



NORWEGIAN CHURCH AID

actalliance

Evaluation Summary

Evaluation	Enter title of evaluation here
Publication year:	2021
Donor:	Bro fur die welt
Name of Organisation(s):	Programa Actuando Juntas Jotay
Internal, External or Mixed team?	External
Local Partner(s):	Utz Che, DIOCESIS DE QUICHE, COPAE y MADRES SELVA.
Country/Region:	Guatemala
Author:	Gabrielle Cohen
Commissioned by:	Programa ACTuando Juntas Jotay
Type of evaluation (midline, endline, formative):	Endline
DAC-sector:	
DAC-criteria used:	
Intervention period:	July 01, 2018 a september 30, 2021
Key words:	
Evaluation summary and recommendations (max 2 pages):	<p>Objectives:</p> <p>General: Evidenciar el impacto del proyecto por medio de sus estrategias, temas y líneas de acción para el alcance de sus objetivos y resultados.</p> <p>Specific:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valorar la relevancia y efectividad de los procesos apoyados en los tres componentes del proyecto en el marco de sus planes, objetivos, metas y líneas de acción.• Valorar los impactos generados en la población con especial énfasis en las mujeres y comunidades campesinas e indígenas, en el ámbito organizativo y comunitario.• Proponer recomendaciones de acuerdo a los hallazgos por actores y viables para ser operativizados por los entes involucrados. <p>Method:</p> <p>En la fase de documentación de la EF, el Equipo Evaluador ha realizado el análisis de la lógica de intervención del Programa a través la revisión a fondo de los resultados e indicadores objetivamente verificables. Se estudio de la documentación secundaria (93 documentos) y en base a los criterios de evaluación formulados en los términos de referencia y con los cinco criterios adoptados de acuerdo a la OCDE, se preparó una serie de preguntas a ser utilizados en los grupos focales y entrevistas semiestructuradas con los actores claves.</p> <p>Durante la fase de campo, se han realizados 9 Grupos Focales Virtuales (ACOFOP, ADICI, ASAJO, COPAE, DIOCESIS QUICHE, FUNDEBASE, MADRE SELVA, SERJUS, UTZ CHÉ) con 104 beneficiarias/os (56% mujeres) y 3 Grupos focales Presenciales (1 MADRE SELVA, 2 PECOSOL) con 26 beneficiarias/os (81% mujeres).</p> <p>Key Findings:</p> <p>In merit of the impact, according to the modified quantitative indicators of the four results, the Program has had an overall impact of 64%, which It is considered positive taking into account the complexity of the intervention due to the aforementioned, including the limitations of the COVID-19 health emergency due to the decrease in</p>

planned activities. At the level of qualitative impact, the asymmetrical development of the partner organizations in their technical, operational, and political capacity does not facilitate a homogeneous evaluation that allows it to be quantified as a Program. In this area, it is noted that the completion of a mid-term evaluation would have made it possible to adjust the action and achieve a higher level of impact. A lesson learned is that the impact in the Program is due essentially to the ability to articulate a process of alliances of communities with public partners (local governments, state institutions, etc.) and private (universities, training centers, etc.) who have provided support in the intervention and guaranteed the sustainability of the results.

On the criterion of the sustainability of the results, this issue has not been expressed by the actors interviewed, it is guaranteed by ACOFOP, MADRE SELVA, PECOSOL, SERJUS and UTZ CHÉ for its greater technical, operational, and political capacity, which, once again, does not facilitate a homogeneous evaluation that allows quantifying sustainability as a Program. In this area, it must be shown that an exit strategy and sustainability of the action has not been formulated in the Program.

Likewise, the impact generated in peasant and indigenous communities has allowed them to be strengthened in organizational and community aspects, which translates into greater benefits for the general population, such as the service provided by micro hydroelectric plants.

The main conclusion of the Final Evaluation highlights that for all the aforementioned factors there has been a need to carry out an evaluation with qualitative emphasis without leaving out the quantitative to achieve an objective and realistic evaluation. Therefore, the overall evaluation of the Program could not be limited to the mathematical sum of the compliance with the indicators but also to the level of quality of the results achieved.

Likewise, the main lesson learned is that the issue of sustainable management of natural assets must be inclusive by necessarily involving in action all public, private, indigenous and peasant actors to achieve sustainable results over time.

Specific Recommendations:

- Seguir implementando la metodología de capacitación de “Campesino a Campesino” mejorando la formación y asistencia técnica dirigida a los promotores de las comunidades abordando más ampliamente los aspectos nutricionales.
- Replicar los esfuerzos de articulación público/privada/comunitaria retomando las experiencias exitosas de incidencia política protagonizada por ACOFOP y PECOSOL y articulando la intervención en el territorio creando espacios de diálogo y concertación entre el poder legal (municipalidad) y poder real (comunitario).
- Identificar en el territorio las cadenas de valor productivas con mayor potencial de desarrollo a fin de determinar los perfiles de emprendimientos productivos y de servicios a través del diagnóstico del capital social interno (experiencia, actitud, capacidad, etc.) y externo (asociatividad, encadenamiento, etc.), para promover emprendimientos rentables, sostenibles y con mayor impacto en empleos dignos acompañados con financiamientos a infraestructura y tecnología apropiadas y adecuadas.
- Formular una estrategia de manejo ambiental sostenible dirigida a las comunidades para la protección de las fuentes de agua bajo un enfoque de cuencas hidrográficas.
- Formular la estrategia de información y comunicación de los avances, resultados e impacto del Programa dirigida a los actores públicos, privados y beneficiarias/os

	<p>utilizando en los territorios los canales de comunicación comunitarios (iglesias, escuelas, radios comunitarias, etc.) para la divulgación de la acción del Programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la formulación de los Programas en la estrategia de Gestión Basada en Resultados (GBR) para un enfoque integrado de la planificación, supervisión y evaluación con el propósito que todos los actores que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados garanticen que los procesos, productos y servicios aporten al logro de los resultados deseados. • Planificar en los presupuestos de los Programas la realización de evaluaciones intermedias con el propósito de conocer los avances y limitantes encontradas en la acción y poder efectuar los ajustes pertinentes para garantizar el impacto y sostenibilidad de la intervención.
Cross-cutting issue(s):	In the cross-cutting theme of gender focus on women's rights, this has been integrated into the implementation of the Program directly in all four outcomes. Its integration has made it possible to implement a methodology of intervention in the communities that respects the idiosyncrasy and adapted to the context, thus achieving trust, reciprocal respect and direct involvement.
Link to full report:	
Link to preregistration form:	

EVALUACIÓN FINAL:
“PROGRAMA ECUMÉNICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS BIENES NATURALES
EN GUATEMALA”

INFORME DE EVALUACIÓN

06 de Enero de 2022

Preparado por:

Lic. Gabriele Coen
Experto en Monitoreo y Evaluación

Ing. Edith Méndez
Experta en Gestión Ambiental

“Este informe ha sido preparado con la ayuda financiera de JOTAY. Las opiniones expresadas en este documento son del equipo evaluador y, por lo tanto, no reflejan en modo alguno la opinión oficial de JOTAY”

ACRÓNIMOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
EXECUTIVE SUMMARY.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. CONTEXTO.....	10
3. ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	11
4. HALLAZGOS.....	12
RESULTADO 1	
RESULTADO 2	
RESULTADO 3	
RESULTADO 4	
5. CONCLUSIONES.....	18
5.1. PERTINENCIA	
5.2. EFICIENCIA	
5.3. EFICACIA	
5.4. IMPACTO	
5.5. SOSTENIBILIDAD	
6. LECCIONES APRENDIDAS.....	26
7. RECOMENDACIONES.....	27
7.1. ORGANIZACIONES SOCIAS	
7.2. JOTAY	
7.3. DONANTES	
ANEXOS.....	30
ANEXO 1: TERMINOS DE REFERENCIAS	
ANEXO 2: INDICADORES MODIFICADOS	
ANEXO 3: METODO DE EVALUACIÓN	
ANEXO 4: PLAN DE TRABAJO	
ANEXO 5: BIBLIOGRAFIA	
ANEXO 6: DOCUMENTACIÓN FOTOGRAFICA DE LAS ENTREVISTAS, GRUPOS FOCALES Y VISITAS	
ANEXO 7: PRESENTACIÓN INFORME PRELIMINAR	

ACRÓNIMOS

ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales del Petén
ADICI	Asociación de Desarrollo Integral Comunitario Indígena Wakliiqo
COACAP	Coordinadora de Asociaciones Campesinas Agropecuarias de Petén
CONGCOOP	Coordinación de ONG y Cooperativas
COPAE	Asociación Comisión Paz y Ecología
EF	Evaluación Final
FUNDEBASE	Fundación para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Organizaciones de Base
GBR	Gestión Basada en Resultados
IOVs	Indicadores Objetivos Verificables
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PECOSOL	Plataforma de Economía Solidaria
R1	Resultado 1
R2	Resultado 2
R3	Resultado 3
R4	Resultado 4
REs	Resultados
SDGs	Sustainable Development Goals
SERJUS	Asociación Comunitaria para el Desarrollo
UTZ CHÉ	Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala

El Programa es pertinente con los ODS de la Agenda 2030 “1 (*Fin de la Pobreza*), 2 (*Hambre Cero*), 3 (*Salud y Bienestar*), 5 (*Igualdad de Género*), 7 (*Energía Asequible y No Contaminante*) y 15 (*Vida de Ecosistemas Terrestres*)”, y busca mejorar las condiciones para la gestión sostenible de los bienes naturales en Guatemala con la participación activa de las comunidades indígenas y **campesinas** en el territorio articuladas por 11 ONG locales (*organizaciones socias del Programa*).

