



Informe de Evaluación de Medio Término

Proyecto GCP/GUA/012/SPA,
“Restauración de Activos de las Familias Vulnerables Pobres Afectadas por la Tormenta Stan,
en las Cuencas del Lago de Atitlán y del Río Naranjo” (ATINAR)

1. Resumen Ejecutivo (Principales Conclusiones y Recomendaciones)

1. La evaluación de medio término tiene como objetivo formular recomendaciones *para los cambios que se requieran en el diseño y la orientación global del proyecto, así como recomendaciones detalladas sobre el plan de trabajo para lo que resta del proyecto o programa.*
2. La evaluación aportará insumos para definir ejes, lineamientos y estrategias para el diseño de una segunda fase de intervención que dará continuidad al proceso en las cuencas señaladas en el mediano plazo.
3. La misión guió sus actividades en base a los Términos de Referencia acordados, del día 20 de enero al 6 de febrero de 2008.
4. La misión de evaluación considera que las dos áreas de trabajo definidas por el proyecto (Cuenca del Río Naranjo y Cuenca del Lago de Atitlán) son agro_ ecológica y socio económicamente son tres zonas: Cuenca Alta del Río Naranjo, Parte baja de la Cuenca del Río Naranjo y Cuenca del Lago de Atitlán
5. El objetivo general del proyecto “la restauración de activos productivos de las familias vulnerables pobres afectadas por la Tormenta Stan, en las Cuencas del Río Naranjo y Lago de Atitlán, para contribuir al proceso de reconstrucción de sus sistemas productivos y medios de vida”. Se considera cubierto, se ha cumplido con la restauración prevista.
6. A pesar de los dos enfoques o estrategias aplicadas en el proyecto, que dan resultados e impactos diferentes, en ambas zonas se puede considerar que se han cubierto los objetivos y líneas de acción, atendiendo a más de 8,000 familias en:
 - *Recapitalización de activos productivos de autoconsumo*
 - *Restauración de infraestructura familiar y comunitaria.*
 - Así como en buena parte la línea de *Fortalecimiento del capital social y humano*, en la cual si bien se tiene un buen avance aún que falta consolidarla.
7. La fase de restauración, ha cubierto las metas y objetivos que se planteó el Programa Operativo General, en cuanto a entrega de activos productivos de huerto, milpa, aves y hogar saludable, así como en capacitaciones. Lo cual se basó en la demanda de las familias y no en menús cerrados
8. Se han cubierto en su mayor parte las proyecciones que se tenían en cuanto a reconstrucción de caminos, muros de contención, rehabilitación de infraestructura productiva y fuentes de agua.
9. Las metas de formación de promotores comunitarios y su capacitación han sido cubiertas,

con más de 200 de ellos, así como su activa colaboración para capacitar al resto de las familias participantes.

10. La participación de los COCODES, en cuanto a su participación activa de estos consejos en la selección de familias más necesitadas, de los trabajos comunitarios y su labor de contraloría social, ha sido importante para el buen desarrollo del proyecto y en muchos casos ha fortalecido su capacidad de gestión.
11. La operación del proyecto vía aliados (CDA), ha sido fundamental para alcanzar estas metas, incluso para ir más allá de lo proyectado, como es la corresponsabilidad de las familias participantes, la alfabetización de adultos, la mejora de la producción, conservación de recursos fitogenéticos locales, el seguimiento de los procesos y asistencia técnica.
12. La participación con las mancomunidades, ha sido importante para tener la visión de manejo de cuenca (en alguna de ellas), tener proyectos transversales. Aunque en estos aspectos se ha notado mayor visión y trabajo en la región de la MANCUERNA
13. Pero también, existen familias y comunidades que requieren un programa de apoyo, para consolidar esta primera fase de restauración y dar sostenibilidad a su Seguridad Alimentaria.
14. Para la zona de Ocos, con las familias precaristas, se hace necesario un programa específico para lograr su seguridad alimentaria, pero separado de la continuidad de este proyecto.
15. Hay familias y comunidades que han logrado restaurar sus activos productivos y están en la fase de producción hacia el mercado, con: hortalizas, artesanías, hongos comestibles, plátano y peces. A los cuales es necesario dar seguimiento y capacitación en cuanto a organización, encadenamiento a mercados y sistemas financieros.
16. En cuanto al sistema de vales implementados para el reparto de semillas y herramientas. En primer lugar ha sido conveniente hacer una selección y capacitación con proveedores, de tal forma de lograr, no solo buenos precios y calidad de productos, sino además poder entregarlos de ser posible en las mismas comunidades, ya que la experiencia indica que de no ser así las familias gastan hasta el 50% del vale en transporte.
17. En segundo lugar, capacitar a las familias en el uso de este vale y hacerles ver que deben cubrir sus principales necesidades en estos aspectos de semillas y herramientas, pero no para restaurar daños del hogar u otros usos.
18. Finalmente dar la confianza a las familias de poder escoger y hacer uso de estos vales
19. En cuanto la "línea de base" (LB), si bien se reconoce que es un buen esfuerzo por contar un punto de partida en cuanto a la situación de las familias afectadas por el Stan, esta fue realizada con 7 meses de retraso al inicio del programa, por lo cual los datos recopilados son cuestionables, como punto de partida del proyecto.
20. Los indicadores de esta línea de base, no se corresponden con los indicadores de procesos y de impacto del proyecto, generados a partir del marco lógico del mismo
21. En resumen podemos observar que el proyecto de restauración y reconstrucción han cumplido sus objetivos y metas
22. Pero no será suficiente, ni conveniente abandonar las comunidades y familias; se requiere dar continuidad y mayor sostenibilidad a los procesos y avances logrados mediante un nuevo proyecto de cooperación MAGA-AECI-FAO

RECOMENDACIONES: MAGA-FAO-AECID

23. La implementación de una segunda fase del proyecto, se propone como conveniente e

inmediata al concluir el presente.

24. Avanzar hacia el desarrollo regional con una visión de manejo de cuenca hidrográfica, para lo cual se requiere lograr una coordinación interinstitucional. Lo cual requiere de un plan a mediano y largo plazo.
25. Se considera condición necesaria para abordar un proceso de desarrollo regional con enfoque de cuenca, capaz de revertir los factores que agravaron los daños producidos por la Tormenta Stan, que el Gobierno de Guatemala asuma un papel de liderazgo fuerte.
26. Para esta segunda fase, se requerirá de una sola dirección en la estructura del proyecto, que dé homogeneidad a las metodologías, enfoques, procesos y metas a alcanzar, si bien se ocupara mantener los dos coordinadores de zona.
27. La zona de Ocos, debe tener un proyecto aparte, sobre todo para los precaristas.
28. Si se quiere dar continuidad en la atención al resto de los productores (no precaristas) debe haber un coordinador para esta zona de Ocos.
29. Evaluar los dos enfoques y estrategias aplicadas en cada región, ya que sus resultados e impactos son diferentes
30. Necesidad de hacer un estudio del impacto de la rehabilitación de los riegos, con especial atención a los suelos recuperados y al manejo de recursos naturales.

RECOMENDACIONES: DIRECTORES

31. Para poder abordar la segunda fase, se debe reforzar las capacidades de los integrantes de los equipos con experiencias y conocimientos sobre desarrollo rural, enfoque de cuencas, manejo de laderas, integración de cadenas productivas, organización de productores y figuras jurídicas, elaboración, ejecución y administración de proyectos productivos, encadenamientos a mercados y sistemas financieros, entre otros saberes.
32. En el corto plazo es conveniente continuar con el reforzamiento de aspectos de seguridad alimentaria con familias aún vulnerables; dar seguimiento al desarrollo de las capacidades humanas y de capital social, para consolidar lo avanzado; promover sistemas de ahorro y micro empresas encadenadas al mercado.
33. En el tiempo que resta del proyecto se debe consolidar las capacidades y adopción de tecnología en todas las prácticas implementadas hasta ahora; profundizando en la acción para lograr que más del 50% de las familias lleguen a 3 prácticas y más del 80% al menos con dos.
34. Subsanan las debilidades señaladas en cada región, complementando en cada una, lo que en la otra le fue exitoso
35. Realizar un FODA al cierre del ejercicio, para ubicar las líneas estratégicas y tendencias del próximo proyecto

36. Respecto al SSE: Diseñar la línea base e indicadores de impacto y proceso en concordancia una con otra, en el menor tiempo posible al inicio del proyecto.
37. Que el SSE se corresponda con el tipo y duración de proyecto, de tal forma que se ubique indicadores clave de procesos e impactos esperados, para dar información oportuna en la toma de decisiones en el desarrollo del mismo, es decir, que sea ágil, oportuno y eficiente.
38. Que el SSE, no sea una carga adicional al trabajo de los técnicos en campo, de tal forma que no disminuya significativamente su presencia en las comunidades y por tanto debe considerar incorporar el proceso de captura de información dentro del flujo de trabajo.
39. Sistematizar la metodología de: uso de vales, selección de participantes, la participación de promotores, de la generación de LB, del SSE y CDA de tal forma de generar manuales que permitan una capacitación a futuros usuarios
40. Analizar los modelos de promotores, en cuanto a su posible incidencia, en la concentración-intercepción de beneficios en su entorno.
41. Se deben reconsiderar las acciones relacionadas al establecimiento de fondos de ahorro y microfinanciamiento, para su fortalecimiento

II. Introducción

42. La misión de evaluación de medio término ha estado conformada por el Sr. Juan Carlos García Cebolla, por parte de AECI; Sr. Carlos Enrique Fuentes Penagos, por parte de MAGA y el Sr. Julio Baca Del Moral, jefe de la misión, por parte de FAO.
43. La misión guió sus actividades en base a los Términos de Referencia acordados, del día 20 de enero al 6 de febrero de 2008.
44. La evaluación de medio término tiene como objetivo formular recomendaciones para los cambios que se requieran en el diseño y la orientación global del proyecto, así como recomendaciones detalladas sobre el plan de trabajo para lo que resta del proyecto o programa; dichas recomendaciones están orientadas al Gobierno de Guatemala, a la FAO y a la AECI con vistas a mejorar la planificación y ejecución del proyecto GCP/GUA/012/SPA
45. La evaluación aportará insumos para definir ejes, lineamientos y estrategias para el diseño de una segunda fase de intervención que dará continuidad al proceso en las cuencas señaladas en el mediano plazo.
46. El marco metodológico de la evaluación se fundamenta en el análisis de la pertinencia, coherencia y eficacia del programa, en la eficiencia de su ejecución, en un examen de los resultados y, en lo posible, del impacto. Se basa, además, en el análisis de la creación de capacidades, la aplicación y difusión de conocimiento, la creación de alianzas y la movilización de recursos.
47. La evaluación ha adoptado un enfoque participativo y de triangulación, investigando e intercambiando opiniones y percepciones de las partes interesadas en distintos momentos del proceso. Para esto, se ha utilizado una amplia gama de herramientas, incluida la consulta a

actores del desarrollo, a través de entrevistas semi-estructuradas con individuos y grupos, estudios de oficina para recopilar toda la información de contexto pertinente, visitas a terreno y observación directa.

48. Se tuvo al inicio de la misión la presentación con las autoridades de FAO y AECI. Con los directores del proyecto y su equipo de trabajo, con quienes se acordó el plan de campo propuesto por ellos, así como con el equipo de SES de FAO, para el desarrollo de la misión se ha contado con los apoyos requeridos tanto en gabinete, como en campo.
49. Al final del trabajo de campo se han tenido entrevistas con VISAN, Cooperación externa del MAGA, SEGEPLAN Dirección de Cooperación Internacional y Subsecretario de SESAN, con los cuales se tomaron notas de sus intereses respecto al proyecto.
50. Finalmente la misión evaluadora se dedicó a analizar la información recopilada bibliográfica y de campo, para la redacción del documento final del informe.

