

SAVING
LIVES
CHANGING
LIVES



Evaluación descentralizada

Evaluación final del Proyecto “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco”, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, 2016-2018

Versión Final
Marzo 2019
Oficina Regional del PMA- Panamá
Gerente de la evaluación: Iván Touza

Preparado por
Terrence Jantzi (Jefe de Equipo), Paula Gil
(Evaluadora Senior), Luis Ernesto Romano
(Evaluador Regional), Allan Lavell (Experto DRR) y
Carlos Alfredo Puac (Experto Nacional)

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	i
1. Introducción	1
1.1 Presentación del objeto de la evaluación	1
1.2 Contexto	4
1.3 Enfoque y metodología de la evaluación	6
2. Hallazgos de la evaluación	8
2.1 Relevancia/Pertinencia.....	8
2.2 Resultados	18
Introducción.....	18
Resultado 1: Acceso Mejorado a los medios de vida	19
Resultado 2: Gestión de riesgo.....	23
Resultado 3: Acceso al mercado.....	26
Resultados Transversales.....	26
2.3 Factores que afectaron a la consecución de resultados	28
2.3.1 Eficacia	28
2.3.2 Eficiencia.....	32
2.3.3 Sostenibilidad	35
3. Conclusiones y Recomendaciones	39
3.1 Conclusiones	39
3.2 Recomendaciones	43
4. Apéndices	48
Apéndice 1 Términos de referencia	48
Apéndice 2 Mapa y cobertura del proyecto por países.....	63
Apéndice 3 Contexto y programación Centroamérica	65
Apéndice 4 Marcos lógicos y modelo analítico.....	71
Apéndice 5 Resiliencia y la teoría de cambio implícita PRO-ACT	78
Apéndice 6 Análisis de las partes interesadas e instituciones consultadas	85
Apéndice 7 Indicadores de los resultados PRO-ACT.....	91
Apéndice 8 Personas beneficiarias, productos y presupuesto PRO-ACT.....	95
Apéndice 9 Matriz de la evaluación.....	103
Apendice 10 Conexión entre hallazgos, conclusiones, y recomendaciones.....	117
Apéndice 11 Metodología y calendario de la misión de evaluación	122
Apéndice 12 Mapeo de sitios y la evaluación	146
Apéndice 13 Documentación recolectada.....	153
Listado de siglas	156

Listado de Tablas

Tabla 1: Resumen de resultados e Indicadores (nivel regional)	2
Tabla 2: Distribución de efectivo y alimento planeado.....	3
Tabla 3: Datos de las personas planeados - alimentos o cupones.....	3
Tabla 4: Selección de sitios.....	7
Tabla 5: Particularidades por país	10
Tabla 6: Hallazgos ejemplares de la evaluación corporativo de resiliencia.....	11
Tabla 7: Actividades y modalidades planeados por país	13
Tabla 8: Resumen Resultados, Indicadores, y Componentes Claves.....	19
Tabla 9: Distribución de efectivo y alimento.....	20
Tabla 10: Datos de las personas beneficiadas que recibieron alimentos o cupones...	21
Tabla 11: Resumen de los indicadores de productos por país.....	21
Tabla 12: Numero de activos construidos por país.....	22
Tabla 13: Cambios a nivel regional en los indicadores del Resultado 1.....	23
Tabla 14: Número de personas capacitadas por tema y por país, Resultado 2.....	24
Tabla 15: Cambios a nivel regional en los indicadores del Resultado 2.....	26
Tabla 16: Capacitaciones en Apoyo técnico por número (solo Nicaragua)	26
Tabla 17: Indicadores Transversales y Resultados regionales.....	27
Tabla 18: Mejores prácticas comunes	43

Agradecimientos

Como equipo evaluador, nos gustaría enviar nuestros agradecimientos a la Oficina Regional del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en América Latina y El Caribe, así como a las Oficinas de País de El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua por el apoyo brindado durante la evaluación. En particular, reconocemos a las personas entrevistadas de los departamentos gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado, y los organismos donantes que dedicaron su tiempo y aportaron sus perspectivas a la evaluación. Estamos especialmente en deuda con las personas beneficiarias a nivel de la comunidad (y de los centros educativos) que tomaron el tiempo para conversar con nosotros, recibir al equipo evaluador en las comunidades y responder a todas las preguntas de la evaluación. Finalmente, nos gustaría agradecer a los puntos focales en cada Oficina de País por su tiempo y la atención prestada al equipo evaluador durante las visitas al terreno.