El desarrollo de los cuatro resultados planteados (**R1: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición, R2: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos, R3: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales, R4: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico**) ha puesto en luz la complejidad del Programa necesitando el reajuste de los indicadores más acordes a la capacidad operativa de cada una de las organizaciones socias. Efectivamente, el no haber analizado en el diseño del Programa los diferentes escenarios de cada región del país y el asimétrico desarrollo de las organizaciones socias, ha dificultado el desarrollo homogéneo del Programa como un conjunto, así como la coordinación, sinergias y alianzas interinstitucionales para el alcance de los resultados. Este reajuste ha permitido lograr un nivel **considerable** de cumplimiento global, aún con las limitaciones de la emergencia sanitaria del COVID-19 por la disminución de las actividades planificadas.

Un ulterior elemento a considerar en la complejidad del Programa ha sido el débil encadenamiento de los resultados para lograr una secuencia lógica que pudiera articularse en una estrategia homogénea, es decir articular un proceso de desarrollo en el cual cada resultado hubiera contribuido al logro de los demás.

A nivel de gestión administrativa, el Programa ha sido eficiente y transparente, como también reflejado por las auditorías realizadas, sea en la gestión de los recursos como en los desembolsos a las organizaciones socias.

En término de la eficiencia global del Programa, los elementos mencionados de la complejidad del mismo no han permitido definir con las organizaciones socias una estrategia y metodología de trabajo común resultando tres líneas de actuación (*asistencialista, activista, socioeconomista*) en el territorio, lo cual ha generado diferencias en la calidad de los resultados alcanzados por cada organización. Aún con eso, el nivel de eficiencia ha sido satisfactorio por parte de todos los actores involucrados, y hubiera podido ser mayor si el Programa hubiera implementado un sistema interno de monitoreo y seguimiento sistemático de las organizaciones socias a fin de disponer de elementos de evaluación sobre el proceso de la intervención, más allá de los informes periódicos de avances. En este ámbito, el no haber realizado una evaluación intermedia del Programa no ha permitido detectar a tiempo los avances y dificultades encontradas y poder corregir por lo tanto la intervención en su segunda etapa.

No obstante los factores mencionados, la ejecución financiera global del Programa al 30 de septiembre de 2021 (*LGTM-2018-0151 - Herramienta de monitoreo en GTQ_2do. Informe*), ha sido del 98.94%, la cual se considera muy satisfactoria. El apoyo presupuestario a la entidad ejecutora y a las organizaciones socias ha contribuido no solamente al desarrollo de la intervención del Programa sino también a la operatividad general de las ONG.

Al respecto, este apoyo del Programa ha contribuido a la capacidad organizativa y operativa de algunas organizaciones socias en la construcción de alianzas público / comunitarias, representando un valor agregado importante en las condiciones favorables para la articulación de incidencia política.

En término de la eficacia del Programa, el **“R1: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición”** ha logrado un cumplimiento cuantitativo del 76% de acuerdo a los indicadores modificados (*informe JOTAY marzo 2021*), lo cual es satisfactorio considerada la necesidad de una amplia coordinación interinstitucional y sinergia comunitaria para garantizar resultados **esperados a nivel individual, familiar y colectivos**. Al respecto, hay que agregar que la carencia de una base de datos en el Programa para el seguimiento y acompañamiento en la mejora nutricional de las familias ha **tenido como efecto no esperado el no poder** visualizar los progresos obtenidos.

El **“R2: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos”** ha logrado un cumplimiento cuantitativo del 100% de acuerdo a los indicadores modificados (*informe JOTAY marzo 2021*). Si bien el Programa ha apoyado iniciativas económicas ya existentes que indican para algunas la viabilidad de la rentabilidad y sostenibilidad económica en el ámbito de la economía social y solidaria, la falta de un diagnóstico previo del territorio, de sus necesidades y de su potencial económico, no ha permitido identificar nuevas iniciativas económicas con mayor potencial de desarrollo. Por lo mencionado no se cuenta con datos del incremento porcentual de los ingresos de las familias. No menos importante, de acuerdo a lo manifestado por las beneficiarias en los grupos focales, las iniciativas para el empoderamiento económico de las mujeres si bien han representado una opción significativa en **la equidad de género y sustento a la economía familiar, han generado la sobrecarga de sus labores domésticas**.

El **“R3: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales”** ha logrado un cumplimiento cuantitativo consolidado del 49% de acuerdos a los indicadores modificados (*informe JOTAY marzo 2021*), lo cual es satisfactorio con respecto al contexto desigual de las regiones del país y de la consecuente dificultad del Programa de cumplir con este resultado. Mientras en el Petén es efectiva la incidencia comunitaria en las políticas locales para ejercer la gobernanza del territorio y de sus bienes naturales, en las demás regiones del país existe un contexto de conflictualidad de las comunidades con el Estado o un contexto de debilidad de las capacidades técnicas, sociales y políticas de las organizaciones socias para acompañar las comunidades en la incidencia en el ámbito local.

El **“R4: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico”** ha logrado un cumplimiento cuantitativo consolidado del 32% de acuerdos a los indicadores modificados (*informe JOTAY marzo 2021*). En este ámbito, el Programa ha apoyado iniciativas ya existentes (*micro hidroeléctricas*) y soluciones comunitarias de abastecimiento hídrico (*tanques*) aportando de esa manera a los derechos humanos básicos de las comunidades indígenas **y campesinas**. Sin embargo el tema de manejo ambiental sostenible ha sido limitado en cuanto a las medidas ambientales de protección de las fuentes de agua bajo el enfoque de cuencas hidrográficas.

En mérito al impacto, de acuerdo a los indicadores cuantitativos modificados de los cuatros resultados, **el Programa ha tenido un impacto global del 64% lo cual se considera positivo tomando en cuenta la complejidad de la intervención por lo antes mencionado, incluyendo las limitaciones de la emergencia sanitaria del COVID-19 por la disminución de las actividades planificadas**. A nivel de impacto cualitativo, el asimétrico desarrollo de las organizaciones socias en su capacidad técnica, operativa y política, **limita** una evaluación homogénea que permita cuantificarlo como Programa. **En este ámbito se remarca que la realización de una evaluación intermedia hubiera permitido ajustar la acción y lograr un nivel de impacto mayor**. Una lección aprendida es que el impacto **alcanzado en el Programa** se debe **esencialmente** a la capacidad de articulación de un proceso

de alianzas de las comunidades con socios públicos (*gobiernos locales, instituciones estatales, etc.*) y privados (*universidades, centros de formación, etc.*) que **han brindado** acompañamiento en la intervención y **garantizado** la sostenibilidad de los resultados.

Sobre el criterio de la sostenibilidad de los resultados, si bien este tema no ha sido manifestado por los actores entrevistados, está garantizado por **AFOCOP, MADRE SELVA, PECOSOL, SERJUS y UTZ CHÉ** por su mayor capacidad técnica, operativa y política, lo cual, una vez más, no facilita una evaluación homogénea que permita cuantificar la sostenibilidad como Programa. En este ámbito hay que evidenciar que no ha sido formulada en el Programa una estrategia de salida y sostenibilidad de la acción.

En el tema transversal de enfoque de género centrado en los derechos de las mujeres, esto han sido integrado en la implementación del Programa de manera directa en todos los cuatros resultados. **Su integración ha permitido implementar una metodología de intervención en las comunidades respetuosa de la idiosincrasia y adaptada al contexto, logrando de esa manera confianza, respecto recíproco e involucramiento directo.**

Asimismo, el impacto generado en las comunidades campesinas e indígenas ha permitido fortalecerlas en aspectos organizativos y comunitarios lo cual se traduce en mayores beneficios para la población en general, tal como el servicio brindado por las micro hidroeléctricas.

La principal conclusión de la Evaluación Final resalta que por **todos** los factores mencionados se ha dado la necesidad de realizar **una evaluación con énfasis cualitativo sin dejar afuera lo cuantitativo** para lograr una evaluación objetiva y realista. Por lo tanto, la evaluación global del Programa no ha podido ser limitada a la suma matemática de los cumplimientos de los indicadores sino también al nivel de calidad de los resultados alcanzados. Asimismo, **la principal lección aprendida es que el tema de la gestión sostenible de los bienes naturales debe ser incluyente involucrando necesariamente en la acción todos los actores públicos, privados, indígenas y campesinos** para lograr resultados sostenibles en el tiempo.

EXECUTIVE SUMMARY

The Program is relevant to the SDGs of the 2030 Agenda "1 (No Poverty), 2 (Zero Hunger), 3 (Good Health and Well-being), 5 (Gender Equality), 7 (Affordable and Clean Energy) and 15 (Life on Land)", and seeks to improve the conditions for the sustainable management of natural assets in Guatemala with the active participation of indigenous and **peasant** communities in the territory articulated by 11 local NGOs (*partner organizations of the Program*).

The development of the four proposed results (**R1: Peasants organized in grassroots organizations, communities and indigenous groups improve their nutrition, R2: Peasants organized in grassroots organizations, communities and indigenous groups improve their income, R3: Grassroots organizations, communities and indigenous groups have strengthened their rights related to territory and natural assets, R4: Grassroots organizations, communities and indigenous groups take advantage of water and other renewable energy sources** in a sustainable way from the social and ecological point of view) has brought to light the complexity of the Program needing the readjustment of the indicators most in line with the operational capacity of each of the Partner Organizations. Indeed, the failure to analyze in the design of the Program the different scenarios of each region of the country and the asymmetric development of the partner organizations, has hindered the homogeneous development of the Program as a whole, as well as the coordination, synergies

and inter-institutional alliances for the achievement of the results. This readjustment has made it possible to achieve a **considerable** level of global compliance, even with the limitations of the COVID-19 health emergency due to the decrease in planned activities.

A further element to consider in the complexity of the Program has been the weak linkage of results to achieve a logical sequence that could be articulated in a homogeneous strategy, that is, to articulate a development process in which each result would have contributed to the achievement of the others.

At the level of administrative management, the Program has been efficient and transparent, as well as reflected by the audits carried out, both in the management of resources and in disbursements to partner organizations.