III. Antecedentes del Proyecto

51. En octubre del 2005, Guatemala se vio afectada por la tormenta tropical Stan, ocasionó pérdidas de vidas humanas, destrucción de viviendas y de infraestructura vial, productiva y fuentes de agua, deshabilitación de tierras, pérdida de cultivos, semillas y ganado, pérdidas de sus herramientas y equipos de trabajo, entre otros. En noviembre del 2005, FAO y Naciones Unidas realizaron una evaluación del impacto de la tormenta donde se detectó con mayor claridad que los más afectados son las personas más pobres, que quedaron aun mas vulnerables por la pérdida de sus medios de vida.
52. Cabe mencionar que dentro de este marco el Programa Especial de Seguridad Alimentaria – PESA- dio con anterioridad asistencia técnica a poblaciones vulnerables del Occidente del país, para aumentar la producción de alimentos y mejorar la seguridad alimentaria de las familias.
53. Durante el primer semestre del 2006, las agencias del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, en apoyo al Plan de Reconstrucción Tormenta Tropical Stan puesto en marcha por el Gobierno de Guatemala en marzo del 2006, ejecuta el Programa Conjunto de Emergencia Post Stan, donde la FAO se responsabiliza del componente de Seguridad Alimentaria en los departamentos de Sololá y San Marcos, complementando acciones de emergencia con el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).
54. Haciéndose evidente la necesidad de continuar y fortalecer las acciones emergentes de reconstrucción iniciadas, FAO le plantea al Gobierno de Guatemala, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- y Secretaria General de Planificación - SEGEPLAN- el proyecto **GCP/GUA/012/SPA**, titulado **“Restauración de Activos de las Familias Vulnerables Pobres Afectadas por la Tormenta Stan, en las Cuencas del Lago de Atitlán y del Río Naranjo” (ATINAR)**, el cual es financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional -AECI- con un aporte financiero de \$2,400,000.00 dólares EE.UU, y por el período de 18 meses, comprendido entre noviembre de 2006 a abril de 2008.

55. “El área geográfica y grupo meta de atención del proyecto ATINAR, la constituyen 8,744 familias de un total de 33,503 que conforman 192 comunidades, en 25 municipios, dentro de las cuencas del lago de Atitlán y del río Naranjo”¹.
56. “La Cuenca del Río Naranjo comprende 1,270 kilómetros cuadrados dentro de los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango en el Sur-Occidente del país. Cuenta con más de 300 miles de habitantes distribuidos en 920 comunidades. El 68 por ciento es población rural. La cuenca se ha dividido en tres zonas: la parte alta, el Altiplano (con elevaciones desde 891 a 3,544 msnm) con un 82 por ciento de las familias rurales en situación de pobreza, alta densidad poblacional e integrada principalmente por fincas minifundistas caracterizadas por la infra-subsistencia productiva del maíz/fríjol. La parte media, la Bocacosta (con elevaciones desde 156 a 2,563 msnm) se caracteriza por el cultivo de café, aún en áreas con altas pendientes; y la contaminación temporal derivada de las descargas de las aguas mieles sin tratamiento. La parte baja, la Planicie Costera (con elevaciones desde 0 a 156 msnm) existen los sistemas de producción siguientes: a) agricultura intensiva bajo riego, con siembras de plátano, maíz, melón, sandía y otros productos; b) grandes empresas agropecuarias (producen ganado vacuno, caña de azúcar, hule, palma africana) y c) agricultura de pequeño y mediano tamaño y estacional (intensiva en unos casos y marginal en otros), que siembran maíz, ajonjolí, arroz y otros rubros. La parte baja de la cuenca es muy susceptible a inundaciones y sequías prolongadas, y en consecuencia a conflictos por el uso del agua”.
57. “La Cuenca del Lago de Atitlán comprende 542 kilómetros cuadrados dentro del departamento de Sololá. Cuenta con más de 170 miles de habitantes distribuidos en 155 comunidades. El 65 por ciento es población rural. El 80 por ciento de las familias se encuentran en situación de pobreza. Los principales sistemas de producción están enmarcados dentro de la prácticas intensivas de hortalizas y granos básicos (maíz, principalmente), algunas áreas cuentan con riego (miniriego)”.
58. “Como beneficiarios indirectos se identifican a los pobladores de las microcuencas dado que se realizarán obras de protección y conservación de infraestructura local, de uso comunitario (reparación de pequeñas cárcavas, construcción de estructuras de contención y taludes, reparación de caminos y senderos). Serán beneficiados indirectamente también algunos proveedores de servicios especializados, como organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y otras”.
59. “Además de los beneficiarios indirectos mencionados, los comerciantes aumentarán sus ingresos y se generarán divisas con la venta en mercados locales, regionales e internacionales de la producción excedentaria. Esto significaría que la restauración de activos productivos contribuirá a reactivar y fortalecer las economías locales y regionales”.
60. El proyecto ATINAR a tenido complementariedad, en sus áreas de acción, con otros programas del MAGA y FAO como lo son el Programa de Cooperación Sur Sur, el Programa de Producción Comunitaria de Alimentos de VISAN, el Programa de Cuencas Hidrográficas y el Proyecto de restauración del sistema de riego del Parcelamiento La Blanca, entre otros. (citar los

¹ Párrafos 55 al 59 tomados del documento de Línea Base

de AECI)

61. Posterior, a iniciadas las acciones del Proyecto ATINAR, se instaló a fines del 2007 el Programa Nacional de Desarrollo Rural – Primera Fase: La Región Occidental (PROGRESO), financiado por FIDA con un préstamo de \$48 millones de dólares EE.UU., y el cual tiene acciones en 5 departamentos del occidente de Guatemala en su primera fase, incluyendo los municipios de mayor pobreza de los Departamentos de San Marcos y Sololá.

62. Es importante mencionar que el Proyecto ATINAR se enmarcó claramente dentro a las políticas y planes de reconstrucción post Stan, de seguridad alimentaria y nutricional, y desarrollo rural del anterior gobierno, y aun tiene vigencia con las políticas de desarrollo del Plan de Gobierno actual y su Plan de los 100 días, dirigido con énfasis a la población mas vulnerable.

IV. Examen de los Objetivos y del Diseño del Proyecto

A. Justificación

63. La justificación del proyecto es clara y explica el estado de vulnerabilidad, tanto económica, social, como de riesgo en los cuales quedan las familias pobres de las cuencas del Río Naranjo (San Marcos) y Lago de Atitlan (Sololá), después de la Tormenta Stan. Evidenciando, también la problemática sobre la cual debe trabajarse durante la ejecución del Proyecto propuesto.

64. También es evidente que el planteamiento del proyecto responde a los tres objetivos estratégicos del Plan de Reconstrucción Tormenta Tropical Stan del Gobierno de Guatemala en términos de reconstrucción de la infraestructura y reactivación económica productiva desde el tejido social rehabilitado, priorizándose dichas acciones en los departamentos de San Marcos y Sololá, entre otros, y los cuales coinciden con las dos cuencas intervenidas por el Proyecto ATINAR.

65. Además se puede visualizar que el proyecto ATINAR da continuidad a ciertas actividades del Programa Conjunto de Emergencia Post Stan de Naciones Unidas, permitiendo que se dé soporte a algunas de las acciones iniciadas.

B. Objetivos:

66. El objetivo general del proyecto es “la restauración de activos productivos de las familias vulnerables pobres afectadas por la Tormenta Stan, en las Cuencas del Río Naranjo y Lago de Atitlán, para contribuir al proceso de reconstrucción de sus sistemas productivos y medios de vida”.

67. Se plantearon dos objetivos específicos, los cuales son:

- Recapitulación de los activos productivo de autoconsumo de las familias para mejorar la disponibilidad de alimentos, diversificación de la dieta y medios de vida.
- Restauración de daños en la infraestructura productiva de las familias afectadas para contar con sistemas productivos de autosuficientes y eficientes.

68. Dichos objetivos no han tenido ninguna revisión durante el desarrollo del proyecto, los cuales presentan una adecuada claridad, precisión y pertinencia para orientar las acciones de desarrollo, y satisfacer las necesidades por las cuales se concibió el proyecto.

C. Diseño del Proyecto

69. Dentro del diseño del proyecto se considera que los beneficiarios de este se definen en forma clara y pertinente en todo el documento de proyecto, debido al conocimiento previo de las áreas de intervención y a la ejecución del Programa Conjunto de Emergencia Post Stan de Naciones Unidas, aun que existe una diferencia entre el numero de beneficiaros (4,000 familias) del documento de Proyecto y el numero de beneficiarios (8,000 familias) descritos en los resultados esperados en el documento y en el Plan Operativo del proyecto. La misión de evaluación ha interpretado que la población beneficiada es de 8000 familias.
70. En los documentos base del proyecto si se plantea un enfoque de trabajo general y metodológico para intervención sobre la población meta, así como una identificación de necesidades en base a la demanda de las familias beneficiarias, más no se contó con una clara metodología de identificación de beneficiarios, la cual tuvo que ser definida durante el camino inicial de la ejecución del proyecto.
71. El diseño de proyecto, entre el PRODOC y el POG, sufrió una amplia transformación tanto en la naturaleza de la acción, la estructura de gestión del proyecto, así como la estrategia de construcción de las redes de campo, cambiando la relación entre insumos, actividades, productos y objetivos por alcanzar en el proyecto.
72. Se puede indicar que existe una descripción de los productos o resultados esperados dentro del documento y marco lógico del proyecto, pero existen diferencias cuantitativas y cambios entre ellos. Estos resultados también fueron redefinidos en el plan operativo y nuevamente modificados indirectamente en la elaboración de los indicadores de proceso e impacto del proyecto.
73. Esto ha dado como resultado una falta de claridad en los productos por alcanzar, y da la impresión de que se han estado adecuando los resultados a la dinámica operativa del proyecto o posiblemente fue con el propósito de contar con productos esperados mas cerca de la realidad y hacer congruente la capacidad de ejecución del proyecto con las metas que se proponen alcanzar. Además se considera que los productos esperados si contribuyen a lograr los objetivos planteados por el proyecto.
74. El Plan Operativo general del proyecto permite visualizar con detalle las principales actividades a ejecutar, las cuales son congruentes y precisas para cumplir con las metas y objetivos del proyecto. También define indicadores cuantitativos de seguimiento los cuales en algunos casos no son congruentes dentro del mismo documento, así como con los indicadores de proceso definidos posteriormente, un ejemplo de esto es la acción de facilitar el acceso a árboles frutales.
75. La calendarización y duración de las principales actividades en algunos casos no correspondió a los ciclos agrícolas de los cultivos, a la disponibilidad de los recursos financieros y por ende a los insumos necesarios para desarrollar las actividades. En

algunos casos no se ha logrado cumplir con las actividades y tareas dentro de los plazos estipulados en el plan operativo general, como por ejemplo la elaboración de la línea basal. Es importante mencionar que se considera que dentro del plan operativo general no se definen con claridad y secuencia las principales actividades de implementación del proyecto, como los diagnósticos comunitarios participativos o DRP's, que se mencionan en el documento de proyecto.