Descargo de responsabilidades

Las opiniones expresadas en el presente informe son las del equipo de evaluación y no necesariamente reflejan las del Programa Mundial de Alimentos (PMA). La responsabilidad por las opiniones aquí expresadas es únicamente de los autores. La publicación del presente documento no implica la aprobación por parte del PMA de las opiniones expresadas.

La designación empleada y la presentación de los materiales en los mapas no implican la expresión de ninguna opinión por parte del PMA sobre el estatus legal o constitucional de ningún país, territorio o área marítima, ni sobre la delimitación de fronteras.

Resumen Ejecutivo

1. El presente Informe de evaluación corresponde a la evaluación final del proyecto regional “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco” (en adelante, el proyecto) ejecutado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua entre 2016 y 2018 y financiado por la línea UE (Unión Europea). La evaluación ha sido comisionada por la Oficina Regional (OR) del PMA y se llevó a cabo en el período comprendido entre Octubre/ 2018 y Febrero/ 2019.
2. El informe presenta hallazgos basados en evidencias con énfasis en aprendizaje antes de rendición de cuentas, hacia el diseño futuro de proyectos y programación en la región centroamericana. Los principales usuarios de la evaluación dentro del PMA son la OR Panamá y las cuatro Oficinas de País (OP) cogestoras del proyecto (El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua), sus socios principales en los países y UE- PROACT como principal donante. El PMA usará los resultados de la evaluación para informar decisiones estratégicas y operacionales sobre sucesivas fases del proyecto en áreas vinculadas con las Estrategias de País.

Contexto

3. El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua son cuatro de los siete países que componen la región de América Central. Los 35.712.000 habitantes de los cuatro países representan casi el 83% de la población centroamericana y presentan condiciones parecidas en términos socioeconómicos. El Corredor Seco define un grupo de ecosistemas que combinan el bosque tropical seco de Centroamérica y abarcan gran parte de la región central premontana de los cuatro países mencionados. Las principales problemáticas se caracterizan por una distribución de lluvia irregular con períodos de insuficiencia o intensidad de lluvia generando deslizamientos e inundaciones. El fenómeno de El Niño ha agravado las condiciones climatológicas limitando la capacidad de recuperación de los medios de vida en el Corredor Seco que acumulaba períodos prolongados de sequía durante cinco años consecutivos (2014-2018). A pesar de la asistencia de los gobiernos, del PMA y de otros actores, 1,6 millones de personas en el Corredor Seco sigue padeciendo una inseguridad alimentaria moderada o severa.

Objeto de la evaluación

4. El objetivo principal del proyecto fue apoyar a los hogares más afectados por El Niño en los cuatro países del Corredor Seco con enfoques de construcción de resiliencia. Con el proyecto, el PMA aspiró a contribuir a fortalecer los medios de vida creando y rehabilitando activos productivos, intensificando la producción a nivel de los hogares, diversificando las fuentes de ingresos, aumentando el capital humano, y facilitando una red de protección social a aproximadamente 7.200 familias (en El Salvador, Honduras, y Guatemala) y 200.000 menores en edad escolares y 400 productores pequeños (Nicaragua). El proyecto está focalizado en 161 comunidades en 25 municipios en Guatemala, Honduras y El Salvador. En Nicaragua apoya a un total de 2.548 Centros Educativos en 49 Municipios en 7 departamentos, tres cooperativas con 1.248 agricultores de pequeña escala y 143 municipios (3.816 personas), a través de capacitaciones en Gestión de Riesgo de Desastres (GRD) y Adaptación al Cambio Climático (ACC).
5. Los tres resultados en el marco lógico regional del proyecto eran: a) El acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis; b) las comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas; y c) mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas a nivel local, regional, y nacional. Los enfoques de género, protección y partenariados son temas transversales.
6. Con anterioridad al presente proyecto, el PMA apoyó durante el período 2014-2016 mediante su Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (PRRO por sus siglas en inglés) -PRRO 200490- las respuestas nacionales para la recuperación de una variedad de perturbaciones, incluidas los efectos de la sequía sobre la seguridad alimentaria de las personas vulnerables en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. En la evaluación intermedia del PRRO, se destacó el enfoque regional de la

operación y se recomendó elaborar otras iniciativas regionales. Dos recomendaciones que surgieron de la evaluación vincularon la respuesta a programas de desarrollo y la búsqueda de actividades alternativas de generación de ingresos, para conducir a los hogares más vulnerables a una diversificación de sus medios de vida, donde la modalidad de construcción de activos por medio de CBT sea un punto de partida, pero no necesariamente la culminación de las actividades. Corporativamente, una evaluación estratégica del PMA de resiliencia – *Enhancing Resilience* – fue llevada a cabo a mediados de 2018 con el proyecto en Guatemala como uno de los casos de estudio.