In terms of the overall efficiency of the Program, the elements of the complexity of the Program have not allowed to define with the partner organizations a common strategy and work methodology resulting in three lines of action (*welfare, activist, socio-economist*) in the territory, which has generated differences in the quality of the results achieved by each organization. Even with that, the level of efficiency has been satisfactory on the part of all the actors involved and could have been higher if the Program had implemented an internal system of systematic monitoring and follow-up of the partner organizations to have elements of evaluation on the process of the intervention, beyond periodic progress reports. In this area, the failure to conduct a mid-term evaluation of the Program has not made it possible to detect in time the progress and difficulties encountered and thus to correct the intervention in its second stage.

Notwithstanding the above factors, the overall financial execution of the Program as of September 30, 2021 (*LGTM-2018-0151 - Monitoring tool in GTQ_2do. Report*), has been 98.94%, which is considered very satisfactory. Budget support to the implementing entity and partner organizations has contributed not only to the development of the Program's intervention but also to the overall operability of NGOs.

In this regard, this support of the Program has contributed to the organizational and operational capacity of some partner organizations in the construction of public / community partnerships, representing an important added value in the favorable conditions for the articulation of political advocacy.

In terms of the effectiveness of the Program, **the "R1: Peasants organized in grassroots organizations, communities and indigenous groups improve their nutrition" has achieved a quantitative compliance of 76% according to the modified indicators (JOTAY report March 2021), which is satisfactory considering the need for broad inter-institutional coordination and community synergy to guarantee expected results at the individual, family and collective level.** In this regard, it should be added that the lack of a database in the Program for monitoring and accompaniment in the nutritional improvement of families **has had the unexpected effect of not being able to visualize the progress achieved.**

The "R2: Peasants organized in grassroots organizations, communities and indigenous groups improve their income" has achieved a quantitative compliance of 100% according to the modified indicators (JOTAY report March 2021). Although the Program has supported existing economic initiatives that indicate for some the viability of profitability and economic sustainability in the field of the social and solidarity economy, the lack of a prior diagnosis of the territory, its needs and its economic potential, has not allowed to identify new economic initiatives with greater development potential. Therefore, there is no data on the percentage increase in household income. Not least, according to what the beneficiaries said in the focus groups, initiatives for economic women's empowerment, although they have represented a significant option in gender **equity and sustenance to the family economy, have generated the overload of domestic work for women.**

The **"R3: Grassroots organizations, communities and indigenous groups have strengthened their rights related to territory and natural assets"** has achieved a consolidated quantitative compliance of 49% of agreements to the modified indicators (*JOTAY report March 2021*), which is satisfactory with respect to the unequal context of the country's regions and the consequent difficulty of the Program to comply with this result. While in Petén community advocacy is effective in local policies to exercise the governance of the territory and its natural assets, in the other regions of the country there is a context of conflictual of the communities with the State or a context of weakness of the technical, social and political capacities of the partner organizations to accompany the communities in the incidence at the local level.

The **"R4: Grassroots organizations, communities and indigenous groups take advantage of water and other renewable energy sources in a socially and ecologically sustainable way"** has achieved a consolidated quantitative compliance of 32% of agreements to the modified indicators (*JOTAY report March 2021*). In this area, the Program has supported existing initiatives (*micro hydroelectric*) and community water supply solutions (*tanks*) thus contributing to the basic human rights of indigenous **and peasant** communities. However, the issue of sustainable environmental management has been limited in terms of environmental measures to protect water sources under the watershed approach.

In merit of the impact, according to the modified quantitative indicators of the four results, the **Program has had an overall impact of 64%, which It is considered positive taking into account the complexity of the intervention due to the aforementioned, including the limitations of the COVID-19 health emergency due to the decrease in planned activities.** At the level of qualitative impact, the asymmetrical development of the partner organizations in their technical, operational, and political capacity does not facilitate a homogeneous evaluation that allows it to be quantified as a Program. **In this area, it is noted that the completion of a mid-term evaluation would have made it possible to adjust the action and achieve a higher level of impact.** A lesson learned is that the impact **in the Program** is due **essentially** to the ability to articulate a process of alliances of communities with public partners (*local governments, state institutions, etc.*) and private (*universities, training centers, etc.*) **who have provided support in the intervention and guaranteed the sustainability of the results.**

On the criterion of the sustainability of the results, this issue has not been expressed by the actors interviewed, it is guaranteed by **ACOFOP, MADRE SELVA, PECOSOL, SERJUS and UTZ CHÉ** for its greater technical, operational, and political capacity, which, once again, does not facilitate a homogeneous evaluation that allows quantifying sustainability as a Program. In this area, it must be shown that an exit strategy and sustainability of the action has not been formulated in the Program.

In the cross-cutting theme of gender focus on women's rights, this has been integrated into the implementation of the Program directly in all four outcomes. **Its integration has made it possible to implement a methodology of intervention in the communities that respects the idiosyncrasy and adapted to the context, thus achieving trust, reciprocal respect and direct involvement.**

Likewise, the impact generated in peasant and indigenous communities has allowed them to be strengthened in organizational and community aspects, which translates into greater benefits for the general population, such as the service provided by micro hydroelectric plants.

The main conclusion of the Final Evaluation highlights that for all the aforementioned factors there has been a need to carry out an evaluation with qualitative emphasis **without leaving out the quantitative** to achieve an objective and realistic evaluation. Therefore, the overall evaluation of the Program could not be limited to the mathematical sum of the compliance with the indicators but also to the level of quality of the results achieved.

Likewise, the **main lesson learned is that the issue of sustainable management of natural assets must be inclusive by necessarily involving in action all public, private, indigenous and peasant actors to achieve sustainable results over time.**

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe es el producto principal de la evaluación final (EF) del “Programa Ecuménico para Mejorar la Gestión Sostenible de los Bienes Naturales”

El objetivo principal de la evaluación ha sido ofrecer a los donantes, a la entidad ejecutora y a las organizaciones socias un proceso conjunto de análisis y de revisión que concluye en un documento que proporcione una valoración global independiente del desempeño de la intervención del Programa prestando especial atención a los resultados en relación con sus objetivos **e indicadores.**

Con referencia al Programa, se enmarca en el abordaje de la gestión sostenible de los bienes naturales y brinda apoyo técnico y acompañamiento para reforzar la contribución de los agentes no estatales (*organizaciones de base y comunidades*) **mejorando la nutrición, la creación de emprendimientos para la generación de ingresos y la defensa de los derechos humanos.** En la implementación del Programa han **intervenidos** un conjunto de organizaciones conformado por ACOFOP, ADICI, ASAJO, COACAP, CONGCOOP, COPAE, DIOCESIS QUICHE, FUNDEBASE, MADRE SELVA, PECOSOL, PLATAFORMA INTERNACIONAL, SERJUS, UTZ CHÉ y se **articula** entorno a cuatro resultados: R1) Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición, R2) Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos, R3) Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales, R4) Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico.

Las variables analíticas que ha guiado la evaluación del Programa han sido la igualdad entre géneros y derechos de pueblos indígenas y comunidades campesinas mediante acciones económicas locales sostenibles con enfoque nutricional y de ingresos, manejo sostenible de territorios y bienes naturales, y gestión integral del agua, entre otros, como fuentes de energía renovable.

La estrategia de la evaluación ha consistido en ejecutar una valoración independiente del Programa aportando datos para un análisis global del mismo mediante la identificación de logros, limitaciones y factores de contexto influyentes, así como un análisis de los documentos, productos y herramientas técnicas y metodológicas del Programa que han brindados los insumos para la elaboración de recomendaciones.

El Equipo Evaluador ha priorizado el diálogo con las partes involucradas y, en general, un enfoque participativo en la metodología del proceso. Se ha centrado fundamentalmente en la viabilidad de la sostenibilidad e impacto del Programa partiendo de la consideración, entre otros, de los siguientes factores:

- Ejecución del Programa a través de las organizaciones socias, comunidades **indígenas y** campesinas.
- Gestión y liderazgo del Programa en JOTAY y de las organizaciones socias.
- Liderazgo de las autoridades indígenas y campesinas.
- Apropiación del Programa por parte de las organizaciones socias, comunidades **indígenas y** campesinas.

- Capacidad de resistencia pacífica y proactiva de las comunidades referente a la relación agua / bosque / energía.
- Sostenibilidad organizativa en la defensa del territorio.
- Articulación interinstitucional.
- Avances en la incidencia de una política pública de derechos humanos, igualdad entre géneros y derechos de pueblos indígenas.
- Seguimiento y monitoreo del Programa.
- Involucramiento de las municipalidades y otros actores locales.

Finalmente, el Equipo Evaluador agradece el apoyo y la disposición de JOTAY, de las organizaciones socias y de las/os beneficiarias/os para el éxito de la EF realizada.

2. CONTEXTO

Guatemala es uno de los países con la mayor biodiversidad del mundo, sin embargo, no logra usar sus bienes y recursos naturales adecuadamente para garantizar la seguridad alimentaria, oportunidades de ingresos, convivencia sin conflictos y la generación de energía renovable para toda la población.

Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y Caribe, año 2020) el 22% de la población guatemalteca vive en extrema pobreza y el 60% en situación de pobreza, este impacto se ve reflejado especialmente en las familias que viven en situación de vulnerabilidad afectando sobre todo a mujeres y niñez que difícilmente pueden proveerse con alimentos durante todo el año. Aunque el estado guatemalteco ha ratificado el convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (*convenio OIT sobre pueblos indígenas y tribales*), en los territorios que tradicionalmente han estado en manos de comunidades indígenas a menudo se siguen irrespetando sus derechos.