76. La misión de evaluación considera que las dos áreas de trabajo definidas por el proyecto (Cuenca del Río Naranjo y Cuenca del Lago de Atitlán) son agro ecológica y socio económicamente son tres zonas (Cuenca Alta del Río Naranjo, Parte baja de la Cuenca del Río Naranjo y Cuenca del Lago de Atitlán) con diferentes características, lo cual incrementa el grado de dificultad en la ejecución de actividades y logística del proyecto y diluye la capacidad de acción del equipo de trabajo.
77. La estructura general del proyecto esta claramente definida en el documento de proyecto, la cual fue modificada, se eliminó al director general de proyecto y se sustituyó por dos directores de áreas o regiones de trabajo para facilitar la implementación, ejecución, administración y seguimiento del proyecto, lo cual se consideraría pertinente si no se hubiera eliminado la figura del director general para que fuera el rector de una política y visión de actuación homogénea entre las áreas de trabajo del proyecto. Esto dio lugar para que se dieran dos estrategias operativas diferentes por lo tanto tener resultados e impactos divergentes entre los dos.
78. Dentro de la estructura se definen coordinaciones, alianzas y contratación de servicios con diferentes entes de gobierno, ONG's, empresas y personas privadas, las cuales han sido hasta cierto grado adecuadas, aun que se considera que se podrían haber mejorado y fortalecido. Se ha tenido la tendencia de llamar alianzas estratégicas a un apoyo de información como la realizada con Fundación Solar, en San Marcos y una coordinación de actividades como la realizada con Xocomil, en Sololá. Esto no quiere decir en ningún momento que cada una de estas actividades de apoyo y coordinación no hayan sido valiosas para la ejecución del proyecto pero en ningún caso se puede considerar alianzas estratégica.
79. Dentro del documento de proyecto, en su Marco Lógico, se describen supuestos y riesgos probables para la gestión del proyecto, aun que se considera que en su momento hubiera sido pertinente la visualización de algunos otros supuestos y riesgos a ser tomados en cuenta para el buen desarrollo del proyecto, como por ejemplo, el supuesto de que tanto las instituciones del estado como de cooperación internacional tienen la disposición de apoyar en la recuperación de activos después de la tormenta Stan, y como riesgo, la posible politización de las acciones del proyecto por el proceso electoral 2007.
80. El proyecto ATINAR se enmarca dentro de las políticas del anterior y actual gobierno de la República de Guatemala, como lo es el de promover el desarrollo integral y sostenible de los guatemaltecos, entre otras. Asimismo se considera que el proyecto se enmarca claramente dentro de la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional vigente desde el 2005 y que se define en parte como “ el derecho de toda persona a tener acceso físico, económico y social, oportuna y permanentemente, a una alimentación adecuada en cantidad y calidad, con pertinencia cultural, preferiblemente de origen nacional”, y

mantiene su actualidad dentro del Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional; PESAN 2007-2016. Como se mencionó en su momento este proyecto también se enmarca y ha contribuido en el cumplimiento del objetivo del Plan de Reconstrucción Tormenta Topical Stan que se planteó a nivel nacional.

V. Examen de la Ejecución y Eficiencia de la Gestión

A. Presupuesto y Gastos del Proyecto

81. El proyecto cuenta con un presupuesto de 2.400.000 Dólares USA. Los fondos corresponden al Fondo Fiduciario España-FAO “América Latina y el Caribe” y fueron entregados por adelantado. El presupuesto inicial sigue vigente a la fecha de la evaluación existiendo una propuesta de revisión presupuestaria.
82. Al final de 2007 el proyecto había realizado gastos por 1.768.155 Dólares, que representaban el 73,67%, considerando los gastos contabilizados en el sistema contable (Oracle) a enero de 2008 el proyecto ha realizado gastos por 1.799.681 Dólares que supone una ejecución del 75% en el transcurso de 15 meses sobre una duración total de 18 meses.
83. El principal capítulo del presupuesto aprobado, 42,8% corresponde a compras de material no fungible (cuenta 5024 del sistema contable de FAO) básicamente destinada a la compra de insumos y bienes a ser entregados a las familias y/o grupos para la reconstrucción de sus activos productivos, actividades que se pusieron en marcha a partir de marzo de 2007 una vez que se contó con la selección de beneficiarios y activos a restaurar.
84. El plan Operativo adjunta un presupuesto que implica una reformulación del proyecto incrementando sustancialmente el énfasis en las actividades relativas a creación y fortalecimiento de capacidades y reduciendo el alcance de la entrega de bienes para la recapitalización y reconstrucción de activos. Al momento de realizarse la evaluación no se había aprobado ninguna revisión de presupuesto, existiendo una propuesta de revisión que plantea cambios mucho más acotados. El presupuesto del plan operativo aunque no haya tenido vigencia, ha tenido importancia en el desarrollo del proyecto, puesto que el mismo corresponde a la programación de actividades y metas que se establecía el plan operativo, el cual no fue sustituido por un nuevo plan operativo.
85. La propuesta de presupuesto revisado realiza ajustes moderados entre cuentas, derivados fundamentalmente de las modalidades de ejecución y de algunos imprevistos.

B.- Actividades y Productos

86. Como ya se ha expresado el programa operativo realizó una reformulación del proyecto en la que hubo un profundo cambio en algunos aspectos:
 - Se agruparon todas las actividades relativas a cultivos y acciones culturales sobre las parcelas en el componente correspondiente al objetivo específico nº 1 de recapitalización de activos productivos para autoconsumo y quedando en el componente relativo al objetivo específico nº 2 las actividades referentes a

infraestructuras y reactivación de microempresas.

- Se fijaron valores meta para cada actividad, lo que en algunos casos como el de infraestructura supuso reducir al 25% la meta general del PRODOC (infraestructuras).
- Se eliminó la partida y las actividades orientadas a fortalecer las capacidades financieras locales.
- Además se desglosaron dos componentes instrumentales: 1) Preparación de la intervención y 2) Evaluación y Seguimiento

87. Las actividades se componen de tareas con una clara relación, pero no siempre su cronograma presenta una secuencia que muestre claramente la dependencia de unas respecto a otras o los puntos críticos, lo que incidió en la capacidad de gestionar las desviaciones debidas a factores no controlados por el proyecto (no disponibilidad de insumos adecuados, incumplimiento de proveedores).

88. La preparación de la intervención tuvo un enfoque participativo en el que los municipios y los COCODES tuvieron un papel muy relevante, tanto en la determinación de Comunidades objeto de intervención, la selección de participantes como la selección de promotores. Este aspecto se considera positivo puesto que ha introducido un mecanismo de auditoria social que favorece el fortalecimiento de las comunidades y su sistema organizativo.

89. En lo referente a las actividades de patio, hogar, milpa, practicas de conservación de suelos y cultivo en laderas agrupadas en el componente referente al objetivo específico nº 1 el proyecto ha operado con un enfoque autoselectivo y ha introducido mecanismos orientados a que los participantes seleccionaran los elementos del menú tecnológico que más se acomodaban a sus necesidades y posibilidades.

90. Su ejecución se ha desarrollado con cierto retraso, hasta mayo no se comenzaron a realizar entregas significativas de insumos y herramientas, ello se debió a la dificultad de encontrar insumos adecuados (semillas adaptadas a la zona y/o variedades que permitan obtener semilla para la cosecha siguiente), debilidad de los proveedores locales e incumplimientos de proveedores, dificultades para implementar el mecanismo de vales para que las familias pudieran elegir los insumos mas adecuados.

91. Esos retrasos supusieron en algunos casos que el momento de entrega de los insumos se realizara fuera de la época adecuada para iniciar el cultivo que debió posponerse al siguiente ciclo agrícola (huertos).

92. La tabla siguiente muestra los avances de ejecución según datos de los informes semestrales a diciembre de 2007. En la misma el porcentaje relativo a huertas es de entrega de insumos y capacitación, si bien por lo comentado anteriormente el porcentaje de familias que en esas fechas habían puesto en práctica esa actividad no superaba el 25% de la meta del plan operativo.

PRÁCTICAS	META P.O.	RECIBEN INSUMOS	% META
Huertas	4000	2308	58%
Árboles frutales en huertos	4000	2834	71%
Módulos pecuarios	3200	4460	139%
Aboneras	500	125	25%
Lombricultura	2000	1500	75%
Instalaciones pecuarias	4000		SD
Capacitación vivienda	3500	257	7%
Capacitación nutrición	1500	1863	124%
Milpa	1825	1800	99%
Árboles forestales y frutales en ladera	5000	2666	53%

93. Las familias atendidas en este componente, a finales de 2007, eran 7.604. El cuadro siguiente muestra la profundidad de la acción con esas familias. Las diferencias en el nivel de adopción de prácticas se deben a diferentes factores, pero la estrategia seguida en cada zona es posiblemente el más influyente.

PROFUNDIDAD DE LA ACCIÓN: COMPONENTE 1	No Familias	%
Recapitalización de Activos :Resultado a.1	7604	100
Familias que implementan 1 práctica	3061	40
Familias que implementan 2 prácticas	3115	41
Familias que implementan 3 o más prácticas	1428	19

94. En lo relativo a la reconstrucción de infraestructuras y activos productivos (Resultado específico 2), el proyecto ha trabajado en la recuperación de infraestructuras de riego, edificaciones y caminos. Los beneficiarios principales de estas acciones son grupos de productores con potencial, que habían sobrepasado la inseguridad alimentaria y cuyas economías familiares ya estaban muy conectadas al mercado aunque en muchos casos fuera de un modo poco satisfactorio, antes de ser afectados por la tormenta Stan. El trabajo con dichos grupos ha resultado pertinente y formaba parte del objetivo del proyecto.

95. Las actividades de reposición del servicio y consolidación de infraestructuras viarias dañadas ha sido ejecutada a través de los COCODES, lo cual ha permitido realizarlas con costes de ejecución material muy ajustados, apoyar el fortalecimiento de los mismos COCODES y de sus capacidades. La mayor parte de las acciones de rehabilitación de caminos no solo han incidido en la reposición de servicio a zonas de cultivo en regadío sino que también beneficiaban a la población del área para el resto de sus actividades.

96. Los actores locales, COCODES y Municipio han realizado aportaciones en términos de mano de obra y materiales locales.

97. La rehabilitación de riegos y fuentes de agua básicamente ha beneficiado a grupos de productores ya organizados cuya infraestructura se arruinó. En estos casos el proyecto ha financiado los materiales (tubería, cemento, mangueras,...) y los beneficiarios han aportado el trabajo y materiales locales. En esta actividad hay también una concurrencia de acciones de otros agentes como AGEXPORT (Sololá) y San Juan Agroexport (San Marcos) que proveen de asistencia técnica para el manejo de los cultivos y trabajan para el encadenamiento comercial de la producción hortícola de la zona; acciones que han sido posibilitadas en algunos casos por la rehabilitación realizada por el proyecto.

98. La asistencia técnica de estos actores no tiene una orientación de gestión de cuenca, y si bien aportan algunos elementos interesantes como el inicio de sistemas orientados a manejar los envases de agroquímicos, tienen otros efectos indirectos que ponen en riesgo la sostenibilidad del conjunto de la actividad y afectan al manejo de la cuenca, sin que existan instrumentos para intervenir adecuadamente en esos aspectos.

99. En el caso de San Marcos, las zonas donde mas vigorosamente se está produciendo la expansión de los riegos para cultivos hortícolas no es zona de intervención del programa, y en las zonas donde interviene y se presentan estas actividades, la acción del proyecto es todavía incipiente y no cuenta con alternativas de fácil adopción y remuneradoras para reconducir el efecto de la horticultura en laderas.

100. En el caso de Sololá el proyecto no trabaja en la gestión de cuenca ni se ha ocupado con estos productores de ningún aspecto de manejo de suelos. En esta zona, concretamente en Concepción es visible el proceso de expansión de los regadíos hacia las partes altas de las laderas, en tramos de pendientes muy elevadas y en algunos puntos la eliminación de antiguas terrazas de bancales para incrementar el tamaño de las unidades de cultivo. Igualmente se observa de modo casi general el trazado de desagües a línea de máxima pendiente.

