

Promover la resiliencia de los sistemas productivos de los grupos en situación de vulnerabilidad ante el cambio climático en Centroamérica, desde una perspectiva de Desarrollo Rural Territorial

(Convenio AECID 14-CO1 - 737)

Ayuda en Acción

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

Junio 2018

Equipo consultor CIRDES:
Ignacio Cristóbal
Ligia Calderón

Contenido

Siglas y Acrónimos	0
Reconocimientos y responsabilidades.....	0
1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	6
2.1 Marco de la evaluación, propósito y objetivos	6
2.2 Metodología y desarrollo de la evaluación.....	7
2.3 Algunas condicionantes y límites proceso	9
3. Descripción del convenio	10
3.1 Resumen.....	10
3.2 Objetivo y resultados del programa.....	12
3.3 Modelo de ejecución y socios.....	13
4. Análisis de desempeño del programa	14
4.1 Análisis del contexto de ejecución	14
4.2 Coherencia y pertinencia.....	16
4.2.1 Análisis de coherencia.....	16
4.2.2 Análisis de pertinencia.....	25
4.3 Eficacia.....	26
4.3.1 Calidad de la planificación y formulación.....	26
4.3.2 Cumplimiento de objetivos y resultados	28
4.3.3 Calidad de la implementación.....	35
4.4 Eficiencia.....	44
4.4.1 Análisis de presupuesto inicial	44
4.4.2 Análisis de ejecución financiera	45
4.4.3 Evaluación de eficiencia.....	47
4.5 Participación y apropiación.....	48
4.6 Análisis de Impacto.....	52
4.7 Análisis de Género.....	54
4.7.1 Análisis desde la política de igualdad de género de AeA.....	54
4.7.2 Análisis desde el ciclo de gestión del convenio.....	56
4.7.3 Análisis de cambios e impactos de género.....	59

4.8	Análisis del enfoque de resiliencia	64
4.8.1	Enfoque de resiliencia desde el convenio.....	64
4.8.2	Elementos para el abordaje de resiliencia en el futuro.....	65
4.9	Análisis de viabilidad (sostenibilidad).....	66
4.9.1	Análisis de viabilidad por factores de desarrollo.....	66
4.9.2	Mirando al futuro: acciones para la sostenibilidad.....	68
5.	Conclusiones generales.....	71
6.	Recomendaciones Generales.....	75
7.	Lecciones identificadas.....	79
8.	Buenas prácticas.....	81
9.	Anexo	82
	Anexo 1. Términos de Referencia Evaluación Final	82
	Anexo 2. Agendas de visitas de campo e Instrumentos de investigación.....	82
	Anexo 3. Ficha de campo.....	86
	Anexo 4. Listado de fuentes secundarias consultadas.....	92
	Anexo 5- Ficha resumen modelo CAD - Convenio 14-C01-737.....	94
	Anexo 6- Fichas de análisis de país.....	102

Siglas y Acrónimos

AA	ActionAid Internacional
ADRI	Asociación para el Desarrollo Rural Integral (Guatemala)
ADT	Áreas de Desarrollo Territorial
AeA	Fundación Ayuda en Acción
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
ASDENIC	Asociación de Desarrollo Social de Nicaragua
CAC	Consejo Agrícola Centroamericano
CASM	Comisión de Acción Social Menonita
CC	Cambio Climático
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CDH	Centro de Desarrollo Humano
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Guatemala)
CPICH	Coordinación de los Pueblos Indígenas Chorotegas
CURLA	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico
DRT	Desarrollo Rural Territorial
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
ERAS	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FGT	Fundación Guillermo Torriello
FSAR	Fundación San Alonso Rodríguez
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo (El Salvador)
GAT	Grupo de Acción Territorial
GR	Gestión del Riesgo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico (Nicaragua)
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
MAGA	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (Guatemala)
MAGFOR	Ministerio de Agricultura y Ganadería (Nicaragua)
MAMUGAH	Mancomunidad de Municipios Garífunas de Honduras
MARENA	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Nicaragua)
MCN	Movimiento Comunal Nicaragüense
MEFCCA	Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (Nicaragua)
MIGOBDT	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial
NGT	Núcleo de Gestión Territorial (Guatemala)
OE	Objetivo Estratégico del Convenio
ONG	Organización No Gubernamental
OTC	Oficinas Técnicas de Cooperación de AECID
PAC	Planificación Anual de Convenio
PACA	Política Agrícola Centroamericana
PDRT	Plan de Desarrollo Rural Territorial
PNDRI	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral

PRAT	Plataforma Regional de Asistencia Técnica (PRAT)
PRIEG	Política Regional de Igualdad y Equidad de Género
REDAPRODARE	Red de Asociaciones y Productores para el Desarrollo Agroecológico y la Recuperación de Ecosistemas (El Salvador)
SE-CAC	Secretaría Ejecutiva del Consejo Agrícola Centroamericano
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Guatemala)
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana

Reconocimientos y responsabilidades

El informe de evaluación final del Convenio “Promover la resiliencia de los sistemas productivos de los grupos en situación de vulnerabilidad ante el cambio climático en Centroamérica, desde una perspectiva de Desarrollo Rural Territorial” fue elaborado desde un enfoque de participación y validación conjunta entre el equipo consultor, ejecutores, donante, grupos meta de los niveles nacional, territorial, municipal y comunitario y otros actores clave interesados en el desarrollo rural territorial. El equipo evaluador reconoce la apertura y transparencia de los involucrados durante el proceso de consulta desarrollado y agradece su colaboración, con particular mención:

- Al personal de Ayuda en Acción, tanto a nivel de país como regional y de la sede, quienes en todo momento colaboraron con el equipo evaluador y facilitaron la información necesaria para lograr una evaluación transparente y constructiva en búsqueda de obtener insumos y lecciones desde la ejecución del Convenio.
- A mujeres, hombres y jóvenes miembros de iniciativas productivas y de los Grupos de Acción Territorial (El Salvador, Honduras y Nicaragua) y del Núcleo de Gestión Territorial (Guatemala), que participaron de forma activa en los grupos focales, visitas de campo, y en algunos casos testimonios individuales, permitiendo al equipo consultor comprender mejor sus aprendizajes, nivel de empoderamiento de productos y procesos, cambios e impactos, limitantes y valor agregado de las acciones del convenio.
- Instituciones de gobierno en el nivel nacional y representaciones a nivel territorial por contribuir en el proceso de evaluación, brindando sus puntos de vista desde un espíritu de autocrítica y de valoración honesta de logros y dificultades.
- A las autoridades municipales que brindaron espacios en sus agendas para sostener entrevistas individuales con el equipo consultor y brindar sus aportes a la evaluación desde sus roles, responsabilidades y participación misma dentro del convenio.
- A organizaciones, mancomunidades, redes de mujeres, academia, y grupos de segundo nivel no gubernamentales por brindar disposición de contribuir con el proceso de evaluación participando en espacios de reflexión y diálogo con el equipo consultor.
- Al donante relacionado con el convenio (AECID) por su posición y apertura a compartir sus reflexiones en relación con el proceso de ejecución del convenio.
- A otros actores que han complementado acciones y participaron a acciones futuras para temas de sostenibilidad (AACID).

El equipo consultor ha intentado respetar todas las opiniones e insumos obtenidos y se hace responsable de las reflexiones e información incluida en el presente informe, considerando que las conclusiones son pertinentes a la verdadera ejecución del convenio.

1. Resumen ejecutivo

En mayo de 2014 la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante AECID), se otorgó una subvención a la Fundación Ayuda en Acción (en adelante Ayuda en Acción), por un importe total de dos millones quinientos mil euros, 2.500.000 (€), para la realización del Convenio: “Promover la resiliencia de los sistemas productivos de los grupos en situación de vulnerabilidad ante el cambio climático en Centroamérica, desde una perspectiva de Desarrollo Rural Territorial” (AECID 14-C01-737) que fue implementado en cuatro países de la región (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua). Se ejecutó entre finales de 2014 y mayo de 2018 después de que AeA solicitara una prórroga sobre el período inicial previsto.

El convenio centró sus metas para promover la resiliencia de las personas, las comunidades y sus medios de vida desde una perspectiva de adaptación de los sistemas productivos ante el Cambio Climático (CC) en cuatro territorios focales de cada país, en el marco de la dinamización de los procesos de Desarrollo Rural Territorial (DRT) y su contribución al ejercicio del derecho a la alimentación. Así mismo concentró sus esfuerzos en la operativización de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) a nivel local y en vinculación con las instancias nacionales y regionales. Todo ello desde un enfoque de igualdad de género, identificándolas necesidades diferenciadas y los obstáculos que enfrentan las personas para mejorar su resiliencia, estableciendo estrategias que permitan un mayor ejercicio de derechos y empoderamiento.

A excepción de El Salvador donde el convenio fue ejecutado directamente por AeA, la implementación se realiza a través de las organizaciones socias, quienes reciben desde AeA el apoyo financiero y asesoramiento técnico para la elaboración y ejecución de sus componentes. Ayuda en Acción Honduras, Centro de Desarrollo Humano (CDH), Comisión de Acción Social Menonita (CASM) y Fundación San Alonso Rodríguez (FSAR) en Honduras; Action Aid Guatemala, Asociación Nuevo Día y Fundación Guillermo Toriello en Guatemala; y Ayuda en Acción Nicaragua, Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN) y Coordinación de los Pueblos Indígenas Chorotegas (CPICH) en Nicaragua.

Llegada la finalización del convenio, en febrero de 2018, Ayuda en Acción contrató la evaluación final externa cuyo **propósito** es hacer un balance de los logros, aprendizajes y oportunidades de mejora que derivan de la ejecución del convenio 737, y extraer lecciones para futuras intervenciones.

La evaluación fue desarrollada entre febrero y mayo del 2018 por parte de un equipo consultor de dos personas con amplia experiencia en la temática de reducción de riesgo de desastres y un profundo conocimiento de la región centroamericana. Metodológicamente el proceso de evaluación se dividió en tres fases: Trabajo de gabinete y revisión documental (1); levantamiento y análisis de la información (2), el análisis y elaboración del documento final (3). Durante la evaluación se consultaron decenas de fuentes de verificación facilitadas por AeA y sus contrapartes en los diferentes países, se

visitaron las zonas del Convenio en los cuatro países logrando entrevistas bilaterales con 26 personas (10 mujeres y 16 hombres), un total de 18 grupos focales con participación de 155 personas (124 mujeres y 31 hombres) y visitas directas a 8 iniciativas productivas en los 4 países. En total se aplicaron las herramientas de evaluación con 213 personas (151 mujeres y 62 hombres) que estuvieron involucradas directa e indirectamente con el programa.

A continuación se detallan de forma resumida los hallazgos/conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas que son puestos en manos de los actores implicados en el convenio para ser considerados en procesos similares futuros.

El convenio es **coherente** con los mandatos y compromisos adoptados por los países de la región, pero limitado por el cambio de contexto. Desde la fase de identificación y formulación las acciones planteadas han sido coherentes con los diferentes instrumentos estratégicos de planificación tanto regionales, integrando acciones vinculadas con aspectos clave de la ECADERT y PACA, como nacionales con vínculos estrechos con los Planes Nacionales de Desarrollo de cada país y sus prioridades, así como las prioridades de la Cooperación Española en la región. No obstante, diferentes cambios en el contexto regional y de cada país limitaron el alcance y logros del mismo en el nivel estratégico e institucional, tanto a nivel regional como nacional.

De igual forma el convenio fue **pertinente** geográficamente, adaptado al contexto y relevante con las necesidades de los países y grupos meta. Las zonas de influencia del proyecto están entre las zonas geográficas más vulnerables ante efectos del cambio climático y con altos índices de pobreza y desigualdad social. En cuanto a la **relevancia** de las acciones propuestas, los grupos meta se han visto fortalecidos en el giro de sus prioridades y han logrado un valor agregado a través de los procesos de capacitación, formación y organización local.

En relación con la **calidad de la formulación** se pudo constatar que la lógica de intervención tiene una buena coherencia vertical y horizontal pero insuficiente para medir los alcances del convenio. El proceso de identificación del convenio contó con un buen análisis de contexto e identificación de problemas. No obstante, los objetivos, resultados e indicadores de nivel regional no fueron aterrizados y contextualizados a la realidad de cada país (aunque existieron algunos instrumentos de medición no siempre utilizados) lo que limitó poder medir de forma más fehaciente y ajustada el alcance e impacto de algunos logros y resultados del convenio.

En relación con la **eficacia** (cumplimiento de objetivos y resultados) merece destacarse lo siguiente:

(1) Estructuras para el desarrollo rural territorial bien organizadas, motivadas y diversas pero incipientes. A pesar de los cambios de contexto, limitado apoyo institucional y

voluntad política hacia la implementación y operativización de la ECADERT en los diferentes países, gracias a procesos impulsados desde el convenio en los cuatro países existen GAT conformados y organizados con diversidad de organizaciones de sociedad civil protagonistas del desarrollo rural territorial y una participación amplia y efectiva de grupos de mujeres y organizaciones indígenas y garífunas. No obstante, se trata de estructuras incipientes que aún necesitan de mayor acompañamiento y consolidación de sus procesos a corto y medio plazo fortaleciendo la participación y/o vínculos con instituciones públicas y autoridades territoriales y la gestión de recursos para ejecutar las acciones de los PDRT elaborados bajo el liderazgo y apoyo del convenio;

(2) Una diversidad de iniciativas que empoderaron y tuvieron cambios significativos principalmente en las mujeres. El apoyo a iniciativas asociativas/productivas y procesos de capacitación y sensibilización sobre diferentes temáticas, en los 4 países dio prioridad aquellas organizaciones con mayoría de mujeres y con componentes claros de construcción de resiliencia y replicabilidad. Sin lugar a dudas todas las iniciativas apoyadas tuvieron un gran impacto positivo y lograron cambios significativos en la vida de las mujeres. Aunque cada país e iniciativa tuvieron su propia dinámica, en la mayoría de los casos se pudo constatar la necesidad de trabajar en un mayor apropiamiento, consolidación de los planes de negocio y poder medir de forma más cuantitativa los cambios y logros en cada mujer y grupo familiar apoyado.

(3) El enfoque de género y nuevas masculinidades fueron claves para el cambio en el contexto rural territorial. Uno de los principales logros del convenio ha sido su compromiso con transversalizar en todos los países y componentes acciones positivas con clara vocación de visibilizar, empoderar y cambiar la realidad de las mujeres y su rol y participación en los procesos de desarrollo rural territorial y de igual manera los esfuerzos realizados trabajando en la sensibilización y capacitación de los hombres en nuevas masculinidades.

(4) Esfuerzos de implementación de la ECADERT y vínculos con estructuras nacionales estuvieron limitados por cambio de contexto y limitada voluntad política. Si bien se lograron identificar e implementar varias buenas prácticas de DRT en cada país como y existieron acciones de divulgación en intercambio en el nivel territorial estos logros no se pudieron articular como estaba previsto con estructuras nacionales y regionales como las Comisiones Nacionales de la ECADERT o la SE-CAC debido principalmente a cambios importantes en el contexto político institucional de algunos países y limitada voluntad política de algunas instituciones clave de nivel nacional con mandatos específicos en DRT.

Con respecto a la **gestión y ejecución** debe señalarse que fue responsable y participativa aunque no falta de dificultades. En términos generales la gestión para la implementación del convenio, tanto por parte de AeA con de los socios locales en cada país, demostró un alto grado de profesionalismo, responsabilidad y rendición de cuentas. No obstante, algunos factores como los cambios “obligados” en la estrategia del proyecto, la alta rotación de personal y los limitados recursos disponibles obligó a una alta

concentración de gasto y actividades en los últimos meses del convenio que no siempre permitió ejecutar con los ritmos recomendados y el acompañamiento social y técnico necesario.

Desde el punto de vista de la **eficiencia** la ejecución se puede calificar con un alto grado de eficiencia debido principalmente a dos factores: i) La ejecución de la totalidad del presupuesto según las actividades inicialmente planificadas o en los casos necesarios introduciendo los ajustes necesarios; y ii) La búsqueda de acuerdos, alianzas y sinergias con otras iniciativas, proyectos y actores clave que permitió optimar los recursos existentes y multiplicar los beneficios y alcances inicialmente previstos en algunas acciones desarrolladas.

En relación con la **resiliencia** como eje de trabajo se identificó la necesidad de contar un enfoque compartido. Se pudo constatar que los países hicieron un esfuerzo para fortalecer la resiliencia de las personas y grupos meta amparándose en más de uno de los pilares consignados en el convenio, además mostraron amplia capacidad de adaptarse y realizar ajustes a fin de dar respuesta a las condiciones de trabajo encontradas. Sin embargo, la ausencia de un marco, ya sea política o estrategia, de referencia institucional compartida sobre resiliencia condicionó la contribución de algunas acciones a la lógica de intervención del convenio donde se vincula claramente resiliencia con adaptación al cambio climático.

El análisis de **viabilidad/sostenibilidad** arrojó que por parte de AeA existe un compromiso claro con la continuidad y sostenibilidad de procesos incipientes. En todo momento AeA y sus socios actuaron buscando la continuidad y sostenibilidad de los resultados y procesos impulsados y acompañados durante el convenio, los esfuerzos realizados en diferentes componentes como los GAT, PDRT o las Iniciativas productivas fueron sólidos y desarrollados de forma participativa para garantizar su auto-sostenimiento. No obstante, debido a diferentes retrasos ya señalados, una parte de esos logros no se pudieron terminar de acompañar y consolidar durante la vida del proyecto quedando como logros incipientes que aún necesitarían un acompañamiento y refuerzo a corto y medio plazo. En este sentido AeA y sus socios antes de finalizar el Convenio tomaron decisiones responsables para garantizar los apoyos necesarios tanto a través de recursos y estructuras propias (ADT) como en alianzas, acuerdos y vínculos con otros actores clave con recursos.

A luz de los hallazgos señalados las **recomendaciones** se estructuran en estratégicas y de gestión y operativas:

Las recomendaciones estratégicas se centran principalmente en los siguientes aspectos: (1) Diseñar e implementar un plan de acción de acompañamiento y consolidación de los logros y resultados que integre al menos los siguientes tres aspectos: (a) asegurar acompañamiento y auto-gestión de los GAT; (b) acompañamiento y consolidación de iniciativas productivas incipientes; (c) desarrollar un enfoque/marco estratégico de género

y DRT para dar continuidad y capitalizar los logros del convenio en la temática. (2) Institucionalizar en la región enfoques y metodologías exitosas. (3) Establecer vínculos con otras iniciativas y donantes para evitar futuras duplicidades optimizar recursos con sinergias de apoyo. (4) Definir un enfoque de resiliencia con las mujeres y niñas como pilar del desarrollo rural territorial.

Las recomendaciones de gestión y operativas se centran en: (5) Fortalecer equipo con perfiles con experiencia en incidencia política y pensamiento estratégico. (6) Diseñar instrumentos de monitoreo y medición cuantitativa amigables. (7) Identificar los riesgos y posibles efectos negativos de las normas y procedimientos financiero-administrativos en la vida del proyecto: (8) Realizar análisis estructurados de riesgos de seguridad y elaborar planes según cada contexto. (9) Fortalecimiento de relaciones y apoyo al desarrollo de capacidades de contrapartes.

De igual forma durante la evaluación se identificaron un grupo de **lecciones** relacionadas con aspectos de planificación y gestión, políticos-estratégicos y operativos. Las mismas tienen que ver con aspectos como: herramientas de seguimiento y medición; apoyo financiero a socios locales; relación con instituciones públicas estratégicas; capacidad de adaptación y conocimiento del contexto; necesidad de trabajar desde el ámbito no gubernamental cuando no hay voluntad política; relevancia de la planificación participativa con grupos meta; necesidad de criterios claros para seleccionar iniciativas productivas; considerar aspectos relevantes del mercado; continuidad de la asistencia técnica en campo; y las acciones de divulgación y articulación entre actores como ejemplo de oportunidades nuevas.

Finalmente, la evaluación también identificó algunas **buenas prácticas** para ser replicadas y consideradas en futuros procesos similares relacionadas con aspectos como: las Escuelas de Resiliencia; El intercambio de experiencias entre grupos de mujeres; Las escuelas de género; las capacitaciones en nuevas masculinidades; y el uso de metodologías como “campesino a campesino”.

2. Introducción

2.1 Marco de la evaluación, propósito y objetivos

Mediante Resolución del 23 de mayo de 2014 de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante AECID), se otorgó una subvención a la Fundación Ayuda en Acción (en adelante Ayuda en Acción), por un importe total de dos millones quinientos mil euros, 2.500.000 (€), para la realización del Convenio: “Promover la resiliencia de los sistemas productivos de los grupos en situación de vulnerabilidad ante el cambio climático en Centroamérica, desde una perspectiva de Desarrollo Rural Territorial” (AECID 14-C01-737) que fue implementado en cuatro países de la región (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua).

Llegada la finalización del convenio, en febrero de 2018, Ayuda en Acción contrató la evaluación final externa cuyo **propósito** es hacer un balance de los logros, aprendizajes y oportunidades de mejora que derivan de la ejecución del convenio 737, y extraer lecciones para futuras intervenciones. Los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas serán puestos en manos de los actores implicados en el convenio para que puedan ser considerados en procesos similares que alcancen desarrollar en el futuro.

Objetivos de la evaluación:

- 1) Participación y apropiación de las y los diferentes actores en el proceso de ejecución del convenio.
- 2) Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, especialmente en lo que respecta a la articulación con instituciones del ámbito regional, sus estrategias, y su aplicación a nivel local.
- 3) A nivel de intervención local: a) Gobernanza territorial desde los pueblos indígenas, gobiernos municipales e instituciones de gobierno para promover el desarrollo rural territorial; b) Modelos de emprendimiento o apropiación de estrategias de resiliencia comunitaria para enfrentar el Cambio Climático (CC) desde la adaptación de innovación y prácticas amigables de nuevos medios de vidas instalados en las comunidades; c) En derechos de las mujeres, qué contribución se realizó en autonomía personal, política y económica.
- 4) Identificar la contribución del convenio, tanto desde una perspectiva temática como institucional a AeA, a las instituciones públicas aliadas y a sus socios locales.
- 5) Valorar el diseño de la intervención, incluyendo la coherencia entre actividades, productos, resultados y objetivos, así como los medios puestos a disposición para alcanzar los efectos deseados considerando el contexto actual.

- 6) Identificar las posibles ventanas de oportunidades para la colaboración futura principalmente en lo relativo al relacionamiento e interdependencia entre los actores que participan del Convenio, proporcionando propuestas concretas en forma de lineamientos para la acción y la coordinación.
- 7) Valorar la coherencia y calidad de la actuación en cuanto a la integración de enfoque de género y las estrategias y el abordaje de nuevas masculinidades.
- 8) Identificar el “valor añadido” de un convenio de carácter regional, a partir del análisis de los resultados alcanzados a nivel local, nacional y regional. Además de indagar sobre la intervención en cuestión, se pretende analizar el convenio regional como modalidad de intervención de la cooperación española.

2.2 Metodología y desarrollo de la evaluación

La evaluación fue desarrollada entre febrero y abril del 2018 por parte de un equipo consultor de dos personas con amplia experiencia en la temática de reducción de riesgo de desastres y un profundo conocimiento de la región centroamericana.

Metodológicamente el proceso de evaluación se divide en tres fases: Trabajo de gabinete y revisión documental (1); levantamiento y análisis de la información (2), el análisis y elaboración del documento final (3).

Fase 1. El equipo consultor revisó la información previa suministrada y desarrolló reuniones con la unidad gestora de evaluación para conocer el contexto de desarrollo del convenio. En esta etapa, también se elaboró un esquema metodológico que definió los ejes de análisis y técnicas para recolección de información.

Fase 2. Se desarrolló un proceso de consulta y recolección de información en los países meta, según la siguiente calendarización: Guatemala (12-17 febrero) El Salvador (18-23 febrero), Nicaragua (26 febrero – 02 de marzo) y Honduras (05-09 marzo). Durante esta fase se combinaron las siguientes técnicas de evaluación:

- **Entrevistas bilaterales:** aplicadas a 26 personas (10 mujeres y 16 hombres) de Ayuda en Acción (AeA), organizaciones socias, representantes de Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) de AECID, representantes de instituciones de gobierno, mancomunidades, academia, Organismos No Gubernamentales (ONG), agencias de cooperación, autoridades municipales, y miembros de redes locales.
- **Reuniones/entrevistas grupales:** desarrolladas con personal de Ayuda en Acción y organizaciones socias. Estas reuniones tuvieron duraciones mayores a las 2 horas, con el fin de obtener aportes de cada uno de los participantes. En total fueron desarrolladas 11 de estas actividades en las que participaron 32 personas (17 mujeres y 15 hombres).
- **Grupos focales:** se generaron grupos heterogéneos con diferentes colectivos, grupos representantes de los Grupos de Acción Territorial (GAT e iniciativas

productivas, grupos de mujeres participantes de capacitaciones y egresadas de la escuela de género y grupos de hombres egresados de las capacitaciones sobre nuevas masculinidades. En total se realizaron 18 grupos focales con una participación de 155 personas (124 mujeres y 31 hombres).

- En El Salvador se participó en un foro debate por parte de los aspirantes a gobiernos municipales en La Palma, San Ignacio y Citalá, convocado por el GAT en donde se pudo apreciar la dinámica de trabajo y gestión del GAT. Se aprovechó este espacio para hacer entrevistas con actores clave del Plan Trifinio y la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).
- **Visitas de campo/observación directa:** realizadas a 8 iniciativas productivas de las cuales se logró conocer productos y medios aportados por el convenio, disponibilidad de herramientas administrativas, avances en actividades productivas, apropiamiento de sus funciones y visión de sostenibilidad.

En general se aplicaron las herramientas de evaluación con 213 personas (151 mujeres y 62 hombres) que estuvieron involucradas directa e indirectamente con el programa. A continuación tabla resumen:

País	Entrevista Bilateral			Grupo focales			Reunión/Entrevistas grupales			Visita de campo	Reunión de retroalimentación
	N° Evento	Participantes		N° Evento	Participantes		N° Evento	Participantes		N° Evento	N° Evento
		M	H		M	H		M	H		
Guatemala	3	1	2	4	35	7	4	4	5	2	1
El Salvador	4	4	2	3	15	7	3	5	6	2	1
Nicaragua	5	1	4	8	46	6	2	5	2	2	1
Honduras	12	4	8	3	28	11	2	3	2	2	1

Leyenda: M- Mujer, H - Hombre

Fase 3. Fueron realizadas **reuniones de retroalimentación**, con personas de Ayuda en Acción (El Salvador y Nicaragua) y la participación de organizaciones socias (Guatemala y Honduras). Estas personas ya habían participado en diferentes actividades de las visitas a los países. Se realizó una reunión de retroalimentación a la sede de Ayuda en Acción para comentar los resultados preliminares de la misión de campo. Con base en análisis documental y entrevistas previas, se realizó la triangulación de información y análisis para la elaboración del informe final.

2.3 Algunas condicionantes y límites proceso

A continuación, se detallan las principales limitantes que se presentaron durante la evaluación. No obstante, es importante señalar que las mismas no representaron un contratiempo significativo para la triangulación de información y análisis requeridos en el proceso de evaluación:

- Debido a que las actividades cerraron a finales de 2017, una parte del personal técnico que había tenido contratos para el programa no se encontraba disponible en el momento de la evaluación final externa y por ello no se pudieron integrar en las entrevistas como informantes clave.
- Si bien inicialmente estaba previsto el desarrollo de un mayor número de entrevistas con actores regionales, finalmente no se pudieron concretar por falta de disponibilidad de las personas identificadas.
- En los países no se pudieron tener algunas de las entrevistas que habían sido previamente concertadas por determinados imprevistos y aunque por parte de AeA y equipo consultor se intentaron reprogramar algunas de ellas, eso no fue siempre posible por incompatibilidad de tiempos y agendas.
- Conscientes del alcance de las acciones el equipo evaluador programó 4 semanas de visita de campo en lugar de 3 (como se definía en los TDR), lo cual permitió poder interactuar con mayor número de actores, no obstante, en Guatemala se tuvieron que dejar de visitar algunas comunidades meta por su lejanía, el factor tiempo, y por el alto riesgo que se da en las comunidades derivado de la criminalización de la lucha por la defensa del territorio, y en caso de Honduras se tuvo que cancelar la visita al municipio de Iriona por el mal estado de las vías.
- El equipo evaluador no pudo incorporar los resultados del Cambio Climático y Desarrollo Rural desarrollado el Antigua, Guatemala y de la Investigación de perspectivas de CC en Corredor seco, debido que estos eventos fueron reprogramados para adaptarse a la agenda de los participantes lográndose concluir entre abril y mayo de 2018.
- En los informes narrativos de país y regionales muchos indicadores no presentan datos cuantitativos de cumplimiento. Aunque no es una limitante para la evaluación, hubiese sido relevante exponer en términos numéricos el nivel de sobrecumplimiento expuesto en algunos resultados.

3. Descripción del convenio

3.1 Resumen

El convenio ha centrado sus metas para promover la resiliencia de las personas, las comunidades y sus medios de vida desde una perspectiva de adaptación de los sistemas productivos ante el Cambio Climático (CC) en cuatro territorios focales centroamericanos, en el marco de la dinamización de los procesos de Desarrollo Rural Territorial (DRT) y su contribución al ejercicio del derecho a la alimentación.

El Convenio concentra sus esfuerzos en la operativización de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) a nivel local y en vinculación con las instancias nacionales y regionales. Todo ello desde un enfoque de igualdad de género, identificándolas necesidades diferenciadas y los obstáculos que enfrentan las personas para mejorar su resiliencia, estableciendo estrategias que permitan un mayor ejercicio de derechos y empoderamiento. Las líneas de intervención son las siguientes:

1) Fortalecimiento de capacidades locales y gestión del conocimiento: Incluye medidas de adaptación y mitigación de los sistemas productivos frente al CC teniendo en cuenta las condiciones y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. Se promueve la difusión de estrategias validadas de adaptación mediante metodologías participativas y la formación a productoras/es. Se desarrollan trabajos sobre los efectos del CC a nivel local y de recuperación de especies nativas. Las iniciativas son sistematizadas y difundidas como insumos para la definición de políticas. Para el caso específico de Nicaragua, se generaron materiales educativos vinculados a CC, GR, Género, Masculinidades y planes de negocio, que funcionan como documentos de apoyo y consulta para la continua formación de las y los colectivos metas.

2) Fortalecimiento de la gobernanza local para el Desarrollo Rural Territorial resiliente, autónomo y equitativo: Se centra en el fortalecimiento de Grupos de Acción Territorial (GAT), espacios de concertación entre titulares de derechos y de obligaciones, donde se definen las propuestas de DRT, asegurando que los intereses de las mujeres y los presupuestos para llevarlos a cabo, queden incluidos. Las bases de buenas prácticas de gobernanza local para un DRT resiliente, autónomo y equitativo provienen de las experiencias productivas resilientes, el conocimiento local sobre CC, la equidad en la participación y el acceso y control de los recursos por parte de las mujeres. El marco de referencia en este ámbito se basa en las agendas de DRT promovidas por la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 (ECADERT). Los cuatro territorios coinciden con territorios focales ECADERT donde operan instancias encargadas de su puesta en marcha a excepción de Nicaragua donde no existe una mesa nacional o espacio operativo del ECADERT entre organizaciones e instituciones de gobierno y por tanto el modelo ha sido impulsado por organizaciones locales y la generación de alianzas con gobiernos municipales e instituciones locales.

3) Apoyo y complementariedad con instancias y agendas regionales. Se apoya la implementación de la ECADERT, en su articulación territorial, la difusión y potencial réplica hacia otros territorios focales de las experiencias locales y su vinculación regional como coinversión en el desarrollo de proyectos en los territorios. Se promueve a su vez la participación de los actores locales en los mecanismos de coordinación y los grupos temáticos dentro de la Plataforma de Apoyo Técnico (PRAT). Se apoyan también los espacios de aprendizaje regionales sobre DRT, sistemas productivos y equidad de género (específicamente fortalecimiento de las capacidades de las mujeres para el proceso de empoderamiento, desde autonomía económica como prerrequisito hacia la reducción de brechas, acceso y control de recursos), así como la incorporación de las temáticas de violencias y cuidados para la construcción de resiliencia de las mujeres. Desde la complementariedad con la ECADERT, el convenio busca que las políticas públicas, normativas y recursos destinados al DRT, promuevan sistemas productivos resilientes que incorporen, para serlo, el análisis y abordaje de las desigualdades de género y la movilización de recursos para el fortalecimiento de las propuestas de DRT- ECADERT.

