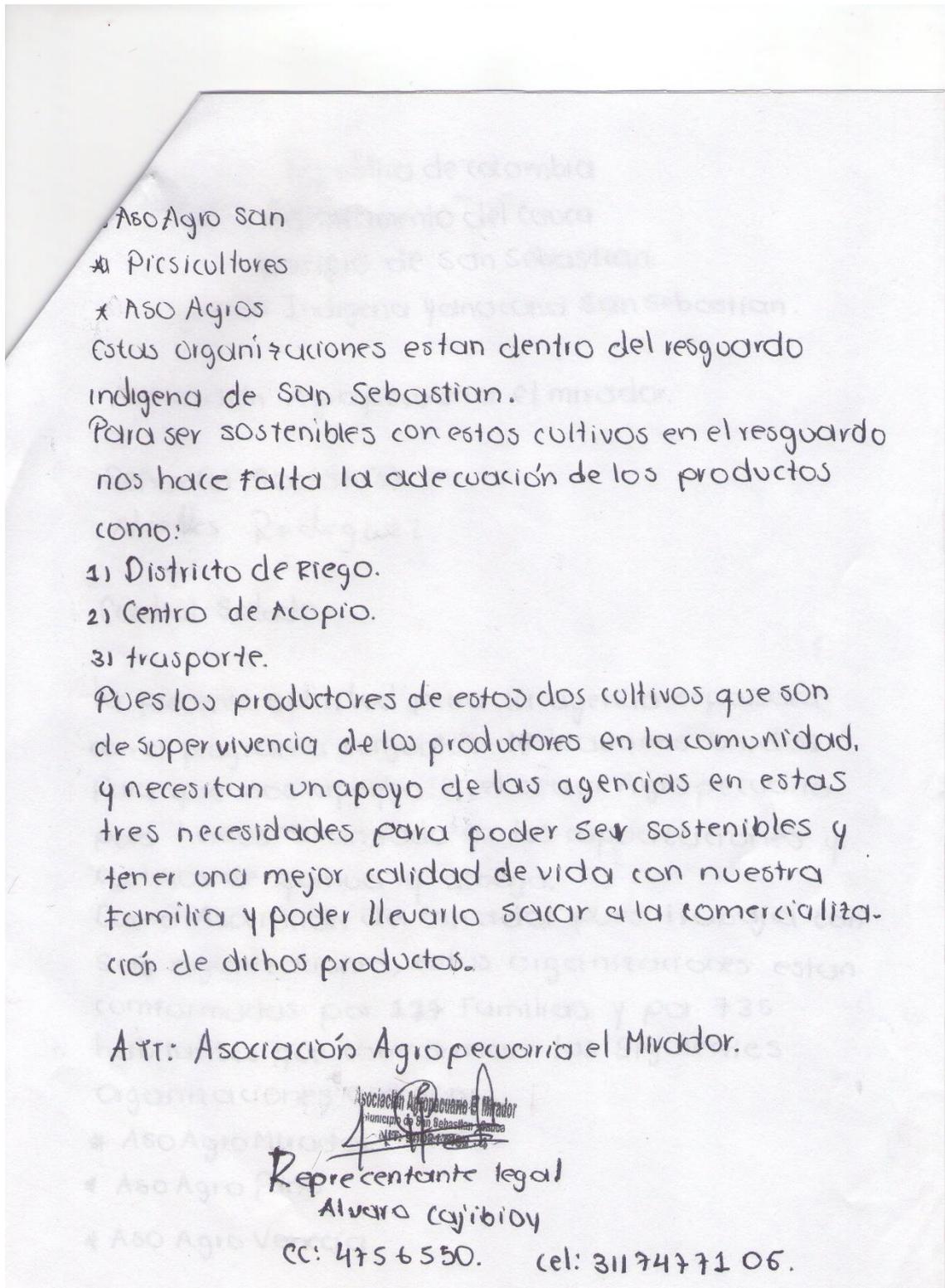
- Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018), Por un nuevo país
- Plan de Desarrollo Departamental (2012-2015), Cauca Todas las Oportunidades
- Plan de Desarrollo Municipal de San Sebastián (2012-2015), De la mano con el pueblo
- Plan de Desarrollo Local de Totoró (2012-2015), Trabajando por el municipio que queremos
- Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional PNSAD (2012-2019)
- Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016)
- Marco de Asociación País Colombia – España (2015-2019)
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia UNDAF (2015-2019)
- Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda y Programa de Acción de Accra
- Colombia 50/50: Estrategia para avanzar en la paridad en la participación política a nivel territorial
- Terms of Reference and Guidance for Joint Program Formulation SDG-F

ANEXO IV: CARTA

— República de Colombia
Departamento del Cauca
Municipio de San Sebastián.
Resguardo Indígena Yanacoana San Sebastián.
Asociación Agropecuaria el Mirador.
Señor(a) Doctor(a).
Nieves Rodríguez
Cordial Saludo

La presente solicitud para la agencia española con el programa conjunto de Naciones Unidas para que nos apoyen en el sector Agropecuario pues hemos avanzado con las capacitaciones y cultivos de quinua y alberja. Como Asociación del Mirador pues trabaja con seis organizaciones, estas organizaciones están conformadas por 177 Familias y por 735 habitantes que conforman las siguientes Organizaciones que son:

- * ASO Agro Mirador.
- * ASO Agro Pino
- * ASO Agro Venecia



ANEXO V: GALERIA DE IMÁGENES – Misión al campo

En Asociación Agropecuaria El Mirador, Resguardo Indígena Yanacona San Sebastián



En Los Milagros, Bolívar con los jóvenes de la Asociación ASTECAMIL



En Totoró, con ASOQUINUA