Metodología

7. La evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos para dar respuesta a las preguntas clave de la evaluación establecidas en los Términos de Referencia (TdR): a) **Pregunta 1:** ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada/ pertinente? Pertinencia, Relevancia, Sostenibilidad; b) **Pregunta 2:** ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados y otros efectos previstos y no previstos? Eficacia, impacto (otros efectos); c) **Pregunta 3:** ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados? Eficiencia, Sostenibilidad, Pertinencia/ Coherencia.

8. El equipo evaluador utilizó técnicas principalmente cualitativas para reunir información triangulada con datos y documentación puesta a disposición por la OR y las respectivas OP. El equipo evaluador realizó reuniones de orientación con la Oficina Regional de Panamá y con las Oficinas de los cuatro países cubiertos por el proyecto. 15 comunidades y 4 centros educativos en los cuatro países recibieron visita del equipo evaluador quien realizó entrevistas individuales y grupales con 440 personas (56% mujeres). Los datos cuantitativos provienen de documentación preexistente o ejercicios de medición llevados a cabo dentro del proyecto.

9. Las limitaciones metodológicas incluyen la disponibilidad de datos, tiempo y logística en cuanto al número de sitios posibles a visitar. La documentación a nivel regional no captura adecuadamente toda la complejidad matizada de los resultados del proyecto a nivel de país y a nivel local en términos de resiliencia, incluyendo fortalecimiento institucional, la construcción de redes, y la coordinación interinstitucional. El equipo evaluador tomó medidas para mitigar estas limitaciones durante la misión al terreno, aplicando ejercicios de triangulación entre niveles y países. Las conclusiones específicas a nivel de país son menos rigurosas dadas estas limitaciones; sin embargo, el equipo evaluador sí ha podido realizar conclusiones relevantes en relación con la resiliencia a nivel regional.

Hallazgos claves

Relevancia

10. El proyecto está basado en ciertas características comunes que incluyen: (i) La fijación del Corredor Seco como el parámetro geográfico primario; (ii) el uso del enfoque de tres vertientes (3PA por sus siglas en inglés) para su el diseño; (iii) el fortalecimiento de estructuras comunales y municipales y el enfoque comunitario y local; (iv) el uso principal de la Asistencia Alimentaria para la Creación de Activos (FFA por sus siglas en inglés) con énfasis en transferencia de efectivo y construcción de activos productivos a nivel de comunidad y hogar; (v) promoción de intercambio de experiencias y aprendizajes más allá de las fronteras nacionales y regionales; y (vi) una orientación hacia la construcción de resiliencia apoyando al Objetivos 2 y 17 de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (NNUU)¹. La combinación de estos parámetros compartidos y contextualización por país ha resultado en un proyecto adaptado a las particularidades específicas en cada lugar.

11. El proyecto está alineado con la estrategia de resiliencia del PMA² y en el marco de la teoría de cambio para FFA³. Los enfoques consultivos también se alinearon con las distintas prioridades gubernamentales y los programas en cada país. Las contrapartes fueron diferentes ministerios en cada país (Agricultura,

¹ Esta orientación se basa en los esfuerzos para acabar con el hambre, lograr seguridad alimentaria y mejoramiento nutricional, y la promoción sostenible de la agricultura y la mitigación de desastres de inicio lento como la sequía

² Building Resilience for Food Security and Nutrition (2015)

³ Food for Assets Theory of Change Draft (2016)

Medioambiente, Forestal, Educación, secretarías de seguridad alimentaria (SESAN) y órganos de protección civil etc.). Existe una institucionalidad regional centroamericana aglutinada en el SICA, la cual cuenta con entes especializados en aspectos relacionados con resiliencia, Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), GRD y ACC.⁴ El enfoque en resiliencia de medios de vida, diversificación de la producción/dieta, establecimiento de sistemas agropecuarias territoriales para inseguridad alimentaria y la educación en seguridad alimentaria y nutrición son altamente relevantes en esta realidad territorial.