Datos generales del convenio

Título	Promover la resiliencia de los sistemas productivos de los grupos en situación de vulnerabilidad ante el cambio climático en Centroamérica, desde una perspectiva de Desarrollo Rural Territorial, en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
Ejecutor	Fundación Ayuda en Acción
Donante	AECID
Duración	3 años
Países	Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua
Ubicación geográfica dentro del país	Honduras: Departamento de Colón, en comunidades localizadas en los municipios de Santa Fe, Balfate e Iriona. El Salvador: Departamento de Chalatenango, en comunidades de los municipios de La Palma y San Ignacio. Nicaragua: Departamento de Madriz, en los municipios de Totogalpa y San Lucas. Guatemala: Departamento de Chiquimula, en comunidades de los municipios de Jocotán y Camotán.
Presupuesto	€ 2, 500,000.00 (Fondos AECID).
Coste total del convenio	€ 3, 395,64.90 (fondos AECID, AeA, socios locales, aportaciones públicas y colectivo meta).

3.2 Objetivo y resultados del programa

El convenio tiene como objetivo general: Fortalecer la resiliencia de las personas ante el Cambio Climático en Centroamérica desde la adaptación de los sistemas productivos y la dinamización de procesos de Desarrollo Rural Territorial que promuevan la igualdad de género y un mayor ejercicio efectivo de derechos. A continuación resumen de objetivos, resultados en indicadores.

Objetivo Especifico	OE1. Articular procesos de planificación del DRT con enfoque de derechos y género en el ámbito de los GAT, basados en la visión y decisiones de las personas y la realidad del territorio, y la creación de condiciones para la resiliencia ante el CC.
Resultados	Indicadores
Resultado R.1.1.- Los GAT de los 4 territorios de intervención son espacios con capacidad de negociación y concertación, representativos de la institucionalidad y de la diversidad de colectivos locales y cuentan con amplia participación de las mujeres y sus organizaciones.	I.1.1.1.- Al finalizar el segundo año del Convenio, cuatro GAT constituidos, funcionando y articulados.
	I.1.1.2.- Al finalizar el Convenio, al menos cuatro colectivos miembros de los GAT impulsan los intereses estratégicos de las mujeres.
	I.1.1.3.- Al finalizar el Convenio, al menos ocho colectivos representan los intereses de la diversidad étnica como miembros de los GAT.
	I.1.1.4.- Al finalizar el Convenio, al menos el 40% de los hombres y mujeres organizado en los GAT han mejorado su conocimiento y sensibilidad en la igualdad de género y el ejercicio de los derechos.
	I.1.1.5.- Al finalizar el Convenio, al menos 16 acciones estratégicas (Cuatro en cada país) desde las mujeres y hacia la igualdad de género están incorporadas en las iniciativas de DRT impulsadas por los GAT
R.1.2.- Los GAT incorporan en sus PDRT orientaciones estratégicas hacia la igualdad de género y la gestión social de los territorios.	I.1.2.1.- Al finalizar el Convenio, cuatro Planes de Desarrollo Rural Territorial incorporan acciones afirmativas que favorecen el ejercicio de derechos de las mujeres, población indígena y Garífuna
	I.1.2.2.- Al finalizar el Convenio, los cuatro GAT promueven en sus Planes de Desarrollo Rural Territoriales iniciativas productivas locales estratégicas resilientes al Cambio Climático que favorecen la autonomía económica de las mujeres.
Objetivo específico	OE2. Contribuir al ejercicio de los derechos de las mujeres y su empoderamiento, fortaleciendo e integrando a los GAT sus organizaciones que impulsan iniciativas productivas resilientes
Resultado	Indicadores del programa
R.2.1.- Las mujeres organizadas en las iniciativas productivas se reconocen como sujetas activas para el ejercicio de sus derechos.	I.2.1.1.- Al finalizar el Convenio, el 80% de las mujeres participantes en los grupos productivos reconocen un mayor ejercicio de los derechos en sus vidas, las de sus familias y las de sus comunidades.
	I.2.2.1.- Al finalizar el Convenio, al menos 225 mujeres de las participantes en las iniciativas económicas comunitarias incrementan sus ingresos en un 15% con respecto a la línea de base.
R.2.2.- Las mujeres organizadas desarrollan iniciativas productivas sostenibles para su autonomía económica aumentando su resiliencia personal y colectiva	I.2.2.2.- Al finalizar el Convenio, el 80% de las mujeres participantes en las iniciativas económicas reconocen una mejora en la resiliencia de sus medios de vida productivos.
	I.2.2.3.- Al finalizar el Convenio, al menos cuatro iniciativas económicas comunitarias de las emprendidas son consideradas como “modelos” por las Comisiones Nacionales ECADERT y/o por la PRAT. (Una por país)
Objetivo específico	OE3. Contribuir a la realización del Plan de Acción Regional de la ECADERT acompañando a las instancias clave que impulsan los procesos hacia una institucionalidad más incluyente y equitativa.
Resultado	Indicadores del programa

R.3.1.- Las instancias clave de la ECADERT lideran e impulsan los procesos de DRT basadas en la gestión del conocimiento y la comunicación efectiva.	I.3.1.1.- Al finalizar el Convenio, al menos ocho buenas prácticas de Desarrollo Territorial desde la perspectiva de género e interculturalidad se han incorporado en la gestión del DRT. (Dos en cada uno de los países)
	I.3.1.2.- Al finalizar el Convenio, las Comisiones Nacionales ECADERT, la Plataforma Nacional de Asistencia Técnica PRAT, y/o la SE-CAC promueven y difunden cuatro buenas prácticas para otros GAT en la región.
	I.3.1.3.- Al finalizar el Convenio, se han realizado cinco campañas (4 nacionales y 1 regional) como parte de la estrategia de comunicación del PAR - ECADERT que contienen los paquetes de difusión de las buenas prácticas promovidas por el GAT para el Desarrollo Territorial

3.3 Modelo de ejecución y socios

El Convenio tiene un carácter regional, contando con un modelo lógico que establece objetivos, indicadores y metas para los cuatro países donde se ejecuta. A excepción de El Salvador donde el convenio fue ejecutado directamente por AeA, la implementación se realiza a través de las organizaciones socias, quienes reciben desde AeA el apoyo financiero y asesoramiento técnico para la elaboración y ejecución de sus componentes. Entre estos socios se encuentran organizaciones de base comunitaria y organizaciones no gubernamentales técnicas:

El Salvador: Ayuda en Acción El Salvador.

Honduras: Ayuda en Acción Honduras, Centro de Desarrollo Humano (CDH), Comisión de Acción Social Menonita (CASM), Fundación San Alonso Rodríguez (FSAR).

Guatemala: Action Aid Guatemala, Asociación Nuevo Día y Fundación Guillermo Toriello.

Nicaragua: Ayuda en Acción Nicaragua, Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN), Coordinación de los Pueblos Indígenas Chorotegas (CPICH).

Para la gestión del Convenio, Ayuda en Acción cuenta con Áreas de Desarrollo Territorial (ADT) y socios locales. En el caso de Nicaragua, no se contaba con ADT en los territorios del convenio, pero sus resultados permitieron la apertura de ADT corredor seco. El seguimiento y control de los aspectos financiero-administrativos se realiza desde el nivel regional en coordinación con los países. Adicionalmente se contrató un Coordinador Regional del Convenio, como parte el STAFF de Ayuda en Acción contratado por el tiempo del Convenio quien apoyó al seguimiento de acciones en El Salvador y garantizar la implementación del último año del programa con un enfoque regional.

4. Análisis de desempeño del programa

4.1 Análisis del contexto de ejecución

Este apartado incluye algunos elementos de contexto regional y por país identificados durante el proceso de evaluación y que es importante tomar en cuenta en el momento de la lectura del presente informe como aspectos relevantes bajo los cuales se desarrolló y ejecutó el convenio y que sin duda pudieron condicionar las actividades, resultados e impacto del mismo.

En la siguiente tabla se muestran los más importantes por cada uno de los países:

País	Elementos de contexto identificados
El Salvador	<ul style="list-style-type: none">• En el Salvador, la responsabilidad del Desarrollo Rural Territorial está bajo la coordinación del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOBDT), institución que debería asumir la dirección y coordinación de los procesos de desconcentración y descentralización para el DT. Por su parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), por mandato de gobierno y competencia institucional, ha venido impulsando programas para desarrollo rural territorial, pero más enfocados en el sector agropecuario.• La falta de claridad y concertación de roles y funciones de instituciones rectoras, sumado al bajo nivel de operatividad de la Comisión Nacional de la ECADERT, ha generado un desarrollo lento en la implementación de acciones concertadas para el DRT, y una respuesta incipiente del gobierno para lograr un trabajo continuo, planificado y con metas claras para promover el desarrollo rural territorial e implementar las líneas de acción de la ECADERT.
Guatemala	<ul style="list-style-type: none">• En lo que respecta a la ECADERT y los procesos de DRT el contexto en Guatemala cambió sustancial y progresivamente entre el momento de la formulación del convenio y su ejecución, sobre todo en el último año y medio. La finalización accidentada del gobierno de Otto Pérez Molina y la llegada del nuevo gobierno de Jimmy Morales representó un período de cambios e inestabilidad político-institucionales junto con diferencias de visión, enfoque y prioridades sobre DRT en el país.• La Política Nacional de Desarrollo Rural Integral y su plan para implementar la PNDRI fueron revisados y reestructurados cambiando algunos aspectos sustanciales vinculados al enfoque de la ECADERT e instituciones de nivel nacional responsables de vigilar y liderar los procesos fueron perdiendo protagonismo, lo cual obligó a Action Aid y sus socios locales, Nuevo Día y FGT a reorientar la estrategia de ejecución del convenio en diferentes aspectos.• El contexto de la región Maya Ch'orti' ha estado tradicionalmente convulsionado por la tensa relación entre el pueblo Ch'orti' y las autoridades e instituciones de gobierno principalmente por motivo de las reivindicaciones de derechos territoriales, lo cual afecta directa e indirectamente las acciones desarrolladas en la zona. Durante el

País	Elementos de contexto identificados
	<p>transcurso del Convenio se tuvieron que superar diversas situaciones de tensión, fortaleciendo el diálogo dentro del Núcleo de Gestión Territorial y llegando a planteamientos y consensos que les permitieron acuerdos en los que seguirán trabajando en el futuro inmediato y mediano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cosmovisión maya, formas de organización y toma de decisiones del liderazgo tradicional indígena tienen sus propias dinámicas y particularidades que no siempre fueron coincidentes con los planteamientos y enfoques regionales del convenio, lo cual obligó en determinados momentos negociar y buscar puntos intermedios de encuentro para poder cumplir con las actividades y objetivos previstos, tomando en cuenta que el planteamiento del Desarrollo Rural Territorial en un país como Guatemala en donde la población Indígena y particularmente las mujeres no han tenido oportunidad de ocupar espacios de toma de decisión, los que se han ganado a lo largo de procesos y no tiempos cortos.
Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Honduras cuenta con un marco normativo para el DRT que se sustenta, sobre todo, en la Ley para el Desarrollo Rural Sostenible, el Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS) y el decreto ejecutivo 913-2010 a través del cual se creó la Comisión Nacional de la ECADERT, liderada por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, (SAG) e integrada por entidades públicas del gobierno central, gobiernos locales, sociedad civil y organismos cooperantes. • La Comisión Nacional de la ECADERT se activó en el 2017 con el compromiso de formular la Política Nacional de Desarrollo Rural Territorial, sin embargo, los avances han sido lentos, sobre todo porque el funcionamiento de la comisión ha estado supeditado a la disponibilidad de recursos externos al gobierno. • Hasta hoy, no se tiene clara una intención política-institucional para impulsar los lineamientos de la ECADERT, a esto se suma una marcada incidencia política-partidaria que vulnera los procesos y mecanismos de coordinación que se han gestado en los territorios para impulsar las acciones de DRT.
Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia en el país de un marco legal y de planificación estratégica vinculado a la ECADERT limitó los espacios y oportunidades formales e institucionales donde vincular las acciones previstas en el convenio. • La centralización en la toma de decisiones y la poca disposición de las instituciones públicas nacionales a firmar convenios o acuerdos formales de colaboración con organizaciones no gubernamentales, dio lugar a una falta de respuestas y silencio institucional durante los primeros meses del convenio que condicionó significativamente la ejecución. • Lo anterior obligó a AeA y sus socios a identificar estrategias alternativas en el nivel territorial sin pasar necesariamente por las instituciones nacionales con competencia en los aspectos desarrollados por la ECADERT. Aunque este nuevo enfoque estratégico no permitió acuerdos con las instituciones a nivel nacional, se logró trabajar con las delegaciones institucionales de MECCA, INTUR, INATEC para

País	Elementos de contexto identificados
	articular esfuerzos en algunas acciones programadas por el convenio, sirva como ejemplo; el aporte para el fortalecimiento de las cinco cooperativas con fondos Gubernamentales (NICAVIDA y fondos propios de Gobierno Municipal). Además MEFCCA Madriz solicitó aprobación a nivel central para firmar carta de entendimiento técnico con las acciones que promueve AeA en el territorio para el 2018.

4.2 Coherencia y pertinencia

4.2.1 Análisis de coherencia

A. Coherencia con los mecanismos y compromisos regionales

Para este análisis se han retomado dos instrumentos principales: (1) la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 - 2030 (ECADERT); y (2) la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud de Centroamérica 2009-2024 (ERAS).

✓ Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT)

La Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 - 2030 (ECADERT), se ha convertido en la hoja de ruta para el desarrollo de los territorios rurales de sus países miembros. Tiene como objetivo “Promover la gestión social participativa de políticas públicas territoriales incluyentes y equitativas, con los correspondientes procesos de formulación consensuada de proyectos de futuro y procesos de planeamiento e inversión orientados por una visión estratégica, para la transformación institucional, social, económica, cultural y ambiental del medio rural centroamericano, impulsada por los actores sociales e institucionales de los territorios, valorizando su identidad cultural y sus potencialidades propias para lograr el desarrollo sostenible”.

La ECADERT identifica cinco (5) componentes, cinco (5) objetivos estratégicos, y tres (3) ejes transversales que cruzan todas las dimensiones y componentes del desarrollo rural territorial. El Convenio, desde su ámbito y radio de acción, brinda aporte a los cinco (5) componentes de la ECADERT, como se resume a continuación:

Componente	Objetivo estratégico	Aportes del convenio
Institucionalidad para el Desarrollo Rural Territorial	Objetivo estratégico No. 1: Renovar, transformar y fortalecer el marco institucional y jurídico para la organización de los actores sociales de	– El convenio aportó en el fortalecimiento de la institucionalidad social en los territorios integrando organizaciones comunitarias, indígenas, ancestrales y de la sociedad civil dentro de los Grupos de Acción Territorial

Componente	Objetivo estratégico	Aportes del convenio
	los territorios y para la gestión social integrada de políticas de DRT.	<p>(GAT) o Núcleo de Gestión Territorial (NGT) en Guatemala¹.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Se hicieron esfuerzos claros de coordinación con la institucionalidad gubernamental de los países y con autoridades locales (departamentales, municipales, según el contexto) para fortalecer el marco institucional de la gestión social integral del territorio.
Tejido social y redes de cooperación territoriales	Objetivo estratégico No. 2: Enriquecer y reforzar el tejido social para una gestión innovadora de los territorios basada en el diálogo y consenso de políticas, estrategias y acciones, involucrando a todos los actores pertinentes y movilizando las redes informales las organizaciones formales de los territorios, como impulsoras de las transformaciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> – Se apoyó la integración de redes territoriales (como las Redes de Mujeres), asociaciones de municipios, autoridades indígenas, organizaciones comunitarias, academia y otros actores relevantes dentro de los procesos de organización y planificación participativa del desarrollo rural territorial. En el caso de Nicaragua se promovió la participación de COLOPRED, grupos de iniciativas económicas, brigadas contra incendios, CAPS, comité de cuencas, productoras y productores, gabinete de la familia comunidad y vida (GFCV). – En todos los países se logró amplia participación de mujeres y hombres, y sus asociaciones dentro de los GAT. En el caso de Guatemala la integración de una Red de Mujeres Indígenas Ch'orti' y su participación en el NGT fue más allá de lo esperado. – En al menos dos de los países (Honduras, Nicaragua) se trabajó con grupos de jóvenes integrados dentro del GAT y sus procesos de gestión. – Más allá del requerimiento de la ECADERT (“se impulsarán modalidades de consulta efectiva, incluyente, participativa y vinculante a los pueblos indígenas y afro descendientes”) el Convenio involucró a estos actores como protagonistas y tomadores de decisiones dentro de las iniciativas productivas y la elaboración de los Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT) en las zonas de incidencia.
Economía	Objetivo estratégico No.	<ul style="list-style-type: none"> – Se identificaron, seleccionaron y apoyaron

¹ El Núcleo de Gestión Territorial (NGT) en el contexto de Guatemala es la estructura similar a los Grupos de Acciones Territorial (GAT) que especifica la ECADERT. Sin menoscabo del contexto de Guatemala, en adelante, el presente informe usará el término Grupos de Acción Territorial o las siglas GAT para referirse al conjunto de estos grupos de todos los países.

Componente	Objetivo estratégico	Aportes del convenio
rural de los territorios	3: Fortalecer de manera incluyente la economía rural de los territorios, considerando sus potencialidades y con el propósito de mejorar la base económica del desarrollo territorial y de las familias rurales, mediante actividades productivas sostenibles y una participación reciente en las cadenas de valor basadas en los territorios, en función de sus proyectos de futuro.	<p>iniciativas productivas que elaboraron sus planes de negocio a fin de mejorar sus mecanismos de productividad y rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promovieron y apoyaron iniciativas productivas lideradas y conformadas por mujeres, quienes fueron además capacitadas en temas de género y equidad, fortaleciendo capacidades para el mayor acceso a recursos y empoderamiento para la reivindicación de sus derechos. - Tomando en cuenta que un limitante muy fuerte en la participación de las mujeres ha sido la violencia a que se ven sometidas constantemente en el territorio, se implementó una campaña de Prevención y Denuncia de la Violencia contra las mujeres (Guatemala). - En los proceso de planificación de las iniciativas productivas (El Salvador, Guatemala, Nicaragua) consideró el contexto del corredor seco para la resiliencia ante el CC desde los ámbitos personal, colectiva y comunitaria.
Identidad cultural del territorio	Objetivo estratégico No. 4: Revalorizar la multiculturalidad de la Región y fortalecer la transmisión intergeneracional de valores y saberes para potenciar y orientar los procesos de desarrollo de los territorios rurales, fortaleciendo sus identidades colectivas y el respeto intercultural.	<ul style="list-style-type: none"> - Se aplicaron mecanismos de selección de iniciativas productivas que permitan valorizar la identidad y el respeto al conocimiento y valores de los pueblos indígenas, garífunas, de las comunidades campesinas y territorios meta. En el caso de Nicaragua, los emprendimientos económicos fueron integrados por mujeres Chorotega con identidad propia y autonombrada con arraigo cultural. Aunque no se reconozcan este pueblo indígena con autonomía cultural por plan desarrollo humano del gobierno, pero el convenio lo posiciona liderando y negociando con autoridades de gobierno municipal y en el GAT. - En el marco de la escuela de resiliencia se promovieron Procesos de reflexión y análisis basados en contexto local, integrando cosmovisión indígena y conocimiento local.

Componente	Objetivo estratégico	Aportes del convenio
Naturaleza y territorios	Objetivo estratégico No. 5: Impulsar la transformación del tipo de gestión ambiental del territorio por parte de los actores sociales e institucionales, adecuando sus prácticas a la capacidad de renovación de los ecosistemas y la conservación de la biodiversidad. Esto implica generar procesos de innovación para mitigar los efectos del cambio climático y adaptar los sistemas productivos, contrarrestar el uso inadecuado y la degradación de los suelos, reducir las disparidades entre demanda y disponibilidad de agua para el riego y el consumo humano, y enfrentar otros retos socio-ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> – Los procesos de formación desarrollados desde la escuela de género y capacitaciones dirigidas a las iniciativas productivas incluyeron temas sobre resiliencia y procesos de adaptación al Cambio climático. – Se desarrollaron iniciativas productivas que aportan a la gestión ambiental de los territorios meta: centros de acopio para protección de medios de vida y el acceso comunitario a producción agrícola (El Salvador, Guatemala y Nicaragua); parcelas demostrativas con uso y manejo sostenible del agua, acciones de adaptación al cambio climático, desde el corredor seco como cosechar el agua para fines productivos, enfocadas las acciones de resiliencia personal, familiar y comunitaria (Nicaragua); producción de insumos para mejoramiento y conservación de suelos (El Salvador); y producción bajo sistemas agroforestales (Honduras); creación de reservorios de agua y la instalación de pozos en comunidades con alto nivel de sequía del corredor seco (Guatemala).

Eje transversal	Línea de acción	Aportes del convenio
Equidad e inclusión social en los territorios rurales	Fortalecimiento de procesos de empoderamiento de mujeres y hombres en los territorios para alcanzar el ejercicio pleno de su ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> – Se apoyó y fortaleció capacidades de grupos productivos liderados por mujeres para que logaran acceso y uso de recursos, bienes para ejercicio de emprendimiento como parte del proceso de construcción social que permitirá mejorar su bienestar, legitimar el ejercicio de sus derechos y favorecer sus contribuciones al desarrollo en los territorios rurales. – Mujeres miembros de las cooperativas o iniciativas productivas se integran dentro de espacios de concertación, gestión, tomas de decisiones y negociación; por ejemplo los GAT de todos los países, como el GAT y otros espacios como los sistemas de

Eje transversal	Línea de acción	Aportes del convenio
		producción consumo y comercio, gabinete de turismo (en Nicaragua), Redes de Mujeres (El Salvador, Guatemala, Honduras). – En todos los países, actores del GAT e instituciones públicas se suman al fortalecimiento de estos emprendimientos económicos en el ejercicio de los derechos de las mujeres con toma y control de recurso, como parte de su autonomía económica y personal.
	Reconocimiento y defensa efectiva de los derechos de las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas y afrodescendientes.	– Desarrollados procesos de formación y capacitación para que mujeres, hombres y jóvenes participantes del convenio conocieran sus derechos y los derechos especiales conquistados o reivindicados por los pueblos indígenas y garífunas.

✓ **Estrategia Regional Agroambiental y de Salud de Centroamérica 2009-2024**

La Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS) tiene como objetivo promover un mecanismo intersectorial para la gestión agroambiental, con énfasis en el manejo sostenible de tierras, biodiversidad, variabilidad y cambio climático, negocios agro-ambientales, espacios y estilos de vida saludables, de manera que contribuya al desarrollo humano sostenible. Se plantea cinco ejes estratégicos: (A) Manejo sostenible de tierras; (B) Cambio climático y variabilidad climática; (C) Biodiversidad; (D) Negocios agro-ambientales, y (E) Espacios y estilos de vida saludables.

El convenio aporta a los ejes A y B de esta estrategia regional a través de la promoción de un mayor uso de sistemas mejorados de conservación de suelos, agua, bosques y biodiversidad; la identificación y generación de opciones tecnológicas para racionalizar, reducir y sustituir el uso de agroquímicos y evitar el uso indebido de los contaminantes orgánicos persistentes; y el apoyo a iniciativas productivas que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional.

Como ejemplo de estos aportes, se pueden mencionar productos y rubros de trabajo de algunas iniciativas productivas: Iniciativa de la REDAPRODARE con la producción de biofertilizantes y controladores biológicos (El Salvador); la Empresa de Mujeres Cacaoteras que implementan diversificación de cultivos y técnicas de asocio (Honduras); Cocinas solares como tecnología para contrarrestar la deforestación, promoviendo la protección y conservación del medio ambiente (Nicaragua); Centros de acopio de granos básicos como opciones de apoyo a la seguridad alimentaria (Guatemala y Nicaragua).

B. Coherencia con los planes, políticas y estrategias nacionales

El Salvador	
Instrumento	Aportes del convenio
Plan quinquenal de desarrollo 2014-2019.	Aportes e desarrollo de la planeación del desarrollo y participación ciudadana, a través del Plan de Desarrollo del GAT y la promoción activa de participación que valorizan la pluralidad, la igualdad, los derechos humanos y la responsabilidad compartida en la construcción de nación.
Política Nacional para la gestión asociada de los territorios	Aporta en cuatro ejes de la Política Nacional para la gestión asociada de los territorios: Gestión de la organización territorial (con la articulación de actores a través del GAT); Desarrollo de capacidades (implementación de procesos de formación, capacitación y asistencia técnica de iniciativas productivas); Ámbitos territoriales (articulación y planificación para el PDRT); Coordinación y articulación multinivel (apoyo en fortalecer el diálogo, la articulación y la cooperación entre el nivel departamental, municipal, institucional y estructuras locales).
Política Nacional de las Mujeres	El convenio ha fortalecido las capacidades del MIGOBDT a través de la transferencia y aplicación de conocimiento útil para la toma de decisiones, la formulación de política institucional, y el mejoramiento de los servicios públicos en un sentido favorable a la igualdad de género. Dejó las bases sentadas para la elaboración de la Política de género de la institución.
Guatemala	
Instrumento	Aportes del Convenio
Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI)	<p>Para la implementación de la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral se definen Políticas Sectoriales, a las cuales aporta el convenio de la siguiente manera:</p> <p>Política socio ambiental: promoviendo la sostenibilidad ambiental del desarrollo rural integral.</p> <p>Política de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria y nutricional: impulsando iniciativas productivas que promuevan la seguridad alimentaria mediante la disponibilidad y acceso, con producción cultural y socialmente pertinentes para la población.</p> <p>Política de Participación Social y Desarrollo Político: a través de la sensibilización a grupos rurales e indígenas sobre la importancia de su participación en los procesos y espacios de toma de decisiones y el fortalecimiento de capacidades desde el ámbito local para su inclusión e incidencia en la toma de decisiones; e incidencia en la institucionalidad para que tomen conciencia de la importancia de la inclusión de los actores Pueblos Indígenas, Red de Mujeres, Jóvenes y personas con discapacidad dentro del NGT.</p>

Honduras	
Instrumento	Aportes del Convenio
Ley para el Desarrollo Rural Sostenible	Responde al objetivo de la ley que mandata al desarrollo de procesos participativos que fortalezcan la capacidad de los grupos sociales, en identificar y priorizar sus necesidades para expresar sus demandas de asistencia técnica y financiamiento.
Visión de País 2010–2038 y Plan de Nación 2010-2022 de Honduras	Contribuye con dos de los principios del Plan de Nación: (i) Participación ciudadana como medio generador de gobernabilidad (a través de un plan de desarrollo rural territorial que promueve la ejecución conjunta de acciones entre las municipalidades, entidades del sector público y de la sociedad por medio de un liderazgo compartido y de trabajo en equipo, para impulsar colectivamente, el desarrollo rural territorial; y (ii) Equidad de género como eje transversal (promoviendo el control equitativo de los recursos e igual oportunidad de representación de la mujer en la vida pública y política).
Ley de igualdad de oportunidades para las mujeres	Contribuye al cumplimiento de los Artículos 24 y 33 de la Ley, por medio del fomento de la experiencia y sabiduría de las mujeres en el manejo y la conservación de los recursos naturales, y la integración de las mujeres en actividades productivas y capacitación para el empoderamiento de sus derechos en búsqueda de incorporarse en igualdad de condiciones con los hombres en diferentes espacios.
Plan Maestro de Agua, Bosque y Suelo	Desde el convenio se aporta en las siguientes líneas estratégicas: (A1) Gobernanza local para la gestión integrada de los recursos agua, bosque y suelo, a través de la elaboración de Planes de Desarrollo Rural Territorial (en todos los países meta) que incluyen acciones o proyectos destinados a favorecer esta tema; (B2) Fortalecimiento de capacidades humanas y desarrollo de competencia, por medio de los procesos formativos y de capacitación a iniciativas productivas resilientes ante el CC.
Nicaragua	
Instrumento	Aportes del Convenio
Plan Nacional de Desarrollo Humano	El convenio facilitó el fortalecimiento y la articulación del tejido social de los territorios entre pueblos indígenas, grupos de mujeres, COLOPRED, brigadas contra incendios, CAPS, comités de cuencas, gabinete de la familia comunidad y vida (GFCV), gobiernos municipales, instituciones públicas y el Grupo de Acción territorial (GAT), teniendo como base cuatro de los programas estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH). Se trabajó a favor de los derechos de las mujeres como sujetos de cambios sociales y del desarrollo, el acceso a los bienes y medios productivos, equidad en la participación e igualdad de derechos y oportunidades; en apoyo a la producción familiar, cooperativa y asociativa con enfoque productivo de productividad, seguridad y soberanía alimentaria y resiliencia ante el cambio climático.

Estrategia Nacional Ambiental y del Cambio Climático	Aporta al lineamiento estratégico No. 5 sobre el manejo sostenible de la tierra, a través de los Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT) y del apoyo para la seguridad alimentaria de poblaciones vulnerables, elaborando planes de acción comunitaria con enfoque integral ante sequía, promoviendo la diversificación de cultivos, mediante una producción intensiva con mejores resultados en la productividad, recuperando el conocimiento local relacionado con variedades de plantas comestibles resistentes con elevado nivel nutricional como medida frente a posibles períodos de escasez de alimentos en el futuro. También se trabajó en el fortalecimiento de capacidades en resiliencia comunitaria, con la escuela de resiliencia para ACC en el corredor seco, como un aporte al manejo eficiente y sostenible de agua y microcuencia.
--	---

C. Coherencia con el Plan Director de la CE y Marcos de Asociación para el Desarrollo

El convenio está alineado con las orientaciones del IV Plan Director de e la Cooperación Española (2013 / 2016) concretamente en: (i) Reducir las desigualdades y la vulnerabilidad a la pobreza extrema y a las crisis (a través del apoyo a iniciativas productivas vinculadas a mitigar efectos de las crisis que afectan a la seguridad alimentaria y nutricional; y a por medio de las capacitaciones a mujeres para fomentar el acceso y control sobre los recursos, el conocimiento y participación en los procesos de toma de decisiones); (ii) Promover oportunidades económicas para los más pobres (promoviendo el desarrollo rural y territorial, diversificación de los medios de vida en las áreas rurales, y producción agraria a pequeña escala sostenibles, equitativos y resilientes); y (iii) Promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género (con el aporte específico del convenio el formación y capacitación en temas de género y nuevas masculinidades, así como la promoción de la inserción de las mujeres en la economía y el trabajo, especialmente las mujeres en las áreas rurales).

A continuación los elementos coincidentes del Convenio con Marcos de Asociación para el Desarrollo:

MAD	Elementos coincidentes
Marco de asociación para el desarrollo El Salvador-España 2015-2019	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos en igualdad de género: apoyo a la transversalización de género. • Compromisos de transversalización de medio ambiente: uso eficiente de agua, medios de vida resilientes. • Gestión del conocimiento: gestión de aprendizajes, sistematización y difusión de buenas prácticas en materia de igualdad de género y medio ambiente, creación de espacios conjuntos de trabajo e intercambio de experiencias.
Marco de asociación país de la cooperación Española en	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo prioritario de prácticas de agricultura ecológica y de seguridad alimentaria que permitan la mejora de la producción de alimentos para consumo en familias y la mejora de los ingresos familiares, para que puedan acceder a más alimentos

MAD	Elementos coincidentes
Guatemala 2013-2017	y más variados (vinculado a la reducción de la desnutrición infantil).
Marco de Asociación País de la Cooperación Española en Honduras 2014-2018	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sostenible y medio ambiente: promoción de una mayor eficiencia en el uso y producción de recursos en el desarrollo rural; respeto a la diversidad étnica y cultural. • Garantía de los derechos humanos: en todos los procesos de participación y fortalecimiento de la sociedad civil organizada priorizando el apoyo a las mujeres y sus organizaciones. • Desarrollo rural y territorial: promoción de sistemas de producción agrícola para garantizar la seguridad alimentaria, la diversificación de los medios de vida en áreas rurales, y garantía de la participación de las organizaciones rurales en los procesos de exigibilidad de derechos y de incidencia en políticas públicas de desarrollo rural. • Crecimiento económico inclusivo y sostenible: a través del apoyo a iniciativas productivas con herramientas, asistencia técnica en aspectos administrativos, productivos y de calidad, mercadeo, asesoría jurídica y legal, para impulsar y consolidar iniciativas productivas o empresariales.
Marco de Asociación País entre Nicaragua y España 2015-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Promover oportunidades económicas para los más pobres: a través del fomento de acciones de emprendimiento inclusivos, sostenibles, equitativos, con especial atención a mujeres. • Igualdad de género: asegurando capacitación y formación de los grupos meta del convenio en esta temática.