Con relación a las parcelas, en la mayoría de los casos son muy pequeñas y en situación jurídica insegura; frecuentemente las familias usan una gran cantidad de agroquímicos y producen solo unos pocos alimentos básicos. A menudo desconocen los métodos de cultivos adaptados al cambio climático que afecta a Guatemala en forma de sequías, oleadas de frío e inundaciones. Para mejorar las condiciones de vida de la población rural, por un lado es necesario fortalecer la agricultura y silvicultura campesina sanando los suelos e introduciendo sistemas de irrigación y abono adaptados a las condiciones locales, y también diversificar los productos de cultivo promoviendo también la posibilidad de vender o procesar los excedentes. Esto requiere tanto de conocimientos técnicos como de capacidades organizativas y administrativas para que las estrategias económicas sostenibles funcionen a nivel local.

Durante los últimos años, se han creado modelos innovadores de producción y distribución de energía renovable administrados a nivel comunitario, sus ventajas no se limitan a la electricidad en cuanto las pequeñas plantas hidroeléctricas, bajo auto-gestión comunitaria, también impulsan molinos de grano y otras pequeñas máquinas que se usan para procesar los productos agrícolas. Por lo tanto, la expansión de estas iniciativas ha creado dinámicas ecológicas, económicas y sociales en los territorios mejorando las condiciones de vida de las comunidades indígenas y campesinas.

En este contexto, JOTAY tiene como objetivo primordial fortalecer un programa conjunto de país que se ha enfocado en la búsqueda de cambios transformadores a través de proyectos y procesos para alcanzar los

objetivos estratégicos de justicia de género centrada en los derechos de las mujeres, gestión sostenible de los bienes naturales, estado de derecho y seguridad democrática ciudadana, reducción del riesgo de desastres e incremento de la capacidad de respuesta. A su vez hace énfasis en la relevancia de los siguientes enfoques transversales, tales como derechos humanos, derechos sensible a la igualdad entre los géneros, derechos de pueblos indígenas, sensibilidad al conflicto y Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (CHS).

Los beneficiarios directos del Programa son 8,000 personas (60% mujeres) de comunidades indígenas y campesinas, emprendedores/as, autoridades y líderes/lideresas indígenas apoyadas por 10 organizaciones socias locales sin fines de lucro que abarcan la mayoría de los 22 departamentos de Guatemala. Algunas son organizaciones vinculadas a iglesias y tienen experiencia en agricultura sostenible, protección del medio ambiente y organización comunitaria.

3. ALCANCE Y METODOLOGIA

Los contenidos de los TdR han constituido la fuente principal que ha orientado la EF del Programa y han definido claramente las cuestiones que fueron abordadas y el período de tiempo objetivo de la evaluación, la cobertura geográfica, las organizaciones socias, los beneficiarios y ha sido la base para construir las preguntas guías y las herramientas metodológicas.

Los contenidos presentados en los TdR especifican también que el Informe Final presenta:

- Valoración general de cada criterio de evaluación.
- Conclusiones objetivas y equilibradas basadas en evidencias.
- Recomendaciones realistas y en relación con los hallazgos.

Objetivo General:

- Evidenciar el impacto del Programa por medio de sus estrategias, temas y líneas de acción para el alcance de sus objetivos y resultados.

Objetivos Específicos:

- Valorar la relevancia y efectividad de los procesos apoyados en los tres componentes del Programa en el marco de sus planes, objetivos, metas y líneas de acción.
- Valorar los impactos generados en la población con especial énfasis en las mujeres y comunidades indígenas y campesinas en el ámbito organizativo y comunitario.
- Proponer recomendaciones de acuerdo a los hallazgos por actores y viables para ser operativizados por los entes involucrados.

La evaluación como parte del ciclo de gestión de proyectos, busca determinar la relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad con información precisa tanto cualitativa como cuantitativa para mostrar con evidencia los niveles de impactos alcanzados y/o generados en la población meta definida en el Programa.

En la fase de documentación de **la EF**, el Equipo Evaluador ha realizado el análisis de la lógica de intervención del Programa a través la revisión a fondo de los **REs y IOVs**. Después del estudio de la documentación secundaria (*93 documentos*) y en base a los criterios de evaluación formulados en los TdR y con los cinco criterios adoptados por el **CAD de la OCDE**, se preparó unos juegos de preguntas medulares a ser utilizados en los grupos focales y entrevistas semiestructuradas con los actores claves. Las preguntas fueron contenidas en el Plan de Trabajo (*Anexo 4*) y se han aplicado satisfactoriamente para la visualización de los hallazgos obtenidos.

Durante la fase de campo, se han realizados 9 Grupos Focales Virtuales (*ACOFOP, ADICI, ASAJO, COPAE, DIOCESIS QUICHE, FUNDEBASE, MADRE SELVA, SERJUS, UTZ CHÉ*) con 104 beneficiarias/os (*56% mujeres*) y 3 Grupos Focales Presenciales (*1 MADRE SELVA, 2 PECOSOL*) con 26 beneficiarias/os (*81% mujeres*) cuyas preguntas medulares han sido **contenidas** en 4 preguntas guías:

Avances: ¿Qué avances han tenido con el Programa?

Facilidades: ¿Qué recibieron del Programa para lograr los avances? ¿cómo evalúan las/os beneficiarias/os la calidad de las capacitaciones recibidas?

Dificultades: ¿Qué dificultades y limitaciones tuvieron en el Programa?

Fortalecimiento: ¿Qué necesidades tienen para consolidar los avances obtenidos con el Programa?

Se han realizados 19 Entrevistas Virtuales semi estructuradas en base a las preguntas medulares formuladas a 51 personas claves (*41% mujeres*) de las organizaciones socias. Asimismo, se han realizado 12 Visitas a 61 beneficiarias/os (*28% mujeres*) acompañados por FUNDEBASE, MADRE SELVA Y PECOSOL en los departamentos de Santa Rosa, Quiché y Quetzaltenango respectivamente.

La documentación visual de los grupos focales virtuales y presenciales, entrevistas virtuales y visitas se encuentra en el Anexo 6.

Finalmente, las respuestas de los actores claves en los grupos focales y en las entrevistas han constituido la base principal para el análisis y la formulación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en este Informe teniendo como punto de referencia los resultados e indicadores del Programa.

4. HALLAZGOS

En este capítulo se presentan los hallazgos detectados en el análisis de la información primaria y secundaria obtenida de las entrevistas, grupos focales y de la documentación recibida. La sección está organizada según los cuatro resultados del Programa, presentando previamente un cuadro resumen del nivel de cumplimiento de los resultados e indicadores con el propósito de brindar un marco de referencia en la argumentación de cuanto detallado a continuación:

Evaluación del Cumplimiento de Resultados e Indicadores del Programa

INFORME JOTAY MARZO 2021			MEDIOS DE VERIFICACIÓN IOV OPTIMOS	OBSERVACIONES
RESULTADOS	IOV	NIVEL DE CUMPLIMIENTO CUANTITATIVO		
R1: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición.	1,368 familias en alianza con 5 organizaciones socias consumen por lo menos un grupo de alimentos básicos adicional.	76% de cumplimiento (1,043 familias). Con relación a las organizaciones acompañantes el cumplimiento fue superior al 100% (7 organizaciones).	Línea base nutricional de las familias. # capacitaciones realizadas. Temas y metodología de las capacitaciones realizadas. Listas de presencia de los beneficiarios en las capacitaciones. # de familia que consuman alimentos básicos adicionales. Informes de seguimiento.	<i>El cumplimiento cuantitativo es satisfactorio considerada la necesidad de una amplia coordinación interinstitucional y sinergia comunitaria para garantizar resultados concretos. Al respecto, hay que agregar que la carencia de una base de datos en el Programa para el seguimiento y acompañamiento en la mejora nutricional de las familias dificulta visualizar los progresos obtenidos.</i>
R2: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos.	225 familias en alianza con 5 organizaciones socias aumentan sus ingresos económicos resultados de las comercialización de sus productos diversificados en mercados locales.	Cumplimiento superior al 100% (263 familias). 60% de cumplimiento en relación a las organizaciones socias.	Línea base ingresos económicos de las familias. Diagnostico socioeconómico el territorio. # capacitaciones realizadas. Temas y metodología de las capacitaciones realizadas. Listas de presencia de los beneficiarios en las capacitaciones. # de familias que aumentan sus ingresos. % de incrementos de los ingresos de las familias. Informes de seguimiento.	<i>Si bien el Programa ha apoyado iniciativas económicas ya existentes que indican la viabilidad de la rentabilidad y sostenibilidad económica siguiendo una lógica empresarial en el ámbito de la economía social y solidaria, la falta de un diagnóstico previo del territorio, de sus necesidades y de su potencial económico, no ha permitido identificar nuevas iniciativas económicas con mayor potencial de desarrollo. Por lo mencionado no se cuenta con datos del incremento porcentual de los ingresos de las familias. No menos importante, de acuerdo a lo</i>

				<p><i>manifestado por las beneficiarias en los grupos focales, las iniciativas para el empoderamiento económico de las mujeres si bien han representado una opción significativa en el ámbito de la equidad de género y sustento a la economía familiar, han generando la sobrecarga de las labores domésticas para las mujeres.</i></p>
<p>R3: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales.</p>	<p>7 organizaciones de base y autoridades víctimas de violación a DESCA acompañadas por organizaciones socias utilizan las sentencias obtenidas, ante instancias nacionales e internacionales para su cumplimiento.</p>	<p>29% de cumplimiento.</p> <p>Dos de las organizaciones reportaron acciones para acompañar a las víctimas de persecución y criminalización.</p>	<p>Linea base de sentencias.</p> <p># de sentencias gestionadas.</p> <p># de organizaciones de base acompañadas.</p> <p>Informes de seguimiento.</p>	<p><i>El cumplimiento global cuantitativo del 49% es satisfactorio con respecto al contexto desigual de las regiones del país y de la consecuente dificultad del Programa de cumplir con este resultado. Mientras en el Petén es efectiva la incidencia comunitaria en las políticas locales para ejercer la gobernaza del territorio y de sus bienes naturales, en las demás regiones del país existe un contexto de conflictualidad de las comunidades con el Estado o un contexto de debilidad de las capacidades técnicas, sociales y políticas de las organizaciones socias para acompañar las comunidades en la incidencia en el ámbito local. El reto mayor ha sido la apertura de las instituciones públicas en escuchar y reconocer a las autoridades indígenas y campesinas y sus demandas.</i></p>
	<p>5 organizaciones socias colocan al menos una propuesta técnica o una política pública municipal sobre desarrollo territorial sostenible ante las instancias competentes a partir del segundo año.</p>	<p>40% de cumplimiento.</p>	<p># de propuestas técnicas colocadas.</p> <p># de organizaciones socias.</p> <p>Informes de seguimiento.</p>	