12. La selección contextualizada de activos basados en procesos participativos en cada país refleja la adaptación del proyecto en cada país y contribuyó a su pertinencia a nivel local y nacional. Pero esta diversidad de activos reta la construcción de un marco conceptual de resiliencia y de una teoría de cambio unificada y coherente a través de la región para guiar el proyecto, generando desafíos en el diseño y marco lógico del proyecto. Estos retos incluyen así mismo las limitaciones del sistema de medición de resultados corporativo del PMA para medir y capturar progresos y resultados en la construcción de resiliencia, limitaciones que son actualmente reconocidas en el seno del PMA.

13. El análisis de género fue integrado en los procesos de planificación participativa basado en las comunidades. La selección de los beneficiarios se realizó en base a criterios de vulnerabilidad y se priorizaron hogares monoparentales femeninos. Ciertos principios fundamentales de equidad de género (como el análisis desglosado por género o la participación de mujeres en todas las reuniones) fueron aplicados en todos los contextos, con adaptaciones en cada país específico.

Resultados

14. En su conjunto, el proyecto apoyó a 7.682 hogares por medio del componente de FFA en tres países⁵, y a 200.683 niños y niñas alumnos por medio del componente de refuerzo de la merienda escolar en Nicaragua con 821 TM de alimentos en 2017⁶. Una parte de los productos entregados en la merienda – maíz y frijol – fueron comprados a las cooperativas que recibieron apoyo de PMA. La suma del valor total de transferencias (Mercancía, Efectivo, y Cupones) entre los cuatro países fue 3.625.454 en los dos años. El consumo de alimentos y los indicadores CSI han mejorado significativamente desde la línea de base. A nivel regional, el porcentaje de hogares con niveles adecuados de consumo de alimentos creció en 18 puntos porcentuales (71.9% a 89.6%). El porcentaje de hogares con estrategias de adaptación negativas declinó de 25.2% a 4.9% hasta la finalización del proyecto. La situación en Guatemala es algo contradictoria: aunque los hogares reportan una mejora en cifras del consumo de alimentos, también reportan un uso incrementado de estrategias de adaptación negativas. Guatemala ha sido afectada recientemente por nuevas crisis y es posible que las cifras de CSI demuestren una consecuente vulnerabilidad realizada.

15. Aunque generalmente positivos, los cambios según los indicadores corporativos probablemente miden el impacto de las transferencias basadas en efectivo (CBT por sus siglas en inglés) en los hogares más que el efecto de los activos en la *resiliencia*, dado el tiempo necesario para su plena maduración. Sería necesario un estudio específico para rastrear la producción de los activos y la contribución posterior a indicadores de seguridad alimentaria, o posterior a algunas crisis/ shocks climáticos y por lo tanto establecer la contribución de los activos a la resiliencia en sí.

16. Aunque los indicadores corporativos sobre género generalmente demuestran valores relativamente estables, las beneficiarias entrevistadas reportan un impacto significativo en lo referente a la igualdad de género y al empoderamiento de mujeres. Su participación en el programa ha generado la posibilidad de socializar fuera del hogar, mejorar la equidad en relación con los hombres a través de los conocimientos agropecuarios adquiridos y reparto más equitativo en la carga de trabajo que asumieron ambos, hombres y mujeres.

⁴ Algunos fueron consultados en el proceso de diseño, pero no implicados en la implementación del proyecto.

⁵ Las personas beneficiarias en El Salvador, Guatemala, y Honduras recibieron CBT tanto como capacitaciones e insumos para la construcción de activos. Las personas beneficiarias en las tres cooperativas de Nicaragua no recibieron CBT sino capacitaciones e insumos para la construcción de activos. Sin embargo, las personas beneficiarias en las cooperativas en Nicaragua se enumeran entre los 7.682; sin ellos sería la cifra 6.440 hogares.

⁶ Datos para 2018 no fueron compartido con el equipo evaluador hasta el momento de la elaboración de este informe

17. El establecimiento de las plataformas territoriales y el empoderamiento de los comités comunitarios han creado efectos multiplicadores y de cascada en los ámbitos temáticos previstos, así como en escenarios no previstos, creando bases para el futuro y un sentido de apropiación para responder a necesidades de GRD y ACC. Asimismo, la naturaleza transfronteriza del proyecto ha permitido intercambios muy valorados entre los asociados y entre diferentes niveles de asociados, y el establecimiento de redes sociales útiles para el intercambio de información, apoyo mutuo, resolución de problemas y posibles espacios para la movilización.