Conclusión:

El Convenio ha desempeñado acciones que se vinculan con los cinco (5) componentes de la ECADERT y con dos (2) de los principales ejes de ERAS. Además, hace un aporte específico a la Política Agrícola Centroamericana (PACA) la que establece que debe considerarse la equidad de género como un “factor de primer orden”, de modo que provee la oportunidad de vincular las necesidades y agendas específicas de las mujeres rurales, de manera particular las relacionadas con el acceso y el control de los activos productivos y financieros. A nivel de los países meta, las acciones desarrolladas apuntan a las prioridades o metas definidas en los Planes Nacionales de Desarrollo como principales instrumentos guía definidos por los gobiernos. Además, el convenio está alineado con tres orientaciones del IV Plan Director de la Cooperación Española (2013 / 2016) y encuentra elementos coincidentes con cada uno de los Marcos de Asociación País de la Cooperación Española y los países meta. Por tanto, **el convenio se considera coherente con los mandatos y compromisos adoptados por los países de la región** para avanzar en el desarrollo rural territorial, la resiliencia ante el cambio climático y la equidad e igualdad de género.

4.2.2 Análisis de pertinencia

En el marco del **desarrollo rural territorial**, la ECADERT manifiesta que los territorios identificados y seleccionados dentro de una determinada estrategia deben guardar cierta coherencia y presentar una masa crítica suficiente en términos de recursos humanos, financieros y económicos para que los procesos impulsados tengan viabilidad y puedan ser perdurables. La escogencia de un territorio debería enmarcarse en políticas nacionales de ordenamiento y desarrollo territorial, con una visión estratégica de largo plazo. Desde un punto de vista operativo, en los territorios debe ser posible la gestión de cercanía: implicación de los actores locales, logro de consensos, alianzas entre actores y trabajar desde la equidad e inclusión social fortaleciendo las capacidades y el empoderamiento de mujeres y hombres para alcanzar el ejercicio de su ciudadanía. En este contexto, serán relevantes los programas y proyectos que desde un enfoque de inclusión busquen potenciar el desarrollo y la riqueza de los territorios rurales al interior de cada país, las complementariedades de territorios afines y transfronterizos, y las iniciativas de desarrollo comunes o coordinadas en territorios con características, problemas u oportunidades similares en distintos países.

Sobre la **vulnerabilidad ante el cambio climático**, de acuerdo con el **Global Climate Risk Index 2017**, publicado por Germanwatch el cual incluye veinte años de registros (entre 1996 y 2015), Honduras, Nicaragua y Guatemala se encuentran en el “Top 10” de los países que se han visto más afectados por los impactos de eventos relacionados con el clima en las dos últimas décadas. El Salvador ocupa el número 15 de la lista mundial. La Convención Marco sobre el Cambio Climático (2015), reconoce la vulnerabilidad de los países y propone la intensificación de la labor relativa a la adaptación, aumentando la resiliencia de los sistemas socioeconómicos y ecológicos, en particular mediante la diversificación económica y la gestión sostenible de los recursos naturales.

Sobre el tema de **desigualdad desde la perspectiva de género**, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su informe “Panorama Social de América Latina 2016” expone que a nivel de América Latina, las mujeres de entre 25 y 59 años de edad están sobrerrepresentadas en el quintil de menores ingresos hasta en un 40%, respecto de los hombres. Ello se debe a que ellas suelen recibir ingresos más bajos, a causa de la dificultad para conciliar el trabajo no remunerado en el hogar con la participación en el mercado laboral; además, se desempeñan por lo general en ocupaciones asociadas a bajas remuneraciones y suelen estar sobrerrepresentadas en la jefatura de los hogares monoparentales. Las mujeres destinan hasta un tercio de su tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, mientras que los hombres solo un 10%. Más aún, el valor económico del trabajo no remunerado que se realiza en los hogares, y que no se contabiliza en el PIB, equivale aproximadamente a un quinto del mismo. En general, las mujeres tienen menor acceso a los recursos productivos y financieros, así como a los recursos monetarios, a la capacitación y al uso de las distintas tecnologías. Por otra parte, debido a su alta carga de trabajo doméstico no remunerado, disponen de menos tiempo para su uso personal, lo que atenta contra sus

posibilidades de capacitarse y mantener una presencia continua en el mercado laboral, subraya el informe.

Conclusión:

Según los datos anteriores, el Convenio ha sido planteado de manera **pertinente geográficamente y adaptado al contexto y necesidades de los países meta**, los cuales continúan encabezando las listas de zonas geográficas más vulnerables ante efectos del cambio climático, destacándose como territorios degradados ambientalmente, y con altos índices de pobreza, desigualdad social y desde la perspectiva de género. En cuanto a la **relevancia de las acciones propuestas**, el equipo evaluador logró hacer visitas de verificación in-situ y ha realizado una comparación entre los resultados de la línea de base, los informes anuales realizados por Ayuda en Acción, verificando que los grupos meta se han visto fortalecidos en el giro de sus prioridades y han logrado un valor agregado a través de los procesos de capacitación, formación, organización local, mujeres se han empoderado de sus derechos, se ha brindado la oportunidad de acceso a recursos y bienes que de forma colectiva con nuevos emprendimientos económicos, participación y toma de decisiones colectivas como elementos que aportan a disminuir brechas de género.

4.3 Eficacia

4.3.1 Calidad de la planificación y formulación

Desde su planificación, el convenio busca una lógica de intervención que no solamente responda a necesidades sino que permita un enfoque basado en derechos para lograr un abordaje más integral de las problemáticas de los grupos y territorios meta. Con esta lógica se adaptan los tres objetivos estratégicos a la búsqueda de un fortalecimiento de capacidades para el desarrollo rural territorial, con la participación activa de titulares de derechos, titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades.

Atendiendo la lógica horizontal de la formulación, el marco lógico tiene una apropiada correspondencia entre objetivos y mediciones de logro. Los indicadores son claros, medibles y verificables. Aunque prevalece una medición más cuantitativa se ha realizado un buen intento por incluir indicadores que permitan valorar algunos cambios en las vidas de las personas; por ejemplo; el indicador I.2.1.1.- Al finalizar el Convenio, el 80% de las mujeres participantes en los grupos productivos reconocen un mayor ejercicio de los derechos en sus vidas, las de sus familias y las de sus comunidades, sin embargo el indicador queda sujeto a una medición cuantitativa (cantidad de mujeres) pero no individualizada y cualitativa, sin poder medir adecuadamente los cambios logrados en la vida de personas, familias y comunidades.

Con el ejemplo anterior se trata de exponer una limitación en la planificación para poder valorar en su justa medida los muy buenos logros y el impacto que desde el convenio fueron obtenidos a través de acciones de gran relevancia como: mejora en las

condiciones de los medios de vida, mejora en la calidad de vida de mujeres que han logrado espacios políticos, impacto en las comunidades desde el actuar de las iniciativas productivas o el conocimiento adquirido en los procesos formativos que sólo se pueden medir a través de testimonios y datos cualitativos, que aunque son de gran valor para identificar logros e impactos del convenio, no permiten determinar el alcance cuantitativo de los mismos, que en muchos de ellos se podría afirmar que hubo incluso un sobrecumplimiento de resultados e indicadores, como reflejan los informes narrativos, pero no siempre se pueden documentar con datos objetivos, levantados y analizados de forma sistémica.

Desde la perspectiva vertical, las actividades propuestas, medios y recursos son suficientes para contribuir a una mejor planificación del desarrollo rural territorial considerando la igualdad de género y un mayor ejercicio efectivo de derechos, correspondiéndose con el objetivo general formulado. No obstante, algunos resultados generan vínculos con más de un objetivo, si bien esto es parte de la visión integral del convenio, por otra parte genera cierta incertidumbre para medir logros específicos: sirva como ejemplo el aporte de los procesos de formación en género a los indicadores I.1.1.4.- Al finalizar el Convenio, al menos el 40% de los hombres y mujeres organizado en los GAT han mejorado su conocimiento y sensibilidad en la igualdad de género y el ejercicio de los derechos; y I.2.1.1.- Al finalizar el Convenio, el 80% de las mujeres participantes en los grupos productivos reconocen un mayor ejercicio de los derechos en sus vidas, las de sus familias y las de sus comunidades. Para ambos casos el Informe Anual Técnico No. 3 expone que se han desarrollado procesos de formación en género en las modalidades de diplomados o cursos especializados, pero es difícil definir cuántas de las personas formadas aportan al objetivo y cuántas al Objetivo 2; y cuántas a ambos objetivos para evitar duplicidad de información.

Los riesgos e hipótesis inicialmente establecidos mantuvieron vigencia hasta la finalización del convenio y particularmente las hipótesis relacionadas con la insuficiente movilización de recursos, muestras claras de voluntad política y liderazgo de estructuras nacionales como las Comisiones Nacionales de la ECADERT para promover acciones de DRT. Se pudo constatar que durante la ejecución del convenio AeA y sus socios han mostrado un buen seguimiento a las hipótesis originalmente definidas y capacidad y flexibilidad para adaptar la estrategia y acciones a los continuos cambios de contexto y buscar responder a nuevas necesidades. Debido a la relevancia del convenio en la generación de beneficios a personas y comunidades a través de iniciativas productivas, se percibe como una limitante en la planificación que no se hayan descrito todos aquellos riesgos vinculados a fenómenos naturales o de variabilidad climática, sobre todo porque tres de los cuatro países comparten el escenario de sequía en los territorios meta, sin embargo, se encontró que durante la ejecución se implementaron medidas preventivas, de mitigación y adaptación, tales como el uso de semillas criollas, alimento alternativo de abejas para paliar déficit nutricional generado por sequía, vínculo de parcelas productivas con proyectos de cosecha de agua, entre otros.

Sobre los **mecanismos e instrumentos de seguimiento y monitoreo**, se puede afirmar que el convenio cuenta con herramientas de monitoreo y registro apropiadas que permiten conocer los avances progresivos del convenio y prever acciones correctivas y medir los logros. Sin embargo, en la gestión práctica no siempre la información generada es procesada y analizada desde el uso de estas herramientas por ejemplo, el uso de las fichas de parametrización de indicadores.

Además de los instrumentos de seguimiento y monitoreo estándar y la iniciativa de AeA por plantearse una parametrización de indicadores, un convenio que prevé cambios en la vida y dinámica de las personas está llamado a ser un generador de procesos y dinámicas de desarrollo más allá del impacto previsto en el mismo. En este sentido se reconoce la estrategia de AeA por apostar a nuevos procesos para dar seguimiento o impulsar nuevas acciones basadas en los productos generados desde el convenio.

En resumen, se encontraron evidencias del importante esfuerzo realizado por AeA para llevar a cabo una buena planificación, con una base inicial de marco lógico bastante adaptada las necesidades de los países, con herramientas de monitoreo mejoradas y una relevante programación de apoyo y seguimiento técnico a las acciones programadas.

4.3.2 Cumplimiento de objetivos y resultados

A continuación se describen los logros y dificultades encontradas para el cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores del convenio, desde una visión regional. Los resultados de país podrán verse en las “Fichas de análisis de país” anexas al presente informe de evaluación.

Objetivo específico 1

Objetivo específico OE1.- Articular procesos de planificación del DRT con enfoque de derechos y género en el ámbito de los GAT, basados en la visión y decisiones de las personas y la realidad del territorio, y la creación de condiciones para la resiliencia ante el CC.

Análisis del cumplimiento del objetivo

En general el objetivo específico 1 se cumplió totalmente (101%) si tomamos como principal referencia los indicadores del objetivo, los resultados inicialmente formulados, los datos y fuentes de verificación detallados en los informes finales narrativos de cada país. Dicha información pudo ser corroborada y validada por el equipo consultor durante la revisión documental y visitas de campo.

Logros por resultados

R.1.1.- Los GAT de los 4 territorios de intervención son espacios con capacidad de negociación y concertación, representativos de la institucionalidad y de la diversidad de colectivos locales y cuentan con amplia participación de las mujeres y sus organizaciones.

- Los GAT están constituidos y funcionando en los cuatro países y cuentan con amplia participación de mujeres y compromiso de actores locales de sociedad civil.

- Los GAT de los cuatro países cuentan con representación de organizaciones de mujeres, dos con representación de pueblos indígenas (Guatemala y Nicaragua) y uno de pueblos Garífunas (Honduras).
- Desde los procesos de capacitación y formación se logró superar a la meta regional (en un 22% según lo programado) de hombres y mujeres organizados en los GAT que participaron en procesos de formación y capacitación en igualdad de género y el ejercicio de los derechos, mejorando su conocimiento y sensibilidad hacia estas temáticas.
- Complementario a los fines programados, los cuatro países generaron espacios de capacitación para el empoderamiento de los GAT en función de fortalecer capacidades de negociación, administración y/o gestión.

R.1.2.- Los GAT incorporan en sus PDRT orientaciones estratégicas hacia la igualdad de género y la gestión social de los territorios.

- En todos los países se elaboraron Planes de Desarrollo Rural Territorial (cada país con su propio nombre) bajo el liderazgo de los GAT y con metodologías participativas e inclusivas de los titulares de derechos.
- Los PDRT se desarrollaron con participación activa de grupos de mujeres y pueblos indígenas y garífunas, integrando acciones estratégicas en favor de los derechos de ambos colectivos y varias de ellas con enfoque de género y equidad.
- Los PDRT de todos los países integran iniciativas productivas con enfoque de resiliencia ante el cambio climático que favorecen la autonomía económica de las mujeres. Estas nuevas iniciativas serán promovidas cuando se inicie el proceso de implementación de los PDRT en cada país.
- El interés de organizaciones e instituciones que integran el GAT por promover los derechos de las mujeres permitió constituir agenda de mujeres (Guatemala), planes de desarrollo rural territorial con líneas hacia empoderamiento de las mujeres (Honduras, El Salvador, Nicaragua y Guatemala).
- Se desarrollaron acciones positivas para el posicionamiento y visibilización de las mujeres como protagonistas y motores de los procesos de DRT a partir del liderazgo en sus comunidades y como parte de los GAT.

Aspectos clave relacionados con la continuidad de procesos

Como ya se ha señalado anteriormente (en el apartado de calidad de planificación y formulación) los indicadores inicialmente establecidos no siempre permiten medir el alcance, profundidad y calidad de los procesos y cambios enunciados en el OE 1 y sus dos resultados. En este sentido además de los logros arriba destacados también se identificaron algunos aspectos clave relacionados con la calidad y continuidad de los procesos que pueden incidir en el funcionamiento y alcance futuro del trabajo de los GAT, entre los que merecen ser señalados los siguientes:

- No en todos los países se logró la integración oficial de autoridades e instituciones territoriales de gobierno en los GAT (El Salvador, Guatemala, Nicaragua) como

está previsto en la ECADERT y marcos legales de DRT donde existen, si bien este es un aspecto determinado por el contexto de cada país.

- Los Planes de Desarrollo Rural Territorial (DRT) fueron finalizados durante el tercer año de ejecución del convenio por lo que en algunos casos no se logró completa divulgación y/o devolución. Será primordial que los GAT retomem estos planes, actualicen sus POAs o desarrollen las rutas de trabajo para lograr su apropiamiento, gestión e implementación de acciones programadas.
- Aunque los GAT tienen una buena participación de organizaciones locales en todos los países sus integrantes reconocieron la necesidad de ampliar la participación a otras organizaciones y actores locales claves (como la Academia, Organismos No Gubernamentales, sector privado, donantes) que permitan darle mayor fuerza y alcance en sus acciones e incidencia hacia autoridades, instituciones, donantes, sector privado y otros actores clave.

Conclusión sobre el objetivo específico 1:

A partir de lo anterior, se puede concluir que a pesar de los cambios de contexto, limitado apoyo institucional y voluntad política hacia la implementación y operativización de la ECADERT en los diferentes países, desde el convenio se lograron conformar y articular GAT con una buena representación de actores y organizaciones locales de sociedad civil, mujeres, pueblos indígenas y garífunas, además de dejar concluidos sus instrumentos de gestión (PDRT) que priorizan acciones y proyectos para fortalecer labor en el DRT, sin embargo durante el período de ejecución del convenio no fue posible terminar la divulgación y total apropiamiento de las acciones de los PDRT, así como la consecución de recursos para su implementación.

Objetivo específico 2

Objetivo específico OE2.- Contribuir al ejercicio de los derechos de las mujeres y su empoderamiento, fortaleciendo e integrando a los GAT sus organizaciones que impulsan iniciativas productivas resilientes.

Análisis del cumplimiento del objetivo

A nivel regional este objetivo fue sobre cumplido (122%), según los indicadores establecidos y resultados inicialmente formulados. Con base en los datos y fuentes de verificación detallados en los informes finales narrativos de cada país y los datos recopilados en campo se describen a continuación los principales logros y elementos relacionados con la continuidad de procesos.

En general el objetivo específico 1 se cumplió totalmente (101%) si tomamos como principal referencia los indicadores del objetivo, los resultados inicialmente formulados, los datos y fuentes de verificación detallados en los informes finales narrativos de cada país. Dicha información pudo ser corroborada y validada por el equipo consultor durante la revisión documental y visitas de campo.

Logros por resultados

R.2.1.- Las mujeres organizadas en las iniciativas productivas se reconocen como sujetas activas para el ejercicio de sus derechos.

- En todos los países se logró cumplir con los eventos de capacitación programados sobre equidad de género, construcción de nuevas masculinidades y escuelas de emprendimiento. Más allá de lo previsto por el Convenio, algunos países elaboraron planes y acciones de incidencia para el reconocimiento de los derechos de las mujeres por los titulares de deberes.
- Sobre cambios e impacto en la vida de las mujeres, desde las iniciativas productivas, es un hecho constatado por testimonios de las propias mujeres, que obtuvieron cambios importantes en sus dinámicas de trabajo, autogestión, empoderamiento de sus derechos, y cómo ellas percibían su rol y entorno en la familia y comunidad.
- Se apoyaron 10 iniciativas productivas a nivel de la región (2 en El Salvador, 2 en Guatemala, 2 redes en Honduras que cubren 68 iniciativas, y 4 en Nicaragua). A excepción de la REDAPRODARE en el Salvador que tiene una junta directiva mixta, el restante 90% de las iniciativas son lideradas por mujeres, convirtiéndose estas en un medio para el ejercicio de autonomía personal y económica, que implica impacto personal, familiar y en la comunidad.
- Un logro fundamental dentro de este resultado fue el empoderamiento de grupos de mujeres Ch'orti', Garífunas y Chorotegas que han logrado avances en materia de participación y empoderamiento en las acciones de iniciativas productivas (centros de acopio, textiles, sub-productos agrícolas, agroecología y apicultura etc.) lideradas por ellas mismas.
- En todos los países se logró la construcción de los planes de negocio de las iniciativas productivas apoyadas. El proceso de construcción de los planes fue acompañado de capacitaciones administrativas según los rubros de cada negocio.
- Más allá de las metas programadas, gracias a las capacitaciones de género, los procesos organizativos de GAT y de iniciativas productivas, se logró empoderamiento y fortalecimiento de lideresas con un perfil político estratégico que han logrado representación política a nivel municipal (consejos municipales, unidades de la mujer, etc.) y han participado en espacios reivindicativos (foros, redes, otros) para promover los derechos de las mujeres.

R.2.2.- Las mujeres organizadas desarrollan iniciativas productivas sostenibles para su autonomía económica aumentando su resiliencia personal y colectiva.

- Los informes nacionales reconocen que más de 225 mujeres entre los cuatro países, que son participantes en las iniciativas productivas, han logrado incrementar sus ingresos en más del 15% con respecto a lo que percibían antes de integrarse al Convenio.
- El término resiliencia fue enfocado en cada país según su contexto. Con esta base, se logró constatar que mujeres participantes de las iniciativas productivas

comprenden las implicaciones de ser personas resilientes y qué acciones deben desarrollar para aumentar los niveles de resiliencia comunitaria.

- Las cuatro iniciativas productivas seleccionadas por los países cumplen con los requisitos de la ECADERT para ser iniciativas modelo (con sus estudios de viabilidad económica, madurez organizacional, formación en escuela de emprendimiento y planes de negocios). La mayoría de estas iniciativas están vinculadas a sistemas productivos rurales (90%), pero el 100% implementan prácticas de adaptación al cambio climático y manejo sostenible de recursos naturales.

Aspectos clave relacionados con la continuidad de procesos

Conociendo que este objetivo logró sobre cumplir metas, sobre todo aquellas referidas a participación y capacitación, vale la pena mencionar algunos elementos que podrían ser considerados por actores como los GAT y por AeA hacia el futuro.

- Como se ha confirmado, las iniciativas productivas tuvieron un impacto positivo en la vida de las mujeres, no obstante, a excepción de un país (El Salvador) que aplicó una encuesta de percepción que incluye la valoración de cambios en términos de capacidad de investigación para la innovación, de acceso a mercados, solidez financiera, inversión de utilidades, entre otros, no se encontraron evidencias de registros o herramientas de seguimiento financiero, para constatar y medir de forma cuantitativa el incremento en los ingresos individuales y colectivos de las mujeres a partir de su participación en las actividades productivas de dichas iniciativas.
- Queda claro que la conceptualización del enfoque de resiliencia fue aplicado en cada país según su contexto; hubiese sido importante contar con una estandarización mínima o una herramienta de medición que permitiera calcular, al menos cualitativamente, los cambios en la resiliencia del individuo, la familia ante los cambios en su entorno y ante el cambio climático.
- A nivel general los Planes de Negocio carecen de una evaluación de amenazas y riesgos ante fenómenos o eventos relacionados con la variabilidad climática que podrían afectar las iniciativas productivas. Esta evaluación es fundamental para estimar pérdidas y definir medidas de prevención, remediación o mitigación para mantener en operatividad y crecimiento dichas iniciativas.
- Si bien todas las personas consultadas, miembros de iniciativas productivas, habían participado en la elaboración de los planes de negocio, no todas conocían su contenido y mecanismos de implementación, concentrándose estos conocimientos en las personas que recibieron capacitaciones y miembros de juntas directivas. En unos estaba pendiente el proceso de devolución y en otros la devolución no se desarrolló como un proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Pese a que todos los países realizaron esfuerzos por presentar las iniciativas productivas a las Comisiones Nacionales de la ECADERT, el contexto y el bajo nivel de operatividad de estas comisiones, no permitió que un reconocimiento

formal de dichas iniciativas como modelos para la región en vista de nuevas estrategias para ampliar el trabajo hacia el DRT.

- Se obtuvieron buenos testimonios de hombres y mujeres sobre la importancia e impactos positivos que pueden lograr las capacitaciones sobre nuevas masculinidades, sin embargo, en todos los países quedó la sensación de que la cobertura fue baja y desde los mismos actores se recomienda ampliar la cobertura de este tipo de acciones a mayor cantidad de personas, comunidades rurales, organizaciones, entidades de gobierno y municipalidades.

Conclusión sobre el objetivo específico 2:

En este objetivo se muestra que las acciones vinculadas al trabajo con titulares de derechos han tenido importantes impactos y buena ejecución en los dos años finales del convenio. Si bien durante la vida del convenio se lograron abrir de forma paulatina espacios colaboración (organizaciones, instituciones y autoridades públicas territoriales) gran parte del éxito en la ejecución de acciones de este objetivo dependieron directamente del trabajo de AeA y los socios o consultorías. Entre las acciones más destacables comunes entre los países se pueden mencionar: aplicación de mecanismos de selección de iniciativas productivas sostenibles y resilientes, fortalecimiento organizacional de estas iniciativas, desarrollo de nuevos conocimientos sobre temas de género y emprendimiento, articulación público-privado para implementación de acciones estratégicas de empoderamiento económico de las mujeres, sinergias entre los actores alcanzando los objetivos institucionales y vinculantes a los planes municipales, nacionales).

Objetivo específico 3

Objetivo específico OE.3.- Contribuir a la realización del Plan de Acción Regional de la ECADERT acompañando a las instancias clave que impulsan los procesos hacia una institucionalidad más incluyente y equitativa

Análisis del cumplimiento del objetivo

Este objetivo consiguió un alcance limitado sobre el cumplimiento de actividades debido a su alta dependencia del contexto de la región y de los países. Existieron dificultades para establecer compromisos claros desde las Plataformas Nacionales de la ECADERT y para establecer acuerdos y espacios de colaboración continuada desde las instituciones relacionadas con el DRT de nivel nacional.

Logros del resultado previsto

R.3.1.- Las instancias clave de la ECADERT lideran e impulsan los procesos de DRT basadas en la gestión del conocimiento y la comunicación efectiva.

- Se valoran como positivos los primeros acercamientos propiciados para que las entidades nacionales con presencia en los territorios y en algunos casos en el

nivel nacional conocieran los avances obtenidos con la conformación/reactivación de los GAT y la importancia de implementar los Planes de Desarrollo Rural Territorial.

- Entre los cuatro países se contribuyó a la estrategia de comunicaciones y acciones de visibilidad (videos, notas de prensa, spot, vallas, promocionales, etc.) para visibilidad de las acciones del convenio y sensibilización sobre la importancia de desarrollo rural territorial y género (no violencias contra las mujeres como una de las mayores limitantes de las mujeres para su participación en los espacios de toma de decisiones y en su economía).
- Los intercambios de experiencias y buenas prácticas entre países permitieron a los grupos meta vincularse con otros espacios y generar contactos para continuar fortaleciendo sus gestiones y conocimientos adquiridos.

Aspectos clave relacionados con la continuidad de procesos

- El convenio ha conseguido que las buenas prácticas llevadas a cabo sirvan para afianzar a nivel regional la posibilidad de ejecutar la ECADERT de manera efectiva. Si bien estos logros se han incorporado para su planificación a futuro, será importante continuar con acciones de incidencia y coordinación para el seguimiento e implementación de estas acciones programadas.
- Será fundamental que tanto miembros de los GAT como AeA (donde continúe colaborando) retomen las conversaciones iniciales con instituciones, actores de cooperación y organizaciones como SICA, Agencia Andaluza de Cooperación y otros organismos donantes, creando un andamiaje que permita continuar el proceso de incidencia para abordar la implementación de la ECADERT en la región.
- Se lograron buenos testimonios que constatan que la estrategia de comunicación, divulgación y sensibilización tuvo un buen impacto y se desarrollaron insumos de calidad (historias de vida de mujeres, datos estadísticos de resultados, etc.), sin embargo su impacto en el nivel nacional y regional fue limitado.
- El involucramiento y participación de instituciones de nivel regional como SE-CAC e ICCA también fueron muy limitados por la falta de compromiso de los gobiernos en la implementación de la ECADERT y la lenta operatividad de las comisiones nacionales de esta estrategia.

Conclusión sobre el objetivo específico 3:

La búsqueda del cumplimiento de las metas establecidas en el OE3 ha permitido ratificar que la institucionalidad de la región para el DRT es aún incipiente. Queda de manifiesto un alto nivel de burocracia institucional para desarrollar acciones coordinadas y la falta de operatividad de órganos responsables de apoyar a nivel regional, transfronterizos y nacionales. Se reconoce la labor del Convenio en divulgar, comunicar resultados y hacer incidencia en las instancias municipales, territoriales y nacionales para poner en sus agendas la necesidad de trabajar por el DRT. Se valora positivamente el accionar del

convenio para la operativización del modelo de la ECADERT a nivel local desde la generación de buenas prácticas resilientes, el ejercicio de los derechos de las mujeres y la movilización del tejido social para impulsar el desarrollo rural territorial.

4.3.3 Calidad de la implementación

En este apartado se hace un análisis general sobre cómo se han desarrollado diferentes aspectos de la gestión del Convenio y de qué forma éstos han podido influir en la calidad de los resultados y logros del mismo. Para ello se analizan diferentes aspectos de la ejecución como son: el modelo de gestión, la utilización de recursos, la gestión financiera y administrativa, aspectos metodológicos, la coordinación interna y externa, la comunicación e información, los procesos de monitoreo y evaluación y la rendición de cuentas.

Análisis del modelo de gestión

El modelo de gestión del Convenio se caracterizó principalmente por cuatro elementos que fueron clave para lograr un alto nivel de calidad de ejecución, cumplimiento de actividades y poder reaccionar a tiempo y adaptarse a las dificultades de contexto y gestión que se presentaron durante la ejecución: (1) La ejecución a través de contrapartes locales sólidas; (2) la capacidad instalada de las Áreas de Desarrollo Territorial (ADT) de AeA en las zonas del proyecto; (3) la experiencia acumulada en la ejecución de Convenios regionales anteriores (Ej:10-CO1-077); (4) y la capacidad organizativa de adaptación a cambios.

En todos los países, salvo en El Salvador, se optó por una ejecución a través de ONGs/contrapartes locales con las cuales, salvo una excepción, ya existía una relación estable de trabajo anterior, incluso con otros Convenios anteriores en algunos casos. Sin duda esta relación previa y experiencia acumulada representó ventajas como el conocimiento de actores locales, comprensión del contexto y familiaridad con los procedimientos del donante entre otras. En el caso de Guatemala el trabajo directo con una organización de segundo nivel con base comunitaria, como Nuevo Día, representó además un vínculo directo y mejor acceso a las comunidades Maya Ch'orti'

Otra característica del modelo fue que el Convenio se focalizó en zonas donde AeA ya contaba con capacidad previa instalada a través de las Áreas de Desarrollo Territorial (ADT) en las que AeA implementa estrategias de trabajo y proyectos a largo plazo con un enfoque integral, o en el caso de Nicaragua, que aunque no se contaba con una ADT, AeA ya tenía una trayectoria de años de trabajo y proyectos en la región. El equipo consultor pudo constatar que la ejecución en las llamadas zonas ADT representó un valor agregado muy importante a la ejecución del Convenio, destacando aspectos como: aprovechar el conocimiento de la zona, los recursos humanos y logísticos existentes; optimizar el respeto ganado de las autoridades, instituciones y actores locales; lograr sinergias con

otras acciones y proyectos ejecutados en la zona; y sobre todo poder establecer vínculos de viabilidad y sostenibilidad de los procesos a corto, mediano y largo plazo.

Como tercer elemento clave de la gestión está la capacidad y experiencia acumulada de ejecutar convenios anteriores que sin duda tuvo un peso relevante en contar con bases sólidas para el nuevo convenio. A priori, algunas ventajas comparativas fueron, la experiencia y continuidad del personal del convenio anterior por su perfil, compromiso y conocimiento del contexto, o la capacidad institucional acumulada en el conocimiento de la normativa, procedimientos y requerimientos de la AECID como donante.

Sin detrimento de lo anterior, también hay que mencionar que algunas premisas y decisiones del modelo de gestión propuesto no siempre se cumplieron. Una de esas decisiones fue el dar continuidad a personas con perfiles técnico-operativos y experiencia de implementación directa y no haber fortalecido el equipo con perfiles de mayor experiencia en trabajo de incidencia y relaciones interinstitucionales por ser un convenio con mayor peso de los vínculos entre nivel territorial, nacional y regional. Sin embargo, este aspecto fue identificado y corregido por AeA oportunamente, aunque dio lugar a una alta rotación de personal en los países lo que a veces condicionó la gestión de comunicación y continuidad de los procesos en marcha.

Como último aspecto merece ser mencionada la capacidad y disposición mostrada por AeA y sus contrapartes locales en todos los países para adaptarse a los contratiempos y cambios externos de contexto incluyendo cambios y factores correctores tanto en la parte estratégica como operativa. No obstante, fue inevitable que en algunos casos se acumularan retrasos según las Planificaciones Anuales de Convenio (PAC) dando lugar a una concentración de actividades durante el último año. Esta ejecución concentrada en poco tiempo limitó el acompañamiento, consolidación y apropiamiento de algunos de los procesos por parte de los actores clave, si bien en algunos de ellos se logró cumplir con los indicadores y metas inicialmente establecidas en la lógica de intervención.

Recursos disponibles

En relación con **la gestión de recursos financieros y materiales** durante la ejecución se puede afirmar que en general existió una muy buena administración y gestión de los recursos disponibles, si bien, debido a diferentes recortes obligados durante la fase de formulación, algunas partidas y medios quedaron muy limitados para la consecución de las actividades y resultados inicialmente establecidos. Los aspectos logísticos y de personal fueron subsanados en parte con los aportes y sinergias con recursos de las ADT y otros proyectos de AeA en las zonas, sin embargo, como reconocieron fuentes del mismo convenio el alcance de beneficios para grupos meta, como las iniciativas productivas o procesos de formación y sensibilización sí estuvo limitado por falta de recursos financieros aunque también hubo muy buenos ejemplos de alianzas y colaboración que permitió llegar a más como se analiza en el apartado de eficiencia. En relación con los recursos y su disponibilidad la mayoría de personas consultadas coincidieron en señalar que el planteamiento del convenio en cuanto a número de

actividades y resultados esperados debió de ser menos ambicioso y ajustado de forma más realista a los recortes presupuestarios iniciales.