101. Igualmente en Sololá, la ausencia de actividades sustantivas para promover una visión de cuenca en los actores locales queda expresada en la visión de un Alcalde, anteriormente directivo de COCODES y de la Asociación de Regantes, que manifestaba las dificultades para tener abastecimiento urbano de agua sin relacionarlo con el modo en que el y sus asociados estaban gestionando los recursos hídricos en la zona.

102. Para la ejecución de estas actividades se han realizado capacitaciones orientadas a los socios (COCODES, ADICOSO) para la gestión de las mismas sobre la base de la firma de cartas de acuerdo y la justificación de fondos y gestión administrativa de acuerdo a los procedimientos de FAO. En algunos casos además fue preciso apoyar a los COCODES para que los mismos formalizaran su constitución. Este enfoque se considera muy pertinente puesto que coadyuva al fortalecimiento de las capacidades locales y a su corresponsabilidad.

103. El proyecto también ha desarrollado otras actividades de rehabilitación de activos productivos como la construcción de Galeras para el cultivo de Hongos (Sololá) donde el proyecto apoyó la reactivación de un grupo de productores de Hongos y ha acompañado la constitución como empresa de una parte de los miembros del grupo, si

bien un apoyo y acompañamiento más amplio que haga sostenible y con dimensión suficiente esa actividad queda fuera de las posibilidades del proyecto.

104. En lo referente al Sistema de Seguimiento y Evaluación hay que señalar que el proyecto ha dedicado un esfuerzo importante a este aspecto si bien con resultados muy poco alentadores. El sistema resulta muy pesado, tanto por el volumen de información que debe manejar como porque no se ha integrado la captura de información en el proceso de trabajo.

105. Igualmente el equipo no ha llegado a dominar un marco conceptual que le permita definir y manejar el sistema de seguimiento para operar el proyecto y retroalimentarse. Como muestran los informes semestrales existe una clara confusión entre realización de actividades, obtención de productos y/o resultados.

C.- Apoyo del Gobierno; Universidades e Instituciones Privadas

106. El proyecto se enmarca y alinea con la acción del gobierno que está definida en el Plan Nacional de Reconstrucción Tormenta Stan.

107. El PRODOC establece que el *Gobierno de Guatemala aportará, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), lo siguiente:*

i. Contrapartes institucionales en las áreas del Proyecto

ii. Local para oficinas del proyecto, mantenimiento, energía eléctrica, agua y vigilancia;

iii. La información disponible sobre la localización del área de influencia del proyecto, grupos de agricultores e iniciativas similares, información cartográfica, y la necesaria para el buen funcionamiento del mismo.

108. La función de contraparte en las áreas del proyecto se ha desarrollado de un modo limitado debido a dos factores: 1) la red territorial del MAGA cuenta con una plantilla muy limitada para el conjunto de actividades que le competen 2) buena parte del periodo de ejecución del proyecto (2007) ha coincidido con un proceso electoral que ha determinado la acción de las administraciones.

109. No obstante en determinados aspectos se ha producido una cooperación y coordinación muy positiva para el desarrollo del proyecto con aportes relevantes de los programas regulares del Gobierno de Guatemala: en el ámbito de la salud animal y el manejo pecuario las actividades de han desarrollado conjuntamente y con el apoyo del programa PROSA, en el campo de la capacitación (hidroponía, flores) se ha contado con la participación de diferentes instituciones como INTECAP y se ha establecido una alianza muy interesante con el programa de alfabetización de adultos. (CONALFA) que se detalla más adelante.

110. En lo referente a las administraciones locales hay que señalar que los municipios participaron en la primera fase de identificación de comunidades y zonas de intervención, y que han participado aportando recursos para las acciones de rehabilitación de infraestructuras (caminos y muros de contención) así como en el área de Sololá han

realizado la capacitación a los COCODES.

111. En lo que respecta a las Mancomunidades el proceso es incipiente en el área de Sololá. En el área de San Marcos (cuenca media-alta) hay un proceso de cooperación y coordinación con la Mancomunidad de Municipios de la Parte Alta de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) en torno a la visión de manejo de cuenca, hay coordinación y colaboración en el trabajo de sensibilización a COCODES y FAO a participado en el proceso de formulación del Plan Estratégico Territorial de la Mancomunidad.

112. La Universidad de San Carlos de Guatemala ha colaborado con el proyecto en el área de nutrición a través del Ejercicio Profesional Supervisado de 6 Estudiantes de la Escuela de Nutrición.

D.- Gestión del Proyecto

113. El proyecto opera formalmente en dos zonas, aunque como ya se ha expresado en el departamento de San Marcos existen dos zonas ecológica y socioeconómicamente muy diferenciadas: la parte media-alta de la cuenca y la zona de la plataforma costera. El proyecto ha operado con dos equipos adscritos cada uno a un departamento, compartiendo la dedicación de la persona encargada del seguimiento dentro del proyecto.

114. En el caso de Sololá el proyecto se ha enfocado a una actuación más vertical con acciones muy enfocadas en la situación particular de cada caso y un fuerte componente de ejecución directa. En ese enfoque el establecimiento de alianzas ha resultado de facto muy limitado, siendo que muchas de las relaciones que mantiene con actores locales tienen una naturaleza más propia de concurrencia de acciones de un modo coordinado o de apoyo compartido a los socios de algunas asociaciones (Xocomil, Aires UNAC, ADICOSO, Centro Cultural y de Asistencia Maya). Sin embargo hay dos experiencias que si tienen una naturaleza más propia de alianza estratégica y que presentan aspectos muy interesantes la relativa a Milpa y caracterización de variedades locales de granos básicos con OID y la relativa a la integración de alfabetización de adultos y el componente de recapitalización de activos productivos de autoconsumo.

115. En el primer caso se ha logrado incorporar un socio para la asistencia técnica en milpa y con capacidad de desarrollar actividades de validación de variedades y practicas de cultivo, así como de mejora del conocimiento de las variedades locales adaptadas que permita en el futuro establecer medidas de protección de los recursos fitogenéticos locales y preventivas frente a futuros desastres en términos de disponibilidad de semillas adaptadas a las diferentes zonas.

116. En segundo caso ha permitido fortalecer dos acciones, la propia del proyecto empleando como promotores a los alfabetizadores, lo que permite llegar al conjunto de las familias más vulnerables, incorporar de un modo más inclusivo a las mujeres y fortalecer la acción alfabetizadora como consecuencia del uso de los apoyos que brinda el proyecto a modo de incentivos para alfabetizadores y estudiantes, lo que se traduce en una participación mas elevada, menor abandono y mayores tasas de éxito en el proceso de alfabetización, pasando de tasas entre el 35-50% a 60-80% de alumnos que pasan de grado.

117. En el caso de San Marcos (cuenca media-alta) la acción es más horizontal y abarca un menú de actividades más completo con la mayor parte de las familias participantes. Para ello la acción se apoya en la externalización de la acción más directa con las familias a través de actores locales (CADISNA, AMMID; CEDEPEM), los cuales aportan un equipo técnico que realiza la labor de capacitación y apoyo a la red de promotores comunitarios, en tanto que el equipo del proyecto coordina con otros actores, apoya y capacita a esos técnicos y hace el seguimiento. Los promotores locales son en esta zona elegidos o refrendados por las comunidades.

118. Es esta estructura la que permite al equipo una acción más amplia, habiendo realizado un trabajo más intenso en los aspectos relativos a fortalecimiento de las capacidades organizativas locales (COCODES, red de promotores en constitución), menú tecnológico más completo para cada familia, mayor integración y difusión de prácticas de conservación de suelos, sensibilización e introducción del enfoque de cuenca.

119. La relación con estos actores locales está a medio camino entre la alianza estratégica y una relación de proveedores de servicios, contando con elementos de ambas. Dicha relación se formaliza mediante cartas de acuerdo, mecanismo que permite la transferencia de fondos a dichas asociaciones para financiar el trabajo de los técnicos que aportan.

120. El mecanismo de carta de acuerdo se ha mostrado relativamente complicado para este tipo de relaciones por los tiempos de tramitación para hacer efectivos los pagos. Ello ha sido por diferentes causas: una comprensión deficiente al interior del equipo de los requisitos que implica este mecanismo, un conocimiento incompleto de la naturaleza de la acción ejecutada por la parte de quienes revisaban los informes de las contrapartes, un conocimiento insuficiente por parte de las contrapartes del procedimiento y los requisitos de FAO así como un elevado requerimiento de formalidad y cierto nivel de capacitación necesario para el empleo del mismo. La experiencia habida ha servido para ir adoptando medidas que subsanen esas dificultades aunque el instrumento dista de ser óptimo para mantener una acción ágil en el trabajo de campo de rehabilitación.

121. En este caso los promotores no reciben incentivos explícitamente y su motivación viene especialmente ligada a su fortalecimiento de capacidades por la vía de la capacitación, su fortalecimiento como líderes dentro de la comunidad y en alguna medida una cierta concentración de apoyos respecto a otras familias.

122. En Ocos, cuenca baja del río Naranjo, la situación es diferente. Allí no existía un actor local que pudiera jugar ese papel, se recurrió a una relación más propia de proveedor de servicios con la asociación de riego de la zona.

123. La heterogeneidad de situaciones socioeconómicas e intereses de los diferentes grupos (propietarios medianos miembros de la asociación de riego que no eran beneficiarios del proyecto, pequeños propietarios y precaristas) determinaron que conforme transcurrió el tiempo esta solución perdiera su viabilidad. Finalmente se ha contratado a personal técnico con contratos temporales.

124. Los promotores pertenecen mayoritariamente al grupo de los pequeños propietarios, que no suponen más del 20% de los beneficiarios, mientras que la mayoría de los beneficiarios son precaristas. Ello supone que se produce una fuerte concentración de beneficios en los promotores y su entorno, tanto por sus mayores capacidades, como por la limitación que tienen los precaristas por carecer de terreno (los precaristas viven en terrenos ocupados en las calles que separan los lotes agrícolas o junto a la ribera de los cauces).

125. Su distancia de la zona principal y diferentes condiciones y problemática ha determinado que la atención en esta zona fuera más difícil y supusiera una mayor dispersión para la actividad del equipo de San Marcos.

126. En el conjunto del proyecto se ha considerado el recurso a materiales locales y fortalecer la economía local mediante el concurso de proveedores locales. Ello resulta difícil algunas veces por los requisitos administrativos y de justificación del gasto. Se han arbitrado algunos mecanismos para poder realizar compras locales o pagos a proveedores de pequeños servicios y en ese sentido los servicios administrativos de la representación han mostrado capacidad de encontrar soluciones.

127. No obstante existen limitaciones que no pueden solventar sin contravenir las reglas de FAO y que afectan a la operatividad y eficiencia de algunas actividades. Un caso son los materiales locales para la realización de obras de rehabilitación de infraestructuras (arena, grava) cuyo monto total puede ser relativamente importante y que no puede ser comprado a la población local porque no puede emitir factura, siendo necesario comprarlo a un proveedor externo con los consiguientes incrementos de coste (se multiplica por dos o más) y pérdida de oportunidad de inyectar esos ingresos en la economía local.

E.- Apoyo Técnico y Operacional

128. El proyecto ha dispuesto de 5 misiones de especialistas internacionales en, Gestión de Microcuencas, Medios de Vida, Metodología, Suelos y Milpa. De las dos primeras la misión tuvo conocimiento de los informes elaborados en su transcurso.

129. La misión referente a gestión de micro cuencas fue compartida con otros proyectos y fundamentalmente se centro en la socialización y validación de una guía metodológica (editada en el marco de PESA) para el manejo participativo de microcuencas.