R4: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico.	55 comunidades en alianza con 4 organizaciones socias preservan fuentes de energía renovable (agua, bosque).	51% de cumplimiento. Con relación a las organizaciones acompañantes el cumplimiento fue del 100%.	Linea base del estado ambiental de las áreas a preservar. Planes de acción ambiental. # capacitaciones realizadas.	<i>El cumplimiento global cuantitativo del 32% (110 comunidades organizadas y una microcentral en proceso de construcción) refleja el apoyo del Programa a iniciativas ya existentes (micro hidroeléctricas) y soluciones comunitarias de abastecimiento hídrico (tanques) aportando de esa manera a los derechos humanos básicos de las comunidades y grupos indígenas. Sin embargo, el tema de manejo ambiental sostenible ha sido limitado en cuanto a las medidas ambientales de protección de las fuentes de agua bajo el enfoque de cuencas hidrográficas. Asimismo, estas iniciativas no han contado con el apoyo de las municipalidades y otros actores.</i>
	35 comunidades en alianza con una organización socia genera energía renovable a través de una micro central hidroeléctrica cogestionada entre comunidad y municipalidad y otros actores relevantes.	14% de cumplimiento (5 comunidades). 110 comunidades están organizadas y gestionando una micro central de 2 MW.	Temas y metodología de las capacitaciones realizadas. Lista de asistencia de comunidades. # de comunidades que realizan acciones de preservación ambiental. # de organizaciones socias acompañantes Informes de seguimiento. Linea base de las comunidades. # de estudios de factibilidad ambiental, social, tecnica y económica de las micro hidroeléctricas. # de comunidades generando energía renovable. # de municipalidades y otros actores cogestionadores. # de estrategias de sostenibilidad económica y ambiental. Informes de seguimiento.	

RESULTADO 1

El porcentaje de familias que lograron consumir al menos un grupo de alimentos básicos adicionales y mejorar su nutrición con el apoyo del Programa a través de las organizaciones socias **ha sido satisfactorio**, sin embargo la diversificación de las hortalizas para mejorar la nutrición de las familias carece de un estudio previo de las propiedades nutricionales aportadas como punto de partida de la situación nutricional en las comunidades. Dicha información resultaría útil como base de datos inicial para facilitar el seguimiento y acompañamiento de

las acciones emprendidas por lo tanto este vacío dificulta visualizar claramente los progresos alcanzados y valorar la calidad de los resultados.

La metodología de capacitación de “Campesino a Campesino” ha logrado la divulgación de los saberes en las comunidades. Sin embargo, se pudo constatar que existe una brecha en cuanto a la formación y asistencia técnica dirigida a los promotores de las comunidades como se detalla a continuación:

- Para mejorar la nutrición de las familias en las comunidades los procesos de sensibilización y capacitación no solamente son en aspectos técnicos del manejo agroecológico de los huertos, sino también en aspectos de acceso a alimentos seguros, nutritivos y en cantidad suficiente para satisfacer las necesidades nutricionales, temas que **fueron abordados mínimamente en el Programa de acuerdo a los informes** facilitados como medio de verificación.
- **El acompañamiento de las organizaciones socias no ha sido sistemático** para garantizar que los conocimientos transmitidos en las capacitaciones a las familias fueran aplicados debidamente, como evidenciado en los aportes de las/os beneficiarias/os en los grupos focales.

Es importante resaltar que las familias fueron dotadas de herramientas, insumos y semillas para el establecimiento de sus huertos familiares y en algunos casos comunales. Este aporte brindado por el Programa significó un beneficio importante en los momentos en que las familias se encontraban limitadas para obtener alimentos fuera de casa y de las comunidades por las restricciones de movilidad provocadas por la emergencia sanitaria del COVID-19. A pesar de ello, la falta de un monitoreo sistemático y cercano de parte del Programa generó que en algunas comunidades hubiera inconformidad en cuanto a la calidad y cantidad de los materiales suministrados.

RESULTADO 2

Las iniciativas económicas **emprendidas por las comunidades indígenas y campesinas productoras** de miel, chocolate, tomate (**apoyadas por PECOSOL**), ramón, xate, turismo (**apoyadas por ACOFOP**), cardamomo, cacao (**apoyadas por COACAP**) y café (**apoyadas por FUNDEBASE**) indican la viabilidad de la rentabilidad y sostenibilidad económica en el ámbito de la economía social y solidaria, aun evidenciando que algunas de estas iniciativas económicas asociativas (*miel, chocolate, café*) se encuentran todavía en una etapa de incubación por la cual actualmente las familias no tienen independencia económica.

En términos generales, las comunidades **indígenas y campesinas** intervenidas por el Programa han carecido de un diagnóstico de su potencial económico que hubiera permitido identificar iniciativas económicas con mayor potencial de desarrollo. Las iniciativas emprendidas (*huertos familiares y comunitarios, crianzas de aves, embutidos, panaderías, producción de hongos, costurerías, jabones*) no han sido soportada por estudios de mercado y planes de negocios por lo cual han respondido a iniciativas de subsistencia sin potencial de desarrollo sostenible y rentable.

De acuerdo a lo manifestado por las beneficiarias en los grupos focales, las iniciativas para el empoderamiento económico de las mujeres, si bien han representado una opción significativa en el ámbito de la equidad de género y sustento a la economía familiar, han generado la sobrecarga de las labores domésticas para las mujeres.

Se menciona también que la naturaleza y estrategia de intervención de algunas organizaciones socias (*con excepción de ACOFOP, COACAP, COPAE, y PECOSOL*) han limitado la asistencia técnica especializada a las/os

beneficiarias/os para fortalecer sus capacidades en la producción sostenible y rentable de alimentos, así como en el registro de datos que evidencien el incremento porcentual de los ingresos de las familias.

Finalmente, un elemento del contexto identificado en la EF, es la falta de certeza jurídica de la tierra y su consecuente falta de disponibilidad, convirtiéndose en una limitante para la producción sostenible y rentable de alimentos.

RESULTADO 3

El cumplimiento de las metas previstas ha sido importante considerando el contexto desigual de las regiones del país y de la consecuente dificultad del Programa de cumplir con este resultado. Por un lado, en el Petén es efectiva la incidencia **de las comunidades indígenas y campesinas** a través de las organizaciones socias en las políticas locales para ejercer la gobernanza del territorio y de sus bienes naturales, por otro lado, en las demás regiones donde incide el Programa, existe un contexto menos favorable en las relaciones entre las **comunidades indígenas y campesinas con** el Estado.

Por lo mencionado, las capacidades técnicas, sociales y políticas de las organizaciones socias cobran relevancia para facilitar el acompañamiento a las **comunidades indígenas y campesinas** en hacer incidencia mediante propuestas técnicas o de políticas públicas municipales a favor del desarrollo territorial sostenible. Por lo tanto, la debilidad en las capacidades de algunas organizaciones acompañantes como de las **comunidades indígenas y campesinas**, limitó a que las propuestas elaboradas no avanzaran con resultados positivos.

Si bien en la zona de intervención del Programa hay grupos organizados de mujeres, no se ha concretado una estrategia de fortalecimiento de la asociatividad ni de incidencia efectiva en los espacios de tomas de decisiones tales como municipalidades e instituciones públicas con presencia en el territorio, por lo cual, la formación de agrupaciones informales de las mujeres para la respuesta inmediata a la vulnerabilidad de sus derechos representan formas de encadenamientos horizontales espontaneas.

RESULTADO 4

El apoyo del Programa a organizaciones de base, comunidades **indígenas y campesinas** para que aprovechen el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico, **ha sido importante** aportando de esa manera a los derechos humanos básicos. Sin embargo, aún hay una brecha considerable de comunidades que en el tema de manejo ambiental sostenible no han realizado medidas ambientales de protección de las fuentes de agua bajo un enfoque de cuencas hidrográficas. Al respecto, en los grupos focales se ha evidenciado el desconocimiento de la relevancia de implementar medidas ambientales para preservar las fuentes de agua representando un riesgo a corto y mediano plazo para mantener los caudales de los ríos y tener una efectiva generación de energía.

Por otra parte, si bien hay comunidades apoyadas por el Programa que actualmente generan energía renovable a través de micro centrales hidroeléctricas, de acuerdo al indicador mencionado en este resultado (*35 comunidades en alianza con una organización socia genera energía renovable a través de una micro central hidroeléctrica cogestionada entre comunidad y municipalidad y otros actores relevantes*) estas no están cogestionadas con la municipalidad u otros actores relevantes. **Sumado a eso, la falta de cultura gerencial en el ámbito de estas iniciativas sociales y solidarias (micro centrales hidroeléctricas)** dificultan la sostenibilidad por limitación de recursos que permitan mantener un servicio eficiente (*personal técnico suficiente, estándares de seguridad industrial, mantenimiento de la sala de máquinas y líneas de transmisión, servicio en las viviendas de la comunidad*) como también la ampliación del servicio a mayor número de familias.

5. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones del análisis de los criterios de evaluación del CAD (*pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad*) así como los **enfoques transversales** (*equidad de género y derechos de los pueblos indígenas*).