En **relación con los recursos humanos**, como se ha mencionado anteriormente, por diferentes motivos existió en todos los países una alta rotación de personas en diferentes puestos de responsabilidad como las coordinaciones nacionales, especialistas en género, área de administración y finanzas o técnicos de campo. En algunos casos la rotación también se dio en las contrapartes locales como fue el caso de Nuevo Día en Guatemala. Como fuentes del mismo convenio reconocieron que esa rotación tuvo dos consecuencias directas: dificultó la continuidad y seguimiento de las PAC y sus actividades por parte de las diferentes áreas y retrasó el inicio y ejecución de diversos procesos y actividades, dando lugar a una alta concentración de actividades durante el último año de convenio donde se ejecutó el 47% del total del presupuesto, si bien se logra cumplir con las metas establecidas.

Otro aspecto sobre la gestión y organización de recursos humanos y que fue mencionado por varios informantes clave, principalmente en Honduras y Nicaragua, tiene que ver con la conformación de los equipos de trabajo y su presencia geográfica. En Honduras la presencia en oficinas de las contrapartes, en función de un criterio de liderazgo de componentes y no tanto de cercanía geográfica representó una limitante para un mejor acompañamiento de ciertos procesos en comunidades más alejadas. En Nicaragua, aunque el personal técnico estaba en las oficinas de las contrapartes locales, lo cual permitió un seguimiento más cercano, hubo algún ejemplo de personas técnicas que pudieron estar basadas en la oficina de la contraparte con la que trabajaban directamente y no ocurrió así. En la otra cara de la moneda como aspecto positivo también debe destacarse el profesionalismo y compromiso mostrado por el personal de AeA y sus socios en cada país para poder cumplir y finalizar con éxito las actividades y resultados del convenio.

Aspectos financiero-administrativos

En relación con los aspectos financiero-administrativos durante el proceso de evaluación se pudo constatar que existen procedimientos, instrumentos y mecanismos de seguimiento presupuestario y control de gastos estandarizados y sólidos, que permitieron un monitoreo constante del gasto y volumen de ejecución, así como desagregar la ejecución presupuestaria y los aportes con fondos propios de Ayuda en Acción. Estos, así mismo responden a las exigencias de rendición de cuentas del donante. Toda la experiencia acumulada tanto por parte de AeA como algunas de sus contrapartes (principalmente en Honduras y Guatemala) en la gestión de Convenios AECID se ve reflejada muy bien en la calidad de los aspectos financiero-administrativos.

Ayuda en Acción utiliza un sistema de informes mensuales financieros donde se refleja de forma detallada el avance de gasto mensual y cada centro de gasto debe completar con condición previa a desembolso de futuros avances. Este sistema está pensado para

mejorar no sólo los procesos de monitoreo sino la rendición de cuentas hacia terceros. No obstante, también hay que mencionar que en algunas ocasiones la rigurosidad de los procedimientos de AeA junto con los del propio donante dieron lugar a situaciones que pudieron afectar la calidad y lógica de la intervención (Ej.: procedimientos de compras de insumos agrícolas, justificación de gastos de transporte por parte de grupos meta del proyecto). En este sentido se identificó la necesidad de profundizar en los análisis de riesgos conjuntos entre la parte financiera y programática para buscar soluciones apropiadas a los retos presentados en procedimientos y normativas de AeA y AECID.

Aspectos metodológicos, herramientas y materiales

El análisis de aspectos metodológicos y herramientas por parte del equipo evaluador se hizo exclusivamente en relación con los procesos de capacitación y sensibilización y a partir de los materiales, contenidos y poblaciones a las que se tuvo acceso en los diferentes países. Se pudo constatar que AeA y sus socios cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de metodologías participativas, contenidos formativos y organización de eventos y talleres de capacitación e intercambio, y por ello la gran mayoría de metodologías y materiales utilizados fueron apropiados para las diferentes temáticas y grupos meta. Algunos ejemplos para ilustrar lo anterior son los materiales de formación para la Escuela de Resiliencia, para los Planes de Negocios o las Capacitaciones en Género y Nuevas Masculinidades que fueron diseñados en Nicaragua, pero aprovechados por otros países. De igual forma se dieron ejemplos de materiales innovadores y diferentes como metodologías lúdicas para que las personas pudieran conocer los lineamientos estratégicos (camino) de la PNDR en Guatemala. Sin embargo algunos de los materiales mencionados no pudieron ser diseñados y reproducidos en formatos amigables hasta casi el final del convenio y no se pudieron utilizar durante los procesos formativos con el diseño gráfico final. En otros casos en el momento de la visita de campo los materiales finales todavía estaban pendientes de ser entregados a las personas capacitadas, aunque existe un compromiso por parte de AeA y socios por continuar usando estos materiales durante los dos años siguientes a la ejecución del convenio (2018 y 2019).

Coordinación interna

En el presente informe la **coordinación interna** se refiere a la que está relacionada con la toma de decisiones, comunicación y relaciones de trabajo dentro de AeA y entre ésta y sus contrapartes locales, es decir la relacionada con la gestión del convenio. En ese sentido, durante el proceso de evaluación y visitas de campo a cada país se pudo constatar un buen ambiente de trabajo y relación dentro de las oficinas, al igual que un alto grado de apropiamiento de las acciones del convenio por parte de personal clave cuyas responsabilidades van más allá del convenio evaluado. Esto tiene aún mayor valor si consideramos que al momento de la evaluación una parte del personal técnico directamente contratado ya había finalizado sus contratos a finales de 2017 y no participaron del proceso de evaluación.

En referencia a la relación entre AeA y sus contrapartes locales en general se observaron relaciones muy sólidas, basadas en respeto mutuo y complementariedad. Todas las contrapartes consultadas expresaron abiertamente, al margen de pequeños detalles, una confianza total en AeA reconociendo su rol valor agregado y flexibilidad durante la ejecución. Sin embargo también se pueden destacar algunos aspectos particulares de las dinámicas observadas en cada país:

En el caso de Guatemala durante la visita de campo se pudo constatar que existe una muy buena relación entre AA y sus contrapartes (FGT y Nuevo Día) construida desde la confianza y respeto y donde el rol de AA fue muy importante para el desarrollo de capacidades de las mismas. Durante el Convenio se trabajó en mejorar algunos aspectos de las mismas (Ej: Política Institucional de Género de Nuevo Día).

En el caso de Honduras la larga trayectoria de trabajo con las tres contrapartes (CASM, CDH y FSAR) en el marco de la ADT se pudo observar a través de la transparencia con que abordaron la visita del equipo evaluador y espíritu de autocrítica sobre aspectos internos del modelo de trabajo en gestión.

En Nicaragua la retirada antes de iniciar la ejecución de una de las contrapartes locales (ASDENIC) incluida en la propuesta inicial aprobada, obligó a AeA a identificar, una vez iniciado el proyecto, un nuevo socio local (MCN) lo cual hizo con éxito y acierto pudiendo minimizar las consecuencias del cambio. De hecho, se pudo observar, al margen de algunos aspectos puntuales, una buena complementariedad entre los roles de MCN y CPICH la otra contraparte para poder lograr los resultados finales. Si bien al tratarse en ambos casos de relaciones nuevas a partir del convenio, como personas del propio AeA reconocieron, existe un potencial grande de trabajo y entendimiento futuros, pero todavía es necesario definir mejor formas y estilos de trabajo con cada organización.

Coordinación externa

Para efectos del presente informe se está considerando coordinación externa la que tuvo lugar por parte de AeA y sus contrapartes con los diferentes actores clave regionales y de cada país tanto aquellos que fueron grupos meta en el convenio como otros con los que se establecieron relaciones de coordinación, colaboraciones o alianzas.

En las **relaciones con actores regionales** en todo momento se realizaron esfuerzos por mantener buena comunicación y vínculos con las principales instituciones involucradas con la ECADERT y DRT como la SECAC y la PRAT, y de hecho fueron invitadas y participaron en diversas actividades desarrolladas por el convenio y hasta cierto punto mostraron apoyo y respaldo al mismo. De igual forma SECAC siempre contó con el apoyo de AeA para exponer su experiencia en los territorios, disponiendo de todo el componente de género como una de las fortalezas. No obstante, en el nivel nacional, esa voluntad no siempre se pudo canalizar y concretar en acciones y propuestas concretas asimiladas e

institucionalizadas desde los países al nivel regional debido principalmente a la limitada voluntad política y liderazgo de estructuras nacionales como las Comisiones Nacionales de la ECADERT en los cuatro países, aunque con distintos niveles de intensidad.

En las relaciones con **instituciones y autoridades nacionales** se pudo constatar que cada país tuvo una realidad diferente en cuanto al involucramiento e implicación de las estructuras clave relacionadas con la ECADERT y el DRT.

En el caso de El Salvador fue donde existió una mayor receptividad y se logró la firma de una Carta Compromiso por la Viceministra de Gobernación y Desarrollo Territorial, para la conformación de los Grupos de Acción Territorial (GAT) y juramentación del grupo impulsor de la Red Nacional de GAT aunque la CN de la ECADERT se encontraba desactivada.

En Guatemala, aunque en ciertos momentos existieron contactos y buena comunicación con Instituciones y organizaciones de DRT como la ADRI, CONADUR, SEGEPLAN o MAGA en la realidad no se pudieron articular espacios concretos de colaboración debido principalmente a los continuos cambios de estructuras y personal generado por el cambio de gobierno a inicios de 2016. Al final del convenio y en adelante para poder generar una estrategia de DRI la coordinación institucional a nivel departamental y municipal permitió la continuidad de los procesos.

En Honduras se pueden valorar como positivos los acercamientos propiciados para que las entidades nacionales como el Instituto Nacional de la Mujer, la Comisión Nacional de Cambio Climático, la Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno pudieran participar en diferentes acciones del convenio, pero de igual forma no se pudieron materializar espacios formales de trabajo y colaboración.

Por último, en Nicaragua, existieron muchas dificultades para establecer compromisos y espacios de colaboración con las instituciones relacionadas con el DRT de nivel nacional (MAGFOR, MARENA, INIFOM, etc.) y finalmente se optó por actuar desde los territorios y la representación de las instituciones de nivel nacional en los mismos, logrando espacios de trabajo y colaboración muy importantes, tales como: procesos de formación y fortalecimientos de capacidades con los grupos metas fueron facilitadas por instituciones de gobierno como MEFCCA, INATEC, INTUR y MARENA, y los gobiernos municipales apoyaron en donaciones de recursos a los grupos como terrenos, transporte traslado de materiales y en la mejora de infraestructura de una iniciativa económicas. En la etapa final de convenio se asumieron compromisos (no firmados) por MEFCCA que dieron como resultado el Plan de fortalecimiento en las áreas de valor agregado y transformación de productos con las cooperativas.

En las relaciones con **actores territoriales** todos los países establecieron relaciones más estrechas y sólidas a lo largo del Convenio, tanto con organizaciones de sociedad civil como con gobiernos municipales y mancomunidades de municipios, si bien en muchos

casos no siempre se pudieron materializar esas buenas relaciones en un mayor compromiso y participación de los mismos en los GAT. El involucramiento de organizaciones clave de sociedad civil con peso específico en los territorios es uno de los aspectos más destacables de la coordinación territorial en todos los países. En la parte de sinergias inter-institucionales, sirva como ejemplo el caso de Nicaragua, donde se lograron importantes acuerdos de colaboración y sinergia con las representaciones departamentales de instituciones nacionales como INTUR, MEFFCA, INATEC para fortalecer las iniciativas productivas y que nuevas oportunidades se estaban ya gestionando para formalizar apoyos futuros; en Guatemala un acuerdo entre la Mancomunidad Copán Ch'orti' y el MAGA permitirá que técnicos territoriales del propio MAGA puedan colaborar con acciones de la Mancomunidad dentro del PDRT; en El Salvador se establecieron coordinaciones con la Asociación de Municipios Cayaguana que apoyó en asesoría técnica al GAT y aportó en gestiones y coordinación con otros actores territoriales; y en Honduras el GAT obtuvo reconocimiento por autoridades municipales al estar coordinado por la MAMUGAH como entidad gestora y garante de convocatoria con actores locales y vocera ante organizaciones de cooperación.

En las relaciones con otros actores clave y proyectos en todos los países se hizo un esfuerzo para generar alianzas, sinergias y colaboraciones con organizaciones e instituciones clave en diferentes niveles, pero principalmente en las zonas de trabajo. Algunos actores clave que tuvieron una participación cercana en el convenio fueron: FAO, AACID, Plan Trifinio. En Guatemala, por ejemplo, se aprobó un proyecto de seguimiento a las acciones ECADERT en el NGT para los años 2018 y 2019, junto a IICA y Veterinarios Sin Fronteras con apoyo financiero de la AACID dando seguimiento al Convenio.

Finalmente, en relación con la coordinación entre el Convenio y la AECID a través de sus OTC en cada país. El equipo evaluador pudo constatar que en todo momento existió una relación de transparencia, confianza y colaboración en la cual AeA mantuvo muy bien informadas a las OTC de cada país al igual que en Madrid. Por parte de los puntos focales y responsables del seguimiento al convenio en cada país también existió un seguimiento y acompañamiento de los procesos con visitas regulares de monitoreo y participación en actividades estratégicas para ofrecer apoyo y respaldo a las acciones del convenio.

Visibilidad y comunicación

En general se puede afirmar que AeA ha cumplido perfectamente con los requerimientos de visibilidad y comunicación esperados por parte del donante para la ejecución del convenio en los cuatro países.

En relación con la **visibilidad**, durante la evaluación se pudo constatar entre otras las siguientes acciones: la existencia de vallas fijas y permanentes de visibilidad del convenio en los territorios meta; la inclusión de los créditos y logos del donante y otros actores clave en las publicaciones y materiales impresos; la utilización de logos en vehículos y medios logísticos; la utilización de chalecos, camisetas, gorras y otras indumentarias de

identificación con los logos y título del proyecto; identidad e imagen corporativa de los GAT y nuevas iniciativas productivas. Mención particular merece la calidad y diseño de algunas publicaciones como ya se ha citado anteriormente.

En referencia a aspectos de comunicación de igual forma se realizaron diversas acciones de gran alcance e impacto como la campaña de divulgación de datos estadísticos de resultados con las mujeres, desarrollo y divulgación de historias de vida de mujeres, cuñas radiales con mensajes de sensibilización; organización de foros y espacios de visibilización de las problemáticas del DRT y diversas notas de prensa sobre eventos en cada país.

La principal contribución de los esfuerzos de **divulgación y comunicación** fue hacer “visibilizar” y sensibilizar a instituciones públicas de diferentes niveles acerca de la realidad del DRT en zonas de alta vulnerabilidad (Corredor Seco, Zona Trifinio y Costa Hondureña) y sobre la visión, prioridades y demandas de los territorios con particular énfasis en las mujeres y grupos indígenas y Garifunas. Se destacan dentro de las acciones de divulgación la presencia de medios de comunicación que divulgaron los logros del convenio y las bondades de la ECADERT en el Foro Regional “Acción Climática para el Desarrollo Rural Integral con enfoque inclusivo en el corredor seco Centroamericano” y la divulgación realizada desde el Centro de Formación de Antigua y su plataforma INTERCONECTA. Ahora bien, una vez concluido el Convenio, uno de los retos es seguir desarrollando espacios de comunicación, divulgación y sensibilización sobre la problemática desde los GAT y a través de los PDRT existentes..

Monitoreo y evaluación

Este apartado se refiere a los procesos de monitoreo y evaluación en relación con la parte programática y de cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores del marco lógico, ya que la parte de monitoreo financiero ya fue abordada en secciones anteriores.

Como se expone en el apartado de calidad de la planificación y formulación, y a partir de la información y testimonios a los que tuvo acceso el equipo evaluador se puede afirmar que desde la fase de identificación y diseño se desarrollaron y crearon procesos y herramientas de monitoreo pensadas para contar con suficiente información cualitativa y cuantitativa para conocer los avances del convenio y poder tomar medidas correctivas y medir los logros. Dos ejemplos para ilustrarlo son el levantamiento de la línea de base desde el inicio y las fichas de parametrización de indicadores donde se identifican elementos clave para poder medir con mayor precisión y alcance los resultados e indicadores del marco lógico general en función del contexto y necesidades de cada país. Sin embargo, en la realidad esta información e instrumentos de seguimiento no fueron actualizados, implementados y utilizados como se había previsto, salvo algunas excepciones. Las líneas de base existentes no se adaptaron/actualizaron a algunos cambios de comunidades y grupos meta ni a los cambios de enfoque estratégico.

Según los propios testimonios recabados esta falta de aplicación de instrumentos cuantitativos se debió a una diversidad de factores entre los que podemos destacar: alta

rotación y cambio de personas que no permitió un seguimiento y programación continuada, la complejidad de alguno de los instrumentos que no resultaron tan “prácticos” para su aplicación; la resistencia de algunos grupos meta y comunidades a aplicar ciertos instrumentos y ofrecer ciertas informaciones; la urgencia de tiempos y plazos de ejecución durante el último año dejando muy poco margen para el monitoreo.

Mención particular merece el contexto de Guatemala y las comunidades Maya Ch’orti’ donde se presentaron dificultades en lograr fuentes de verificación para los informes y rendición de cuentas. En muchos casos Nuevo Día tuvo que actuar como intermediario para lograr las informaciones necesarias que la autoridad indígena no facilitaba debido a una diferente percepción hacia la rendición de cuentas con donantes.

Gestión de Seguridad

Si bien la gestión de seguridad no es un elemento necesariamente mandatorio en los Convenios de AECID, el equipo evaluador considera importante realizar un mínimo análisis del mismo dado el contexto de violencia social, inseguridad, presencia de crimen organizado y narcotráfico en la región centroamericana y particularmente en las zonas y comunidades donde se ejecutó el Convenio con la única excepción de Nicaragua donde la situación de inseguridad es mucho menos grave que en el llamado Triángulo Norte: El Salvador, Guatemala y Honduras.

En este sentido durante las visitas de campo se pudo constatar que AeA tiene unos protocolos generales y normas de seguridad que se aplican de forma estándar y con cierta flexibilidad. El conocimiento del contexto y presencia permanente a través de las ADT también permite a AeA contar con información de primera mano y ser una organización respetada en su trabajo por los diferentes grupos y actores. No obstante, dado el contexto cambiante y con riesgos objetivos de seguridad AeA podría contar con algunos procesos más estandarizados de gestión de seguridad a partir de realizar Análisis de Riesgos de Seguridad como metodologías estandarizadas para las zonas específicas y a partir de esos análisis elaborar Planes de Seguridad “ad hoc” con claridad de protocolos, procedimientos y responsabilidades.

4.4 Eficiencia

El presente análisis de eficiencia ha tomado como referencia la programación de fondos definidos en la propuesta inicial del convenio, los resultados de ejecución financiera de 2014 - 2016 (PAC 1 y 2), previsión de gastos para 2017 (PAC3), resultados de la ejecución física expuestos en los informes de país y regionales, y las evidencias recopiladas por el equipo consultor durante las visitas de campo y consultas con actores clave.

4.4.1 Análisis de presupuesto inicial

Para cada uno de los años que conforman la vigencia del convenio fue presentada una programación anual (PAC) que integra los presupuestos y reportes de ejecución con base en tres rubros principales: (i) Costos directos corrientes, que se destinan en actividades de gastos del personal, gastos de administración, gastos de movilización, etc.; ii) Costos directos de inversión para adquisición de materiales y suministros no inventariables, pagos de trabajos y estudios técnicos inherentes a la inversión; y iii) Costos indirectos que son aquellos destinados a socios locales y organización ejecutora.

Como se observa en el gráfico No.1, el presupuesto inicial del convenio imputa un 85% de los recursos a los costos directos, dejando un 10% a costos indirectos y un 5% para costos directos de inversión.

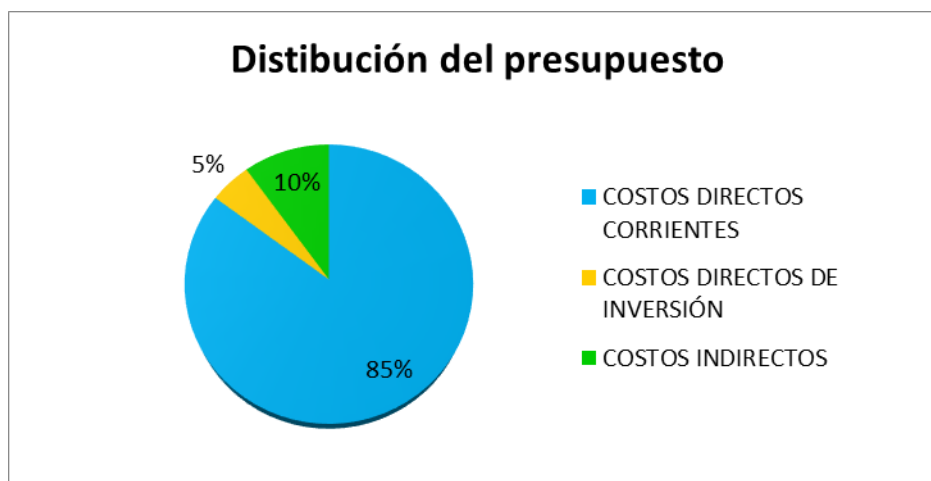


Gráfico 1 Distribución del presupuesto

En la distribución de presupuesto por partidas se destina el mayor porcentaje en personal local (29.19%), viajes, alojamientos y dietas (22.34%), adquisición de materiales y

suministros no inventariables (13.29%) y otros servicios técnicos (12.75%) que incluyen fondos destinados a capacitaciones, seminarios, diagnósticos, informes, entre otros.

Presupuesto por partidas	Total
A.I.5. Materiales y suministros no inventariables	13.29%
A.I.4. Arrendamientos (terrenos, inmuebles y equipos)	0.14%
A.II.2.1 Construcción y/o reforma de inmuebles y otras infraestructuras	0.31%
A.II.2.2. Trabajos y estudios técnicos inherentes a la inversión	1.24%
A.II.3. Equipos y materiales inventariables	3.29%
A.I.6.1 Personal Local	29.19%
A.I.6.3 Personal en Sede	4.00%
A.I 2. Auditorias	2.56%
A.I.1. Evaluación Externa	0.64%
A.I.3. Otros servicios técnicos (capacitaciones, seminarios, diagnósticos, informes...)	12.75%
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	22.34%
A.I.9. Gastos financieros (gastos bancarios por transferencias y en la cuenta del proyecto)	0.26%
ONGD española	5.00%
Socios locales	5.00%
Total general	100.00%

Lo relevante de la distribución de presupuesto está en valorar la previsión de gastos para el cumplimiento de los tres objetivos del convenio. De aquí que se programó el mayor presupuesto para los objetivos 1 y 2 que aplican al trabajo local (71%), el restante 29% se destina a gestión y apoyo en acciones nacionales y regionales (objetivo 3). Las cifras indican que la distribución del presupuesto es compatible con el objetivo principal del convenio puesto que se destina mayores recursos hacia las comunidades y familias a fin de fortalecer su resiliencia.

4.4.2 Análisis de ejecución financiera

Ejecución presupuestaria global

La ejecución presupuestaria global se valora a partir del comportamiento de la ejecución financiera de los países durante los años 2014, 2015, 2016 y la proyección de fondos para el 2017. La ejecución del 2014 (PAC1) solamente incluye el mes de diciembre debido a que el proyecto inició oficialmente el 1 de diciembre del año 2014, periodo en el que se desarrollaron acciones administrativas, de recursos humanos y difusión de los documentos del convenio con los socios locales y otros actores nacionales y regionales.

El presupuesto por países y años de la propuesta inicial del convenio estimó un total de €876,992.53 para el año 1; €803,207.54 para el año 2; y €819,799.93 para el año 3; esto representa una distribución de 35, 32, y 33 % por año respectivamente. Los países lograron ejecutar un promedio del 22.5 % del presupuesto hasta el segundo año del convenio (PAC1 Y 2); el tercer año ejecutaron 27.9%; esto implica que el último año debió ejecutarse el restante 49.6%. Si bien algunos países ejecutaron mayor porcentaje

de la media, hubo al menos 40% de ejecución pendiente para el 2017 en el mejor escenario. El cumplimiento de las metas presupuestarias por año indica un déficit de ejecución de recursos financieros del 16.6% hasta el año 3, recargándose de esta manera el mayor volumen de ejecución para el último año. El gráfico 2 muestra los porcentajes de ejecución por países, según los estados financieros del convenio.

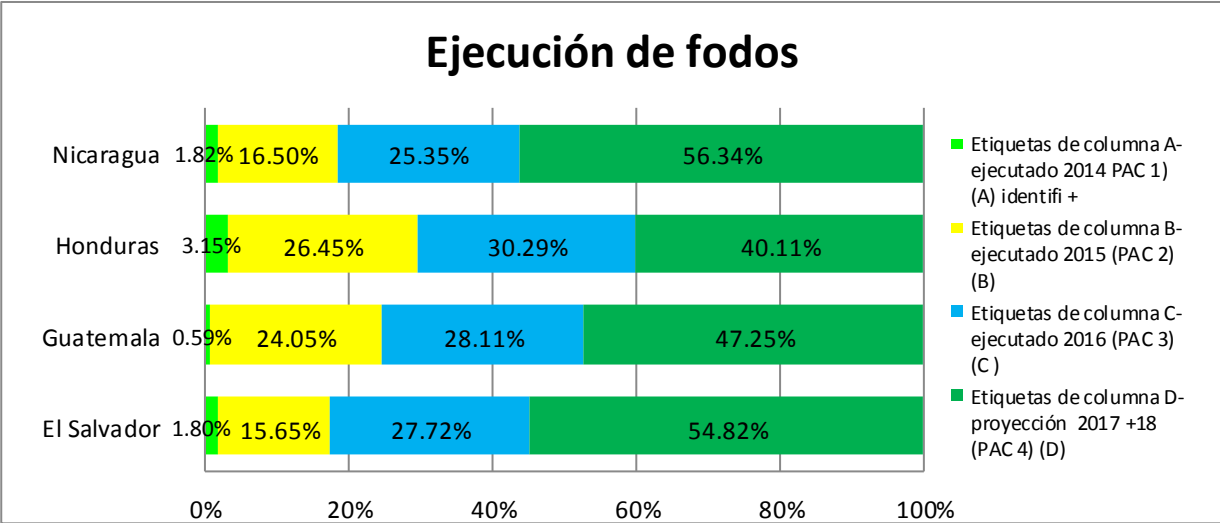


Gráfico 2 Ejecución de fondos

Valoración de ejecución de presupuesto por objetivos

El comportamiento de ejecución por objetivo es similar a los resultados de ejecución por año, con un promedio de cumplimiento de los tres objetivos del 50.74% en los primeros dos años y 49.26% para ser aplicado en el año 2017. Si valoramos los objetivos 1 y 2 se muestra un promedio del 50.82% ejecutados durante los dos primeros años (PAC 1 y 2), esto implica que gran parte de las acciones con los titulares de derechos (que demandan recursos financieros) estarían siendo ejecutadas en el último año del convenio. A continuación el comportamiento global de ejecución por objetivo, según los estados financieros del convenio.

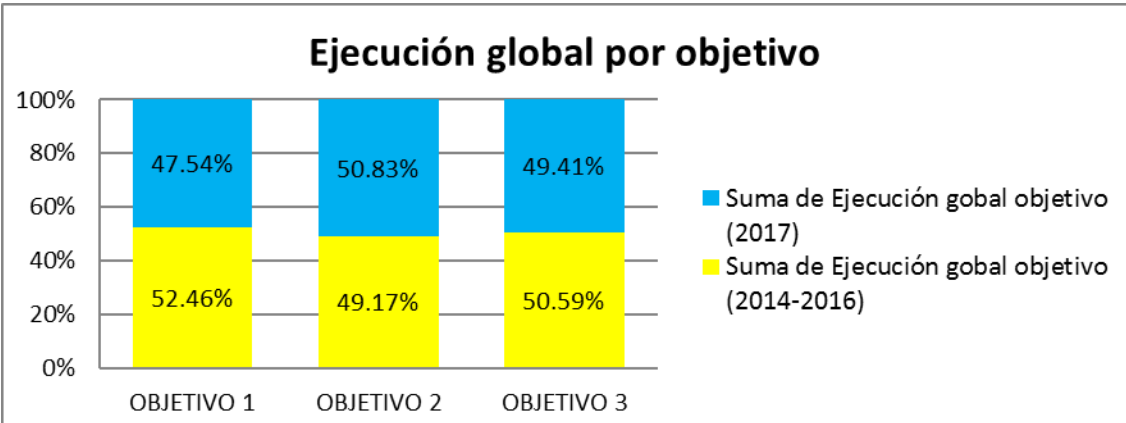


Gráfico 3 Ejecución global por objetivo

4.4.3 Evaluación de eficiencia

El siguiente ejercicio evalúa el índice de eficiencia calculado a partir de los montos totales comprometidos para los años de ejecución del convenio, los montos ejecutados para el tiempo total programado y el grado de cumplimiento técnico según avance físico de cada uno de los rubros referidos.

Índice de eficiencia global

Rubro	Periodo de ejecución (%)	Participación porcentual	Cumplimiento de actividades	Eficiencia	Ratio (%)	E * R	EO
El Salvador	100	0.16	1.0	0.16	0.16	0.03	0.97
Guatemala	100	0.16	1.0	0.16	0.16	0.03	
Honduras	100	0.16	1.0	0.16	0.16	0.03	
Nicaragua	100	0.16	1.0	0.16	0.16	0.03	
Regional	100	0.16	1.0	0.16	0.16	0.03	
Sede	100	0.11	1.0	0.11	0.11	0.01	
Costos indirectos	100	0.10	1.0	0.10	0.10	0.01	
TOTAL		0.47		0.14		0.15	
Grado de cumplimiento = 1							

La **eficiencia global resulta satisfactoria** con un índice de 0.97 previendo que se logró el 100% de las actividades (como reportan los informes de país) y la ejecución del 100% del presupuesto en el tiempo programado.

Sin embargo, este cálculo no incluye el análisis de eficiencia de medio término que valore la coherencia entre la realización de actividades planeadas y el presupuesto previsto para los primeros dos años. Si se aplica el índice de eficiencia diferenciado para los períodos 2014 - 2016 y 2017- 2018 el resultado sería menor al obtenido a nivel global debido a dos factores: (i) Periodo 2014 – 2016: bajo nivel de ejecución según tiempo y recursos programados; (ii) Periodo 2017- 2018: alto nivel de ejecución de acciones y recursos en menor tiempo del programado.

No obstante, los actores involucrados en el convenio hicieron un esfuerzo por elevar los niveles de eficiencia, determinando las soluciones técnicas pertinentes y los correctivos necesarios para superar los inconvenientes y retrasos de ejecución en los primeros dos años.

Adicionalmente, el equipo evaluador logró constatar efectos indirectos o externos provocados por las inversiones en fortalecimiento de capacidades locales (capacitación, planificación del territorio, inversiones en iniciativas productivas, otros) que han mostrado un impacto más allá de los beneficiarios del convenio, merecen ser destacados algunos ejemplos:

- Cajas rurales que dejan un capital semilla para la generación de ingresos futuros.

- Mujeres egresadas de la escuela de género hacen réplica de sus conocimientos para aportar al empoderamiento de otras mujeres en su territorio.
- Mujeres que han logrado cargos políticos locales trabajando con una perspectiva de sus derechos.
- Centros de acopio que proveen servicios más justos a las comunidades.

A lo anterior se suma el desempeño de Ayuda en Acción para establecer sinergias y complementariedad con otros actores en búsqueda de nuevos fondos y coordinación de trabajo futuro, que no sólo comprometen operaciones de sostenibilidad de procesos sino que prevén beneficios ascendentes a los grupos y territorios atendidos con este convenio.

4.5 Participación y apropiación

El presente análisis se realiza a partir de las principales líneas de intervención definidas por el Convenio. Se destacan los diferentes niveles y mecanismos de articulación entre titulares de derecho, titulares de deberes y organizaciones de apoyo al desarrollo rural territorial, además se integran evidencias encontradas sobre el empoderamiento de derechos, el grado de seguridad sobre las capacidades fortalecidas y el nivel de compromiso asumido de todas las partes para la continuidad de acciones.

1) Fortalecimiento de la gobernanza local para el DRT resiliente, autónomo y equitativo

En la conformación o reactivación de los GAT en todos los países se logró una amplia representación de la sociedad civil (comunidades, pueblos indígenas/garifunas, comités locales de desarrollo, juntas de agua, grupos y redes de mujeres, mancomunidades, cooperativas) con el acompañamiento de las principales municipalidades de los territorios meta. Estos grupos fueron partícipes de procesos de sensibilización, capacitación y/o formación en temas vinculados a la toma de conciencia colectiva sobre factores que aportan al desarrollo rural territorial inclusivo e incluyente (derechos humanos, género, nuevas masculinidades, procesos organizativos, planificación del desarrollo territorial, otros).