Factores contribuyentes

Eficacia

18. La evaluación estudió la eficacia de los cuatro componentes mayores del proyecto⁷: 1) construcción de activos, 2) transferencia de efectivo, 3) construcción de capacidades comunitarias, 4) fortalecimiento de organizaciones territoriales; y procesos transversales de implementación: procesos participativos, y programación transversal del tema de género.

19. La construcción de activos contó con el aval de las comunidades consultadas y la gran mayoría fueron implementadas con éxito. Sin embargo, no todos los activos llegaron a buen término o fueron usados apropiadamente. Hubo tres categorías de desafío: 1) problemas en el manejo y planeación; b) activos fuera de la línea del proyecto; o c) falta de aplicación de la lógica del activo. Vale mencionar que los procesos participativos, aunque puedan asegurar apropiación y sostenibilidad, no necesariamente o automáticamente generan decisiones estrictamente en línea con el tema explícito de resiliencia. En ciertos aspectos, detallados en la parte narrativa del informe, se evidencia un abarcamiento no estrictamente alineado al tema.

20. Las transferencias de efectivo eran eficaces para promover la participación de los hogares en la construcción de activos y participación en las capacitaciones. Además, las transferencias tuvieron un efecto de corto plazo en el consumo alimentario en los hogares participantes. Sin embargo, hubo ciertas ambigüedades relativo al cálculo de los montos y la lógica de su aplicación. Diferente entrevistados miraron la transferencia por medio de diferentes lentes. Algunas las miraron como, por ejemplo: a) incentivo para promover la participación en las actividades del proyecto, b) insumo para sostener los hogares en su consumo alimentaria de corto plazo, c) jornada para compensar participantes por su mano de obra, d) incentivo para promover cambios de comportamiento, o e) recurso para la inversión en iniciativas productivas.

21. En construcción de capacidades, a nivel comunitario se dieron capacitaciones en temas relacionados con la creación de activos, aunque la aplicación de aprendizajes entendida como en cambios de comportamiento o prácticas agrícolas ha sido menos visible en el período del proyecto. A nivel de las organizaciones, hay avances en el fortalecimiento de capacidades municipales y comunitarias y el PMA ha desempeñado un importante papel promoviendo redes entre instituciones.

22. El complemento a la alimentación escolar solamente se aplicó en Nicaragua, como forma de protección social. A partir de la petición del gobierno, se redujo el número de días de distribución por colegio para ampliar el número de colegios cubiertos. Esta reducción en el complemento se sumó a otras dificultades para poder medir el impacto actual de la merienda adicionada. A pesar de que se había previsto que el complemento podría servir como un mercado para las cooperativas participantes del proyecto, el PMA solamente adquirió de las cooperativas tres ventas que representaron un pequeño porcentaje de la compra total para el complemento. Las capacitaciones y los activos proporcionados a las cooperativas fueron altamente valorizadas.

23. El pilotaje del 3PA contribuyó a la apropiación a nivel comunitario gracias a los enfoques participativos y a las respuestas altamente contextualizadas a la realidad comunitaria. El proyecto ha transversalizado el tema de género en su programación, dando atención diferenciada por género y registrando y analizando respuestas desagregadas por género en lo referente a los resultados y la efectividad de las

⁷ La alimentación escolar fue implementada solamente en Nicaragua, pero cabe dentro de este análisis.

actividades. Las OP han apoyado la realización de estudios adicionales sobre género dentro de los proyectos de PMA. El equipo de evaluación identificó dos aspectos para mejorar en el futuro: reducir el riesgo de exclusión a los hogares monoparentales femeninos y el riesgo de la doble carga de trabajo.

24. La lógica del proyecto presume el acceso a la tierra para la creación de activos para el desarrollo. Sin embargo, este aspecto no debe darse por hecho ya que la propiedad o la falta de propiedad tuvo un impacto secundario pero considerable en el desarrollo de las actividades en Guatemala, Honduras, y El Salvador. En efecto, hubo tres implicaciones: a) algunas familias más vulnerables no fueron incluidas en el proyecto, b) hogares participantes tenían que pagar para alquilar tierra y participar en el proyecto, o c) algunas participantes beneficiarias optaron por no construir ciertos activos de los cuales requieren largos períodos de maduración. El efecto de estas dinámicas implica la utilidad de desarrollar más activos apropiados para hogares sin tierra.