5.1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA

El Programa es pertinente con los ODS de la Agenda 2030 “1 (*Fin de la Pobreza*), 2 (*Hambre Cero*), 3 (*Salud y Bienestar*), 5 (*Igualdad de Género*), 7 (*Energía Asequible y No Contaminante*) y 15 (*Vida de Ecosistemas Terrestres*)”, y **tiene relevancia en la búsqueda de** mejorar las condiciones para la gestión sostenible de los bienes naturales en Guatemala con la participación activa de las comunidades indígenas y **campesinas** en el territorio articuladas por 10 ONG locales (*organizaciones socias del Programa*).

Al respecto, el Programa ha focalizado la intervención hacia las familias diversificando los productos de cultivo y promoviendo la posibilidad de vender o procesar los excedentes, respondiendo de esta forma a las condiciones particulares de las comunidades indígenas y campesinas (con énfasis en las mujeres y jóvenes) y promoviendo modelos innovadores de producción y distribución de energía renovable administrados a nivel comunitario. Estos cambios generados en la población vulnerable ha respondido al ejercicio de sus derechos humanos.

En este contexto, el Programa tiene como objetivo primordial la búsqueda de cambios transformadores a través de iniciativas y procesos para alcanzar con atención diferenciada y particularizada a la población destinataria en aspectos de justicia de género centrada en los derechos de las mujeres, gestión sostenible de los bienes naturales, estado de derecho y seguridad democrática ciudadana, reducción del riesgo de desastres e incremento de su capacidad de respuesta.

Si bien la acción está orientada a las necesidades y expectativas de las/os beneficiarias/os, en el diseño del Programa no se ha analizado los diferentes escenarios de cada región del país y el asimétrico desarrollo de las organizaciones socias, aportando inicialmente mayor dificultad en el cumplimiento de los resultados por lo cual ha sido necesario el reajuste de los indicadores para formularlos más acordes a la capacidad operativa de cada ONG y al contexto regional específico. Al respecto, el no haber tenido las organizaciones socias una participación activa en el proceso de formulación y planificación, y el no haber realizado una línea base en la fase inicial de la intervención, han dificultado el ajuste cualitativo de los indicadores y su relevancia en el logro de los resultados, como evidenciado durante algunos grupos focales donde las/os beneficiarias/os han manifestado nuevas necesidades y retos (*acceso al mercado para productos locales, seguimiento del apoyo económico y formativo a los emprendimientos, etc.*).

Estos aspectos han determinado que el Programa en su diseño no ha logrado un enfoque y visión común en la intervención de las organizaciones socias, como también ha sido adolecido por la dificultad de encadenamiento y secuencia lógica de los resultados que han limitado la implementación de una estrategia homogénea y coherente. En este ámbito ha sido patente la débil coordinación, sinergias y alianzas interinstitucionales de la mayoría de las organizaciones socias para el alcance de los resultados.

5.2. EFICIENCIA

Con el propósito de visualizar la eficiencia general de las organizaciones socias, se presenta a continuación el siguiente cuadro resumen donde se detalla **el nivel de avance en el incremento de la capacidad operativa y financiera y la fortaleza, que han sido analizados** en base a la información obtenida en las entrevistas y grupos focales **según los siguientes criterios:**

- **Criterios de la capacidad operativa: liderazgo, capacidad organizativa, monitoreo, seguimiento, incidencia política y dialogo institucional.**
- **Criterios de la capacidad financiera: infraestructura, sinergia y sostenibilidad.**

ORGANIZACIÓN	FORTALEZA	AVANCE	
		SATISFACTORIO	EN PROCESO
ACOFOP	Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento Infraestructura Incidencia política Dialogo institucional Sinergia Sostenibilidad		
ADICI		Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa	Monitoreo Seguimiento Infraestructura Sostenibilidad
ASSAJO		Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa	Monitoreo Seguimiento Infraestructura Sostenibilidad
COACAP		Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento	Infraestructura Sostenibilidad
CONGCOOP		Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Infraestructura Incidencia política Dialogo institucional Sinergia Sostenibilidad	

COPAE		Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa	Infraestructura Sostenibilidad
DIOCESIS QUICHÉ		Liderazgo	Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento Infraestructura
FUNDEBASE		Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento Infraestructura Sostenibilidad	
MADRE SELVA	Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento Infraestructura Sostenibilidad		
PECOSOL	Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento Infraestructura Incidencia política Dialogo institucional Sinergia Sostenibilidad		
SERJUS	Liderazgo Capacidad organizativa Capacidad operativa Monitoreo Seguimiento Infraestructura Incidencia política Dialogo institucional Sinergia Sostenibilidad		
UTZ CHÉ	Liderazgo Capacidad organizativa		

Capacidad operativa
 Monitoreo
 Seguimiento
 Infraestructura
 Incidencia política
 Dialogo institucional
 Sinergia
 Sostenibilidad

El reconocimiento en las/os beneficiarias/os del liderazgo de las organizaciones socias, si bien viene por sus presencias consolidadas en el territorio, ha tenido en el Programa un valor agregado importante para el logro de los resultados. No obstante, el no contar el Programa con un sistema de monitoreo y seguimiento sistemático de la acción ha limitado la eficiencia del mismo no pudiendo, entre otros, facilitar la evaluación cualitativa de la intervención realizada.

A nivel de ejecución financiera, existe un reconocimiento generalizado en las organizaciones socias de la eficiencia de JOTAY, así como a nivel de rendición de cuenta las organizaciones socias han cumplido en términos generales los procedimientos administrativos del Programa, aún con algunas observaciones relevantes de auditoría reportadas en los informes de la firma auditora. Asimismo, han sido superadas las pequeñas dificultades tenidas con la implementación de los procedimientos administrativos de los donantes.

Los procedimientos y controles financieros de la intervención por parte de JOTAY han sido adecuados y eficientes, no obstante la lentitud manifestada por algunas organizaciones socias en dar respuesta con tiempo al desembolso de los recursos para el desarrollo de las actividades, ocasionando su disminución o readecuación. **Por lo mencionado, se puede afirmar que la contribución y el valor agregado de JOTAY en el marco del Programa ha permitido una ejecución financiera eficiente sustentada por un efectivo seguimiento financiero y su relación positiva de costo/beneficio.**

En el siguiente cuadro se presenta la ejecución financiera (LGTM-2018-0151 - Herramienta de monitoreo en GTQ_2do. Informe) y su variación porcentual:

GASTOS / Pagos

Rubro principal del presupuesto	Gastos presupuestados del proyecto en €	Gastos acumulados en QUETZAL	Gastos acumulados en €	Variación %	Monto disponible en €
Actividades de proyecto	893,100.00	9,964,837.72	1,140,283.60	127.68	-247,183.60
Personal	970,300.00	6,841,981.53	782,932.91	80.69	187,367.09
Administración	190,700.00	1,327,194.74	151,871.86	79.64	38,828.14
Adquisiciones	19,900.00	165,222.82	18,906.57	95.01	993.43
Construcción	0.00	0.00			
Evaluaciones	40,000.00	238,792.24	27,325.17	68.31	12,674.83
Reserva	30,000.00	0.00			30,000.00
Total	2,144,000.00	18,538,029.05	2,121,320.10	98.94	22,679.90

De acuerdo al alcance del análisis costo beneficio (ACB), este se considera positivo en cuanto ha garantizado los recursos para un efectivo apoyo presupuestario (administración y personal) de la entidad ejecutora y de las organizaciones socias, lo cual ha determinado que la inversión realizada obtuviera beneficios mayores que los costos de dicha inversión, contribuyendo a la eficiencia económica del Programa.

De acuerdo a lo detallado en el cuadro, el 98.94% de ejecución financiera se considera muy satisfactorio **potencializando el alcance de los resultados obtenidos del Programa, así como su impacto en la población meta, a pesar de** las distintas líneas de actuación en el territorio (*asistencialista, activista y con enfoque a economía solidaria*) de las organizaciones socias que han determinado tiempos y resultados diferenciados de acuerdo a los contextos respectivos.

Las distintas líneas de actuación han determinado a su vez la ausencia de indicadores comunes e integración horizontal de las organizaciones socias por lo cual su accionar se ha dirigido fundamentalmente al acompañamiento y consolidación de anteriores intervenciones.

Relativo a la coordinación de la ejecución técnica con la ejecución administrativa-financiera, en el Programa se ha manifestado la debilidad interna para dar un seguimiento paralelo, que permitiera inclusive un monitoreo y tomas de decisiones conjuntas sobre el desempeño de la intervención.

Con relación a la visibilidad del Programa, la **falta de** planificación de acciones (*boletines, comunicados de prensa, folletos, etc.*) no ha permitido a las/os beneficiarias/os identificar al Programa y a la entidad ejecutora.

5.3. EFICACIA

De acuerdo al *Informe Jotay marzo 2021*, la ejecución técnica cuantitativa global del Programa ha sido del 64% lo cual se **considera satisfactoria** considerado el contexto general mencionado de la intervención. La variación de cumplimiento de cada resultado (*R1 76%, R2 100%, R3 49%, R4 32%*) refleja, además de lo detallado en el anterior capítulo de hallazgos, la falta de encadenamiento resultando una lógica de ejecución de *singulos proyectos* en lugar de una logica de ejecución como *proceso* para alcanzar resultados coherentes en el Programa.

Conforme a lo mencionado en las entrevistas y grupos focales realizados, si bien el Programa no cuenta con indicadores específicos cualitativos, la ejecución técnica cualitativa difiere del cumplimiento cuantitativo. Más en detalle, en el *“R1: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición”*, **el cumplimiento del indicador “1,368 familias en alianza con 5 organizaciones socias consumen por lo menos un grupo de alimentos básicos adicional” ha sido del 76% mientras por las organizaciones socias fue mayor del 100% (informe JOTAY marzo 2021). Sin embargo para una evaluación cualitativa** no se cuenta con información sobre el impacto de las mejoras nutricionales en las familias con los grupos de especies vegetales producidas, como tampoco el conocimiento de las familias sobre los beneficios nutricionales de cada especie vegetal que pudiera dirigir el cultivo conforme a sus necesidades.