El 100% de las mujeres vinculadas al GAT participaron en alguno de los procesos de sensibilización, capacitación o formación desarrolladas dentro del convenio.

Sobre la participación de titulares de deberes, se logró involucrar a gobiernos locales y mancomunidades en los espacios de coordinación y planificación desarrollados por los GAT, aunque la participación de autoridades municipales no siempre fue permanente. Si bien se hicieron esfuerzos por involucrar a instituciones nacionales de gobierno en estos procesos, no se obtuvieron compromisos formales con los GAT para impulsar y apoyar la

implementación de acciones definidas en los PDRT. La misión de los GAT será continuar incidiendo y gestionando para que se logren convenios, acuerdos o mecanismos de trabajo con la institucionalidad de gobierno hacia la implementación de los PDRT cuyos objetivos integran a visión de las personas y la realidad de los territorios.

Un valor agregado en esta línea de acción es que los GAT en todos los países lograron el involucramiento de otros actores sociales interesados en el DRT, entre ellos universidades, iglesias, organizaciones no gubernamentales. De futuro, la misión de estos actores debería ser canalizada para fortalecer las gestiones de coordinación, apoyar y brindar asesoramiento técnico en la ejecución de los proyectos definidos en los PDRT y aportar en el fortalecimiento de redes de GAT para hacer escuchar las “voces” de los territorios en los niveles nacionales y de la región.

2) Gestión del conocimiento y fortalecimiento de capacidades locales

Gestión del conocimiento:

Según informes regionales y nacionales del convenio, los países desarrollaron en un 100% los eventos de capacitación y formación programados, logrando la participación de más de 1200 personas miembros de los GAT e iniciativas productivas, destacándose un alto nivel de participación de la mujer como se muestra en la gráfica a continuación.

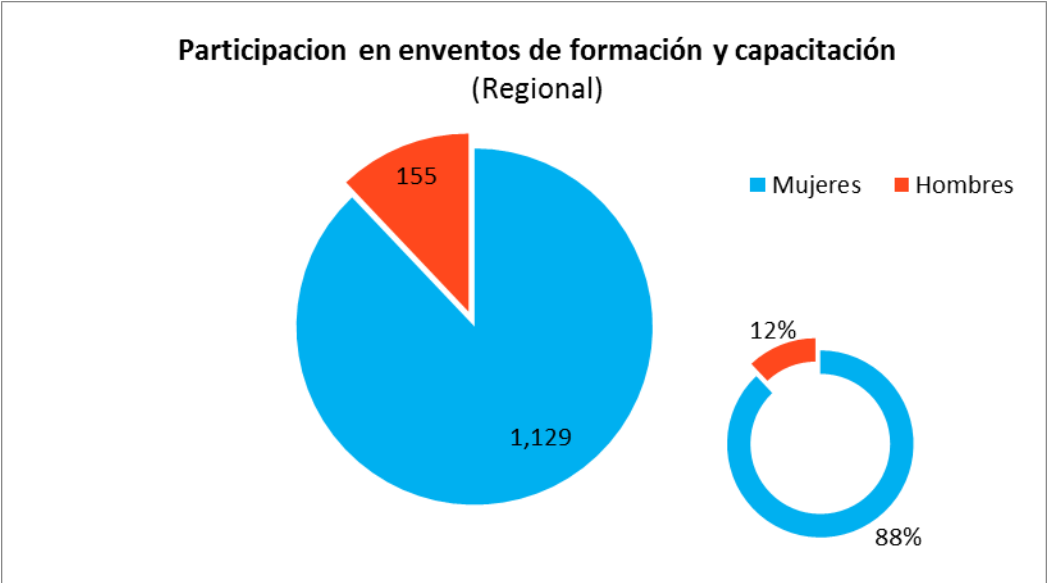


Gráfico 1. Participación en eventos de formación y capacitación

Durante las visitas del campo, se obtuvieron importantes testimonios de hombres y mujeres que han experimentado cambios de conducta y han adoptado nuevas habilidades a partir de los procesos de capacitación y formación, destacándose entre los más relevantes:

- Empoderamiento de mujeres sobre sus derechos.
- Mayores conocimientos sobre emprendimiento económico y resiliencia.
- Mayor sensibilidad de los hombres ante el protagonismo y derecho de las mujeres.
- Reconocimiento de un mayor ejercicio de los derechos en la vida de las mujeres, sus familias y las de sus comunidades.
- Reconocimiento de los derechos de los grupos y comunidades indígenas y garífunas en los procesos de desarrollo rural territorial.
- Logros de participación de las mujeres en espacios políticos y toma de decisiones.
- Comprensión de los elementos de transformación para lograr relaciones justas y equitativas entre hombres y mujeres.
- Mayor conocimiento sobre la problemática común y los procesos para mejorar la resiliencia comunitaria.

“Yo siempre decía que los políticos eran mentirosos porque no cumplen, pero ahora yo soy política también y es gracias a la escuela de género que se me quitó el miedo de hablar... Desde mis nuevas funciones trabajaré para que las mujeres puedan salir adelante y que aprendan sobre sus derechos”

Participante de la escuela de género, El Salvador.

En el sub-capítulo 4.7 de Análisis de género se destina un apartado completo sobre análisis de cambios e impactos de género que amplía elementos de participación de las mujeres en toma de decisiones y procesos de planificación y construcción de políticas en diferentes niveles.

Fortalecimiento de capacidades locales:

Según las estadísticas nacionales y regionales un total de 938 personas formaron parte en las iniciativas productivas. De este grupo, el 84% son mujeres que se integraron en diferentes procesos del fortalecimiento de capacidades, iniciando en la etapa de diagnóstico, selección, planificación y fortalecimiento de capacidades hasta lograr acciones productivas.

Participación directa en iniciativas productivas

País	Hombres	Mujeres	Total
El Salvador	92	66	158
Guatemala	15	229	244
Honduras	17	356	373
Nicaragua	26	137	163
Total	150	788	938

Sobre el nivel de apropiación: No se encontraron evidencias herramientas para medición sobre los cambios en conocimientos, habilidades y prácticas. No obstante, durante los

encuentros con diferentes iniciativas productivas en los países, el equipo evaluador logró recopilar argumentos que resaltan el empoderamiento de la mayor parte de mujeres sobre sus derechos; el reconocimiento de cambios que ha generado el convenio en sus dinámicas de trabajo y autogestión; acciones afirmativas de los hombres cediendo terrenos a esposas y el uso de mecanismos de registro y control de producción y comercialización que desde las iniciativas productivas aportan al empoderamiento personal, económico y político.

“En la comunidad donde yo vivo si le hemos aportado mucho las mujeres a nuestros hogares con nuestro trabajo. Ha habido mujeres que ya hablaron en sus casas y han logrado que su compañero pase a su nombre algún terreno y la vida les ha mejorado, no es fácil, pero se logra”.

Participante iniciativa productiva, Nicaragua.

Sobre los planes de negocio, como ya se ha comentado en el apartado de “cumplimiento de objetivos y resultados”, el 100% de las personas consultadas, miembros de iniciativas productivas, participaron en la elaboración de los planes de negocio, sin embargo no todas estaban apropiadas de su contenido y mecanismos de implementación. Ayuda en Acción ha asumido el compromiso de devolución/retroalimentación en aquellos casos que no se logró apropiación de los planes de negocio durante la ejecución del convenio.

3) Apoyo y complementariedad con instancias y agendas nacionales y regionales.

En esta línea se hicieron importantes esfuerzos por lograr un acercamiento y trabajo coordinado con actores estratégicos como Plataforma Regional de Asistencia Técnica (PRAT), la Comisión Regional del CAC, Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA) y principalmente con la Secretaría Ejecutiva del CAC (SE-CAC), con quienes se generó mejor comunicación después del primer año de ejecución del convenio. A partir de estos espacios se resaltan algunos progresos:

- Ayuda en Acción acompañó a la SE-CAC en los procesos de formalización del estatus de los territorios del Trifinio como parte de los territorios priorizados dentro de la ECADERT.
- Ayuda en Acción logró formar parte del comité coordinador de la PRAT (a cargo del IICA) y elevó su perfil dentro de la Plataforma como especialista en resiliencia con enfoque de género.
- Se realizaron coordinaciones con la Unidad de Género de la SE-CAC para la ejecución de un proyecto con fondos propios de Ayuda en Acción que complementa las acciones del convenio.

Si bien estos resultados definen algún nivel de participación de actores clave, no se lograron evidencias de apropiación y compromisos claros desde las Comisiones Nacionales ECADERT, la Plataforma Regional de Asistencia Técnica PRAT, y/o la SE-CAC para promover los resultados obtenidos con los GAT en los países, y por tanto es un reto a cumplir.

4.6 Análisis de Impacto

En este apartado se incluyen aquellos aspectos relacionados con los procesos, logros y resultados que por su importancia y relevancia representan cambios significativos y duraderos en las instituciones, organizaciones y estructuras, así como en la vida de los diferentes grupos meta del convenio. El análisis se centra principalmente en los impactos positivos.

1- Estructuras de gestión rural territorial incluyentes y con protagonismo de la sociedad civil.

Aunque se reconoce que los GAT creados o reactivados necesitan aún un período de consolidación para una gestión totalmente autónoma, es también importante valorar que son una realidad donde existe una participación diversa y muy relevante de las organizaciones de sociedad civil protagonistas en el DRT y que gracias al convenio se logró integrar organizaciones de base comunitaria, de mujeres indígenas/Garífunas que contribuyeron a unas estructuras más inclusivas. Sin duda ello representa un cambio significativo en el rol y concepción de los GAT que puede y debe ser capitalizado en procesos futuros desde las mismas estructuras. Así mismo el mayor protagonismo de la sociedad civil en las estructuras es otro cambio importante para lograr una gestión conjunta con autoridades, municipios/mancomunidades e instituciones públicas relacionadas.

2- Posicionamiento de las mujeres como lideresas y protagonistas del DRT.

Probablemente el impacto positivo más importante que ha dejado el convenio sea el posicionamiento y visibilización de las mujeres como protagonistas y motores de los procesos de DRT a partir del liderazgo en sus comunidades y como parte de los GAT. Gracias al convenio, en las zonas de influencia del proyecto las mujeres hoy participan de forma activa con roles protagónicos en las estructuras y han contribuido al desarrollo de PDRT con enfoque de género donde sus demandas e intereses son considerados. Valor especial tiene la participación y espacios ganados por las mujeres indígenas en las comunidades Chorotegas de Nicaragua y Mayas Ch'orti' en Guatemala, donde tradicionalmente su rol ha sido marginado al de los hombres. No obstante se trata de procesos que si bien reflejan cierto nivel de apropiamiento por parte de las mujeres todavía son incipientes y necesitan ser acompañados y consolidados para su autosostenibilidad. Sin lugar a dudas este es un cambio y espacio ganado de gran relevancia que debe servir como ejemplo y modelo para ser replicado en otros territorios y GAT existentes o que se vayan creando.

3 - Cambios significativos en la dignidad, autoestima y respeto de las mujeres involucradas en los procesos.

Además de los aspectos de liderazgo y participación ya señalados, gracias a acciones del convenio como las capacitaciones/escuela de género, escuelas de resiliencia y apoyo a

las iniciativas productivas se logró que la mayoría de las mujeres involucradas sintieran un antes y un después en sus vidas en lo relacionado con su dignidad, autoestima y respeto como mujeres en las relaciones familiares, dentro de la comunidad y en su relación con las instituciones y organizaciones externas. Durante los grupos focales celebrados en los cuatro países se pudieron escuchar diversos testimonios cuyo denominador común era el cambio sentido en su dignidad como mujeres y espacio de respeto y autonomía ganada no solo en los espacios de participación política y liderazgo comunitario ya mencionados, sino también cuestionando y cambiando las relaciones de poder con sus parejas y en el entorno familiar. De igual forma se conocieron varios ejemplos de mujeres que están siendo motor de cambio y concientización en sus comunidades para apoyar otras mujeres.

4- Nuevos conocimientos y cambio de actitudes a favor del enfoque de género e inclusivo de instituciones y organizaciones involucradas con el Convenio.

El esfuerzo realizado por el convenio para sensibilizar y capacitar en temas de género en las organizaciones e instituciones involucradas logró cambios significativos y duraderos en algunas de ellas a través del cambio de actitud de sus miembros y de desarrollo de políticas institucionales y organizativas de género. Dos ejemplos significativos fueron la Unidad de Género del MINGOB-DT en El Salvador y la organización Maya Ch'orti' Nuevo Día. A través de los propios instrumentos y de los testimonios recabados se pudo constatar el impacto que tuvieron las acciones y apoyo del convenio en cambios internos hacia un mayor compromiso con los derechos de las mujeres.

5- Cambios de mentalidad y actitud en jóvenes/hombres de organizaciones y comunidades meta.

Aunque en términos cuantitativos el alcance no fue muy grande, es necesario destacar el impacto que las sesiones de sensibilización y capacitación sobre nuevas masculinidades tuvieron en la mayoría de los hombres y jóvenes que pudieron participar en los cuatro países. A través de testimonios recabados con grupos focales en Nicaragua y El Salvador se pudo constatar un antes y un después en la forma de actuar y entender la relación con las mujeres de todos ellos. En algunos casos ellos mismos se visualizaban como multiplicadores comprometidos de forma personal a cambiar la mentalidad de otros jóvenes y hombres en su entorno. Particular mención merece el trabajo con grupos de jóvenes, como fue el caso de Nicaragua donde gracias a metodologías amigables se logró muy buena participación y resultados concretos.

“Debe continuarse la capacitación en nuevas masculinidades ya que los hombres capacitados han mostrado un apoyo al liderazgo femenino”

Participante de la escuela de género, Guatemala.

6- Visibilización e inclusión de la cosmovisión, prioridades y agenda de comunidades indígenas y Garífunas en procesos de DRT.

Si bien las organizaciones indígenas (Guatemala y Nicaragua) y Garífunas (Honduras) ya venían participando de alguna forma de los procesos de DRT antes del Convenio, es necesario destacar que gracias al proceso desarrollado por el mismo se logró formalizar su representación a través de los estatutos de los propios GAT e incluir su enfoque, necesidades y prioridades en los PDRT elaborados con una participación y protagonismo alto de estos grupos. Todo ello también permitió hacer visible su visión y situación ante otras organizaciones e instituciones de nivel territorial e incluso nacional. Se podría resumir diciendo que el Convenio contribuyó significativamente a posicionar “sus agendas” en los espacios formales de planificación y gestión.

4.7 Análisis de Género

El presente análisis en relación con el enfoque de género en la ejecución y resultados del convenio se ha dividido en tres partes: i) La primera parte donde analiza cómo el convenio ha cumplido con las estrategias de intervención definidas en La “Política de Igualdad de Género de AeA” e integrado acciones concretas durante la ejecución del mismo; ii) La segunda parte donde analiza cómo se han integrado elementos de género durante el ciclo de gestión del convenio. Para ello se han tomado como referencia las fases/elementos clave del propio ciclo de gestión: identificación, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación; y iii) La tercera parte donde se analizan los diferentes cambios/impactos de género logrados por el convenio. Este análisis se ha estructurado a partir de las diferentes categorías de nivel de empoderamiento del Marco de Longwe, como son: bienestar, acceso, concientización, participación y control.

4.7.1 Análisis desde la política de igualdad de género de AeA

Este análisis se valora a partir de las diferentes estrategias de intervención del Objetivo específico 1 de la “Política de Igualdad de Género de Ayuda en Acción” referido a la “Intervención en los programas, sensibilización e incidencia política”, y como estas se han cumplido o no durante la ejecución del convenio.

Como se puede ver en la tabla siguiente, durante el proceso de evaluación final se pudieron recabar varias evidencias de que durante la ejecución del Convenio se realizaron diversas acciones relacionadas con las ocho estrategias de intervención definidas en la Política de Género de AeA. Estas acciones estuvieron relacionadas con aspectos como: el análisis de género, asegurar que mujeres sean escuchadas, contribuir al control de recursos por parte de las mujeres, promover el respeto de sus derechos, fortalecer organizaciones de mujeres de primer y segundo nivel, sensibilizar y capacitar a

hombres sobre aspectos de género y nuevas masculinidades y buscar alianzas y colaboraciones con otras iniciativas.

A la luz de lo anterior se puede afirmar que AeA fue coherente y consistente con su política organizativa de igualdad de género en la definición de la estrategia del Convenio y tuvo un abordaje integral durante la ejecución del mismo.

1- Objetivo específico de intervención en los programas nacionales, sensibilización e incidencia política	
Categoría de análisis/estrategias de intervención	Evidencias encontradas durante la evaluación
1.1 Aplicar el análisis de género incluyendo indicadores medibles a todas las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desde su identificación y formulación se incluyó un análisis completo de género por país en la propuesta inicial. ✓ Se incluyeron objetivos, resultados e indicadores para medir logros y alcances desde una óptica de género. ✓ Análisis de brechas de género y se evidencia en los instrumentos construidos en el Convenio
1.2 Asegurar que las voces de las mujeres y las niñas son escuchadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los procesos de conformación de los GAT y PDRT se hicieron con la participación activa de mujeres. ✓ Se formalizó la participación de los grupos de mujeres en los GAT. ✓ Grupos de mujeres de comunidades meta participan activamente en los GAT. ✓ Iniciativas organizadas por mujeres y con fondos propios ejerciendo sus propias decisiones en sus actividades económicas y en el destino de inversión.
1.3 Asegurar el control equitativo de mujeres y hombres, niñas y niños a los recursos y beneficios de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyadas iniciativas productivas en su mayoría de mujeres para lograr su empoderamiento y acceso a medios productivos. ✓ Existen diversos testimonios cualitativos de mejora en generación de ingresos de mujeres. ✓ Mujeres reconocen controlar los ingresos nuevos. ✓ Grupos o cooperativas/ colectivos liderado en su mayoría por mujeres, cuentan con bienes, tomando decisiones y ejerciendo una actividad económica en dinámica de mercado local y generando beneficios equitativos y colectivos.
1.4 Apoyar a las mujeres y a las niñas para asegurar que se respetan sus derechos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilización y capacitaciones con mujeres para hacer valer sus derechos. ✓ Mujeres reconocen mejora en su autoestima y respeto a partir de los procesos del convenio. ✓ Capacitaciones en nuevas masculinidades para cambiar actitud de jóvenes y hombres. ✓ Mujeres participando activamente en el territorio y comunicándose con instituciones de gobiernos y organizaciones de la sociedad civil en las decisiones, problemáticas y alternativas en su territorio.
1.5 Apoyar el fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conformación de grupos de mujeres lideresas y redes

1- Objetivo específico de intervención en los programas nacionales, sensibilización e incidencia política	
Categoría de análisis/estrategias de intervención	Evidencias encontradas durante la evaluación
de grupos y organizaciones de mujeres.	<p>para participar en toma de decisiones y estructuras de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar prioridad a iniciativas productivas de mujeres o con mayoría de mujeres. ✓ Mujeres con acceso y oportunidades de formación, recursos y bienes para la instalación de sus propias iniciativas económicas. ✓ Capacitaciones dirigidas principalmente a mujeres (Escuela de Resiliencia, Escuela de género).
1.6 Involucrar a los hombres como agentes del cambio en la búsqueda de la igualdad de género.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones de género y nuevas masculinidades donde participan jóvenes y hombres. ✓ Participación de hombres en iniciativas productivas de mujeres con un rol diferente.
1.7 Incluir la perspectiva de la igualdad de género en todas las campañas y trabajos de incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrolladas campañas de divulgación sensibilización sobre situación y derechos de mujeres en DRT. ✓ Estrategias de comunicación con protagonismo en la comunicación por grupos de mujeres y líderes de los territorios. ✓ Elaboración de documentos estratégicos para derechos de mujeres (Agenda Social de Mujeres Maya Ch'orti'). ✓ Sistematizaciones en los países con énfasis en logros y procesos de género.
1.8 Establecer alianzas estratégicas con movimientos de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de proyectos complementarios con instituciones y organizaciones focalizadas en mujeres ✓ Fortalecimiento y acompañamiento de organizaciones de mujeres de segundo nivel.

4.7.2 Análisis desde el ciclo de gestión del convenio

Este análisis se centra en cómo ha sido la incorporación del enfoque de género durante las diferentes fases/etapas del ciclo de gestión del convenio. Para ello se han identificado las acciones desarrolladas en las principales fases del mismo: identificación, formulación y ejecución, monitoreo y evaluación. En la identificación del convenio (propuesta de convenio) existe un análisis completo y pormenorizado del contexto de género regional y por país donde se incluyen avances, limitantes y retos de género en relación con el DRT que sirven como punto de partida (línea de base) para las acciones del propio convenio.

La línea de base elaborada al inicio para soportar la formulación del convenio recopila información detallada y estadística sobre encuestas a mujeres y percepción de otras

organizaciones sobre aspectos de género que son un buen punto de partida pero que no fueron debidamente actualizados en función de los cambios en comunidades, organizaciones y grupos meta ni se hace un levantamiento de información posterior para comparar estado inicial con final. Por ello durante la evaluación final el equipo evaluador no pudo verificar de forma cuantitativa los cambios de situación de los grupos meta, particularmente las mujeres, entre el comienzo y final del convenio.

En la formulación (definición de la lógica de intervención-marco lógico) desde la definición del árbol de problemas el convenio optó por un enfoque donde el enfoque de género fuera uno de los principales ejes y al mismo tiempo integrado de forma transversal. Lo cual se confirma analizando el marco lógico donde el objetivo general y los dos primeros OE tienen integrado el elemento de género, siendo el OE2 dedicado exclusivamente al empoderamiento de las mujeres en el DRT. De igual forma tres indicadores de objetivo y 8 de resultado están formulados para medir aspectos de género directamente. Lo anterior muestra que el Convenio es diseñado con una vocación clara de poner a las mujeres como protagonistas en el centro del desarrollo rural territorial.

Durante la ejecución, siendo consecuentes con la propia identificación y formulación, AeA desarrolla una gestión de implementación con acciones positivas y directas para que el convenio efectivamente cumpla con el principal objetivo de impulsar procesos de DRT que promuevan la igualdad de género. Algunas de las acciones que pueden ser mencionadas son: contratación de personal con experiencia en género; búsqueda de equilibrio en la composición de los equipos técnicos regionales y en cada país; priorización de cupos de participación de mujeres y considerar su tiempo y preferencias para facilitar su involucramiento en las diferentes actividades; focalizar actividades de capacitación y formación con preferencia a mujeres; y capacitaciones sobre género al personal de AeA y contrapartes entre otras. No obstante, sin detrimento de lo anterior, el equipo evaluador pudo recabar algunos testimonios que confirmaron que no siempre se logró que todo el personal y contrapartes estuvieran realmente conscientes del enfoque de género, observándose algunas resistencias internas al cambio de actitudes. De igual forma el rol de las personas asesoras de género no siempre tuvo el protagonismo y liderazgo deseado debido principalmente a las rotaciones en los puestos y limitados recursos para contar con más personas de apoyo.

En relación con el monitoreo y evaluación se debe reconocer que desde el inicio se sentaron las bases para poder dar seguimiento y medir los logros y cambios desde un enfoque de igualdad de género gracias a aspectos como: un buen análisis inicial de contexto de género; marco lógico con enfoque de género; línea de base detallada; o instrumentos complementarios para medir con mayor detalle como la parametrización de indicadores. Sin embargo, en la práctica no se pudo dar el seguimiento y medición deseado y esperado a varios de los logros y cambios obtenidos en relación con aspectos de género, debido diferentes aspectos como: la alta rotación de personal clave de género; concentración de alto volumen de ejecución en el último año; excesiva complejidad de

algunos instrumentos; y, aunque no en todos los países, diferentes percepciones sobre rendición de cuentas de algunas contrapartes y comunidades.

Con la información recopilada en visitas, campañas de medios, grupos focales, información secundaria y los ejercicios de sistematización se pudieron medir de forma cualitativa la mayoría de los resultados y cambios logrados en relación con aspectos de género, pero faltó la aplicación de ciertos instrumentos para recabar información de forma periódica y sistémica que permitiera analizar cuantitativamente el alcance de los cambios e impactos. Algunos aspectos que, a juicio del equipo evaluador, no pudieron ser medidos adecuadamente son: la mejora del nivel de ingresos individual y colectivo; los cambios en calidad de vida; cambios en las relaciones inter-personales y familiares; o los conocimientos y nivel de conciencia logrados en los procesos de capacitación en temas como género, resiliencia o emprendimiento.

Categoría de análisis/etapas de ciclo	Elementos clave identificados durante la evaluación
Identificación	<p>Hay diagnósticos específicos enfocados a necesidades e intereses de mujeres.</p> <p>La propuesta inicial incluye análisis detallados de contexto de género regional y por país identificando claramente, avances, limitantes y retos.</p> <p>Las organizaciones de mujeres para iniciativas productivas fueron identificadas durante la ejecución.</p> <p>La línea de base tiene información desglosada sobre aspectos de género pero no ajustada ni detalla a los grupos meta finales beneficiados por el Convenio. (Ej.; grupos de mujeres en iniciativas productivas).</p>
Formulación	<p>Objetivos y resultados responden a necesidades e intereses de mujeres (OE1 referencia a mujeres y OE2 dedicado exclusivamente a empoderamiento de las mujeres, 4 resultados focalizados en mujeres)</p> <p>Existen indicadores apropiados para medir impacto en las mujeres (3 indicadores de objetivo y 8 de resultado)</p>
Ejecución	<p>Igualdad de oportunidades en la contratación de puestos.</p> <p>Contratación de perfiles clave con experiencia en género (oficiales de género en cada país) aunque no siempre tuvieron el peso de participación esperada.</p> <p>Actividades de proyecto consideran factores de género en su implementación (Ej.: capacitaciones, mano de obra, tiempos).</p> <p>Se favoreció y priorizó la participación y presencia de mujeres todas las actividades del proyecto.</p> <p>Aunque se hizo un esfuerzo organizativo importante no todo el personal de AeA y contrapartes estaba totalmente sensibilizado y capacitado con un enfoque de género transversal.</p>
Monitoreo y evaluación	<p>Algunos instrumentos de seguimiento y evaluación diseñados con mecanismos para medir aspectos de género pero no debidamente ejecutados.</p>

Categoría de análisis/etapas de ciclo	Elementos clave identificados durante la evaluación
	<p>Informes narrativos integran análisis de género más cualitativo que cuantitativo.</p> <p>Falta de algunas fuentes de verificación cuantitativas para medir alcance de logros con mujeres.</p> <p>Sistematizaciones en los 4 países con un fuerte énfasis en aspectos de género y testimonios de mujeres.</p> <p>Campañas de medios y divulgación con énfasis logros de género.</p>

4.7.3 Análisis de cambios e impactos de género

El análisis de resultados, cambios e impactos logrados por el convenio en relación con la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres se ha estructurado a partir del “Marco de Empoderamiento de la Mujer” de Longwe, donde se proponen diferentes categorías de análisis del nivel de igualdad: bienestar, acceso, concientización, participación y control. En función de cómo las mujeres van superando los cinco niveles su empoderamiento será mayor llegando, en el mejor de los casos, a una situación de igualdad en comparación con los hombres. La forma en como las acciones del convenio contribuyen a cada nivel se valora en tres categorías: negativa (cuando no hay mención o contribución), neutral (cuando hay mención en objetivos, pero la contribución no se llega a dar) y positivo (cuando hay mención en objetivos y se logran contribuciones y cambios en el nivel).

En relación con el **nivel de bienestar** aunque no se trata de un convenio centrado directamente en acceso a servicios de salud, alimentos y otros aspectos de bienestar material, gracias a las acciones de apoyo a iniciativas productivas priorizando mujeres el convenio pudo contribuir a que una parte importante de las mujeres mejoraran su bienestar material gracias a la mejora de sus ingresos. Ello está sustentado con diversos testimonios recopilados tanto en los procesos de sistematización llevados a cabo a finales del 2017 como en los espacios de diálogo mantenidos por el equipo evaluador. No obstante, con datos cuantitativos más precisos se hubiera podido valorar mejor el nivel de mejora en cada una de las mujeres involucradas. En aspectos de carga de trabajo, otro elemento del bienestar, se pudieron recabar testimonios diversos. Algunas mujeres reconocieron que los procesos de empoderamiento no significaron doble carga porque los hombres de su entorno familiar colaboraban, pero otras reconocían que participar en los procesos y tener su propio espacio les generaba trabajo adicional pues nadie en sus familias hacía sus tareas.

“En la comunidad donde yo vivo si le hemos aportado mucho a las mujeres y ha habido unas que ya hablaron en sus casas y la vida les ha mejorado, no es fácil, pero se logra”.

Participante de la escuela de género, Nicaragua.

En referencia al **acceso a factores de producción** el convenio logró cambios importantes sobre todo a través del OE 2 focalizado principalmente en empoderar a las mujeres a través de iniciativas productivas. Durante el proceso de evaluación se pudieron obtener las siguientes evidencias: Capacitación cualificada como las escuelas de emprendimiento, capacitaciones técnicas a través de alianzas con instituciones como fue el caso de Honduras y Nicaragua; acceso a tierra a través de incidencia y concientización sobre Ley 717 en Nicaragua que permitió que varios hombres registraran tierra a nombre de sus parejas para poder tener su propio medio productivo; participación en las escuelas de resiliencia donde las mujeres aprendieron prácticas agrícolas adaptadas al cambio climático y amigables con el medio ambiente; acceso a tecnología de producción y adaptada al medio con ejemplos como molinos de harina, hornos de cocción, silos de acopio de granos básicos o técnicas de apicultura de bajo coste entre otras.

En **nivel de concientización** sobre igualdad, roles y división del trabajo el convenio también logró resultados y cambios importantes en relación con los grupos meta que se involucraron. Gracias a diversas acciones de capacitación y sensibilización donde participaron mujeres, hombres, organizaciones e instituciones miembros de los GAT y personal del propio AeA y Contrapartes, se pudieron constatar a través de diversos testimonios cambios significativos como: mayor conciencia entre hombres y jóvenes que participaron en capacitaciones de nuevas masculinidades; incremento de autoestima y dignidad de mujeres involucradas en procesos de organización y apoyo productivo; relaciones de familia y pareja más equitativas; reparto equitativo de trabajo y tareas del hogar; y desarrollo de políticas de género de organizaciones e instituciones clave. Gracias a las acciones del convenio un número importante de las mujeres que participaron en los procesos se visualizan a sí mismas como sujetos protagonistas de su propia historia y desarrollo y como agentes de cambio en su entorno.

“Hemos recibidos muchos conocimientos, nos han hablado de nuestros derechos, de la discriminación que como mujeres hemos tenido, de la violencia que como mujeres también sufrimos... y que con esos cambios que hemos tenido con las formaciones yo creo que la mayoría ya no permiten que las maltraten...” Participante de la escuela de género, El Salvador.

*“Debe continuarse la capacitación en nuevas masculinidades ya que los hombres capacitados han mostrado un apoyo al liderazgo femenino”
Participante de la escuela de género, Guatemala.*

La **participación de las mujeres** en toma de decisiones y procesos de planificación y construcción de políticas en diferentes niveles sea probablemente el nivel/área de empoderamiento donde se haya tenido más incidencia debido a la naturaleza y objetivos

del propio convenio vinculados con procesos organizativos e institucionales en diferentes niveles. En relación con esta área algunas de las principales evidencias recopiladas durante la evaluación fueron: participación formal de organizaciones de mujeres en GAT; inclusión de organizaciones de primer nivel de mujeres en los GAT; participación de mujeres y sus organizaciones en la elaboración de PDRT; mujeres indígenas y Garífunas lideresas de procesos comunitarios participando de forma activa en toma de decisiones en diferentes niveles; elaboración de documentos que reflejan intereses estratégicos de mujeres como la “Agenda Social de las Mujeres Maya Ch’orti” en Guatemala”. Según testimonios recabados, en muchos casos se trata de una participación cualificada y no marginal aunque también se debe señalar que todavía hay un camino que recorrer para que ese empoderamiento y apropiamiento de procesos mostrado por un grupo determinado de mujeres y lideresas, sea ampliado y extensivo a un número mayor de mujeres particularmente en las comunidades.

“Yo siempre decía que los políticos eran mentirosos porque no cumplen pero ahora yo soy política gracias a la escuela de género y ahora puedo hablar y trabajaré para que las mujeres puedan salir adelante y que aprendan sus derechos”. Participante de la escuela de género, El Salvador.

“Uno de los logros más relevantes ha sido el empoderamiento y participación de las mujeres Maya Ch’orti en los procesos de DRT, esto en Guatemala, Chiquimula y el contexto tradicional de las comunidades, en un contexto tan machista cualquier avance debe valorarse en su justa medida”. Funcionario Convenio en Guatemala.