Eficiencia

25. La implementación en las comunidades empezó unos seis meses más tarde de lo anticipado⁸ debido a los procesos de planeación participativa y procesos internos del PMA frente al mercado de servicio y bienes. Sin embargo, el proyecto logró alcanzar sus metas en términos de número de las personas beneficiarias alcanzadas y activos construidos. Por lo general el proyecto reporta un 97% del presupuesto entregado en efectivo y vales, y otorgado al 100% al final del periodo de implementación, en línea con las metas aceptadas para eficiencia en gastos. Los procesos asociados a CBT, por lo general, son eficientes y han forjado buenas relaciones con una variedad de proveedores de servicios financieros y, en algunos casos, socios locales. Se identificaron algunos casos en los que los procesos internos administrativos del PMA limitaron la entrega de material a tiempo a las personas beneficiarias; igualmente se reportaron retrasos en los procesos internos del PMA para la compra de productos a las cooperativas locales.

Sostenibilidad

26. Las partes interesadas notaron consistentemente que dos años no es tiempo suficiente para lograr mejorías en la resiliencia de las comunidades y hogares. Para lograr buenos resultados en los indicadores corporativos de seguridad alimentaria, ha sido clave la introducción de incentivos temporales a través de las CBT. En teoría, la sostenibilidad de las ganancias podría ser lograda por una estrategia en fases donde el apoyo por medio de CBT eventualmente de paso al apoyo desde los activos de maduración rápida, para pasar, por último, al apoyo generado por parte de los activos desarrollados a largo plazo. No obstante, este tipo de cronología esperada no está descrita de manera sistemática en los planes participativos desde la base.

27. El mantenimiento de activos construidos en las comunidades después de la terminación del proyecto depende mucho en el nivel de participación y del nivel de apropiación comunitaria, la cual de manera global a nivel proyecto parece alta pero no consistente en todos los países. En sitios donde los procesos de planificación han desarrollado la autonomía de organizaciones comunitarias para gestión de actividades, es más probable sostener el auto mantenimiento – especialmente si se ligan los activos a producción directa por parte de los hogares.

28. Una consideración sobre la lógica del efectivo es que las personas beneficiarias comunitarias mencionaron constantemente su interés en transferencias más cuantiosas que podrían ser usadas para la creación de pequeñas empresas o para el desarrollo agropecuario –promoviendo el acceso a los mercados, lo cual responde a las preocupaciones derivadas de la crisis prolongada y como enfoques razonables para superarla. Tal enfoque podría ser considerado en el futuro con viraje hacia modalidades de transferencias multipropósito en lugar del actual enfoque en FFA.

29. Las coaliciones y plataformas a nivel municipal son importantes para mantener los avances sobre un período extendido. El proyecto ha fortalecido lo técnico, pero probablemente se requiera de más para fortalecer las estructuras políticas, donde las restricciones presupuestarias pueden limitar la sostenibilidad de las actividades del proyecto aun cuando su valor es reconocido por los gobiernos. Las

⁸ Salvo Guatemala donde se iniciaron actividades con un mes de retraso.

transiciones de los gobiernos municipales y nacionales retaron la continuidad del proyecto, especialmente cuando se produjeron cambios en el personal como consecuencia de cambios en el gobierno con la pérdida de la capacidad técnica construida por medio de las capacitaciones y encuentros. El personal nuevo no ha habido pasado por las mismas capacitaciones o reuniones y encuentros.

Conclusiones

Pregunta 1: ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente?

30. El proyecto fue generalmente relevante al contexto, a las políticas y a las normas del PMA, y a los programas nacionales y prioridades estatales. La coordinación entre las agencias del sistema de la ONU y entidades regionales como SICA es algo débil. Aunque relevante para abordar las necesidades de corto plazo de seguridad alimentaria de la población, el uso de FFA para lograr otros objetivos de largo plazo de construcción de resiliencia económica de las comunidades quedó parcialmente justificado. En efecto, existen otras herramientas, como por ejemplo el uso de "transferencias de efectivo multipropósito" que permite a las comunidades invertir progresivamente en proyectos productivos comunitarios como una forma de redes de seguridad (safety nets).⁹ Estas formas de colaboración contribuyen a la construcción de la resiliencia económica a largo plazo, la cual no ha podido ser verificada por lo limitado del periodo de ejecución del proyecto. El fortalecimiento institucional de actores y plataformas locales es relevante al contexto. La conceptualización amplia de resiliencia crea ciertos desafíos para que el proyecto desarrolle coherencia dado que casi cualquier activo o actividad se podría alinear a la resiliencia dado la definición corporativa actual.