130. La misión relativa a medios de vida puso de manifiesto la dificultad de integrar de un modo pleno el enfoque de medios de vida. Ello es debido a la estructura organizativa (un técnico tiene responsabilidad para un tema en toda la cuenca o zona pero a la vez es el referente para los socios en una parte de la misma) y elevada carga de trabajo de los equipos, realizando algunas sugerencias para vertebrar el intercambio y la integración de enfoques sobre el componente organizativo. El mismo informe reconoce la dificultad de llegar a aportaciones prácticas más específicas en una misión de duración tan limitada.

131. De la misión referente a milpa un técnico de OID realizó una valoración muy positiva en términos de sus aportes.

132. La valoración general de los técnicos del programa sobre estas misiones es que sus aportaciones quedan en general distantes de los problemas que afrontan. Ello es explicable por varios factores:
- Su duración no permite un descenso a los detalles que pueden ser más ilustrativos para un equipo con un perfil muy acusado de red de campo, con una carga de trabajo elevada que restringe la posibilidad de encontrar tiempos para la reflexión, el intercambio.
 - La debilidad del sistema de seguimiento para dar una retroalimentación que permita esos procesos de reflexión en los que se enmarquen las aportaciones de los expertos.
 - La ausencia de un coordinador general del proyecto que aporte unidad a la acción y una visión más estratégica e integradora.
 - En el transcurso del proyecto se han concluido y editado dos Guías de la serie metodológica de PESA referentes a Milpa y enfoque de Patio y Hogar. Su uso ha constituido un proceso de aprendizaje en el que el equipo de campo ha visto la necesidad de adaptar algunos elementos a las condiciones locales de sus respectivas zonas de trabajo.
133. En términos de capacitación del personal propio el proyecto ha desempeñado una actividad importante y se ha contado con el apoyo del grupo del Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) constituido en la Representación. Los resultados de ese apoyo han sido relativos debido a varios factores:
- No se identificó la necesidad de una capacitación previa del equipo para asumir aspectos como el enfoque de medios de vida, requerimientos del mecanismo de cartas de acuerdo, seguimiento y evaluación, enfoque de cuenca, asumiendo que las experiencias anteriores en la fase de reconstrucción realizada en el marco del programa conjunto o en PESA de algunos de los componentes del equipo ya suponían una buena base.
 - El equipo de SES es de reciente constitución y el mismo ha necesitado su propio proceso de consolidación.
 - Inicialmente el equipo de SES trabajó sin un contacto directo con el terreno.
134. En gran medida esos aspectos han sido ya detectados y se han tomado medidas para resolverlos (vistas de campo del equipo SES, análisis del mecanismo de carta de acuerdo).
135. En el caso de la Cooperación española hay que señalar que el proyecto tiene consistencia y complementariedad con el Programa de Desarrollo Local que financia AECID y que trabaja con los municipios y mancomunidades de San Marcos y Sololá. También ha habido en ambas zonas complementariedad y coordinación en acciones financiadas por AECID en su aportación al plan de reconstrucción en aspectos relativos a infraestructuras.
136. En la zona de San Marcos también concurre un proyecto operado por FAO y financiado con fondos de la Comunidad Autónoma de Cataluña (redes de asistencia técnica basadas en recursos locales) que presenta sinergias en el marco del enfoque de cuenca.

VI. Evaluación de los Resultados y de la Eficacia

A. Efectos e Impacto

137. Analizando los objetivos generales y específicos, la estrategia planteada y las líneas de acción más importantes, señaladas en los documentos de acuerdo y en el de Plan Operativo, con los resultados informados en sus reportes del mes de junio y diciembre de 2007, se puede ubicar que se han cubierto los objetivos y líneas de acción de *Recapitalización de activos productivos de autoconsumo y Restauración de infraestructura familiar y comunitaria*. Así como en buena parte la línea de *Fortalecimiento del capital social y humano*, en la cual si bien se tiene un buen avance aún que falta consolidarla.
138. El contar con dos directores de zona y sin un director general, dio lugar a dos estrategias diferentes: para la zona de San Marcos una visión transversal, fortaleciendo a los COCODES y promotores mediante las CDA con aliados, pero fortaleciendo un trabajo de microcuencas.
139. En la zona de Sololá, una visión vertical fortaleciendo procesos específicos: maíz, hongos, horticultura, artesanías, hidroponía, plantas medicinales, etc, pero dejando poco atendidas el fortalecimiento comunitario de COCODES y promotores, con solo una alianza mediante CDA, pero también poco trabajo de cuenca y manejo de laderas.
140. Analizando el Plan Operativo noviembre 2006 a abril 2008, los informes de noviembre 2006 a junio de 2007 y el de julio a diciembre 2007; así como el documento de línea de base, se ubica el avance de los resultados e indicadores.
141. Medidos los resultados en base a los incrementos de producción, consumo o restauración de activos o reconstrucción de daños, se observa que para mediados de año 2007, solo se habían entregado algunos activos, semillas, herramientas y materiales de construcción, pero aún no se implementaban las prácticas y cultivos, como se nota en el cuadro anexo.
142. En buen parte esto fue debido que en los primeros meses del proyecto, se dedicaron los esfuerzos a los procesos de selección de proveedores, implementación del sistema de vales, la concertación de acciones y los montos requeridos, todo lo cual se refleja en el poco avance de los indicadores.
143. Pero también se avanzó en los procesos de selección de comunidades y familias participantes, esto en total coordinación con los COCODES; así como en la selección de

promotores comunitarios y el establecimiento de alianzas con organizaciones locales y el establecimiento de cartas de acuerdo para la ejecución de varias acciones.

144. También se realizaron algunos talleres de capacitación a promotores, aliados y COCODES

145. Siendo el segundo semestre del año 2007 cuando se ha hecho entrega de todos los activos y la implementación de prácticas en patio-hogar (aves, hortalizas, tinacos, herramientas, semillas), milpa, diversificación, restauración de daños a caminos, infraestructura productiva.

146. Por lo cual para diciembre del 2007 se ubica que casi la totalidad de los activos productivos y de restauración de daños, se habían entregado y aplicado.

147. Las prácticas en la agricultura y el patio-hogar se habían implementando, logrando una buena adopción de tecnologías, pero también incrementos importantes en la producción, por ejemplo destacan datos como:

- Mejora en la selección de semilla de maíz, mediante el método de selección masal
- Incremento de 6 a 8 costales de maíz por cuerda
- Incorporación de leguminosas de cobertera para mejorar la retención de suelos, humedad y nutrientes en los mismos.
- Incremento en la producción de hortalizas en los patios, que va de partir de cero, a producciones de varios kilos, de hasta 5 o 7 variedades de productos por ciclo, incluso venta de excedentes.
- Producción de huevo y aves de corral, que parten de cero a varias docenas de huevo por semana por familia, así como a disponer de un ave al mes y en ocasiones cada 15 días.
- Cisternas y tinacos para almacenar agua, de 2,500 lt. a 7,000 lt. por familia.
- Implementación y adopción de aboneras y lombricompostas.
- Mejoramiento de hornillas con estufas ahorradoras de leña, bajando la presión al medio ambiente, así como la mejora en la salud de las amas de casa al evitar la emisión de humo en la cocina.
- Mejoramiento en la calidad de la vivienda, con el entortado de la cocina y la habitación.

148. En cuanto a la restauración de la infraestructura de riego, se ha observado, para el mes de diciembre:

- Todos los sistemas de riego programados han sido restaurados, las fuentes de agua, tuberías de conducción y tanques de almacenamiento
- Los sistemas de microrriego o microaspersión han sido restaurado y operando.

- Los productores de hortalizas comercializan su producción con agentes exportadores, dedicándose incluso a productos no tradicionales (hortalizas enanas, cebolla amarilla, ejote francés, etc.)
149. Las productoras de hongos costra han restaurado sus galeras y medios de producción, están preparándose para entregar bajo contrato un quintal de producto por día, teniendo el problema de la entrega al mercado hasta Cd. de Guatemala.
 150. Los grupos de artesanos han reconstituido sus aperos de trabajo, produciendo y comercializando su producción, aunque con problemas de mercado.
 151. Los grupos de productores de plantas medicinales, flores de corte, hortalizas en hidroponía, peces y plátano, han restaurado e implementando su producción, comercializando en el mercado local.
 152. Así mismo, se nota un proceso de desarrollo de capacidades, tanto de los promotores, como de las familias, destacando el manejo técnico de sus prácticas, el manejo sanitario de sus aves y ganadería, así como la orientación orgánica en todas sus actividades.
 153. En cuanto al trabajo de los Cododes, a pesar de tener poco tiempo de haber cambiado, hay una continuidad en sus integrantes y por tanto en las capacidades proporcionadas

B. Sostenibilidad e Impacto de los Resultados

154. La sostenibilidad de los resultados e impactos, la podemos ubicar que es diferente en las dos zonas:
 - En San Marcos, al contar con Cocodes que han sido capacitados y que a pesar de haber cambiado en fecha reciente, la mitad de sus integrantes continúa.
 - Se cuenta con al menos dos o tres promotores comunitarios por localidad, quienes a su vez están promoviendo la integración de otros miembros de su comunidad
 - Se ha trabajado la visión de microcuenca, lo que permite a los habitantes ver mas allá de su propia comunidad o grupo de trabajo
 - Así mismo se ha trabajado con la MANCUERNA quienes ubican bien este proyecto y están comprometidos con apoyarlo y darle continuidad
 - En Sololá, se privilegió el trabajo por grupo especializado: maíz, hortalizas, plantas medicinales, etc. Los cuales por el momento, son poco sostenibles, sobre todo por su débil conexión con el mercado y sistemas financieros
 - Dependiendo en su mayor parte de que los aliados puedan darles capacitación y apoyo en un futuro próximo, lo cual es sólo una expectativa.
 - Poco se atendió el trabajo con los Cocodes y promotores comunitarios, habiendo sólo uno en la mayoría de las comunidades
 - No se ve el enfoque y trabajo sobre microcuencas, estando ausente el manejo de laderas.
 - No obstante en Sololá se ha trabajado la corresponsabilidad sobre todo con la alianza estratégica con CONALFA, para alfabetizar a quienes participan en el proyecto, lo cual puede subsanar algunas deficiencias de la falta de un enfoque horizontal o de cuenca

155. Sin embargo, la sostenibilidad de los resultados y sus impactos se puede ubicar en dos niveles: al interior de las comunidades: con las familias, promotores y COCODES. Al exterior de las comunidades: con los aliados, municipios y mancomunidades
156. Al interior de las comunidades: con las familias, promotores y COCODES
- Con las familias se ha logrado desarrollar el sentido de corresponsabilidad, es decir, que no todo era apoyo a fondo perdido, sino que los participantes deberían poner su mano de obra, sus saberes, sus capacidades y materiales para poner en operación el proceso de reconstrucción y reparación de activos y prácticas.
 - Las familias han adoptado y adaptado las prácticas tecnológicas propuestas, logrando un buen nivel de adopción de las mismas, lo que garantiza su replicación y mantenimiento de estas tecnologías.
 - Los materiales genéticos utilizados son en su mayoría variedades locales o de lugares vecinos de rápida adaptación a las condiciones locales.
 - Se cuenta con grupos de trabajo organizado, algunos de los cuales han avanzado a figuras jurídicas como SC y SA, para la compra de insumos y venta de sus productos
 - En cuanto a los promotores comunitarios, se cuenta con una red de más de 200 promotores, con al menos uno por comunidad, pero en varias hay dos y hasta tres de ellos. Los cuales ya están pensando en integrar a más compañeros a este esquema, como se notó en San Marcos.
 - Se tiene considerado formalizar la red de promotores, para tener su propia forma de organización y contar con proyectos de más largo alcance, al menos en la zona de San Marcos.
 - Los COCODES, mantienen continuidad en sus integrantes y capacidades, son un órgano de gobierno local reconocido y con prestigio al interior de sus comunidades, los cuales son importantes en la sostenibilidad de los procesos al interior de las comunidades
 - Así mismo, los COCODES, son el enlace entre la comunidad y el exterior, con alcaldes municipales, otras comunidades, instituciones locales o nacionales, así como ONGs
157. Al exterior de las comunidades: con los aliados, municipios y mancomunidades
- El esquema de aliados con ONGs locales, ha resultado positivo, en la medida que mediante las CDA han implementado varios de los procesos del proyecto como prácticas tecnológicas, así como desarrollo de capacidades de la gente y de organización.
 - Lo cual, permite contar con una cierta seguridad de que cada uno de los aliados podría

continuar vinculados a los procesos y comunidades, en la medida de sus capacidades, sobre todo financieras.