“Ahora hay mujeres con Vara, símbolo de la autoridad indígena, lo cual era impensable hasta hace bien poco”. Funcionario Nuevo Día en Guatemala

“Nosotras también participamos en el GAT y podemos hacer valer nuestros derechos y los de la comunidad frente a otras organizaciones y el gobierno”. Lideresa comunidad Chorotega, Nicaragua.

Finalmente, en referencia al **control de medios** productivos y reparto equitativo de beneficios entre las mujeres y hombres, se debe reconocer que el convenio logró avances a través del apoyo a iniciativas productivas y máxime teniendo en cuenta que en algunos casos estas iniciativas eran bastante incipientes o integraron a muchas mujeres nuevas que nunca habían participado en organizaciones o cooperativas productivas. Algunas de las principales evidencias encontradas durante la evaluación que muestran los cambios y logros son: mujeres que lograron autonomía de ingresos; mujeres que ahora pueden contribuir con ingresos propios a la economía familiar; ejemplos de toma de decisiones equitativas en la familia gracias al control de medios productivos; e integración de mujeres en actividades productivas por primera vez.

El último aspecto señalado sobre la incorporación mujeres a nuevos procesos productivos es considerado un logro importante puesto que el proceso de como las mujeres se relacionan con una actividad productiva nueva implica unos tiempos, etapas y

transformaciones en la propia persona que tiene un valor de cambio y transformación en sí mismo más allá de lograr la meta final control deseado del medio productivo y mejora del nivel de ingresos. En el caso del convenio se debe reconocer que varias de las iniciativas productivas apoyadas no lograron el incremento de ingresos necesario para hablar de control total de medios, pero sí sentaron las bases para consolidar los procesos en futuras acciones de apoyo y acompañamiento.

“El Centro de Acopio nos ha funcionado muy bien y ha sido de beneficio para la comunidad porque aquí pueden comprar con mejor calidad y mejor precio”.
Coordinadora de Centro de Acopio, Guatemala.

“Aunque no sabemos exactamente cuánto han mejorado nuestros ingresos con el apoyo recibido, estamos contentas porque toda nuestra situación ha mejorado y ahora tenemos una nueva situación en la familia y comunidad donde somos respetadas”. *Lideresa comunitaria, Nicaragua*

Finalmente es necesario señalar que el equipo consultor no tuvo las evidencias o fuentes de información suficientes que le permitieran valorar de forma objetiva y cuantitativa hasta qué punto los ingresos individuales y colectivos mejoraron gracias a las acciones del propio convenio. Ello se debe principalmente a dos razones; la primera que varias de las iniciativas apoyadas no eran nuevas y venían de ser apoyadas en procesos anteriores y no era fácil determinar que parte del éxito se debía sólo a este convenio; la segunda, como ya se ha indicado en otras secciones del presente informe, la falta de instrumentos de monitoreo y medición aplicados de forma periódica con datos cuantitativos, salvo alguna excepción.

Niveles empoderamiento (áreas de análisis)	Elementos clave de análisis	Evidencias recopiladas durante la evaluación	Nivel alcanzado (negativo, neutral, positivo)
Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control igual de medios productivos ▪ Reparto equitativo de beneficios ▪ No hay subordinación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a actividades productivas priorizando mujeres. ✓ Testimonios de mujeres de autonomía de ingresos. ✓ Ejemplos de toma de decisiones equitativas en la familia. ✓ Avances en participación de mujeres en actividades productivas. ✓ Faltan evidencias de alcance e impacto cuantitativo del control. 	positivo
Participación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igual participación en toma de decisiones, procesos de políticas y planificación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación formal de organizaciones de mujeres en GAT. ✓ Participación en elaboración de PDRT. ✓ Mujeres indígenas y Garífunas lideresas de procesos comunitarios. ✓ Documentos que reflejan intereses 	positivo

Niveles empoderamiento (áreas de análisis)	Elementos clave de análisis	Evidencias recopiladas durante la evaluación	Nivel alcanzado (negativo, neutral, positivo)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en todos los niveles 	estratégicos de mujeres (Agendas).	
Concientización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convencimiento de igualdad de sexos ✓ Intercambio de roles ✓ División del trabajo igual y concertada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conciencia entre hombres con nuevas masculinidades. ✓ Incremento de autoestima y dignidad de mujeres. ✓ Testimonios de relaciones de familia y pareja más equitativas. ✓ Testimonios de reparto equitativo de trabajo y tareas del hogar. ✓ Desarrollo de políticas de género de organizaciones e instituciones. ✓ Cambio de actitud en instituciones y organizaciones de los GAT. 	positivo
Acceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a factores de producción (tierra, mano de obra, tecnología, capacitación, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejemplos de acceso a tierra (Ley 717, Nicaragua). ✓ Capacitaciones en resiliencia y emprendimiento (Prácticas agrícolas y gestión de negocios). ✓ Oportunidades de trabajo en iniciativas productivas. 	positivo
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienestar material, (alimentos, ingresos, atención médica) Actividades no repercuten en una doble carga de trabajo para las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Testimonios individuales de mejora material gracias a ingresos de actividades productivas. ✓ Faltan datos cuantitativos para medir alcance total. ✓ Algunas mujeres empoderadas, pero aún con doble carga de trabajo. 	positivo

Finalmente, a modo de resumen, se pueden resaltar las siguientes conclusiones en relación con los análisis anteriores:

- 1) La ejecución del convenio fue coherente y consistente con la Política de Género de AeA.
- 2) Durante las diferentes fases del ciclo del convenio se realizaron acciones concretas para visibilizar los aspectos de igualdad de género y transversalizar su enfoque, lo que muestra el compromiso y preocupación de AeA y sus contrapartes con el tema.

- 3) Tomando como referencia el marco de empoderamiento de las mujeres y sus 5 niveles de igualdad se pudo constatar que el convenio alcanzó la calificación de “positivo” en todos ellos, lo cual es reflejo de la integralidad y priorización de aspectos de género en el mismo.
- 4) Se lograron espacios concretos y sostenibles de liderazgo y participación en diferentes niveles, familiar, comunitaria y político en relación con el DRT por parte de las mujeres y organizaciones de primer y segundo nivel.
- 5) Se utilizaron metodologías de sensibilización y capacitación de forma exitosa que pueden ser estandarizadas y replicadas en otros contextos y países.
- 6) Las acciones del convenio dejaron cambios sustantivos en la vida de mujeres, su dignidad y autoestima, existiendo un antes y un después en sus vidas.
- 7) Avances y cambios en la forma que las mujeres acceden y se relacionan con las actividades productivas como procesos de empoderamiento y crecimiento personal, particularmente mujeres que por primera vez tienen oportunidad de generación independiente de ingresos.

4.8 Análisis del enfoque de resiliencia

4.8.1 Enfoque de resiliencia desde el convenio

Desde su propuesta inicial, el convenio se compromete a impulsar la resiliencia de las personas, las comunidades y sus medios de vida desde una perspectiva de adaptación de los sistemas productivos ante el cambio climático, en el marco de la dinamización de los procesos de desarrollo rural territorial y su contribución al ejercicio del derecho a la alimentación.

Para cumplir con este propósito se programaron acciones sobre cuatro pilares o requisitos fundamentales que se resumen en: (i) ser ambientalmente amigables y mejor aún de emisión neutral o negativas; (ii) incluir todo tipo posible de medidas para prevenir y mitigar los efectos de fenómenos intensos; (iii) ser rentables y generar un aumento continuo de rentabilidad que permita una acumulación de medios de vida a las personas participantes y; (iv) promover condiciones de total respeto de los derechos humanos las personas participantes y todas las relacionadas con ellas y especialmente los derechos de las mujeres.

Con el inicio de las acciones, los países adaptaron el enfoque de resiliencia según el contexto y las propias dinámicas de los territorios meta. Es así, que **El Salvador** aplica el enfoque de resiliencia desde una perspectiva “más social” valorando las fortalezas de las personas, las comunidades y sus medios de vida para superar los obstáculos a los que se enfrentan; **Guatemala** retoma la definición regional pero agrega a este enfoque la capacidad intrínseca, natural, adaptativa y evolutiva de cada comunidad y de cada persona para adaptarse a situaciones adversas, incluye vulnerabilidades económicas, sociales, políticas, institucionales, con enfoque de derechos. **Honduras** valora la resiliencia como parte de la auto sostenibilidad de las personas, estructuras y

comunidades que les permite articular acciones productivas, prepararse para crisis y fenómenos naturales, empoderarse de sus derechos, proteger los recursos naturales y mantener el arraigo en el territorio; mientras que para **Nicaragua** la resiliencia se fortalece desde los aprendizajes y conocimientos de las personas, familias, comunidades para lograr capacidades productivas, económicas, organizacionales y de acceso a medios de vida reduciendo sus condiciones de vulnerabilidad social, económica y ambiental, desde una perspectiva basada en derechos y enfoques de DRT, ACC, GRD, género e interculturalidad.

Desde la opinión del equipo consultor, queda claro que los países hicieron un esfuerzo para fortalecer la resiliencia de las personas y grupos meta amparándose en más de uno de los pilares consignados en el convenio, además mostraron amplia capacidad de adaptarse y realizar ajustes a fin de dar respuesta a las condiciones de trabajo encontradas, sin embargo, sería oportuno retomar los resultados del Taller Regional sobre Resiliencia (realizado en Guatemala) y las experiencias de los países durante la ejecución del convenio para **definir un marco de referencia sobre resiliencia común y compartido**, que permita construir “bases fuertes” en función de aplicar el enfoque de forma integral y sostenible.

4.8.2 Elementos para el abordaje de resiliencia en el futuro

Considerando la experiencia del convenio sobre el abordaje de la resiliencia y con base en otras experiencias, a continuación se proponen algunos elementos que podrían aportar al abordaje del enfoque de resiliencia en proyectos, programas o intervenciones futuras siempre que se considere que las personas, comunidades e instituciones tendrán sus propias experiencias y modos de describir resiliencia y por tanto deben ser consideradas.

- **Integrar el enfoque de género** fortaleciendo las capacidades de hombres y mujeres para realizar cambios conscientes que les permita enfrentarse a crisis o situaciones que puedan afectar su integridad y estabilidad.
- **Fortalecer capacidades locales para la producción** cooperativa y colaborativa que incentiven a la autonomía económica familiar, generen procesos de dinamización de las economías locales y permitan la protección de medios de vida.
- **Aplicar el enfoque de reducción del riesgo** para que toda acción cuente con medidas de prevención o mitigación ante posibles daños ocasionados por agentes externos y superar vulnerabilidades subyacentes.
- **Continuar el desarrollo de acciones de adaptación al cambio climático** que respondan a los impactos del clima local y a las necesidades y capacidades específicas de las personas y grupos en situación de vulnerabilidad.
- **Continuar impulsando la gobernanza local para el desarrollo rural territorial** a través de procesos de planificación, sensibilización e incidencia hacia una gestión efectiva de políticas de desarrollo territorial con mayor legitimación y

compromiso social.

- **Adoptar un enfoque incluyente** que tengan en cuenta las necesidades y características de personas y grupos en situación de vulnerabilidad por su condición de género, edad, etnia, o por otros factores de discriminación social y cultural.
- **Generar conocimientos y aprendizajes** para que las personas desarrollen habilidades, experimenten, aumentan la posibilidad de innovación y obtengan mayor posibilidad de crear alternativas para la resiliencia.

Para finalizar, toda intervención futura debería continuar usando el principio de adaptación que permita una planificación flexible y dinámica para realizar ajustes graduales e intencionados ante el cambio de contexto dinámico de los territorios y prioridades de los grupos meta.

4.9 Análisis de viabilidad (sostenibilidad)

El presente análisis de viabilidad (sostenibilidad) está principalmente encaminado a identificar las decisiones, medidas y acciones desarrolladas durante el Convenio en función de favorecer las condiciones que permitan una continuidad y permanencia en el tiempo de los productos, resultados y cambios logrados una vez finalizado el mismo. Para ello se hace un análisis a partir de los principales factores de desarrollo que normalmente inciden en la viabilidad/sostenibilidad, y posteriormente se proponen algunas acciones clave en relación con los principales componentes del convenio.

4.9.1 Análisis de viabilidad por factores de desarrollo

Políticas de apoyo. El convenio fue formulado con un énfasis significativo en contribuir a desarrollar la ECADERT a través de los marcos legales, estructuras y procesos de institucionalización existentes en los países tanto en el nivel nacional como territorial. Como ya se ha indicado anteriormente diferentes cambios de contexto y dificultades para establecer acuerdos formales con la institucionalidad limitaron el fortalecimiento de políticas e instrumentos legales destinados a ejecutar acciones de desarrollo rural territorial en cada país. No obstante existen varios ejemplos significativos de contribución a fortalecer políticas de apoyo entre los que se puede destacar: El desarrollo de políticas de género para fortalecer el enfoque de derechos de algunas contrapartes e instituciones públicas como el Ministerio de Gobernación en El Salvador; la formulación participativa de los PDRT en cada país como instrumentos de planificación y referencia donde se identificaron lineamientos y prioridades para el DRT en cada zona del convenio; el apoyo a desarrollar diferentes ejes estratégicos (camino) de la PNDRI en Guatemala; la divulgación, capacitación y sensibilización sobre la ley 717 “Creadora del fondo para la compra de tierras y con equidad de género para mujeres rurales” en Nicaragua. Una vez finalizado el convenio, el reto de sostenibilidad en relación con las políticas de apoyo es

priorizar acciones de fortalecimiento de los marcos nacionales de DRT dentro de los PDRT y lograr recursos para su ejecución.

Capacidad institucional. La creación o reactivación de los GAT en los diferentes países fue la principal contribución desde el punto de vista de capacidad institucional, ya que los mismos quedaron conformados por una diversidad de actores locales, principalmente no gubernamentales, que fueron capacitados y conscientes de su rol como motores e impulsores del DRT en cada territorio meta del convenio. Así mismo, la articulación de los GAT con otras estructuras territoriales con peso específico como las Mancomunidades de Municipios en los casos de Guatemala, El Salvador y Honduras y las relaciones y sinergias del GAT de Nicaragua con los municipios del Corredor Seco e instituciones públicas del departamento de Madriz como el INTUR, INATEC y MEFCCA, son algunos buenos ejemplos de logros que contribuyen sin duda a la viabilidad futura de los mismos desde una perspectiva de institucional. Otras acciones y resultados del convenio que contribuyeron a fortalecer capacidades institucionales para el futuro fueron los procesos de formación en género y nuevas masculinidades de los que se beneficiaron organizaciones e instituciones integrantes de los GAT en cada país, quedando fortalecidas para un trabajo futuro con enfoque de género y equidad. No obstante todavía existe el reto de vincular más autoridades e instituciones públicas en las acciones de los GAT para lograr una mayor fortaleza de trabajo inter-institucional en los territorios.

Aspectos socio-culturales. La alta participación e integración de las comunidades indígenas y garífunas en todos los procesos de organización territorial y el hecho de que sean miembros de los GAT sin lugar a dudas es el factor más importante de viabilidad de los logros en relación con los aspectos-socio culturales ya que a través de los diferentes grupos, tanto de segundo nivel como comunitario, se garantiza que la voz, derechos y prioridades de los mismos sean considerados por las autoridades/instituciones y otros actores clave con presencia en los territorios. Sirva como ejemplo que los PDRT de la Mancomunidad Copán Ch'orti' en Guatemala o el de Honduras incorporan aspectos clave de la cosmovisión indígena y garífuna respectivamente.

Factores tecnológicos. El componente de apoyo a iniciativas productivas y de generación de ingresos es el que tiene relación directa con factores tecnológicos y en este sentido se puede decir que en los 4 países se consideró de forma seria y responsable la utilización de tecnología apropiada para los fines de las actividades productivas, buscando un balance apropiado entre la inversión realizada y los beneficios a obtener, pero con diferentes enfoques y niveles de inversión tecnológica. En el caso de Guatemala el apoyo con los silos de acopio, cosechas de agua y cría de abejas son una buena muestra de tecnología apropiada para el contexto y de bajo coste. En los casos de Nicaragua y El Salvador se optó por inversiones más altas en tecnología, maquinaria y medios de producción que si bien eran necesarias en función de las iniciativas productivas (Ej.: molinos de harina, taller de costura, producción de agro-fertilizantes) también representan una mayor responsabilidad y exigencia en el mantenimiento, reparación y amortización de los mismos. En este sentido la implementación y seguimiento a los planes de negocio elaborados será un factor fundamental para garantizar la sostenibilidad tecnológica.

Factores ambientales. Los factores ambientales fueron de particular relevancia en el desarrollo de acciones con enfoque de resiliencia y de apoyo a iniciativas productivas y de generación de ingresos. Desde el Convenio se apostó por iniciativas sostenibles y amigables con el medio ambiente como la red de cooperativas REDAPRODARE en El Salvador que producen Bio-fertilizantes, Bio-fungicidas y Bio-insecticidas como alternativas a los productos químicos y cuentan con contratos directos con el gobierno. En la implementación de las escuelas de resiliencia, como en Nicaragua por ejemplo, se promovieron a través de parcelas demostrativas y buenas prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.

Factores económicos-financieros. En los componentes de implementación de los PDRT y el desarrollo de los planes de negocio y generación de ingresos de las iniciativas productivas es donde la viabilidad económica-financiera tendrá una particular relevancia. En relación con los GAT/NGT y PDRT, la movilización de recursos, tanto gubernamentales como de otros donantes, representa el mayor reto de viabilidad de los procesos en los cuatro países. Ya que se trata de planes ambiciosos y donde se han identificado diversas prioridades, no obstante durante la evaluación se pudo constatar que tanto AeA y sus contrapartes como los miembros de los propios GAT son conscientes de ello y ya están poniendo en marcha estrategias de captación de recursos. En el caso de las iniciativas productivas, particularmente aquellas menos consolidadas y de reciente creación en cada país, también existe un reto importante en la viabilidad económica de las mismas una vez que el capital semilla entregado en algunos casos tenga que recuperarse y generar nuevos ingresos. En este sentido el apropiamiento, seguimiento y adaptación permanente de los planes de negocio e inversión serán factores fundamentales para el éxito y sostenibilidad de las iniciativas mencionadas.

4.9.2 Mirando al futuro: acciones para la sostenibilidad

A partir del desarrollo del propio convenio y anterior análisis de viabilidad, se puede concluir que existen suficientes elementos y argumentos sobre los cuales sustentar y justificar la continuidad y acompañamiento de los logros, avances y procesos resultantes de la ejecución del convenio. Algunos de esos argumentos serían:

- A pesar de las dificultades del inicio por la limitada participación y voluntad política de las instituciones y autoridades en los países meta el convenio logró articular y organizar/revivir estructuras territoriales (GAT) con una participación diversa de la sociedad civil y sectores no gubernamentales con un rol protagónico en los procesos de DRT de las zonas intervenidas.
- Durante la vida del convenio se lograron abrir de forma paulatina espacios de diálogo y colaboración entre los GAT, sus organizaciones y las instituciones y autoridades públicas territoriales que es necesario ir madurando, y es el momento propicio para consolidar procesos y acuerdos en el marco de los PDRT formulados en cada país.

- Las estructuras anteriormente señaladas necesitan de un período más amplio de desarrollo y consolidación para poder caminar de forma autónoma y tener una interlocución válida con otros actores del territorio.
- Las iniciativas productivas y de emprendimiento apoyando a grupos de mujeres demostraron su impacto y cambios positivos en la vida de las mujeres pero al mismo tiempo necesitan de acompañamiento social y técnico más prolongado en el tiempo, particularmente aquellas iniciativas más incipientes, antes de poder auto-gestionarse.
- Los logros y buenas prácticas desarrolladas durante el convenio en la temática de equidad de género y nuevas masculinidades pueden y deberían ser replicados en otros territorios y con nuevos grupos meta.

A la luz de los anteriores argumentos y partiendo de la premisa que es pertinente contar con una continuidad y acompañamiento a corto y medio plazo, durante el proceso de evaluación se identificaron los siguientes elementos clave, que deberían considerarse en la elaboración de estrategias o acciones futuras a partir de lo acontecido en la ejecución del convenio.


- 1) **Que la voluntad política e institucional no condicione los resultados.** Evitar condicionar el éxito y los logros de las futuras acciones a la participación, compromisos y voluntad política de los actores regionales del SICA (SE-CAC, IICA,) y/o las instituciones públicas y autoridades nacionales o territoriales en cada país. Ello no quiere decir que en el futuro no se siga buscando la participación e involucramiento de las mismas reconociendo su rol e importancia, pero sin que su involucramiento sea condición esencial para la consecución de resultados.
- 2) **Elementos comunes regionales que permitan un mayor impacto.** Identificar elementos y problemáticas regionales comunes en un territorio homogéneo que permitan desde un enfoque regional lograr un mayor impacto y multiplicar las acciones y sinergias entre países (Ej.: Corredor seco, migración, protección de los derechos de los niños, niñas y las mujeres).
- 3) **Construcción de procesos territoriales de abajo hacia arriba.** No condicionar la estructura y funcionamiento de los GAT a sus vínculos con instituciones públicas de nivel nacional o territorial sino identificar las oportunidades de complementariedad y sinergias entre las organizaciones de sociedad civil y las públicas. Trabajar con estrategias que fortalezcan los GAT a partir de actores con permanencia y continuidad y no condicionados a los gobiernos de turno.
- 4) **Definir el enfoque estratégico de género y nuevas masculinidades como un pilar clave.** Los avances y cambios logrados por el actual convenio en aspectos de género y nuevas masculinidades deberían ser un eje fundamental de cualquier estrategia futura de continuidad con un enfoque estratégico claro de replicar los modelos y metodologías exitosos y contribuir a fortalecer los aspectos de género de la ECADERT.


- 5) **Desarrollo, fortalecimiento y consolidación de redes regionales de sociedad civil para el DRT.** A partir de los avances tenidos en el Convenio con algunos actores locales de sociedad civil, intercambios y capacitaciones conjuntas, cualquier futura acción debería priorizar la comunicación entre grupos territoriales de diferentes países con un enfoque de trabajo transfronterizo a partir de las redes de organizaciones territoriales no públicas.
- 6) **Definir un marco de referencia sobre resiliencia común y compartido.** Las futuras acciones deberían estar enmarcadas en un marco/enfoque de construcción de resiliencia compartido por todos los países y en el cual la apuesta hacia la resiliencia de las mujeres y de estas como motor y actrices protagonistas de los procesos de DRT.
- 7) **Estrechar aún más los vínculos y total coherencia entre las estrategias de largo plazo de las ADT.** Partiendo de que una de las principales fortalezas y valor agregado de AeA es su presencia permanente y continuada en el territorio a través de las ADT, cualquier acción futura de DRT debe estar clara y directamente relacionada y ser coherente con las estrategias de largo plazo en los territorios, optimizando recursos y generando sinergias.
- 8) **Identificar y replicar buenas prácticas resilientes autosostenibles.** A partir de las iniciativas apoyadas por el Convenio o de otros proyectos se deberían proponer y multiplicar ejemplos de buenas prácticas resilientes.
- 9) **Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT) elaborados durante el Convenio como base para gestiones futuras.** Los PDRT elaborados y formulados en cada país deberían ser la base para identificar y priorizar acciones en los territorios, pero para ello debe haber una fase previa de divulgación, apropiamiento y priorización de acciones por parte de los GAT.
- 10) **Fortalecimiento de marcos nacionales de DRT desde los PDRT.** Revisar los PDRT elaborados en cada país para incluir entre sus acciones aquellas que permitan tener vínculos claros con los marcos legales e instituciones nacionales existentes relacionadas con el DRT e implementación de la ECADERT y en los casos que no existen promocionar desde en nivel territorial su desarrollo.


5. Conclusiones generales

- ✚ **El convenio es coherente con los mandatos y compromisos adoptados por los países de la región, pero limitado por el cambio de contexto.** Desde la fase de identificación y formulación las acciones planteadas han sido coherentes con los diferentes instrumentos estratégicos de planificación tanto regionales, integrando acciones vinculadas con aspectos clave de la ECADERT y PACA, como nacionales con vínculos estrechos con los Planes Nacionales de Desarrollo de cada país y sus prioridades. Desde la óptica y prioridades de la Cooperación Española en la región, el Convenio estaba alineado con tres orientaciones del IV Plan Director de e la Cooperación Española (2013 / 2016) y tiene elementos coincidentes con cada uno de los Marcos de Asociación País de la Cooperación Española y los países meta. No obstante, diferentes cambios en el contexto regional y de cada país ocurridos desde la identificación limitaron el alcance y logros del mismo en el nivel estratégico e institucional, tanto a nivel regional como nacional.
- ✚ **En general el convenio fue pertinente geográficamente, adaptado al contexto y relevante con las necesidades de los países y grupos meta.** Las zonas de influencia del proyecto continúan encabezando las listas de zonas geográficas más vulnerables ante efectos del cambio climático y con altos índices de pobreza y desigualdad social. En cuanto a la relevancia de las acciones propuestas, el equipo evaluador logró hacer visitas de verificación in-situ y ha realizado una comparación entre los resultados de la línea de base, los informes anuales realizados por Ayuda en Acción, verificando que los grupos meta se han visto fortalecidos en el giro de sus prioridades y han logrado un valor agregado a través de los procesos de capacitación, formación y organización local. Sin embargo, es necesario señalar que algunas de las acciones del convenio, particularmente las relacionadas con el Objetivo Específico 3 resultaron excesivamente ambiciosas para el contexto existente, el marco temporal y los recursos disponibles.
- ✚ **La lógica de intervención tiene una buena coherencia vertical y horizontal pero insuficiente para medir los alcances del convenio.** El proceso de identificación del convenio cuenta con un buen análisis de contexto e identificación de problemas a través de diferentes procesos de diagnóstico participativo e información de línea de base. Esto a su vez fue plasmado en una lógica de intervención cuya matriz de marco lógico tiene una buena coherencia vertical y horizontal. No obstante, los objetivos, resultados e indicadores de nivel regional no fueron aterrizados y contextualizados a la realidad de cada país (aunque existieron algunos instrumentos de medición no siempre utilizados) lo que limitó poder medir de forma más fehaciente y ajustada el alcance e impacto de algunos logros y resultados del convenio.
- ✚ **Estructuras para el desarrollo rural territorial bien organizadas, motivadas y diversas pero incipientes.** A pesar de los cambios de contexto, limitado apoyo institucional y voluntad política hacia la implementación y operativización de la

ECADERT en los diferentes países, gracias a procesos impulsados desde el convenio en los cuatro países existen GAT conformados y organizados con diversidad de organizaciones de sociedad civil protagonistas del desarrollo rural territorial y una participación amplia y efectiva de grupos de mujeres y organizaciones indígenas y garífunas. No obstante, se trata de estructuras incipientes que aún necesitan de mayor acompañamiento y consolidación de sus procesos a corto y medio plazo fortaleciendo la participación y/o vínculos con instituciones públicas y autoridades territoriales y la gestión de recursos para ejecutar las acciones de los PDRT elaborados bajo el liderazgo y apoyo del convenio.

-  **Una diversidad de iniciativas que empoderaron y tuvieron cambios significativos principalmente en las mujeres.** El apoyo a iniciativas asociativas/productivas y procesos de capacitación y sensibilización sobre diferentes temáticas, en los 4 países dio prioridad aquellas organizaciones con mayoría de mujeres y con componentes claros de construcción de resiliencia y replicabilidad. Sin lugar a dudas todas las iniciativas apoyadas tuvieron un gran impacto positivo y lograron cambios significativos en la vida de las mujeres en aspectos clave como: su autoestima, toma de conciencia sobre derechos, su relación con actividades productivas, mejora en generación de ingresos y autonomía económica, y su posicionamiento y rol en la familia y comunidad acortando las brechas de género e inequidad. Aunque cada país e iniciativa tuvieron su propia dinámica, en la mayoría de los casos se pudo constatar la necesidad de trabajar en un mayor apropiamiento, consolidación de los planes de negocio y poder medir de forma más cuantitativa los cambios y logros en cada mujer y grupo familiar apoyado.

-  **Enfoque de género y nuevas masculinidades claves para el cambio en el contexto rural territorial.** Uno de los principales logros del convenio ha sido su compromiso con transversalizar en todos los países y componentes acciones positivas con clara vocación de visibilizar, empoderar y cambiar la realidad de las mujeres y su rol y participación en los procesos de desarrollo rural territorial y de igual manera los esfuerzos realizados trabajando en la sensibilización y capacitación de los hombres en nuevas masculinidades. Ello permitió lograr cambios significativos en la realidad y mentalidad de muchas de las mujeres y hombres involucrados quedando demostrado el valor agregado de dichos enfoques y la necesidad de darles continuidad en el futuro inmediato con un enfoque mucho más estratégico y continuado en el tiempo.

-  **Esfuerzos de implementación de la ECADERT y vínculos con estructuras nacionales limitados por cambio de contexto y limitada voluntad política.** Si bien se lograron identificar e implementar varias buenas prácticas de DRT en cada país como y existieron acciones de divulgación en intercambio en el nivel territorial estos logros no se pudieron articular como estaba previsto con estructuras nacionales y regionales como las Comisiones Nacionales de la ECADERT o la SE-CAC debido principalmente a cambios importantes en el contexto político institucional de algunos países y limitada voluntad política de algunas instituciones clave de nivel nacional con

mandatos específicos en DRT. Aunque en todos los países hubo buenos ejemplos de acciones de incidencia, sensibilización y campañas que permitieron poner los temas del DRT en las agendas públicas territoriales y nacionales, estos esfuerzos no siempre pudieron trascender ni articularse a estructuras y procesos institucionalizados para contar con el debido respaldo de estas entidades una vez finalizado el convenio.

- ✚ **Una gestión de la implementación responsable y participativa no falta de dificultades.** En términos generales la gestión para la implementación del convenio, tanto por parte de AeA con de los socios locales en cada país, demostró un alto grado de profesionalismo, responsabilidad y rendición de cuentas con instrumentos de seguimiento programático y financiero que les permitió identificar limitaciones y cuellos de botella a tiempo para introducir factores correctores en la gestión e implementación para poder así cumplir con las actividades, resultados y objetivos definidos en la lógica de intervención. No obstante, algunos factores como los cambios “obligados” en la estrategia del proyecto, la alta rotación de personal y los limitados recursos disponibles obligó a una alta concentración de gasto y actividades en los últimos meses del convenio que no siempre permitió ejecutar con los ritmos recomendados y el acompañamiento social y técnico necesario.
- ✚ **Seguimiento y utilización eficiente de los recursos del convenio.** Desde el punto de vista de la eficiencia la ejecución se puede calificar con un alto grado de eficiencia debido principalmente a dos factores: i) La ejecución de la totalidad del presupuesto según las actividades inicialmente planificadas o en los casos necesarios introduciendo los ajustes necesarios; y ii) La búsqueda de acuerdos, alianzas y sinergias con otras iniciativas, proyectos y actores clave que permitió optimar los recursos existentes y multiplicar los beneficios y alcances inicialmente previstos en algunas acciones desarrolladas.
- ✚ **Necesidad de un enfoque compartido de resiliencia.** A la luz de los resultados obtenidos se pudo constatar que los países hicieron un esfuerzo para fortalecer la resiliencia de las personas y grupos meta amparándose en más de uno de los pilares consignados en el convenio, además mostraron amplia capacidad de adaptarse y realizar ajustes a fin de dar respuesta a las condiciones de trabajo encontradas. Sin embargo, la ausencia de un marco, ya sea política o estrategia, de referencia institucional compartida sobre resiliencia condicionó la contribución de algunas acciones a la lógica de intervención del convenio donde se vincula claramente resiliencia con adaptación al cambio climático.
- ✚ **Compromiso con la continuidad y sostenibilidad de procesos incipientes.** En todo momento AeA y sus socios actuaron buscando la continuidad y sostenibilidad de los resultados y procesos impulsados y acompañados durante el convenio, los esfuerzos realizados en diferentes componentes como los GAT, PDRT o las Iniciativas productivas fueron sólidos y desarrollados de forma participativa para garantizar su auto-sostenimiento. No obstante, debido a diferentes retrasos ya señalados, una parte

de esos logros no se pudieron terminar de acompañar y consolidar durante la vida del proyecto quedando como logros incipientes que aún necesitarían un acompañamiento y refuerzo a corto y medio plazo. En este sentido AeA y sus socios antes de finalizar el Convenio tomaron decisiones responsables para garantizar los apoyos necesarios tanto a través de recursos y estructuras propias (ADT) como en alianzas, acuerdos y vínculos con otros actores clave con recursos.