En el *“R2: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos”*, **el cumplimiento del indicador “225 familias en alianza con 5 organizaciones socias aumentan sus ingresos económicos resultados de las comercialización de sus productos diversificados en mercados locales” ha sido del superior al 100% y en relación a las organizaciones socias el 60% (informe JOTAY marzo 2021). Al respecto**, si bien el Programa ha apoyado iniciativas económicas exitosas ya existentes, los nuevos emprendimientos impulsados se han caracterizados por iniciativas económicas de subsistencia, sin generación de utilidades que permitieran mejorar los ingresos de las familias. En ambos casos, el Programa no cuenta con datos del incremento porcentual de **dichos** ingresos que pudieran definir el nivel de cumplimiento cualitativo alcanzado.

Con relación al *“R3: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales”*, **el cumplimiento cuantitativo del los indicadores de “7**

organizaciones de base y autoridades víctimas de violación a DESCA acompañadas por organizaciones socias utilizan las sentencias obtenidas, ante instancias nacionales e internacionales para su cumplimiento” y “5 organizaciones socias colocan al menos una propuesta técnica o una política pública municipal sobre desarrollo territorial sostenible ante las instancias competentes a partir del segundo año”, ha sido del 29% y 40% respectivamente (Informe JOTAY marzo 2021). No obstante, se considera importante a nivel cualitativo en cuanto refleja el contexto desigual de las regiones del país y la consecuente dificultad del Programa de accionar en este resultado, por los cuales solamente algunas organizaciones socias han logrado tener incidencia política a nivel local y nacional.

En el “R4: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico”, **el cumplimiento del indicador “55 comunidades en alianza con 4 organizaciones socias preservan fuentes de energía renovable (agua, bosque)” ha sido del 51% y con relación a las organizaciones socias el cumplimiento fue del 100%**. Si bien el Programa ha apoyado iniciativas ya existentes (*micro centrales hidroeléctricas*) y ha impulsado soluciones comunitaria de abastecimiento hidrico (*tanques*) aportando de esa manera a los derechos humanos básicos de las comunidades indígenas **y campesinas**, el tema de manejo ambiental sostenible ha sido limitado en referencia a las medidas ambientales de protección de las fuentes de agua bajo el enfoque de cuencas hidrográficas.

Un ulterior elemento cualitativo no considerado en los indicadores del Programa ha sido el nivel de analfabetismo presente en las comunidades que ha limitado el logro e impacto de las capacitaciones recibidas.

Sin embargo, lo mencionado acerca de la valoración de la ejecución técnica a nivel cuantitativo y cualitativo no disminuye los resultados transversales alcanzados por el Programa que se detallan a continuación:

- **La participación efectiva de las mujeres (56%)** representa un alcance importante que se traduce en mayor empoderamiento y mayor poder de incidencia en los procesos de equidad de género y derechos de las mujeres, así como su participación **en las tomas de decisiones a nivel directivo**.
- **El fortalecimiento de líderes indígenas (jóvenes y mujeres)** en las comunidades representa una oportunidad de cambio en los escenarios políticos, sociales y culturales del territorio, generando mayor conciencia en sus derechos e incidencia y mayor defensa del territorio y de sus bienes naturales.

Estos logros, como expresado por las/os beneficiarias/os en varios grupos focales, precisan del mejoramiento de la calidad de la formación en conocimiento, aprendizaje, materiales, metodología y seguimiento.

5.4. IMPACTO

De acuerdo a la información primaria y secundaria recopilada, sistematizada y analizada, y al contexto y problemática general detallada en los anteriores capítulos, el Programa ha tenido un impacto **esperado** más visible a nivel cuantitativo que cualitativo **en el ámbito individual, familiar y colectivo**. Más en detalle, en el “**R1: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición**” la cantidad de huertos familiares impulsados en las comunidades **indígenas y campesinas** no representan por sí mismo un impacto en las mejoras nutricionales en las familias con los grupos de especies vegetales producidas, en cuanto no se puede medir por no contar de una línea base ni de un seguimiento sistemático de la mejora nutricional. **La falta de esta información ha sido un efecto no esperado en la visualización del impacto obtenido.**

En el “**R2: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos**”, el **impacto importante** del Programa ha sido el apoyo a iniciativas económicas ya existentes fortaleciéndolas productiva y comercialmente. **Un efecto no esperado ha sido el acuerdo comercial con Chiapas (México) para pequeños productores de hortalizas del Petén apoyados por PECOSOL, lo cual impulsa un impacto positivo en la generación de ingresos individuales, familiares y colectivos.** Mientras se considera **un impacto todavía en proceso** en los nuevos emprendimientos impulsados en las comunidades por no haber generado hasta el momento utilidades y mejoras en los ingresos **de las familias indígenas y campesinas.** Otro efecto no esperado en los emprendimientos dirigidos por mujeres ha sido la **generación de sobrecarga en las labores domésticas.**

En el “**R3: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales**” el nivel de impacto se **considera importante, sin embargo un efecto no esperado,** condicionado por el contexto desigual de las regiones del país, **ha determinado que** mientras en una región **ha sido efectiva** la incidencia **de las comunidades indígenas y campesinas** en las políticas locales para ejercer la gobernanza del territorio y de sus bienes naturales, en las demás regiones del país **no se ha logrado debido a que** existe un contexto de conflictualidad de las comunidades con el Estado.

En el “**R4: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico**”, el impacto del Programa en el apoyo a iniciativas ya existentes (*micro hidroeléctricas*) y en el impulso de soluciones comunitaria de abastecimiento hídrico (*tanques*) se considera positivo en cuanto aporta a los derechos humanos básicos de las comunidades indígenas **y campesinas,** sin embargo, **se considera** limitado por no contar de planes de manejo ambiental sostenibles que **tienen como efecto no esperado la carencia de** medidas ambientales de protección de las fuentes de agua bajo el enfoque de cuencas hidrográficas.

Con relación a los **temas transversales,** la participación efectiva de las mujeres representa un impacto sustantivo por el mayor empoderamiento y mayor poder de incidencia en los procesos de **equidad de género** y derechos de las mujeres, **contribuyendo a la disminución de las desigualdades y aportando a mayor justicia social en las comunidades.** Asimismo, el fortalecimiento de líderes indígenas en las comunidades representa un impacto importante por generar mayor conciencia en los derechos indígenas, aportando a mayor defensa del territorio y de sus bienes naturales.

Referente a las organizaciones socias, no obstante los difíciles **y diversos** contextos políticos, ACOFOP, PECOSOL y UTZ CHE’ han logrado avanzar en el establecimiento de alianzas con entidades **públicas** locales, nacionales y regionales, con un impacto directo en el territorio que visibiliza el poder de dialogo institucional e incidencia política de estas organizaciones en la construcción de procesos incluyentes en la gestión sostenible de los bienes naturales. **Lo mismo se hubiera podido alcanzar en las demás** organizaciones socias activando el Programa una articulación y sinergia interorganizacional, que hubiera permitido, entre otros, la definición de una estrategia de intervención común.

A nivel de desarrollo institucional, ADICI, COPAE, MADRE SELVA e ILUGUA han logrado fortalecer diferentes áreas de la planificación, monitoreo y evaluación aportando al mejor desempeño de las organizaciones en su trabajo interno y en los cambios generados en las comunidades.

Por último, pero no menos importante, el no haber socializado el Programa con las/os beneficiarias/os ha determinado que los logros obtenidos han sido atribuidos a las organizaciones socias resultando invisible la entidad ejecutora.

5.5. SOSTENIBILIDAD

Como premisa, se detalla que este tema no ha sido presentado por los participantes en las entrevistas y grupos focales, habiendo sido más bien puesto en discusión por el Equipo Evaluador, lo cual confirma que el Programa y las organizaciones socias no han formulado una estrategia de salida y de sostenibilidad de la acción.

Los riesgos que enfrenta el Programa (*migración, cambio climático y criminalización*) mencionados en los informes semestrales de JOTAY, representan riesgos asociados al contexto sociopolítico y ambiental que vive Guatemala que han generados efectos negativos en el desarrollo de las actividades, principalmente afectación en la gobernanza comunitaria, afectación en el ciclo productivo, inseguridad a nivel psicológico, emocional y social para las comunidades y las familias de las personas afectadas.

Por todo lo mencionado anteriormente en este Informe, **el Programa se ha visto limitado para garantizar la sostenibilidad de los resultados a mediano y largo plazo debido a que** el contexto y las condiciones detalladas dificultan la sostenibilidad de las acciones ejecutadas, a lo cual se suma **los insuficientes** recursos económicos de la mayoría de las organizaciones socias para dar seguimiento a los logros obtenidos financiando las/os beneficiarias/os. **Asimismo, la acción programática ha incrementado las capacidades organizativas de algunas organizaciones mientras otras están en proceso de fortalecer su estructura en capacidad operativa, monitoreo y seguimiento (ver cuadro del capítulo Eficiencia).**

Más en detalle, en el *“R1: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran su nutrición”*, como manifestado por las/os beneficiarias/os en los grupos focales, la sostenibilidad de los huertos familiares impulsados en las comunidades **campesinas e indígenas** está en función del financiamiento o entrega de las semillas y de los materiales (*malla para cerco, herramientas, etc.*) por no disponer las/os beneficiarias/os recursos propios.

En el *“R2: Campesinos/as organizados/as en organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas mejoran sus ingresos”*, solamente ACOFOP, COACAP y PECOSOL muestran capacidad instalada para dar continuidad a las iniciativas económicas a nivel financiero e institucional, mientras no se considera viable la sostenibilidad de los nuevos emprendimientos impulsados **por las demás organizaciones** por no generar utilidades.

En el *“R3: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas han fortalecido sus derechos relacionados al territorio y a los bienes naturales”* la sostenibilidad está condicionada por el contexto desigual de las regiones del país, por lo cual mientras en una región es efectiva por la incidencia comunitaria en las políticas locales, en las demás regiones del país no es viable por la conflictualidad de las comunidades con el Estado.