- Los alcaldes en su mayoría manifiestan su interés de dar su apoyo para mantener los procesos iniciados, pero requieren del componente técnico, que esperan siga siendo proporcionado por aliados y cooperantes.
- Las mancomunidades se ubican en el desarrollo regional, en algún caso con la visión de manejo de cuenca hidrológica (San Marcos), promoviendo proyectos transversales a varios municipios, como son: el manejo de los recursos hídricos (fuentes de agua, limpieza de aguas negras, etc.), manejos de laderas, reforestaciones, manejo de desechos sólidos, comunicaciones, caminos, servicios de salud y educación.
- Manifiestan su interés en dar continuidad y ampliación del programa, no perder lo que se ha avanzado, sino consolidarlo.
- Finalmente por parte del Gobierno de Guatemala, se cuenta con
 - El Programa de Reconstrucción 2006, del cual existen varios aspectos aun por concluir y consolidar.
 - El Programa de los 100 días que esta iniciando la actual administración
 - El Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN) 2007-2016
 - Plan Nacional de Desarrollo Rural, Primera Fase: La Región Occidental, 2007-2012

158. Lo anterior, nos da el marco general para la sostenibilidad, sin embargo hace falta que en el tiempo que resta del proyecto se refuercen las fortalezas señaladas y se disminuyan las debilidades, sobre todo en la zona de Sololá

159. En Sololá la falta de enfoque de cuencas, ausencia del manejo de laderas, la débil conexión de los grupos de productores con el mercado y el conocimiento de sistemas financieros, son aspectos a reforzar en los próximos meses.

160. En San Marcos, en la parte del altiplano y la zona de Ocos, hace falta profundizar la visión vertical de integración de grupos y encadenamientos a sistemas financieros y al mercado.

161. En la zona de Ocos, el trabajo con los grupos de precaristas, no tiene sostenibilidad alguna debido a su propia condición en la posesión de tierras. Por lo que debe buscarse otra forma de atención, incluso canalizarlos hacia otro tipo de atención o proyecto.

C. Equidad y Consideraciones de Genero en la Ejecución

162. Aún cuando el proyecto no contó con un enfoque de equidad y género de forma explícita, la mayor parte de los participantes han sido mujeres, ya sea por que la unidad de atención fueron las familias y no solo las personas.
163. Cobertura: *8,696 familias participantes de 200 comunidades*, con un registro de 48% hombres y 52% mujeres; pero también, en los promotores se cuenta con un 54% de participación de mujeres.
164. En los grupos de trabajo se notó una buena participación de las mujeres, incluso en varios son mayoría. La meta planteada en un indicador de que de 1000 participantes, al menos 400 fueran mujeres, se cumplió.
165. Se tomó en cuenta a todos los pobladores sin distinción de credo, grupo indígena o partido político; el Cocode, fue el órgano de control interno quien seleccionó a los participantes y reguló los trabajos y actividades de las familias.
166. Es en estos órganos locales, donde la equidad de género no es equilibrado, sobresaliendo la participación de los hombres.
167. Se ubicaron varios liderazgos por parte de las mujeres, no solo al interior de sus familias y grupos de trabajo, sino en su comunidad y fuera de ellas.
168. Lo anterior, no obstante, no es suficiente, teniendo el trabajo y enfoque de equidad de género como una tarea pendiente a completar por parte del proyecto

D. Análisis de la Relación de Costo-Eficacia

169. Considerando que la ejecución del POA es satisfactoria dado que se ha alcanzado un 78% de avance, al mes de diciembre 2007
170. La ejecución presupuestaria es satisfactoria dado que se ha alcanzado un 73,6%
171. Que el 66% de la distribución presupuestaria se canalizo a *Recapitalización de Activos de Autoconsumo y Restauración de Infraestructura Productiva*, es decir en apoyos directos a los participantes y el 34% fueron los costos de operación y administración, quizás un poco elevados estos gastos.

172. Los beneficios directos de las familias han sido de \$122.00 dls USA, en promedio
173. La ejecución se sustentó en las alianzas y la estructura de promotores comunitarios
174. Así como al observar los resultados e impactos logrados analizados en los puntos anteriores; pero además resultados no esperados como:
- Contribuir a reducir el analfabetismo a través de la coordinación con CONALFA
175. Tomando en consideración lo analizado en los apartados A y B, así como estos indicadores, nos permite hacer un balance positivo en la relación costo/eficacia, del proyecto.

E. Principales Factores que han incidido los Resultados del Proyecto

176. En apartado V se han señalado los factores e instituciones que han contribuido a un buen desarrollo del proyecto.
177. Pero también la ejecución de proyecto se enfrentó a retos que superar para cumplir las metas y tener los avances presentados en los indicadores e impactos logrados hasta el momento, entre los cuales destacan:
- Aspectos administrativos propios de la organización ejecutora que han retardado la operación, de las CDA con aliados. Así mismo, han dificultado la estrategia de promover las economías locales, compra de insumos de pequeños proveedores.
 - Desfase en el período de vigencia de las Cartas de Acuerdo en relación a los avances en campo, y el tiempo necesario para su gestión.
 - Incumplimiento de compromisos por parte de algunos grupos locales
 - Incumplimiento de algunos proveedores de insumos y servicios
 - Algunas organizaciones sin interés en coordinarse
 - La coyuntura política, año electoral.
 - Debilidad de los COCODES: desconocimiento de leyes de consejos.

VII. Conclusiones y Recomendaciones

A. Conclusiones

178. A pesar de los dos enfoques o estrategias aplicadas en el proyecto, que dan resultados e impactos diferentes, en ambas zonas se puede considerar que se han cubierto los objetivos y líneas de acción de *Recapitalización de activos productivos de autoconsumo* y *Restauración de infraestructura familiar y comunitaria*. Así como en buena parte la línea de *Fortalecimiento del capital social y humano*, en la cual si bien se tiene un buen avance aún que falta consolidarla.
179. La fase de restauración, ha cubierto las metas y objetivos que se planteó el Programa Operativo General, en cuanto a entrega de activos productivos de huerto, milpa, aves y hogar saludable, así como en capacitaciones.
180. Se han cubierto en su mayor parte las proyecciones que se tenían en cuanto a

reconstrucción de caminos, muros de contención, rehabilitación de infraestructura productiva y fuentes de agua.

181. Las metas de formación de promotores comunitarios y su capacitación han sido cubiertas, así como su activa colaboración para capacitar al resto de las familias participantes.
182. La participación de los COCODES, en cuanto a su participación activa de estos consejos en la selección de familias más necesitadas, de los trabajos comunitarios y su labor de contraloría social, ha sido importante para el buen desarrollo del proyecto y en muchos casos ha fortalecido su capacidad de gestión.
183. Los trabajos de capacitación con los COCODES ha sido poca en la zona de Sololá, con respecto a sus funciones y conocimiento de leyes y responsabilidades; un poco más en la zona de San Marcos
184. La operación del proyecto vía aliados (CDA), ha sido fundamental para alcanzar estas metas, incluso para ir más allá de lo proyectado, como es la corresponsabilidad de las familias participantes, la alfabetización de adultos, la mejora de la producción, conservación de recursos fitogenéticos locales, el seguimiento de los procesos y asistencia técnica.
185. La participación con las mancomunidades, ha sido importante para tener la visión de manejo de cuenca (en alguna de ellas), tener proyectos transversales como el manejo de los recursos hídricos (agua potable, limpieza de aguas negras, protección de fuentes de agua, etc.), de desechos sólidos (rellenos sanitarios), manejos de laderas, reforestaciones, evitar contaminación, etc. Aunque en estos aspectos se ha notado mayor visión y trabajo en la región de la MANCUERNA.
186. Pero también, existen familias y comunidades que requieren un programa de seguridad alimentaria, para consolidar esta primera fase de restauración y dar sostenibilidad a su Seguridad Alimentaria.
187. Para la zona de Ocos, con las familias precaristas, se hace necesario un programa específico para lograr su seguridad alimentaria, pero separado de la continuidad de este proyecto.
188. Hay familias y comunidades que han logrado restaurar sus activos productivos y están en la fase de producción hacia el mercado, con: hortalizas, artesanías, hongos costra, plátano y peces. A los cuales es necesario dar seguimiento y capacitación en cuanto a organización, encadenamiento a mercados y sistemas financieros.
189. En cuanto al sistema de vales implementados para el reparto de semillas y herramientas. En primer lugar ha sido conveniente hacer una selección y capacitación con proveedores, de tal forma de lograr, no solo buenos precios y calidad de productos, sino además poder entregarlos de ser posible en las mismas comunidades, ya que la experiencia indica que de no ser así las familias gastan hasta el 50% del vale en transporte. En segundo lugar, capacitar a las familias en el uso de este vale y hacerles ver que deben cubrir sus principales necesidades en estos aspectos de semillas y herramientas, pero no

para restaurar daños del hogar u otros usos. Finalmente dar la confianza a las familias de poder escoger y hacer uso de estos vales.

190. En la selección de las familias participantes, aquí es importante la capacitación y participación de los COCODES, además en su función de contraloría social y en la gestión de los recursos, la cual hasta el momento es deficiente, sobre todo en Sololá.
191. **Sobre el SSyE:** La base de datos por familia, es muy amplia, por lo cual la recopilación de información, su captura y procesamiento han sido muy lentos y por tanto los análisis que de aquí se pueden generar han sido poco oportunos para la toma de decisiones y mejoramiento de las acciones del proyecto.
192. La alimentación periódica de este SSE ha incrementado la carga de trabajo de los técnicos en campo, disminuyendo la atención a las comunidades.
193. No se da seguimiento a la permanencia de las familias en el proyecto, o si éstas optan por retirarse, ¿cuál es el motivo?
194. Para dar seguimiento a procesos como la entrega de vales y sus resultados ha sido necesario implementar otro sistema específico, ya que al inicio del programa no se había considerado este sistema de vales, sino que fue sobre la marcha.
195. El seguimiento de las cartas de acuerdo (CDA) también ha requerido de un proceso paralelo dadas las características de estos instrumentos. Si bien tienen sus implicaciones administrativas, la operación de las mismas ha sido demasiado tortuoso para los aliados, llevándolos a financiar temporalmente a la FAO, para posteriormente recuperar sus gastos, hasta en tanto se aceptan los informes respectivos. Algún aliado, ha manifestado que en el informe final, no reconoce sus propias conclusiones y recomendaciones debido a tantos cambios que hubo que realizar a fin de que este fuera aceptado.
196. En cuanto la “línea de base” (LB), si bien se reconoce que es un buen esfuerzo por contar un punto de partida en cuanto a la situación de las familias afectadas por el Stan, esta fue realizada con 10 meses de retraso al inicio del programa, por lo cual los datos recopilados son cuestionables, como punto de partida del proyecto.
197. Los indicadores de esta línea de base, no se corresponden con los indicadores de procesos y de impacto del proyecto, generados a partir del marco lógico del mismo.
198. El diseño e implementación de esta LB, está hecha para ser aplicada en un momento ex ante y un ex post, pero no se considera un ex durante, por lo que a la misión de evaluación de medio término solo le permite darse una idea de los aspectos iniciales del proyecto, pero no es una “foto” del punto de arranque del mismo y mucho menos de sus resultados
199. Por lo que respecta a la muestra de familias “testigo”, nos parece una decisión poco afortunada y quizás poco ética, al ir a tomar datos con familias excluidas del proyecto, a las que se sabe que no recibirán apoyos y sin embargo hacer una comparación con familias vecinas y en las mismas condiciones de desastre que si serán participantes del proyecto, como lo muestran los datos recopilados como LB donde se observa que no hay diferencias significativas entre ambos grupos de familias.
200. Finalmente, la presentación de avances de resultados en los indicadores, es muy confusa en cuanto al indicador, sus metas y porcentaje de avance, no son claros estos resultados, lo cual se debe a la presentación de los mismos.