6. Recomendaciones Generales

En este apartado se incluyen las recomendaciones de carácter general que son relevantes y aplicables desde una lógica de Convenio, es decir, aplicables a todos o al menos la mayoría de países. Otras recomendaciones específicas para situaciones propias de cada país se han incluido en las fichas de análisis de cada uno de los países. Con la finalidad de facilitar su comprensión y aplicación las mismas se han organizado en dos categorías: de carácter estratégico, de gestión-operativas. De igual forma, cuando es relevante, se especifican los grupos meta o actores clave destinatarios de cada recomendación para su futura aplicación. Finalmente es importante señalar que el equipo consultor es consciente de que AeA ya viene ejecutando desde comienzos del 2018 algunas de las siguientes recomendaciones o que otras se hayan puesto en marcha durante el tiempo transcurrido entre las visitas de campo y el presente informe.

6.1 Recomendaciones generales de carácter estratégico

6.1.1 Diseñar e implementar un plan de acción de acompañamiento y consolidación de los logros y resultados. Tomando como punto de partida el análisis y elementos de futuro identificados en el apartado de viabilidad/sostenibilidad se recomienda a los principales actores clave involucrados y responsables del convenio (AeA, Contrapartes, AECID) identificar, a partir de acciones de seguimiento ya iniciadas por AeA y sus contrapartes en los diferentes países, un plan de acción de acompañamiento y consolidación de los procesos y estructuras creadas durante el convenio con particular atención a tres aspectos: i) Los GAT e instrumentos de planificación diseñados (PDRTs); ii) Las iniciativas productivas más incipientes e implementación de sus planes de negocio; iii) Los procesos de sensibilización y capacitación en género y nuevas masculinidades enfocados en diferentes grupos de actores. (AeA junto a contrapartes y actores locales).

A - Asegurar acompañamiento y auto-gestión de los GAT. Como se ha señalado a lo largo del informe los logros y resultados obtenidos en relación con los GAT necesitan todavía de un periodo de acompañamiento para su consolidación y funcionamiento como estructuras independientes de gestión territorial. A partir de las sugerencias y reflexiones recopiladas durante el período de evaluación las siguientes serían algunas de las acciones que se deberían ejecutar para fortalecer los GAT:

- Ampliar la membresía y participación a nuevos actores clave en el territorio para que los GAT sean mayormente representativos de la realidad territorial. Para ello en cada país se deberían levantar mapas de actores clave y poder para identificar qué actores con mayor peso e influencia en DRT no están aún integrados y deberían estarlo. El tipo de nuevos actores clave variará en función de cada país.
- Impulsar una participación más proactiva y formal de municipios e instituciones públicas clave y en los casos que no sea posible identificar alianzas y mecanismos de complementariedad y sinergias. En la medida de lo posible formalizar acuerdos.

- Aunque cada país tiene su propia dinámica y diferentes estructuras de PDRT, en general se recomienda revisar los contenidos, definir claramente prioridades/proyectos y planes de trabajo realistas en cada PDRT para puedan iniciar su gestión en el corto plazo. Posteriormente se deben divulgar en diferentes niveles para lograr su apropiamiento conocimiento por parte de todos los actores clave.
- Definir una estrategia de captación y movilización de recursos para la gestión de los GAT e implementación de los PDRT. Esta estrategia debería dirigirse prioritariamente a la captación de fondos públicos territoriales y nacionales, pero también a la comunidad internacional y donantes con interés en el DRT.
- Identificar aliados estratégicos para acciones de incidencia/cabildeo desde los GAT sobre temas de DRT.

B - Acompañamiento y consolidación de iniciativas productivas incipientes. A partir de la premisa que hubo de iniciativas productivas más consolidadas y que venían de procesos anteriores y otras que fueron rescatadas e impulsadas en el marco del Convenio, la presente recomendación se refiere a las segundas. Es decir, aquellas que a partir de un análisis/diagnóstico de situación actual se llegue a la conclusión que necesitan un período de acompañamiento técnico y social para su auto-sostenimiento. Las principales acciones recomendadas para este proceso serían las siguientes:

- Hacer un proceso de divulgación interna en las organizaciones y cooperativas de los planes de negocio y versiones reducidas y amigables de los mismos para asegurar el apropiamiento de todas las mujeres.
- Diseñar e implementar instrumentos sencillos para monitoreo y seguimiento de los planes de negocio con particular énfasis en mejora de ingresos y condiciones de vida individuales y colectivas de las mujeres beneficiadas.

C - Desarrollar un enfoque/marco estratégico de género y DRT para dar continuidad y capitalizar los logros del convenio en la temática. A partir de los buenos resultados y cambios conseguidos con la implementación de capacitaciones, sensibilización y apoyo a procesos de participación y liderazgo de mujeres se recomienda desarrollar un marco de referencia estandarizado que pueda ser utilizado en otros contextos y países en procesos similares de estructuras territoriales de DRT. Algunos de los elementos que se propone considerar en el desarrollo de este marco serían los siguientes:

- Revisar, adaptar, consolidar y estandarizar metodologías y contenidos de capacitaciones en género, nuevas masculinidades y resiliencia generando un paquete formativo integral con enfoque regional y que pueda ser utilizado en diferentes contextos/niveles y con diferentes grupos meta.
- Diseñar e implementar procesos de formación en liderazgo político y toma de decisiones (Ej.: Escuelas de lideresas en DRT) enfocado en mujeres que durante el convenio ya demostraron ciertas habilidades y posicionamiento, con la finalidad que sean multiplicadoras y motor de otros procesos.
- Ampliar los procesos formativos y de sensibilización a un mayor número de mujeres, sobre todo en el nivel comunitario a partir de los procesos iniciados en el convenio actual.

- Tomar acciones para mejorar el apropiamiento en los procesos de participación de las mujeres más allá de aquellas con mayor liderazgo y presencia.

6.1.2. Institucionalizar en la región enfoques y metodologías exitosas. Trabajar en un plan de acción y alianzas con instituciones regionales clave como IICA, SE-CAC y plataformas de ONGs para institucionalizar los enfoques y metodologías exitosas como La Escuela de género, Formación en nuevas masculinidades o las Escuelas de Resiliencia para que formen parte de los procesos estandarizados y planes de implementación de la ECADERT regionales y nacionales. (AeA y contrapartes).

6.1.3 Establecer vínculos con otras iniciativas y donantes para evitar futuras duplicidades optimizar recursos con sinergias de apoyo. A partir de las sinergias y acciones complementarias desarrolladas en el actual convenio se recomienda profundizar en alianzas inter-institucionales/organizativas con otros actores del territorio a través de plataformas unificadas que permitan proceso de planificación conjuntos con la finalidad de evitar futuras duplicidades y poder optimizar recursos, particularmente en zonas de fuerte presencia de proyectos como el Corredor Seco y el Trifinio. (AeA y contrapartes). Alianzas estratégicas con proyectos de la FAO e instituciones de gobierno de cada país pueden contribuir a lograr más con menos recursos.

6.1.4 Definir un enfoque de resiliencia con las mujeres y niñas como pilar del desarrollo rural territorial. Tanto como referencia organizativa como para futuros proyectos e iniciativas sería oportuno que AeA definiera un marco de referencia sobre resiliencia común y compartido que permita construir “bases fuertes” en función de aplicar el enfoque de forma integral y sostenible. Este marco debería incluir los elementos ya señalados anteriormente en este informe y fortalecer el rol de las niñas, adolescentes y mujeres como motor y principal pilar de la construcción de la resiliencia en diferentes ámbitos y niveles. (AeA)

6.2 Recomendaciones generales de gestión-operativas

Estas recomendaciones están centradas en aspectos de la gestión del convenio y elementos técnico-operativos. Su aplicación debería ser considerada en la ejecución de proyectos o convenios similares, así como cualquier acción de continuidad o sostenibilidad llevada a cabo por AeA a corto y medio plazo.

6.2.1 Fortalecer equipo con perfiles con experiencia en incidencia política y pensamiento estratégico. El presente convenio evidenció la necesidad de contar dentro del equipo con personas que tengan experiencia en procesos multi-nivel y enfoque estratégico para trabajar en incidencia política con instituciones inter-gubernamentales y nacionales, lo cual fue corregido durante la ejecución. Para futuros procesos donde haya componentes de trabajo con participación de instituciones multinivel se recomienda contar desde el momento de la identificación con personas con un perfil adecuado y experiencia

en trabajo institucional e incidencia política que tengan peso y sean reconocidos por este tipo de actores.

6.2.2 Diseñar instrumentos de monitoreo y medición cuantitativa amigables. Uno de los aprendizajes de este convenio ha sido la necesidad de contar con instrumentos/herramientas operativas amigables que puedan ser aplicadas de forma fácil y permitan levantar datos e información clave para poder medir adecuadamente aspectos cuantitativos de las acciones. De igual forma se pueden utilizar también metodologías como los estudios de Conocimientos Actitudes y Prácticas (CAP) normalmente usados en proyectos de salud y RRD pero válidas para este tipo de acciones con las debidas adaptaciones.

6.2.3 Identificar los riesgos y posibles efectos negativos de las normas y procedimientos financiero-administrativos en la vida del proyecto. Bajo el entendido que existen normas y procedimientos del donante (AECID) y de la propia AeA que no pueden ser modificadas y son de obligado cumplimiento, es cuando toma mayor relevancia hacer análisis y anticiparse a que éstas no se conviertan en un obstáculo y limitante para una buena optimización de los recursos y cumplimiento de los resultados esperados. Por ello se recomienda que en futuros convenios se analicen los posibles cuellos de botella con antelación (como justificación de transporte, compras locales, etc.) para identificar con tiempos suficiente alternativas y mecanismos compatibles con los fines del proyecto. En la medida de lo posible se deben evitar consecuencias negativas derivadas de aspectos financiero-administrativos.

6.2.4 Realizar análisis estructurados de riesgos de seguridad y elaborar planes según cada contexto. Si bien AeA cuenta con procedimientos y normas estándares de seguridad, en futuros proyectos en la región, particularmente en el llamado triángulo norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) se recomienda hacer análisis de riesgos de seguridad estandarizados y periódicos con metodologías apropiadas y adaptadas al contexto que permitan definir niveles de riesgo y normas adecuadas a esos niveles.

6.2.5 Fortalecimiento de relaciones y apoyo al desarrollo de capacidades de contrapartes. Se ha podido constatar unas buenas relaciones de colaboración y respeto entre AeA y sus contrapartes, pero también se ha evidenciado la necesidad de construir un entendimiento compartido sobre enfoques, formas de trabajo, culturas organizativas, métodos de trabajo, procedimientos financiero-administrativos o métodos de rendición de cuentas. Por ello se recomienda que en futuros proyectos AeA diseñe, a partir de diagnósticos integrales de capacidades, planes de fortalecimiento organizativo de las contrapartes que sean simultáneos a la ejecución, como ya se hizo en algunos de los países en el presente convenio.

7. Lecciones identificadas

A continuación se presentan las principales lecciones identificadas en la ejecución del convenio. En el presente informe se denominan intencionalmente como “lecciones identificadas” y no como “lecciones aprendidas” bajo el entendimiento de que para que pasen de ser identificadas a aprendidas se considera que debe existir un proceso de apropiamiento organizativo y desarrollo de acciones clave que permitan institucionalizar el aprendizaje. En principio, salvo con alguna lección puntual, el proceso de aprendizaje culminará en un futuro cuando las lecciones sean consideradas en futuros convenios o proyectos. Para mejor comprensión y análisis las lecciones se han organizado en tres categorías:

Sobre la planificación y gestión del convenio

- ⇒ El convenio contó con instrumentos de seguimiento y monitoreo para valorar en cumplimiento de objetivos e indicadores (Check list de indicadores, matrices de parametrización) cuya exhaustiva aplicación hubiera generado una mejor medición de logros, sobre todo para resaltar el sobrecumplimiento de metas que no lograron expresarse desde el punto de vista cuantitativo.
- ⇒ El apoyo brindado por AeA a los socios locales para el manejo del área financiera del convenio a la vez que fortaleció capacidades institucionales, contribuyó al manejo efectivo del presupuesto, a minimizar el riesgo de retrasos en la ejecución por falta de fondos, y obtener una eficiente ejecución presupuestaria.
- ⇒ Por su carácter regional, el convenio optó por destinar esfuerzos para trabajar con instancias que tienen responsabilidades directas en la implementación de la ECADERT (Plataformas nacionales de ECADERT, SE-CAT, IICA), encontrándose limitadas capacidades institucionales para lograr metas de corto plazo. Contar con un diagnóstico sobre gestión de tiempos y procesos de entidades regionales y de gobiernos posibilita una mejor comprensión del contexto para anticipar efectos y asumir resultados realistas o alcanzables.

De carácter político-estratégico

- ⇒ La capacidad de Ayuda en Acción y socios implementadores para adaptarse a los contextos políticos y a la dinámica institucional de los países permitió la búsqueda de estrategias de gestión alternativa con estructuras de segundo nivel (Mancomunidades, Redes de mujeres, Asociaciones de cooperativas) como una alternativa viable en el fortalecimiento de los GATs y de las iniciativas productivas para la continuidad de operaciones.
- ⇒ Asumir y reconocer la falta de voluntad política y no priorización de los temas de DRT por parte las autoridades e instituciones nacionales es una premisa necesaria para

programar procesos de incidencia dirigidos a lograr cambios de forma realista y con estrategias adecuadas. No todo tiene que pasar ni ser avalado por las instituciones y autoridades si no hay voluntad.

De carácter operativo

- ⇒ Los espacios de planificación participativa implementados con los GAT e Iniciativas productivas (PDTR y Planes de Negocio) aportaron a un mayor apropiamiento en la medida que estos grupos meta reconocieron que sus prioridades están claramente definidas, que los planes contribuirán para reforzar sus capacidades y permitirá forjarse como estructuras más sostenibles.
- ⇒ Contar con criterios claros para la selección de iniciativas productivas (legitimidad, representatividad, grupo de mujeres, experiencia, equidad de género, buenas relaciones con autoridades locales, impacto y organización) ha demostrado ser una modalidad eficaz para que pese a los retrasos de ejecución inicial del convenio se logaran iniciativas que cumplan con el planteamiento de resiliencia de la ECADERT.
- ⇒ La dinámica de oferta y demanda del mercado es un elemento fundamental que debe ser aplicado mayor rigor para el apoyo de iniciativas productivas que permita planificar las inversiones, aprovechar oportunidades de precios en los insumos reduciendo costos de producción y definir estrategias que permitan mejorar ingresos y beneficios minimizando al máximo los riesgos.
- ⇒ Tomar medidas para lograr asistencia técnica permanente hacia las iniciativas productivas permitió identificar de primera mano los avances y contratiempos en los procesos productivos para fortalecer buenas prácticas, aplicar medidas de mitigación oportunas, mejorar indicadores y retomar aprendizajes para acciones futuras.
- ⇒ El uso de una herramienta estándar de medición y evaluación que incluyera variables de riesgo o adversidad, de resultados esperados y de factores protectores o de compensación, hubiera permitido una buena sistematización de impactos objetivos del convenio en la resiliencia de las personas y comunidades ante el cambio climático.
- ⇒ Desarrollar acciones de divulgación y articulación de esfuerzos entre las estructuras apoyadas por el convenio y otros actores no gubernamentales que trabajan en los territorios meta creó oportunidades para hacer más fuerte el poder de incidencia y generar confianza con los actores gubernamentales titulares de obligaciones.

8. Buenas prácticas

1. **Escuelas de resiliencia.** Generadas como espacios de aprendizaje y prácticas colectivas para ensayar, probar y validar experiencias productivas que aporten a la resiliencia comunitaria, vincula a personas y cooperativas, además de promover el enfoque de derechos y de inclusión. Este tipo de práctica es sin duda replicable en otros contextos donde se trate de promocionar una cultura de resiliencia ante el cambio climático, que promueva la soberanía alimentaria de grupos en situación de vulnerabilidad.
2. **Intercambio de experiencias entre grupos de mujeres.** Es general que en todos los países las mujeres recordaran con mucha motivación los intercambios con otras mujeres, exponiendo que este tipo de espacios permite consolidar aprendizajes, compartir vivencias y saberes, aumentar su motivación por emprender desde la conciencia organizativa, y además lograr impacto en otras mujeres desde la réplica de lo aprendido.
3. **Escuela de género.** Permitió una metodología compartida entre los países, con resultados visibles desde el empoderamiento de las mujeres para buscar su desarrollo y para defender sus derechos frente a los abusos que puedan sufrir desde cualquier espacio (hogar, comunidad, trabajo, etc.). Las mayores exposiciones sobre empoderamiento de los derechos salen de las mujeres egresadas de la escuela de género y muestran perspectivas de encontrar mayores roles protagónicos en espacios políticos y de desarrollo de sus territorios.
4. **Capacitaciones en nuevas masculinidades.** Se obtuvieron buenas evidencias, desde los testimonios de los participantes de estas capacitaciones sobre el cambio de conciencia, pensamiento y prácticas para la mejora de las relaciones afectivas y de género, y reconocimiento de las acciones que ejercen las mujeres de las comunidades y territorios. Desde las mujeres, también se reconocen los cambios generados en los hombres participantes de las capacitaciones y brindan un valor relevante para ser replicado no solamente en espacios comunitarios, sino también para niveles técnicos y tomadores de decisión en municipios e instituciones.
5. **Rescatar la metodología de campesino a campesino.** Durante las visitas a parcelas demostrativas, desde los protagonistas (hombres y mujeres) se destacó con mucho énfasis la importancia de las acciones que permitieron compartir sus conocimientos y experiencia de vida. Esta metodología es flexible, se adapta a la realidad y permite el respeto a los saberes de la gente y el rescate de la cultura ancestral, elementos que han mostrado ser fundamentales para la producción en contextos afectados por el cambio climático.

9. Anexo

Anexo 1. Términos de Referencia Evaluación Final

(Archivo adjunto en versión PDF)

Anexo 2. Agendas de visitas de campo e Instrumentos de investigación

Agenda de trabajo: Guatemala			
Actividades	Lugar	Fecha / Hora	Participantes
Entrevista bilateral	Cuidad Guatemala	12 de febrero	Mario Díaz. Coordinación Nacional del Convenio
Reunión/Entrevistas grupales	Ciudad Guatemala	12 de febrero	Paola Ruano - Coordinadora Financiera. Fundación Guillermo Toriello Magaly Cano - Coordinadora. Fundación Guillermo Toriello Alin Valenzuela - Planificación y Gestión
Entrevista bilateral	Cuidad Guatemala	12 de febrero	Paola Arguijo, AACID
Reunión de coordinación para consenso de agenda de trabajo.	Cuidad Guatemala	12 de febrero	
Reunión/Entrevistas grupales	Jocotán	13 de febrero	Equipo de trabajo de Nuevo Día: Jeremías Hernández - Coordinador Nuevo Día David Díaz - Iniciativas económicas Norma Sanivar - Coordinadora de Género
Reunión/Entrevistas grupales	Jocotán	13 de febrero	Equipo de trabajo de Nuevo Día: Jeremías Hernández - Coordinador Nuevo Día David Díaz - Iniciativas económicas Norma Sanivar - Coordinadora de Género
Reunión/Entrevistas grupales	Chiquimula	14 de febrero	Presidencia de mancomunidad Copan Ch'orti': Adolfo Vargas- Administrador de la Mancomunidad Mario Lemus - Técnico Municipal Mario Lemus -Alcalde San Juan Hremita
Grupo Focal	Jocotán	14 de febrero	RED DE MUJERES
Grupo Focal	Talco	15 de febrero	Grupos de actores: Grupo de emprendimiento, Lideresas, Autoridades indígenas, COCODE, Alcalde Indígena.
Visita de campo /Centro de Acopio, Caserío Talco.	Caserío Talco	15 de febrero	Junta directiva, Centro de acopio
Grupo Focal	Caserío Ursúa	15 de febrero	Centro de acopio, líderes indígenas, grupo de mujeres
Grupo Focal	Guareruche	16 de febrero	Centro de acopio, líderes indígenas, grupo de mujeres, iglesia
Visita de campo. Centro de acopio Guareruche	Guareruche	16 de febrero	Junta directiva, Centro de acopio

Agenda de trabajo: Guatemala			
Actividades	Lugar	Fecha / Hora	Participantes
Reunión con equipo de Nuevo Día para intercambio de impresiones sobre la evolución.	Jocotán	16 de febrero	
Entrevista bilateral	Ciudad Guatemala	17 de febrero	Director Nuevo Día - Omar

Agenda de trabajo: El Salvador			
Actividades	Lugar	Fecha / Hora	Participantes
Reunión/Entrevistas grupales	San Salvador	19 de febrero	Armando Ramírez, Odaly Rivas, Benjamín Corea, Michal Sambrano y Marcela Martínez
Entrevista bilateral	San Salvador	19 de febrero	OTC.
Entrevista Alcalde Municipal de San Ignacio.	San Ignacio	19 de febrero	Alfredo Reyes Alcalde y equipo evaluador.
Grupo Focal	San Ignacio	20 de febrero	Junta directiva del GAT
Entrevista bilateral	San Ignacio	20 de febrero	Idania Guillen, Mancomunidad COMAYAGUANCA
Grupo Focal.	San Ignacio	21 de febrero	Socias de la Cooperativa Manos Creativas
Visita de campo	San Ignacio		Instalación y centro en construcción, Cooperativa Manos Creativas
Grupo Focal	San Ignacio	21 de febrero	Lideresas participantes en escuela de Género
Participación en foro debate por parte de los aspirantes a gobiernos municipales en La Palma, San Ignacio y Citla, convocado por el GAT.	San Ignacio	21 de febrero	Espectadores del ejercicio democrático.
Entrevista bilateral	San Ignacio	21 de febrero	Dilcia Avelar, Coordinadora de Plan TRIFINIO y Red DT
Reunión/Entrevistas grupales	San Ignacio	22 de febrero	Socios de REDAPRODARE
Recorrido en instalaciones de Planta de REDAPRODARE, y conversatorio con socios de REDAPRODARE.	San Ignacio		
Reunión con equipo de Ayuda en Acción. Retroalimentación	San Salvador	23 de febrero	Armando Ramírez, Odaly Rivas, Benjamín Corea, Michael Sambrano y Marcela Martínez
Reunión/Entrevistas grupales	San Salvador	23 de febrero	Unidad de la Mujer del MIGOBBDT: Verónica Soza - Responsables Unidad de la Mujer Julia Villalobos - Oficina de la Mujer

Agenda de trabajo: Nicaragua			
Actividades	Lugar	Fecha / Hora	Participantes
Entrevista bilateral	Managua	26 de febrero	Ángela Perez
Reunión/Entrevistas grupales	Somoto	26 de febrero	Equipo Técnico territorial
Entrevista bilateral	Somoto	27 de febrero	Freddy Flores, Coordinador de Movimiento Comunal
Grupo Focal	La Palmira	27 de febrero	Cooperativa de Mujeres emprendedoras de La Palmira: Participantes de Escuela de Género; cursos INATEC / INTUR y Resiliencia: Presidenta Vilma Gómez, vice presidenta Mercedes Hernandez y Tesorera -Argentina Padilla. Sonia Gómez – Miembro de la Cooperativa.
Grupo Focal	Totogalpa	27 de febrero	Cooperativa de Mujeres Solares: Participantes de Escuela de Género; cursos INATEC / INTUR y Resiliencia: Presidenta Reyna Lopez, vice presidenta Kenia Perez y Tesorera – Glenda Lopez. Verónica Inestrosa, Bertha Lopez - Miembros de la Cooperativa.
Entrevista bilateral	Totogalpa	27 de febrero	Edwin Lopez -director de área de planificación y desarrollo humano- Alcaldía de Totogalpa.
Grupo Focal	Totogalpa	28 de febrero	Cooperativa Unidas Uniendo esfuerzos de Buenas Vista de Cuje, participantes de Escuela de Género; cursos INATEC. Presidenta Epifanía Lopez, vice presidente Alejandro Inestrosa y Tesorera Teresa Gómez.
Grupo Focal	Totogalpa	28 de febrero	Jóvenes de Escuela de Masculinidades de Buena Vista de Cuje.
Grupo Focal	Totogalpa	28 de febrero	Jóvenes de Escuela de Masculinidades de Buena Vista de Cuje.
Reunión/Entrevistas grupales	Totogalpa	28 de febrero	Socio Local CPICH: Genaro Martinez, Fabiola Ortiz, Anell Gurdíán
Grupo Focal	Somoto	01 de marzo	La Germania: Cooperativa Mujeres de La Frontera.
Visita de campo	Somoto	01 de marzo	Mujeres de La Germania: Cooperativa Mujeres de La Frontera., participantes de Escuela de Género; cursos INATEC/MEFCCA. Presidenta Digna Sanchez, vice presidenta Modesto Herrera y Tesorera –Yesenia Flores; Maritza Rodriguez – Junta de Vigilancia.
Grupo Focal	San Lucas	01 de marzo	Lideresas de Cooperativa Mujeres al Progreso: participantes de Escuela de Género y Resiliencia; cursos INATEC/ MEFCCA: Presidenta Altagracia Perez, Tesorera: Estebana Gutierrez y Vocal– Antonio Pérez. Isabel Mercado – Miembro de la Cooperativa.
Visita de campo	San Lucas	01 de marzo	Lideresas de Cooperativa Mujeres al Progreso
Entrevista bilateral	Somoto	2 de marzo	INTUR: Ariosto Díaz

Agenda de trabajo: Nicaragua			
Actividades	Lugar	Fecha / Hora	Participantes
Entrevista bilateral	Somoto		Responsable de Nuevas Masculinidades y género de Movimiento Comunal Nicaragüense
Grupo focal	Somoto	2 de marzo	GAT Equipo Facilitador (Fundación Fabretto, ALDEMA, COMUMAL-CPICH-COMUPRO-Iglesia Nazareno)
Reunión de retroalimentación	Managua y Skype	14 de marzo	Equipo Ayuda en Acción

Agenda de trabajo: Honduras			
Actividades	Lugar	Fecha / Hora	Participantes
Reunión/Entrevistas grupales	Tegucigalpa, MDC, Honduras	5 de marzo	Equipo Ayuda en Acción: Bertha, María Luisa, Nelson
Entrevista bilateral	Tegucigalpa, MDC, Honduras	5 de marzo	Responsable de Género de AeA, Heydy Ramírez
Entrevista bilateral	Tegucigalpa, MDC, Honduras	6 de marzo	Responsable Administrativo de AeA
Entrevista bilateral	Tegucigalpa, MDC, Honduras	5 de marzo	Manuel Vásquez, OTC
Reunión/Entrevistas grupales	Jutiapa, Atlántida, Honduras	6 de marzo	Juana - Fundación San Alonso Angel - CDH
Grupo Focal	Balfate, Colon, Honduras	6 de marzo	Encuentro con socios estratégicos y Titulares de derecho (Actores GAT, Red de mujeres de Balfate, Iniciativas económicas/CRACBAL). Día 1 Balfate
Entrevista bilateral	Balfate, Colon, Honduras	7 de marzo	Alcalde de Balfate
Entrevista bilateral	Balfate, Colon, Honduras	7 de marzo	Presidenta de Red de mujeres de Balfate
Entrevista bilateral	Balfate, Colon, Honduras	7 de marzo	CORASERSO, Ronny Vaquedano
Grupo Focal	Balfate, Colon, Honduras	7 de marzo	Iniciativas económicas: Caja Rural , Mi esperanza; Rio Esteban
Entrevista bilateral	Balfate, Colon, Honduras	7 de marzo	Representante de CURLA
Grupo focal	Tocoa	8 de marzo	Miembros del GAT y Empresa procesadoras de yuca de Irióna
Entrevista bilateral	Tocoa	8 de marzo	Noel Lanverde Chacón, Ayuda en Acción
Entrevista bilateral	Tocoa	8 de marzo	Administradora Fundación GT
Entrevista bilateral	Trujillo	9 de marzo	Vanessa Sierra, presidenta de la MAMUGAH
Entrevista bilateral	Telefónica	9 de marzo	Juan Francisco, Alcalde
Entrevista bilateral	Telefónica	9 de marzo	Alcalde Santa Fé

Anexo 3. Ficha de campo

Lugar y Fecha:									
Objetivo específico OE1.- Articular procesos de planificación del DRT con enfoque de derechos y género en el ámbito de los GAT, basados en la visión y decisiones de las personas y la realidad del territorio, y la creación de condiciones para la resiliencia ante el CC.									
Resultado	Indicadores del programa	Elementos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones	Fuentes primarias	Fuentes de verificación secundaria	
			Si	No	Parcial				
Resultado R.1.1.- Los GAT de los 4 territorios de intervención son espacios con capacidad de negociación y concertación, representativos de la institucionalidad y de la diversidad de colectivos locales y cuentan con amplia participación de las mujeres y sus organizaciones.	I.1.1.1.- Al finalizar el segundo año del Convenio, cuatro GAT constituidos, funcionando y articulados.	Los GAT/ NGT se han constituido/reorganizado con la participación de la institucionalidad y de la diversidad de colectivos locales.							
		Los GAT/ NGT se encuentran activos y funcionando como una plataforma para la articulación de procesos de planificación territorial e incidencia desde la población local.							
		Los GAT/ NGT cuentan con amplia participación de mujeres y programan iniciativas hacia la equidad de género y la gestión social de los territorios.							
		Se cuenta con una estrategia de funcionamiento de los GAT/ NGT después de finalizado el convenio.							
	I.1.1.2.- Al finalizar el Convenio, al menos cuatro colectivos miembros de los GAT impulsan los intereses estratégicos de las mujeres.	Los planes operativos anuales de los GAT/ NGT incorporan acciones específicas para el aumento de la resiliencia comunitaria							
		Se implementan acciones específicas para el aumento de la resiliencia comunitaria definidas en los planes operativos de los GAT/ NGT							
		Miembros de los GAT/ NGT conocen los criterios para incidir en favor de los intereses estratégicos de las mujeres							

Resultado	Indicadores del programa	Elementos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones	Fuentes primarias	Fuentes de verificación secundaria
			Si	No	Parcial			
	I.1.1.3.- Al finalizar el Convenio, al menos ocho colectivos representan los intereses de la diversidad étnica como miembros de los GAT.	Los GAT/ NGT incorporan dentro de sus planes operativos acciones que favorecen el ejercicio de derechos de las población étnica						
		Todos los miembros de los GAT/ NGT conocen las características y modelo de funcionamiento del Grupo						
		Miembros de los GAT/ NGT conocen y aplican criterios de disposición y capacidad para incidir en favor de los intereses de la diversidad étnica						
	I.1.1.4.- Al finalizar el Convenio, al menos los 40% de los hombres y mujeres organizados en los GAT han mejorado su conocimiento y sensibilidad en la igualdad de género y el ejercicio de los derechos.	Se han implementado capacitaciones sobre equidad de género y construcción de nuevas masculinidades						
		Se han generado espacios de capacitación para el empoderamiento de los GAT/ NGT en función de fortalecer capacidades de negociación, gestión y concertación y el ejercicio de los derechos.						
		Existe un sistema/herramienta para valorar conocimientos, capacidades y prácticas desarrolladas en los procesos de formación y es conocido por los equipos técnicos de las organizaciones socias/socios locales						
	I.1.1.5.- Al finalizar el Convenio, al menos 16 acciones estratégicas (Cuatro en cada país) desde las mujeres y hacia la igualdad de género están incorporadas en las iniciativas de DRT impulsadas por los GAT	Existe un plan de actividades que promueve la igualdad de derechos y la dignidad de hombres y mujeres						
		Se ha realizado análisis de género para definir las acciones estratégicas incorporadas en las iniciativas de DRT						
		Iniciativas de desarrollo territorial propuestas por grupos de mujeres han sido impulsadas por los GAT/ NGT						

Resultado	Indicadores del programa	Elementos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones	Fuentes primarias	Fuentes de verificación secundaria
			Si	No	Parcial			
R.1.2.- Los GAT incorporan en sus PDRT orientaciones estratégicas hacia la igualdad de género y la gestión social de los territorios.	I.1.2.1.- Al finalizar el Convenio, cuatro Planes de Desarrollo Rural Territorial incorporan acciones afirmativas que favorecen el ejercicio de derechos de las mujeres, población indígena y Garífuna	La metodología para elaborar Planes de Desarrollo Territorial (PDT) se adapta a las particularidades y contexto de la zona de incidencia						
		Se ha elaborado Planes de Desarrollo Rural Territorial (PDRT) bajo consulta con los titulares de derechos						
		Los PDRT incorporan acciones que favorecen el ejercicio de derechos de las mujeres						
		Los PDRT incorporan acciones que favorecen el ejercicio de derechos de las población indígena (Gua, Hon, Nic) y Garífuna (Hon)						
		Se han desarrollado convenios o estrategias de cooperación para la ejecución de proyectos definidos dentro de los PDT						
	I.1.2.2.- Al finalizar el Convenio, los cuatro GAT promueven en sus Planes de Desarrollo Rural Territoriales iniciativas productivas locales estratégicas resilientes al Cambio Climático que favorecen la autonomía económica de las mujeres.	Los actores miembros de los GAT/ NGT conocen este espacio de articulación en temas como sistemas productivos con el objetivo de mitigar el impacto del cambio climático.						
		Las iniciativas productivas cuentan con mecanismos de gestión y administración conocidos y aplicados por las mujeres en beneficio de su autonomía						
		Se han generado mecanismos de transferencia para replicar experiencias hacia otras comunidades o entre los mismos comunitarios/as						

Objetivo específico OE2.- Contribuir al ejercicio de los derechos de las mujeres y su empoderamiento, fortaleciendo e integrando a los GAT sus organizaciones que impulsan iniciativas productivas resilientes.