Pregunta 2: ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados?

31. El proyecto ha producido resultados tangibles a nivel de comunidad en términos de infraestructura de resiliencia, activos productivos, y capacidades comunitarios e institucionales. Las contribuciones del proyecto en las vidas comunitarias y las organizaciones territoriales son mucho más profundas y ricas de lo que demuestran los indicadores corporativos y el marco lógico regional oficial. La conceptualización y la medición de resiliencia no captaron todo el potencial de mostrar los impactos en la resiliencia utilizando los componentes de este proyecto. Por ejemplo, una de las ganancias más importantes ha sido el establecimiento de plataformas municipales y formación de redes en niveles múltiples mediante intercambios y capacitaciones, pero estos resultados no son capturados adecuadamente en los mecanismos de seguimiento y monitoreo.

Pregunta 3: ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados observados?

32. La mayor fortaleza del proyecto ha sido la aplicación afinada de los instrumentos del 3PA para promover participación y compromiso a nivel de comunidad y municipio mediante estrategias multisectoriales y multinivel, generando efectos multiplicadores y en cascadas dentro de los temas meta tanto como en áreas no previstas. Las coaliciones, las plataformas municipales y las redes transnacionales correspondientes tienen el potencial para contribuir a la sostenibilidad de los logros del proyecto a largo plazo.

33. El PMA en la región presenta un gran dinamismo con una visión innovadora importante. Sin embargo, se notó la falta de reflexiones a nivel nacional sobre los límites de las acciones que sé es capaz de impulsar, y esto tuvo consecuencias para la consonancia con la misión institucional regional. En este sentido, se correría el riesgo de abarcar demasiadas dimensiones distintas del desarrollo en cada país y debilitar la especificidad de su enfoque de trabajo a nivel regional.

⁹ En el documento *Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición* del PMA, párrafo 26 sugiere que "el apoyo que el PMA presta en el marco de muchas de sus operaciones a las redes de seguridad basadas en actividades productivas mediante planes de creación de activos comunitarios ha sido ampliamente reconocido como eje central de su labor de fomento de la resiliencia," lo cual apoya la inversión de activos en pequeñas empresas como redes de seguridad productivas en alineamiento con las políticas del PMA.

34. Los procesos internos del PMA limitaron el logro de algunos resultados. En efecto: a) en términos de compras, administración, y estructuras internas; b) en términos de la lógica implícita en el diseño (como acceso a la propiedad); y c) planeaciones comunitarias (como los pasos cronológicos entre la transferencia de efectivo, hasta la maduración de activos de corto plazo y la maduración de activos de largo plazo). Se necesita mayor apoyo técnico a los procesos de planificación a nivel de comunidad para mitigar estas fallas, y responder a potenciales brechas entre el cese de transferencia de efectivo y el inicio de producción de los activos. El tema de acceso a una parcela de terreno fue algo muy determinante dado la correspondencia con alta vulnerabilidad.

35. Las **lecciones aprendidas** para proyectos a futuro incluirían: Un enfoque temático más explícito en torno al shock específico —en este caso, la variación imprevisible entre sequías e inundaciones—; construcción de coaliciones y plataformas a nivel municipal para apoyar en las comunidades; integración de efectivo multipropósito; mayor énfasis a las actividades relacionadas a capacidad de generación de recursos productivos en hogares, desarrollo de negocios y microempresas; y un enfoque en estrategias relevantes a hogares rurales no propietarios de tierra; un análisis continuo de género de la población meta; mantener los intercambios transfronterizos y multinivel en programación futura, con una articulación más explícita de los resultados esperados en términos de procesos, estructuras, o impactos. Maximizar los resultados obtenidos a nivel territorial con la elaboración de políticas nacionales y conexiones con entidades regionales que pueden apoyar en las plataformas promovidas por el proyecto.