201. Es evidente una falta de una capacitación conjunta de todos los participantes en el SSE, pues no existe una comprensión cabal de todos los participantes en el proyecto y de cual parte les corresponde.

202. Es obvio que han existido cambios continuos de las metas e indicadores, durante la implementación del proyecto, sin embargo esto no es reflejado en el SSE

B.- Recomendaciones

Para FAO-AECID-MAGA

203. La implementación de una segunda fase del proyecto, se propone como conveniente e inmediata al concluir el presente; pero ahora para avanzar hacia el desarrollo regional con una visión de manejo de cuenca hidrográfica, para lo cual se requiere lograr una coordinación interinstitucional, pues se involucraría el mejoramiento de caminos, manejo de recursos hídricos, manejo de desechos sólidos y de aguas negras, manejo de pesticidas, manejo de laderas, reforestaciones, aspectos de salud, educación, etc. Lo cual requiere de un plan a mediano y largo plazo.

204. Se considera condición necesaria para abordar un proceso de desarrollo regional con enfoque de cuenca, capaz de revertir los factores que agravaron los daños producidos por la Tormenta Stan, que el Gobierno de Guatemala asuma un papel de liderazgo fuerte.

205. Para esta segunda fase, se requerirá de una sola dirección en la estructura del proyecto, que dé homogeneidad a las metodologías, enfoques, procesos y metas a alcanzar, si bien se ocupara mantener los dos coordinadores de zona.

206. La zona de Ocos, debe tener un proyecto aparte, sobre todo para los precaristas.

207. Si se quiere dar continuidad en la atención al resto de los productores (no precaristas) debe haber un coordinador para esta zona de Ocos.

208. Evaluar los dos enfoques y estrategias aplicadas en cada región, ya que sus resultados e impactos son diferentes

209. Necesidad de hacer un estudio del impacto de la rehabilitación de los riegos, con especial atención a los suelos recuperados y al manejo de recursos naturales.

Para los Directores y Equipo SES

210. Las capacidades de los integrantes de los equipos debe reforzarse con experiencias y conocimientos sobre desarrollo rural, enfoque de cuencas, manejo de laderas, integración de cadenas productivas, organización de productores y figuras jurídicas, elaboración, ejecución y administración de proyectos productivos, encadenamientos a mercados y sistemas financieros, entre otros saberes.

211. En el corto plazo es conveniente continuar con el reforzamiento de aspectos de seguridad alimentaria con familias aún vulnerables; dar seguimiento al desarrollo de las capacidades humanas y de capital social, para consolidar lo avanzado; promover sistemas de ahorro y micro empresas encadenas al mercado.

212. Respecto al SSE: Diseñar la línea base e indicadores de impacto y proceso en concordancia una con otra, en el menor tiempo posible al inicio del proyecto. Que el SSE se corresponda con el tipo y duración de proyecto, de tal forma que se ubique indicadores clave de procesos e impactos esperados, para dar información oportuna en la toma de decisiones en el desarrollo del mismo, es decir, que sea ágil, oportuno y eficiente.
213. Que el SSE, no sea una carga adicional al trabajo de los técnicos en campo, de tal forma que no disminuya significativamente su presencia en las comunidades y por tanto debe considerar incorporar el proceso de captura de información dentro del flujo de trabajo.
214. Que la LB tenga un momento ex durante para retroalimentar las acciones del proyecto y mejorar el alcanzar las metas.
215. En base a los resultados de la LB actual, evaluar la utilidad y pertinencia de trabajar con un grupo de familias “testigo”. Considerando la posibilidad de sustituir familias no participantes, por participantes de otros programas equivalente
216. Mejorar la presentación de resultados en los informes, de tal forma que sea clara y rápida la comprensión y alcance de mismos, si se alcanzaron las metas, si aún falta por cumplirlas o si se han rebasado las expectativas.
217. Dar seguimiento a las familias que se retiran del proyecto y de sus motivos.
218. Hacer más ligeras y eficientes la operación de las CDA, de tal forma de que sean estimulantes para los aliados y no motivo de desencanto o descapitalización de sus finanzas.
219. Sistematizar la metodología del uso de vales, selección de participantes, de la generación de LB, del SSE y CDA de tal forma de generar manuales que permitan una capacitación a futuros usuarios
220. Analizar los modelos de promotores, en cuanto a su posible incidencia, en la concentración-intercepción de beneficios en su entorno.
221. Se deben reconsiderar las acciones relacionadas al establecimiento de fondos de ahorro y microfinanciamiento, para su fortalecimiento
222. En el tiempo que resta del proyecto se debe consolidar las capacidades y adopción de tecnología en todas las prácticas implementadas hasta ahora; profundizando en la acción para lograr que más del 50% de las familias lleguen a 3 prácticas y más del 80% al menos con dos.
223. Subsana las debilidades señaladas en cada región, complementando en cada una, lo que en la otra le fue exitoso
224. Realizar un FODA al cierre del ejercicio , para ubicar las líneas estrategias y tendencias del próximo proyecto

VIII. Lecciones Aprendidas

225. Las alianzas son una modalidad efectiva para la ejecución y complementariedad de acciones.
226. Los promotores comunitarios son un buen soporte para la extensión y desarrollo de capacidades humanas y sociales, así como dar soporte a la sostenibilidad de los procesos
227. Valorar y potenciar las estructuras organizativas locales, antes de promover nuevas formas organizativas.
228. Un manejo adecuado de un programa de incentivos permite detonar procesos y no pervertir la participación
229. Negociación de la demanda, para realizar la complementariedad de los esfuerzos comunitarios y familiares con los enfoques del proyecto, desarrollando la corresponsabilidad
230. El Sistema de seguimiento y evaluación debe de partir con la línea base desde el inicio del proyecto

Anexos 1. Términos de Referencia

Servicio de la Evaluación, FAO

Roma, enero 1998

TERMINOS DE REFERENCIA

Misión de Evaluación de Medio Término

Proyecto Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo

GCP/GUA/012/SPA

Agencia Española de Cooperación Internacional, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

1. Antecedentes

En octubre del 2005, la Tormenta Tropical Stan provocó en Guatemala una serie de pérdidas en distintos ámbitos y la población más afectada corresponde a los estratos de pobreza y pobreza extrema. De acuerdo a los registros, el sistema de cuencas hidrográficas fue principalmente afectado en la vertiente del Océano Pacífico, reportándose daños en las comunidades localizadas dentro de las cuencas de los ríos Naranjo y del Lago de Atitlán.

La tormenta tropical Stan, evidenció la alta vulnerabilidad de las familias rurales pobres y extremadamente pobres. La precariedad de las condiciones de vida de estas familias hizo que los efectos de la Tormenta Stan fueran más severos y extendidos en ellas. Provocando la descapitalización de numerosas familias al dañar sus unidades productivas y de traspaso. Las unidades de traspaso constituyen una fuente de diversidad alimentaria para las familias, por lo que su pérdida - parcial o total - representa un fuerte impacto a su seguridad alimentaria y a sus medios de vida. Estas pérdidas de activos ponen en peligro el abastecimiento familiar de alimentos para el próximo año.

En el ámbito del sector agrícola, el impacto de los daños y pérdidas ocasionadas, se vislumbra en una reducción de la disponibilidad de granos básicos y de otros cultivos, y en la reducción de opciones para la venta de mano de obra, rubro a través del cual, los estratos de mayor pobreza en Guatemala, se generan ingresos para contribuir a su supervivencia. Esta condición demanda realizar las acciones de inicio que contribuyan tanto con la recapitalización de estas poblaciones como con la recuperación y estabilización de componentes de los sistemas ambientales de los cuales dependen los sistemas productivos afectados, así como generar algunas bases de conocimiento y sensibilización para propiciar una gestión de manejo de recursos naturales por parte de las poblaciones vulnerables.

Es evidente que los daños sufridos por las poblaciones mas vulnerables, se deriva de una serie de causas de tipo social, económico y biofísico, las que originan el problema de deterioro de las cuencas en las que se desarrollan. Esta problemática, es derivada por situaciones de uso inapropiado de suelos, deforestación, prácticas ineficientes de uso y manejo del agua, ubicación inapropiada de sitios de vivienda, además de la presencia de riesgos naturales como erosión geológica.

En este marco, poblaciones de las cuencas del Río Naranjo y del Lago de Atitlán, sufrieron una serie de pérdidas durante la Tormenta Stan. Ante esta situación, se hace necesaria una serie de acciones que permitan la restauración de los activos e iniciar una gestión de uso de su territorio que les permita mayores niveles de seguridad ante la presencia de fenómenos meteorológicos y geológicos que les significan condiciones de riesgo.

Por otro lado, según la evaluación del impacto de la tormenta Stan en los medios de vida de las familias vulnerables de las zonas afectadas realizado por FAO, evidenció que hay un problema estructural más de fondo, en el cual una población en alto nivel de vulnerabilidad tiene pocas reservas para resistir cualquier impacto natural en su nivel de vida normal. Los medios de vida afectados son las reservas de granos básicos, reducción o pérdida de fuentes de empleo local, daños a la infraestructura de caminos rurales y puentes (afectando la locomoción y traslado de producción agropecuaria), y daños en la infraestructura de riego que era la base para la producción de hortalizas en el occidente del país, daños a las tierras de cultivo, pérdida de recursos y tierras forestales (por deslizamientos) y el consecuente servicio ambiental de la regulación hidrológica. Estos daños comprometen el siguiente ciclo de producción de granos básicos, disminuyen la producción de hortalizas, afectan el curso de caudales naturales, la función de infiltración de agua de escorrentía y por consiguiente, se afecta los ingresos económicos familiares y las funciones ecológicas que brindan los ecosistemas naturales afectados.

En ese contexto, la FAO ha propuesto una labor de apoyo al Gobierno de la República de Guatemala, tanto en las medidas de corto como de largo plazo para la implementación de la estrategia de recuperación de los activos de las familias vulnerables afectadas por la Tormenta Stan, en poder llegar a tener, al menos el nivel de vida que poseían. Asimismo, la FAO está consciente que el proceso de restauración es dinámico, de tal manera, que el proyecto debe constituirse en un “detonador de procesos” basado en negociaciones a nivel comunal de las ofertas y metas del propio proyecto con las prioridades identificadas por la misma población a apoyar.