En el *“R4: Organizaciones de base, comunidades y grupos indígenas aprovechan el agua y otras fuentes de energía renovable de forma sostenible desde el punto de vista social y ecológico”*, la sostenibilidad de las iniciativas ya existentes (*micro centrales hidroeléctricas*) y de las soluciones comunitaria de abastecimiento hídrico (*tanques*) está en función del financiamiento externo por no disponer las/os beneficiarias/os recursos propios para el mantenimiento y ampliación de las redes eléctricas y de las redes de distribución del agua.

6. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre el proceso de implementación del Programa a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente. Capturan evidencias e identifican tendencias y relaciones causa-efecto acotadas a un contexto específico, y sugieren recomendaciones prácticas y útiles para la aplicación o replicación del nuevo conocimiento en otros contextos y en el diseño y/o ejecución de otros programas.

RESULTADO 1

- La diversificación de las hortalizas para mejorar la nutrición de las familias, sin un estudio previo de las propiedades nutricionales aportadas como punto de partida de la situación nutricional en las comunidades, ha demostrado la necesidad de una base de datos inicial para facilitar el seguimiento y acompañamiento de las acciones emprendidas.
- La metodología de capacitación de “Campesino a Campesino” ha logrado la divulgación de los saberes en las comunidades, sin embargo, la brecha en cuanto a la formación y asistencia técnica dirigida a los promotores de las comunidades ha traído como consecuencia la necesidad de abordar más ampliamente los aspectos nutricionales.
- El acompañamiento sistemático de las organizaciones sociales hubiera permitido reforzar los conocimientos transmitidos en las capacitaciones a las familias para que fueran aplicados oportunamente.

RESULTADO 2

- Las iniciativas económicas emprendidas por las comunidades indígenas y campesinas productoras de miel, chocolate, tomate, ramón, xate, turismo, cardamomo, cacao y café han demostrado la viabilidad de la rentabilidad y sostenibilidad económica en el ámbito de la economía social y solidaria.
- Un diagnóstico previo del potencial económico de las comunidades indígenas y campesinas intervenidas por el Programa hubiera hecho posible identificar iniciativas económicas con mayor potencial de desarrollo.
- El empoderamiento económico de las mujeres ha tenido como efecto no esperado la sobrecarga de las labores domésticas.

RESULTADO 3

- Las capacidades técnicas, sociales y políticas de las organizaciones sociales facilitan el acompañamiento a las comunidades indígenas y campesinas en hacer incidencia mediante propuestas técnicas o de políticas públicas municipales a favor del desarrollo territorial sostenible.
- Debido a que los grupos organizados de mujeres carecen de estrategias de fortalecimiento de la asociatividad y de incidencia efectiva en los espacios de tomas de decisiones (tales como municipalidades e instituciones públicas con presencia en el territorio) ha generado un efecto no esperado de agrupaciones informales para la respuesta inmediata a la vulnerabilidad de sus derechos.

RESULTADO 4

- La disminución de la brecha presente en las comunidades en el tema de manejo ambiental sostenible hubiera hecho posible la adopción de medidas ambientales de protección de las fuentes de agua bajo un enfoque de cuencas hidrográficas.
- La formación de cultura gerencial en el ámbito de las iniciativas sociales y solidarias (*micro centrales hidroeléctricas*) es clave para la sostenibilidad de un servicio eficiente (*personal técnico suficiente, estándares de seguridad industrial, mantenimiento de la sala de máquinas y líneas de transmisión, servicio en las viviendas de la comunidad*) como también para la ampliación del servicio a mayor número de familias.

PERTINENCIA

- El diseño de un Programa incluyente y participativo involucrando a todos los actores hubiera hecho posible incrementar la sostenibilidad de los resultados.

EFICACIA

- El encadenamiento de los resultados en una lógica de proceso integral de la intervención, hubiera conducido a que la eficacia del Programa permitiera lograr, entre otros, un mayor impacto y sostenibilidad.

IMPACTO

- El diagnóstico previo del territorio y de sus actores y su capacidad de articulación de un proceso de alianzas con socios públicos (*gobiernos locales, instituciones estatales, etc.*), privados (*universidades, centros de formación, etc.*) hubiera hecho posible un mayor impacto del Programa.

SOSTENIBILIDAD

- La formulación e implementación de una estrategia de salida y de sostenibilidad del Programa hubiera sido clave para minimizar el riesgo que la inversión realizada no se disuelva en el tiempo una vez terminada la intervención.

7. RECOMENDACIONES

El enfoque de las recomendaciones presentadas en este Informe para la futura formulación de otros Programas de gestión sostenible de los bienes naturales se centra en la lógica de intervención que necesita ser orientada hacia resultados viables de acuerdo con el contexto político, económico, social y territorial de cada organización social, así como hacia las actividades que generen impacto y sostenibilidad efectiva respondiendo a las necesidades objetivas de las/os beneficiarias/os.

Las recomendaciones detalladas están basadas en la consideración de las lecciones aprendidas descritas y a través de las cuales, en circunstancias similares, sería posible resolver las debilidades encontradas, mitigar los riesgos, repetir y reforzar los éxitos.

7.1. ORGANIZACIONES SOCIAS

- Realizar un estudio previo de las propiedades nutricionales aportadas con la diversificación de las hortalizas, como punto de partida para facilitar el seguimiento y acompañamiento de las acciones emprendidas a la mejora de la nutrición de las familias.
- Seguir implementando la metodología de capacitación de “Campesino a Campesino” mejorando la formación y asistencia técnica dirigida a los promotores de las comunidades abordando más ampliamente los aspectos nutricionales.
- Replicar los esfuerzos de articulación público/privada/comunitaria retomando las experiencias exitosas de incidencia política protagonizada por ACOFOP y PECOSOL y articulando la intervención en el territorio creando espacios de diálogo y concertación entre el poder legal (*municipalidad*) y poder real (*comunitario*).
- Identificar en el territorio las cadenas de valor productivas con mayor potencial de desarrollo a fin de determinar los perfiles de emprendimientos productivos y de servicios a través del diagnóstico del capital social interno (*experiencia, actitud, capacidad, etc.*) y externo (*asociatividad, encadenamiento, etc.*), para promover emprendimientos rentables, sostenibles y con mayor impacto en empleos dignos acompañados con financiamientos a infraestructura y tecnología apropiadas y adecuadas.
- Mejorar la calidad de la formación proporcionada a las/os beneficiarias/os a nivel metodológico, de contenido y lingüístico estableciendo alianzas estratégicas con instituciones educativas públicas y privadas, al fin de ofrecer servicios de desarrollo ambiental y empresarial de calidad y acertados a las necesidades objetivas de las/os beneficiarias/os.
- Activar una estrategia de monitoreo y seguimiento **sistematicos** de la acción ejecutada en el territorio para garantizar el impacto y la sostenibilidad de la intervención en el tiempo.

7.2. JOTAY

- Definir el modelo de la estrategia de la intervención (*asistencialista, activista o de economía solidaria*) e identificar las organizaciones socias correspondientes (*homogéneas y con efectiva incidencia*) a fin de impulsar una intervención coherente y efectiva que garantice el impacto y sostenibilidad del Programa.
- Involucrar las organizaciones socias en el diseño del Programa alrededor del encadenamiento de los resultados de acuerdo con el contexto político, económico, social del territorio y articulando una lógica de proceso integral de la acción.
- Activar el liderazgo de la intervención articulando y coordinando un proceso participativo con las organizaciones socias en las fases de formulación, implementación, seguimiento y sostenibilidad de la intervención.

- **Diseñar una estrategia de fortalecimiento de la asociatividad y de incidencia efectiva en los espacios de tomas de decisiones (tales como municipalidades e instituciones públicas con presencia en el territorio) par que los grupos organizados de mujeres logren una respuesta inmediata a la vulnerabilidad de sus derechos.**
- **Formular una estrategia de manejo ambiental sostenible dirigida a las comunidades para la protección de las fuentes de agua bajo un enfoque de cuencas hidrográficas.**
- Activar una estrategia de monitoreo y seguimiento **sistemático** y sostenido de la acción del Programa ejecutada por las organizaciones socias a fin de ajustar la intervención antes eventuales debilidades presentes y posibles cambios del entorno (*politicos, sociales, ambientales*).
- Formular la estrategia de información y comunicación de los avances, resultados e impacto del Programa dirigida a los actores públicos, privados y **beneficiarias/os utilizando** en los territorios los canales de comunicación comunitarios (*iglesias, escuelas, radios comunitarias, etc.*) para la divulgación de la acción del Programa.
- Posicionar, articular y coordinar el Programa con las iniciativas colaterales y similares de otros donantes a fin de no duplicar acciones y esfuerzos y lograr mayor impacto y visibilidad.
- **Elaborar una estrategia de salida y de sostenibilidad del Programa para minimizar el riesgo que la inversión realizada no se disuelva en el tiempo una vez terminada la intervención.**

7.3. DONANTES

- Enfocar la formulación de los Programas en la estrategia de Gestión Basada en Resultados (*GBR*) para un enfoque integrado de la planificación, supervisión y evaluación con el propósito que todos los actores que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados garanticen que los procesos, productos y servicios aporten al logro de los resultados deseados.
- Constituir un Comité de Seguimiento (*Grupo de Referencia*) integrado por un delegado de cada Donante, un delegado de las eventuales Entidades Territoriales Socias y un delegado de la Entidad Ejecutora, que de manera **periódica** analice el desarrollo de la intervención y pueda sugerir eventuales adecuaciones en la estrategia del Programa antes cambios del entorno.
- Planificar en los presupuestos de los Programas la realización de evaluaciones intermedias con el propósito de conocer los avances y limitantes encontradas en la acción y poder efectuar los ajustes pertinentes para garantizar el impacto y sostenibilidad de la intervención.