Resultado	Indicadores del programa	Elementos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones	Fuentes primarias	Fuentes de verificación secundaria
			Si	No	Parcial			
R.2.1.- Las mujeres organizadas en las iniciativas productivas se reconocen como sujetas activas para el ejercicio de sus derechos.	I.2.1.1.- Al finalizar el Convenio, el 80% de las mujeres participantes en los grupos productivos reconocen un mayor ejercicio de los derechos en sus vidas, las de sus familias y las de sus comunidades.	Las currículas o planes de formación/capacitación incorporan temas de derechos ambientales y de género						
		Se han elaborado Planes de incidencia que han sido implementados para el reconocimiento de los derechos por los titulares de deberes						
		Existe un plan de actividades que promueven la igualdad de derechos y la dignidad de hombres y mujeres						
		Las mujeres participantes en los grupos productivos reconocen un mayor ejercicio de los derechos en sus vidas, las de sus familias y las de sus comunidades.						
R.2.2.- Las mujeres organizadas desarrollan iniciativas productivas sostenibles para su autonomía económica aumentando su resiliencia personal y colectiva	I.2.2.1.- Al finalizar el Convenio, al menos 225 mujeres de las participantes en las iniciativas económicas comunitarias incrementan sus ingresos en un 15% con respecto a la línea de base.	Las iniciativas productivas han sido seleccionadas, según el contexto y las necesidades de la mujeres y comunidades meta						
		Existe un incremento anual de ingresos de las mujeres participantes en iniciativas económicas comunitarias al menos 15%)						
		Los riesgos financieros se han identificado claramente en la propuestas de proyectos o iniciativas económicas comunitarias						
		Existe un plan de sostenibilidad para la continuidad de las iniciativas económicas comunitarias y que puede ser gestionado por las propias mujeres						

Resultado	Indicadores del programa	Elementos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones	Fuentes primarias	Fuentes de verificación secundaria
			Si	No	Parcial			
	I.2.2.2.- Al finalizar el Convenio, el 80% de las mujeres participantes en las iniciativas económicas reconocen una mejora en la resiliencia de sus medios de vida productivos.	Se ha realizado análisis de riesgo (ambientales, sociales, naturales) que permita valorar posibles pérdidas en las iniciativas productivas impulsadas por las mujeres						
		Se cuenta con iniciativas de sostenibilidad para continuar impulsando la mejora en la resiliencia en sus medios de vida de las mujeres						
		Las mujeres que impulsan iniciativas productivas conocen el enfoque de resiliencia y reconocen mejora en sus medios de vida						
		Las mujeres que impulsan iniciativas productivas reconocen mejora en sus medios de vida						
		Las iniciativas productivas incorporan medidas de mitigación y adaptación frente al cambio climático						
		Las actividades productivas o iniciativas económicas no repercuten en una doble carga de trabajo para las mujeres						
	I.2.2.3.- Al finalizar el Convenio, al menos cuatro iniciativas económicas comunitarias de las emprendidas son consideradas como “modelos” por las Comisiones Nacionales ECADERT y/o por la PRAT. (Una por país)	Se han generado espacios de divulgación y réplica de experiencias de todas las iniciativas económicas comunitarias sin distinción de tamaño y tipología.						
		Se ha promovido la réplica de experiencias económicas comunitarias a otros sectores vulnerables de los países						
		Las Comisiones Nacionales de la ECADERT integran modelos de iniciativas económicas en sus planes o estrategias de trabajo						

Objetivo específico OE.3 Contribuir a la realización del Plan de Acción Regional de la ECADERT acompañando a las instancias clave que impulsan los procesos hacia una institucionalidad más incluyente y equitativa.

Resultado	Indicadores del programa	Elementos a evaluar	Cumplimiento			Observaciones	Fuentes primarias	Fuentes de verificación secundaria
			Si	No	Parcial			
R.3.1.- Las instancias clave de la ECADERT lideran e impulsan los procesos de DRT basadas en la gestión del conocimiento y la comunicación efectiva.	I.3.1.1.- Al finalizar el Convenio, al menos ocho buenas prácticas de Desarrollo Territorial desde la perspectiva de género e interculturalidad se han incorporado en la gestión del DRT. (Dos en cada uno de los países)	Al menos una práctica sobre protección de medios de vida ha sido incorporada dentro de la gestión de las DTR						
		Al menos una práctica sobre gestión o desarrollo económico rural comunitario se ha incorporado dentro de la gestión de las DTR						
		Se han incorporado iniciativas para la reivindicación de los derechos de las mujeres en la gestión de los DTR						
	I.3.1.2.- Al finalizar el Convenio, las Comisiones Nacionales ECADERT, la Plataforma Nacional de Asistencia Técnica PRAT, y/o la SE-CAC promueven y difunden cuatro buenas prácticas para otros GAT en la región.	Se han generado documentos de sistematización de buenas prácticas para ser incorporadas en planes de acción de plataformas que impulsan la ECADERT.						
		Las Comisiones Nacionales ECADERT, la Plataforma PRAT, y/o la SE-CAC han desarrollado acciones para promover y difundir buenas prácticas a nivel regional						
		Se cuenta con un Plan de mejoras para fortalecimiento institucional dentro de los GAT/ NGT						
	I.3.1.3.- Al finalizar el Convenio, se han realizado cinco campañas (4 nacionales y 1 regional) como parte de la estrategia de comunicación del PAR - ECADERT que contienen los paquetes de difusión de las buenas prácticas promovidas por el GAT para el Desarrollo Territorial	Existe un plan de Comunicación e Incidencia para posicionar la voz y acción de las mujeres en el DRT.						
Campañas de divulgación y sensibilización sobre derechos ha sido reconocida por las autoridades promotoras de la ECADERT								

Anexo 4. Listado de fuentes secundarias consultadas

El Salvador

- Currícula de capacitación.
- Diagnóstico territorial participativo de la zona norte de Chalatenango.
- Diagnósticos Socio-Empresariales
- Diagnóstico territorial participativo de la zona norte de Chalatenango: municipios de la Palma, San Ignacio y Citalá.
- Diagnóstico y política institucional MIGOBDT
- Diagnóstico y Plan de Desarrollo Rural Territorial.
- Documental de canal nacional de la firma de constitución de la Red Nacional de GAT
- Documentos de legalización del GAT.
- Escritura de Constitución del GAT.
- Estatutos GAT.
- Informes anuales.
- Informe de país.
- Línea base/encuesta de percepción de las mujeres con respecto a la demanda de servicios.
- Listas de participantes en talleres de formación.
- Manuales de funciones Y planes de mercado.
- Módulos e informe de la escuela de género.
- Nota conceptual Fortalecimiento RED GAT.
- Perfiles de proyectos.
- Plan de mejoras del GAT.
- Plan de desarrollo rural.
- Plan quinquenal de desarrollo 2014-2019.
- Plan de Desarrollo del GAT.
- Planes de Trabajo Comisiones GAT 2017.
- Planes de negocio.
- Planes Operativos Anuales de las comisiones del GAT.
- Política Nacional para la gestión asociada de los territorios
- Política Nacional de las Mujeres
- Reporte de procesos de sensibilización en género y derechos de las mujeres.
- Sistematización de país.
- documentos legales de las iniciativas productivas.
- Video de iniciativa productiva modelo.
- Videos con testimonios de las mujeres.

Guatemala

- Actas de reuniones en el NGT.
- Actas de entrega de materiales.
- Acuerdo de intersectorialidad e impulso a la ECADERT.
- Agenda social de las mujeres Ch'orti'
- Afiche de DRT en Guatemala
- Archivo fotográfico de jornadas de fortalecimiento de capacidades.
- Boletín de observatorio de DRT en Guatemala.
- Caracterización inicial de iniciativas.
- Diagnósticos de actividades productivas
- Diagnósticos participativos de Género.
- Documentos de sistematización.
- Informe y memorias de avances.
- Memorias de participación en la PRAT local.
- Memorias de participación en la Coordinadora Ecuémica.
- Memorias de los foros del Observatorio de Desarrollo Rural Territorial).
- Memorias y listas de asistencia de talleres con grupos de mujeres.
- Memorias de Reuniones internas equipo regional.

- Memorias de reuniones con actores locales y nacionales para la conformación de los GAT.
- Planes de sostenibilidad.
- Plan de desarrollo territorial.
- Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI).
- Presentaciones jornadas con mujeres.
- Archivo fotográfico, presentaciones, listados de asistencia y memorias de evento con los GAT.

Honduras

- Acta de constitución del GAT.
- Agendas Sociales de las Mujeres de los municipios de Iriona, Santa Fé y Balfate Honduras.
- Currícula de formación.
- Directorios de la Junta Directiva del GAT 2015 y 2016.
- Estrategia de género 737.
- Informe Nacional.
- Ley para el Desarrollo Rural Sostenible.
- Ley de igualdad de oportunidades para las mujeres.
- Plan de Desarrollo Rural Territorial.
- Planes de negocio.
- Planes de mejora.
- POA 2017-2018 del GAT.
- Propuesta Técnica de Escuela de género.
- Plan de Desarrollo Rural Territorial.
- Rediseños metodológicos en función de agenda social.
- Reglamento General del Grupo de Acción Territorial (GAT) MAMUGAH.
- Sistematización.
- Videos y cuñas radiales de divulgación.
- Visión de País 2010–2038 y Plan de Nación 2010-2022 de Honduras.

Nicaragua

- Actas de constitución de cooperativas.
- Cambios en los reglamentos de funcionamiento de los GAT.
- Certificación de la ampliación de la membresía en el GAT.
- Certificación de decisiones claves de parte de los GAT.
- Documentación de buenas prácticas.
- Estrategia Nacional Ambiental y del Cambio Climático.
- Evaluación del convenio.
- Informe de país.
- Informe de evaluación de modelo de ECADERT con los emprendimientos de Nicaragua.
- Listados de participantes en charlas, capacitaciones.
- Plan Nacional de Desarrollo Humano.
- Planes de negocio con prácticas de género.
- Planes de mejora resiliencia organizacional.
- Reglamento operativo de cada cooperativa.
- Sistematizaciones.

Anexo 5- Ficha resumen modelo CAD - Convenio 14-C01-737

Título	“Promover la resiliencia de los sistemas productivos de los grupos en situación de vulnerabilidad ante el cambio climático en Centroamérica, desde una perspectiva de Desarrollo Rural Territorial, en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua”	Lugar	Región: Centroamérica Países y zonas geográficas: Honduras: Departamento de Colón, en comunidades localizadas en los municipios de Santa Fe, Balfate e Iriona. El Salvador: Departamento de Chalatenango, en comunidades de los municipios de La Palma y San Ignacio. Nicaragua: Departamento de Madriz, en los municipios de Totogalpa y San Lucas. Guatemala: Departamento de Chiquimula, en comunidades de los municipios de Jocotán y Camotán.		
Sector	Proyectos integrados de desarrollo rural en cambio climático - 4304001	Subsector(es)	La participación democrática y la sociedad civil – 1515000 (Sector CRS secundario 1) Organizaciones e instituciones de la igualdad de las mujeres – 1517000 (Sector CRS secundario 2)		
Tipo de evaluación	Evaluación final	Coste (€)	24,980		
Fecha de la intervención	Diciembre 2014- febrero 2018	Agente Ejecutor	Fundación Ayuda en Acción	Colectivo Meta	Mujeres, Infancia, Juventud, Pueblos Indígenas, Familias.
Fecha de la Evaluación	Enero - Mayo de 2018	Agente Evaluador	Centro de Innovación para la Reducción de Desastres (CIRDES, S.A)		
Antecedentes y objetivo de la intervención	El Convenio plantea su trabajo en torno a la promoción de la resiliencia de las personas, las comunidades y sus medios de vida desde una perspectiva de adaptación de los sistemas productivos ante el Cambio Climático (CC) en cuatro territorios focales centroamericanos, en el marco de la dinamización de los procesos de Desarrollo Rural Territorial (DRT) y su contribución al ejercicio del derecho a la alimentación. Centra sus esfuerzos en la operativización de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) a nivel local y en vinculación con las instancias nacionales y regionales. Todo ello desde un enfoque de igualdad de género, identificándolas necesidades diferenciadas y los obstáculos que enfrentan las personas para mejorar su resiliencia, estableciendo estrategias que permitan un				

	<p>mayor ejercicio de derechos y empoderamiento. Ha desarrollado sus acciones en torno a tres objetivos; el primer objetivo específico recoge todas las acciones dirigidas a la articulación de procesos de planificación del desarrollo rural territorial (DRT) con enfoque de derechos y género en el ámbito de Grupos de Acción Territorial (GAT) como espacios de concertación entre titulares de derechos y de obligaciones, donde se definen las propuestas de DRT desde la visión y decisiones de las personas y la realidad del territorio, y la creación de condiciones para la resiliencia ante el cambio climático (CC). El segundo objetivo recoge todas las acciones para contribuir al ejercicio de los derechos de las mujeres y su empoderamiento, fortaleciendo e integrando a los GAT sus organizaciones que impulsan iniciativas productivas resilientes, incluyendo medidas de adaptación y mitigación de los sistemas productivos frente al CC teniendo en cuenta las condiciones y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. El tercer objetivo aglutina todas las acciones de apoyo y complementariedad con instancias y agendas regionales, tomando como base la agenda de implementación de la ECADERT, acompañando a las instancias clave que impulsan los procesos hacia una institucionalidad más incluyente y equitativa para que políticas públicas, normativas y recursos destinados al DRT, promuevan sistemas productivos resilientes que incorporen el análisis y abordaje de las desigualdades de género y la movilización de recursos para el fortalecimiento de las propuestas de DRT- ECADERT.</p> <p>Objetivo General:</p> <p>Fortalecer la resiliencia de las personas ante el Cambio Climático en Centroamérica desde la adaptación de los sistemas productivos y la dinamización de procesos de Desarrollo Rural Territorial que promuevan la igualdad de género y un mayor ejercicio efectivo de derechos. A continuación resumen de objetivos, resultados en indicadores.</p>
<p>Principios y objetivos de la evaluación</p>	<p>El principal objetivo de la evaluación es valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados esperados en el marco del convenio AECID 14-C01-737, y extraer aprendizajes para futuras intervenciones. Los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones identificadas quedarán en manos de los actores implicados en el convenio para que puedan ser considerados en procesos similares que alcancen desarrollar en el futuro. Con la evaluación final se pretende cumplir con ocho objetivos específicos dirigidos a: (1) valorar la participación y apropiación de las y los diferentes actores en el proceso de ejecución del convenio; (2) identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, especialmente en lo que respecta a la articulación con instituciones del ámbito regional, sus estrategias, y su aplicación a nivel local; (3) identifica a nivel de intervención local el aporte del convenio en gobernanza territorial desde los pueblos indígenas, gobiernos municipales e instituciones de gobierno para promover el DTR, los modelos de emprendimiento o apropiación de estrategias de resiliencia comunitaria, y sobre los derechos de las mujeres en autonomía personal, política y económica; (4) Identificar la contribución del convenio, tanto desde una perspectiva temática como institucional a AeA, a las instituciones públicas aliadas y a sus socios locales; (5) Valorar el diseño de la intervención, incluyendo la coherencia entre actividades, productos, resultados y objetivos, así como los medios puestos a disposición para alcanzar los efectos deseados considerando el contexto actual; (6) Identificar las posibles ventanas de oportunidades para la colaboración futura principalmente en lo relativo al relacionamiento e</p>

	interdependencia entre los actores que participan del Convenio, proporcionando propuestas concretas en forma de lineamientos para la acción y la coordinación; (7) valorar la coherencia y calidad de la actuación en cuanto a la integración de enfoque de género y las estrategias y el abordaje de nuevas masculinidades; y (8) identificar el “valor añadido” de un convenio de carácter regional, a partir del análisis de los resultados alcanzados a nivel local, nacional y regional. Además de indagar sobre la intervención en cuestión, se pretende analizar el convenio regional como modalidad de intervención de la cooperación española. (Según TdRs)	
Metodología y herramientas	<p>⇒ Fase 1: Trabajo de gabinete y aproximación técnica y metodológica (revisión documental y elaboración del plan de trabajo y documento metodológico (ver resumen metodológico en apartado 2.2 del informe de evaluación).</p> <p>⇒ Fase 2: Trabajo de campo preparación y levantamiento de información primaria visitando los cuatro países meta del convenio entre el 12 de febrero y 09 de marzo 2018. (ver agendas detalladas en anexo 02)</p> <p>⇒ Fase 3: Reuniones de retroalimentación con personas de Ayuda en Acción (El Salvador y Nicaragua) y organizaciones socias (Guatemala y Honduras) y reunión de retroalimentación a la sede de Ayuda en Acción para comentar los resultados preliminares de la misión de campo. Con base en análisis documental y entrevistas previas, se realizó la triangulación de información y análisis para la elaboración del informe final (Marzo – mayo 2018)</p>	
Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Eficacia	La ejecución del Convenio ha tenido un alto grado de cumplimiento de los resultados esperados. Como se analiza en detalle el capítulo de eficacia los niveles de cumplimiento más altos se han dado en aquellos componentes cuyo éxito dependían en gran medida de la gestión y recursos de Ayuda en Acción (AeA) y el propio convenio. Si bien algunas acciones que dependían de la coordinación, voluntad política, recursos financieros y acuerdos con otros actores clave como titulares de obligaciones limitaron la ejecución inicial (PAC1), en el último año del convenio se lograron recuperar tiempos y cumplir con las metas propuestas. Es importante reconocer la buena gestión y trabajo de incidencia realizado por AeA para lograr sinergias con titulares de responsabilidades y obligaciones.
	Eficiencia	La ejecución global del convenio se puede calificar con un alto grado de eficiencia debido principalmente a dos factores: i) La ejecución de la totalidad del presupuesto según las actividades inicialmente planificadas o en los casos necesarios introduciendo los ajustes necesarios; y ii) La búsqueda de acuerdos, alianzas y sinergias con otras iniciativas, proyectos y actores clave que permitió optimar los recursos existentes y multiplicar los beneficios y alcances inicialmente previstos en algunas acciones desarrolladas.
	Pertinencia	Desde la fase de identificación y formulación inicial hasta su finalización el convenio ha mostrado un alto grado de pertinencia y relevancia gracias a aspectos como: la pertinencia geográfica y sus metas plateadas con base al contexto y necesidades de los países meta, los cuales continúan encabezando las listas de zonas geográficas más vulnerables ante efectos del cambio climático,

		<p>destacándose como territorios degradados ambientalmente, y con altos índices de pobreza, desigualdad social y desde la perspectiva de género; y desde una apuesta clara por priorizar aspectos de inclusión y equidad de género, el Convenio integra resultados y actividades que son particularmente relevantes para aportar a las necesidades prácticas, intereses estratégicos y problemáticas de las mujeres, grupos indígenas y Garífunas, con oportunidades de acceso a recursos y bienes que de forma colectiva a través de emprendimientos económicos, participación y toma de decisiones colectivas como elementos que aportan a la equidad.</p>
	<p>Impacto</p>	<p>Se reconocen impactos positivos del convenio a partir logros y resultados que por su importancia y relevancia representan cambios significativos y duraderos en las instituciones, organizaciones y estructuras, así como en la vida de los diferentes grupos meta, resumidos en las siguientes afirmaciones: (1) Se logró formar estructuras de gestión rural territorial (GAT) incluyentes y con protagonismo de la sociedad civil; (2) Posicionamiento de las mujeres como lideresas y protagonistas y motores de los procesos de DRT a partir del liderazgo en sus comunidades y como parte de los GAT; (3) cambios significativos en la dignidad, autoestima y respeto de las mujeres involucradas en los procesos, logrados a través de capacitaciones/escuela de género, escuelas de resiliencia y apoyo a las iniciativas productivas; (4) nuevos conocimientos y cambio de actitudes a favor del enfoque de género e inclusivo de instituciones y organizaciones involucradas con el Convenio, a partir de los procesos de sensibilización y capacitación; (5) cambios de mentalidad y actitud en jóvenes/hombres de organizaciones y comunidades meta, logrados con las capacitaciones en nuevas masculinidades; (6) visibilización e inclusión de la cosmovisión, prioridades y agenda de comunidades indígenas(Guatemala y Nicaragua) y Garífunas (Honduras) en procesos de DRT, logrando formalizar su representación a través de los estatutos de los propios GAT e incluir su enfoque, necesidades y prioridades en los planes de desarrollo rural territorial (PDRT) y por tanto el convenio contribuyó significativamente a posicionar “sus agendas” en los espacios formales de planificación y gestión.</p>
	<p>Mensurabilidad y diseño</p>	<p>El diseño de la propuesta y enfoque de marco lógico se hizo a partir de un enfoque de igualdad de género, identificándose las necesidades diferenciadas y los obstáculos que enfrentan las personas para mejorar su resiliencia, estableciendo estrategias que permitan un mayor ejercicio de derechos y empoderamiento lo cual ha permitido que el convenio contemple resultados y acciones concretas para que comunidades y poblaciones meta puedan ejercer sus derechos. Si bien durante la evaluación final fueron recopilados buenos testimonios de cambios en la vida de personas y grupos meta, en la otra cara de la moneda, se encuentra una limitante en la planificación que dificulta medir los logros de forma individualizada y cualitativa faltando indicadores que para medir en su justa</p>

		<p>medida los muy buenos logros y el impacto que desde el convenio fueron obtenidos a través de acciones de gran relevancia como: mejora en las condiciones de los medios de vida, mejora en la calidad de vida de mujeres que han logrado espacios políticos, impacto en las comunidades desde el actuar de las iniciativas productivas o el conocimiento adquirido en los procesos formativos que sólo se pueden medir a través de testimonios y datos cualitativos, que aunque son de gran valor para identificar logros e impactos del convenio, no permiten determinar el alcance cuantitativo de los mismos, que en muchos de ellos se podría afirmar que hubo incluso un sobre-cumplimiento de resultados e indicadores, pero no siempre se pueden documentar con datos objetivos, levantados y analizados de forma sistémica. Sobre los mecanismos e instrumentos de seguimiento y monitoreo, se puede afirmar que el convenio contó con herramientas de monitoreo y registro apropiadas que permiten conocer los avances progresivos, prever acciones correctivas y medir los logros, sin embargo, en la gestión práctica no siempre la información generada fue procesada y analizada desde el uso de estas herramientas.</p>
	<p>Participación y articulación</p>	<p>Una de las principales fortalezas del convenio fue en nivel de participación de los principales grupos titulares de derechos. Se destacan buenos esfuerzos por lograr articulación entre titulares de derecho, titulares de deberes y organizaciones de apoyo al desarrollo rural territorial. Los mayores logros en temas de participación se encuentran en: la conformación o reactivación de los GAT con amplia representación de la sociedad civil y con el acompañamiento de las principales municipalidades de los territorios meta; y los procesos vinculados a la gestión del conocimiento (formación y capacitación en género, nuevas masculinidades, resiliencia) y fortalecimiento de capacidades locales (participación en iniciativas productivas). Sobre la articulación con titulares de deberes, a nivel territorial se logró involucrar a gobiernos locales y mancomunidades en los espacios de coordinación y planificación desarrollados en el ámbito del DRT, aunque la participación de autoridades municipales no siempre fue permanente. A nivel de los países, si bien hubo buenos ejemplos de acciones de incidencia, sensibilización y campañas que permitieron poner los temas del DRT en las agendas públicas territoriales y nacionales, estos esfuerzos no siempre pudieron trascender ni articularse a estructuras y procesos institucionalizados para contar con el debido respaldo de estas entidades una vez finalizado el convenio. Se reconocen los esfuerzos por lograr un acercamiento y trabajo coordinado con actores estratégicos regionales (PRAT, IICA y SE-CAC), con quienes se generó mejor comunicación después del primer año de ejecución del convenio, pero queda de manifiesto un alto nivel de burocracia institucional para desarrollar acciones coordinadas y la falta de operatividad de órganos responsables de apoyar la implementación de la ECADERT a nivel regional, transfronterizos y nacionales.</p>

	<p>Coherencia</p>	<p>El convenio se considera coherente con los mandatos y compromisos adoptados por los países de la región para avanzar en el desarrollo rural territorial, la resiliencia ante el cambio climático y la equidad e igualdad de género. El Convenio ha desempeñado acciones que se vinculan con los cinco (5) componentes de la ECADERT y con dos (2) de los principales ejes de ERAS. Además, hace un aporte específico a la Política Agrícola Centroamericana (PACA) la que establece que debe considerarse la equidad de género como un “factor de primer orden”, de modo que generó la oportunidad de vincular las necesidades y agendas específicas de las mujeres rurales, de manera particular las relacionadas con el acceso y el control de los activos productivos y financieros. A nivel de los países, las acciones desarrolladas apuntan a las prioridades o metas definidas en los Planes Nacionales de Desarrollo como principales instrumentos guía definidos por los gobiernos. El enfoque de trabajar con titulares obligaciones y derechos sin duda contribuyó a mejorar la interlocución y posibilidades de sinergia entre ambos grupos quedando un camino andado para futuras compromisos organizativos e institucionales donde se unan voluntades y recursos para el DRT. Por otra parte el convenio está alineado con tres orientaciones del IV Plan Director de e la Cooperación Española (2013 / 2016) y encuentra elementos coincidentes con cada uno de los Marcos de Asociación País de la Cooperación Española y los países meta.</p>
	<p>Proyección de la Viabilidad</p>	<p>En relación con la viabilidad/sostenibilidad de logros y productos del convenio, se reconoce el compromiso de AeA con la continuidad y sostenibilidad de procesos incipientes. En todo momento AeA y sus socios actuaron buscando la continuidad y sostenibilidad de los resultados y procesos impulsados y acompañados durante el convenio, los esfuerzos realizados en diferentes componentes como los GAT, PDRT o las Iniciativas productivas fueron sólidos y desarrollados de forma participativa para garantizar su auto-sostenimiento. No obstante, debido a diferentes retrasos ya señalados, una parte de esos logros no se pudieron terminar de acompañar y consolidar durante la vida del proyecto quedando como logros incipientes que aún necesitarían un acompañamiento y refuerzo a corto y medio plazo. En este sentido AeA y sus socios antes de finalizar el Convenio tomaron decisiones responsables para garantizar los apoyos necesarios tanto a través de recursos y estructuras propias (ADT) como en alianzas, acuerdos y vínculos con otros actores clave con recursos.</p>
	<p>Análisis de Género</p>	<p>Desde su identificación y diseño el Convenio muestra una apuesta y compromiso firme hacia la equidad de género logrando avances y cambios significativos como el empoderamiento, participación, liderazgo y posicionamiento de las mujeres en su relación con las instituciones con responsabilidades y obligaciones concretas. El compromiso por visibilizar, empoderar y cambiar la realidad de las mujeres y su rol y participación en los procesos de desarrollo rural territorial y de</p>

		<p>igual manera los esfuerzos realizados trabajando en la sensibilización y capacitación de los hombres en nuevas masculinidades, permitió lograr cambios significativos en la realidad y mentalidad de muchas de las mujeres y hombres involucrados quedando demostrado el valor agregado de dichos enfoques y la necesidad de darles continuidad en el futuro inmediato con un enfoque mucho más estratégico y continuado en el tiempo.</p>
<p>Conclusiones de carácter específico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de pertinencia y relevancia. • El convenio es coherente con los mandatos y compromisos adoptados por los países de la región, pero limitado por el cambio de contexto. • Un diseño que facilita el enfoque de derechos, pero limitado para medir cambios en la vida de las personas. • Un adecuado seguimiento de los riesgos e hipótesis y adaptación a los cambios de contexto. • Alto grado de cumplimiento de objetivos y resultados con base en indicadores. • Una apuesta y compromiso firme hacia la equidad de género con cambios significativos. • Buena gestión y calidad en la ejecución del convenio con un alto compromiso y conocimiento del contexto. • Gestión e incidencia que ha permitido generar espacios de participación, articulación y sinergias entre actores clave. • Alto nivel de eficiencia con aporte, complementariedad, sinergias y apalancamiento de recursos. • Alto nivel de compromiso desde el organismo ejecutor por con la continuidad y sostenibilidad de procesos incipientes. 	
<p>Recomendaciones de carácter específico</p>		<p>En el ámbito estratégico las recomendaciones se refieren los siguientes aspectos: Diseñar e implementar un plan de acción de acompañamiento y consolidación de los logros y resultados; Asegurar acompañamiento y auto-gestión de los GAT para su consolidación y funcionamiento como estructuras independientes de gestión territorial; Acompañamiento y consolidación de iniciativas productivas incipientes que a partir de un análisis/diagnóstico de situación actual se llegue a la conclusión que necesitan un período de acompañamiento técnico y social para su auto-sostenimiento; Desarrollar un enfoque/marco estratégico de género y DRT para dar continuidad y capitalizar los logros del convenio en la temática a partir de los buenos resultados y cambios conseguidos; Institucionalizar en la región enfoques y metodologías exitosas; Establecer vínculos con otras iniciativas y donantes para evitar futuras duplicidades optimizar recursos con sinergias de apoyo; y Definir un enfoque de resiliencia con las mujeres y niñas como pilar del desarrollo rural territorial.</p> <p>En los aspectos técnico-operativos las recomendaciones se relacionan con: Fortalecer equipo con perfiles con experiencia en incidencia política y pensamiento estratégico para trabajar en incidencia política con instituciones inter-gubernamentales y nacionales para futuros procesos donde haya componentes de trabajo con participación de instituciones multinivel; Diseñar instrumentos de monitoreo y medición cuantitativa amigables que puedan ser aplicadas de forma fácil y permitan levantar datos e información clave para poder medir adecuadamente aspectos cuantitativos de las acciones; Identificar los riesgos y posibles efectos negativos de las normas y procedimientos financiero-administrativos en la vida del convenio; Realizar análisis estructurados de riesgos de seguridad y elaborar planes</p>

	<p>según cada contexto; y Fortalecer relaciones y apoyo al desarrollo de capacidades de contrapartes sobre enfoques, formas de trabajo, culturas organizativas, métodos de trabajo, procedimientos financiero-administrativos o métodos de rendición de cuentas, con planes de fortalecimiento organizativo de las contrapartes simultáneos a la ejecución, como se hizo en algunos de los países en el presente convenio.</p>
<p>Agentes que han intervenido</p>	<p>Titulares de Obligaciones:</p> <p><u>Nivel regional:</u> Consejo Agrícola Centroamericano (CAC), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); Plataforma Regional de Asistencia Técnica (PRAT).</p> <p><u>Nacional:</u> El Salvador: Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOBTD), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Guatemala: Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR), Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía (región Chortí), Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA), Gobernación Departamental de Chiquimula Honduras: Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Ddirección Nacional de Cambio Climático (Mi Ambiente), Instituto de Desarrollo Comunitario, Municipalidades. Nicaragua: Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Alcaldía Municipal de San Lucas, Alcaldía Municipal de Totogalpa.</p> <p>Otras entidades participantes:</p> <p>El Salvador: Asociación de Desarrollo Integral de la Zona Alta de Chalatenango (ADIZAL-GAT), ACOPO - Asociación de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples Productores Orgánicos, ACAMSERTA - Asociación Comunal de Agromercadeo, Servicios Ambientales y Turísticos, ACOPAE DE RL, Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Las Encantadoras de Responsabilidad Limitada. Guatemala; Mancomunidad Manctzolojya, ONG MAIZCA (salud primaria), ONG PRODESCA (salud primaria), (a Mancomunidad Copán-Chortí, Alianza por el Desarrollo Rural Integral Honduras: Mancomunidad de Municipios Garífunas de Honduras (MAMUGAH), Centro Regional de Documentación e Interpretación Ambiental (CREDIA), Corredor Biológico del Caribe Hondureño (CBCH).; Nicaragua: Fundación Fabretto, sociación de Liderazgo y Desarrollo en Madriz, Comité Local de Prevención de Desastres.</p>

Anexo 6- Fichas de análisis de país

(Cuatro archivos adjuntos en versión Word y PDF)