El proyecto tiene como objetivo restaurar los activos productivos de las familias vulnerables pobres afectadas por la Tormenta Stan, en las Cuencas del Río Naranjo y Lago de Atitlán, para contribuir al proceso de reconstrucción de sus sistemas productivos y medios de vida. El mismo dio inicio en el mes de noviembre del año 2006 y finaliza en el mes de abril del año 2008. El presupuesto total de proyecto es de \$2,400.00

2. Propósito de la Evaluación

La evaluación de medio término tiene como objetivo formular recomendaciones *para los cambios que se requieran en el diseño y la orientación global del proyecto, así como recomendaciones detalladas sobre el plan de trabajo para lo que resta del proyecto o programa; dichas recomendaciones están orientadas al Gobierno de Guatemala, a la FAO y a la AECI con vistas a mejorar la planificación y ejecución del proyecto GCP/GUA/012/SPA tomando en consideración los resultados y efectos alcanzados por el Proyecto en la cuenca del lago Atitlán en Sololá y cuenca del río Naranjo en San Marcos.*

Así mismo la evaluación permitiría definir ejes, lineamientos y estrategias como insumos para el diseño de una segunda fase de intervención para dar continuidad al proceso en las cuencas señaladas en el mediano plazo.

3. Alcance de la Evaluación

- Análisis de la pertinencia del Proyecto con el Plan Nacional de Reconstrucción post Stan, diseñado por el gobierno de Guatemala, en particular en las cuencas del lago de Atitlán y cuenca del río Naranjo.
- Evaluar y revisar los indicadores de proceso estratégicos del proyecto, establecidos en el marco lógico a partir de la información establecida en la línea basal del proyecto.
- Establecer los cambios ocurridos en función de los indicadores y la línea de base del Proyecto.
- Análisis de la estrategia y metodologías de trabajo aplicadas en la implementación de las actividades de campo. La revisión de los enfoques metodológicos y la estrategia de alianzas del Proyecto será vital para la misión.
- Revisión de los mecanismos de coordinación y participación institucional, de cara a lograr la institucionalidad de las acciones. La vinculación de instituciones públicas, organizaciones y autoridades locales, etc., será un elemento importante de considerar.
- Revisión y análisis del plan operativo del Proyecto, y su coherencia con el documento de proyecto. Un análisis del proceso de planificación y el sistema de seguimiento y evaluación desarrollado será importante.
- Revisión de los avances en cuanto a cobertura de familias y comunidades, así como el análisis de la cantidad y calidad de los productos alcanzados a la fecha..
- Análisis de los mecanismos de participación de las familias y comunidades en los procesos de restauración, sus compromisos y la estrategia de incentivos por parte del Proyecto.
- Análisis de las expectativas de sostenibilidad de las acciones y productos generados a la fecha, en términos del papel de las familias, comunidades y las entidades aliadas en el proceso.

- Revisión del documento de Proyecto, sus objetivos y resultados esperados y la estrategia de ejecución planteada, relacionándola con las condiciones actuales prevalecientes en los territorios de actuación para generar recomendaciones a futuro.
- Generar elementos y componentes estratégicos que orienten el diseño de un nuevo proyecto tendiente a generar el crecimiento y desarrollo de las economías locales del área de intervención del proyecto.
- La misión elaborará un informe de conclusiones sobre los hallazgos y presentará una propuesta al Gobierno de Guatemala, la FAO y AECI, en donde analizará la ejecución del proyecto y su desempeño lo que permitirá orientar las posibilidades y condiciones que permitan desarrollar una segunda fase para dar continuidad al proceso, en la que se identificará los alcances de la misma, sus objetivos y ejes de trabajo que sirvan de insumo para el diseño de la propuesta.

4. Composición de la Misión

La misión estará integrada por un representante de cada una de las instituciones participantes, quienes deberán ser independientes y no haber estado directamente involucrado en el diseño y ejecución del Proyecto.

La integrarán los siguientes:

- Jefe de misión. (representante propuesto por FAO) Un experto(a) en evaluación de procesos de reconstrucción por daños a medios de vida : Julio Baca Del Moral
- Un experto técnico en organización y gestión comunitaria. Representante del Gobierno de Guatemala.: Carlos Enrique Fuentes Penagos
- Un experto(a) técnico especialista en prácticas sostenibles de mitigación de riesgos. Representante de la AECI. Juan Carlos Garcia Cebolla

5. Calendario e Itinerario de la Misión

La misión de evaluación tendrá una duración no menor a 19 días que incluyen el día de arribo y regreso, trabajando en campo tanto en san Marcos como en Sololá. Al final de la misión se contará con dos días para la preparación del primer borrador del informe de evaluación, para que este borrador sea presentado en un seminario de exposición de hallazgos.

La dirección del proyecto será la responsable de preparar el itinerario de la misión de evaluación, pero en todo caso debe incluir los siguientes momentos.

- Inducción y briefing: primer día
- Visitas institucionales: segundo día
- Reunión con equipos: tercer día
- Reunión de plan de trabajo: cuarto día
- Visita de campo: ocho días
- Elaboración del borrador de informe y seminario: cinco días.

Con la colaboración de la dirección del Proyecto, la misión realizará un taller final que tendrá como objetivo exponer las conclusiones de la evaluación y presentar las recomendaciones de la misión para una segunda fase de seguimiento a los procesos iniciados. Además servirá para alcanzar los consensos necesarios para elaborar un plan de acción que venga a reforzar las estrategias de consolidación de las economías familiares de la zona de intervención, así como el manejo de los recursos naturales de la zona buscando una franca armonía entre la gestión de cuencas, la conservación y producción.

6. Consultas

La misión deberá trabajar en estrecha relación con los representantes de la FAO, AECI y las contrapartes nacionales del gobierno de Guatemala, así como con el personal del Proyecto GCP/GUA/012/SPA. Aunque la misión gozará de plena libertad para discutir con las autoridades concernientes todo aquello que considere pertinente para su labor de evaluación, no estará autorizada para contraer ningún compromiso en nombre de la AECI, la FAO, ni del Gobierno de Guatemala.

7. Informe

La misión es totalmente responsable de su informe independiente que no necesariamente refleje los puntos de vista del Gobierno de Guatemala, del donante o de la FAO. El esquema del informe le será facilitado al momento del

inicio de la misión.

La misión deberá tener un borrador preliminar el cual deberá ser presentado en el seminario taller final y sus conclusiones y recomendaciones se discutirán ampliamente con todas las instituciones participantes, buscando en la medida de lo posible el consenso final. Se buscará que en este seminario final participen todos los actores e instituciones que han participado en el proyecto. Para el efecto la dirección del proyecto deberá facilitar esta participación.

El jefe de misión es responsable de la conclusión del informe final, el cual deberá ser sometido a la FAO en un lapso de dos semanas a partir del momento en que concluya la misión. La FAO someterá el informe a la AECI y al Gobierno de Guatemala, junto con sus comentarios.

Anexo 2. Lista de visitas y personas entrevistadas

a. FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS:

- Proyecto ATINAR:
 - José Antonio Hernández; Director de San Marcos
 - Baltazar Moscoso; Director de Sololá
 - Ana Luisa Gálvez; Encargada de S y E
 - Rudy Garcia; Patio-Hogar, San Marcos
 - Paul Orozco; Milpa, San Marcos
 - Nike Estrada; Cuenca e Infraestructura, San Marcos
 - Verónica Quenun; Organización Comunitaria Sololá
 - Joel Coj; Patio-Hogar, Sololá
 - Petronila Bixcul; Asist. Administrativa, Sololá
 - Freddy; Milpa (Convenio OID), Sololá
- FAO Guatemala:
 - Ian Cherrett; Representante FAO
 - Maynor Estrada; Representante Asistente
 - Maura Quinilla; Oficial de Proyectos
 - Marta Valdes; Encargada de SES
 - Luisa Samayoa; Patio-Hogar de SES
 - Isabelle Place; Organización Comunitaria de SES
 - Gustavo Garcia; Milpa de SES
- Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI):
 - Francisco Sancho López; Coordinador General
 - Carles Puigmartí Borrell; Programa Desarrollo Local Sostenible
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA):
 - Edgar Grisolia; Viceministro de Seguridad Alimentaria y Nutricional
 - Armando Palomo; Coordinador, Unidad de Proyectos y Cooperación Externa
 - José Villela; Sub-Coordinador de Proyectos
- Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN):
 - Rafael Díaz; Director de Cooperación Internacional
 - Tania Bollath; Encargada asuntos FAO
- Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN):
 - Edmundo Alvarez; Sub-Secretario
 - José Luis Jiménez; Experto
- Fundación Solar:

- CADISNA;
- Mancomunidad de la Cuenca del Río Narango (MANCUERNA)
 - Roel Tobar; Gerente
 - Saida Luz; Asesora contratada por AECI
- Municipalidad de Concepción, Sololá
 - Basilio Juracan, Alcalde Municipal
- UNAC
- CONALFA, Sololá
 - Diego Tuj Ajché; Coordinador Departamental
- Asociación Xocomil

b. COMUNIDADES VISITADAS

- Departamento de San Marcos:
 1. Llano Grande
 2. Caserío El Tizate
 3. San Rafael Las Flores
 4. San José El Cedro
 5. Alta Vista
 6. Vista Hermosa
 7. San Isidro Ixcolochil
 8. San Vicente Esquipulas
 9. Chichicaste
 10. Madronales
 11. Colonia El Centro
 12. Colonia Los Rivera
- Departamento de Sololá:
 1. Caserío El Potrero
 2. Caserío Basconcelos
 3. Cabecera Municipal de Concepción
 4. Kesiguán
 5. Chuicumes
 6. Chantón
 7. Caliaj
 8. Cabecera Municipal de San Andes Semetabaj
 9. Chuitinamit
 10. Xejuyú I

11. Cabecera Municipal de San Marcos La Laguna
12. Palestina
13. Caserío Cipresales

Anexo 3.- Lista de documentos consultados por la misión

- Bassi, Lauro. 06-2007. Informe de Consultoría, “Guía Metodológica para la planificación participativa del uso y manejo de los recursos naturales en microcuencas con miras al desarrollo socio territorial”. FAO, 11p
- FAO-AECI- MAGA. 2006. Documento GCP/GUA/012/SPA “Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo”. 80 p
- FAO-AECI- MAGA. 2006. Documento GCP/GUA/012/SPA “Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo”, *Plan Operativo*, 31 p.
- FAO-AECI- MAGA. 2006. Documento GCP/GUA/012/SPA “Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo”; *Informe nov. 2006- junio 2007*. 23 p.
- FAO-AECI- MAGA. 2006. Documento GCP/GUA/012/SPA “Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo” *Informe julio-diciembre 2007*. 35 p.
- FAO-AECI- MAGA. 2006. Documento GCP/GUA/012/SPA “Restauración de activos de las familias vulnerables pobres afectadas por la tormenta Stan en las cuencas del lago de Atitlán y río Naranjo”, *Informe final de la Línea Basal*, 68 p.
- FAO-MAGA. 2007. Más vale prevenir que lamentar. Las cuencas y la gestión de riesgo a los desastres naturales en Guatemala. 45p
- MAGA, 2008. “Plan de los 100 Días”, ppt. 12p
- SEGEPLAN, 03-2006, “Plan Nacional de Reconstrucción Tormenta Tropical Stan”, 29 p
- SESAN, 2007 Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional. PESAN. 2007-2016
- UNE, 2007, “Plan de gobierno 2008- 2012. Gobierno de Guatemala”, 274 p.
- Dirección del Proyecto ATINAR, 2006, 2007, 2008. Archivos electrónicos:
- Bases de datos de Comunidades y Familias
 - 41 municipios priorizados
 - Indicadores del Proyecto
 - Marco Lógico
 - Dionea, Geneviève. 2006 “BORRADOR: Incluir “Livelihoods” en FAO-Guatemala Proyectos”, 7p
 - Cartas de Acuerdo con CADISNA,