Recomendaciones

Estratégicas

R1: Para informar la planificación estratégica a futuro y dando continuidad a los diversos estudios y publicaciones ya realizadas, la Oficina Regional en cooperación con las Oficinas de País deben considerar un ejercicio de síntesis orientado a la capitalización de experiencias del PMA en la región con una orientación más estratégica para la construcción de resiliencia con un enfoque transversal de género: Liderado por la OR, dentro de los próximos 12-18 meses. Además del proyecto *Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica*, el PMA ha realizado varias intervenciones en América Central orientadas a la resiliencia, presentando una oportunidad para sintetizar importantes aprendizajes operacionales a través de múltiples evaluaciones, y crear memoria institucional de la programación en América Central. También puede servir a la oficina regional para visibilizar su trabajo de resiliencia en a la región

R2: Para proyectos de resiliencia en el Corredor Seco, y en base al ejercicio de capitalización descrito en la primera recomendación, la oficina regional debe afinar el enfoque definido por el tipo de shock específico al frente del cual se debe construir la resiliencia. Esta definición ayudará aclarar la estructura de los futuros proyectos: Liderado por la Oficina Regional, dentro del próximo año, se recomienda acotar futuros enfoques de construcción de resiliencia en el Corredor Seco en torno a la problemática identificado para la región.

R3: Las Oficinas del País y la Oficina Regional deberían considerar acciones para evidenciar mejor los progresos obtenidos por el PMA en el desarrollo de la resiliencia: Dentro del próximo año. Dentro de los próximos proyectos y CSPs, se recomiendan acciones para apoyar generar evidencia de los impactos de resiliencia, así como el fortalecimiento de los vínculos conceptuales entre las actividades, y aquellos procesos que capturen de mejor manera estos efectos dentro de una coordinación sistemática de monitoreo a nivel regional.

R4: En futuros proyectos de ámbito regional, la Oficina Regional en colaboración con las Oficinas de País, deberían considerar la sistematización de las intervenciones a nivel territorial dentro de sus Planes Estratégicos de País con una coherente vinculación a la existente institucionalidad regional: Sobre la base de los buenos resultados y ejemplos conseguidos por el proyecto en el ámbito del fortalecimiento de las organizaciones de base de plataformas municipales y territoriales, las Oficinas de País deben considerar elaborar un marco o paquete de medidas en común para el fortalecimiento de organizaciones a nivel territorial. A la misma vez, para apuntalar el desarrollo de políticas nacionales y

fortalecer capacidades locales y otras plataformas promovidas por el proyecto, debe considerarse la inclusión de entidades regionales relacionadas con la resiliencia en la fase de implementación de futuros proyectos.

Operacionales

R5: Las Oficinas de País deben considerar fortalecer cualquier intervención que realicen dentro del marco de sus Planes Estratégicos de País relativa a la construcción de resiliencia con estrategias, así como intervenciones orientadas hacia los más vulnerables que dependen de la producción agrícola pero que no son dueños de tierra. Dentro de los próximos 12-18 meses. En futuras intervenciones a través de los nuevos planes estratégicos del país o adaptaciones de los planes estratégicos existentes, las Oficinas de País deberán considerar el desarrollo de componentes de la intervención que pueden fortalecer el desarrollo económico de las poblaciones más vulnerables – los que no tienen acceso a terreno y hogares monoparentales femeninos.

R6: Las Oficinas de País y Regional deben integrar la construcción de cronograma de maduración de activos en los procesos de Planificación Participativa Basada en la Comunidad (CBPP): La gama amplia de activos promovidos dentro del proyecto llegan a su madurez en diferentes momentos. No todos los hogares recibirán todos los activos. Así que varios hogares se encontrarán en una brecha en resiliencia entre la cesación de transferencias de activos y la producción inicial de los activos creados. Se debe considerar integrar un componente cronológico en los procesos de planificación comunitaria y de los hogares que provea activos por fases de tal manera que los activos que se desarrollan más rápidamente son intercalados con los que desarrollan lentamente de manera sistematizada para asegurar que no haya brechas cronológicas entre los mismos.

R7: Las Oficinas de País y Regional deben construir en futuros proyectos plataformas de transición y planes de sostenibilidad sobre la base de la experiencia a nivel territorial en los municipios. En proyectos futuros se recomienda integrar a nivel territorial un plan de transición y sostenibilidad para el manejo y apoyo continuo de los avances alcanzados en materia de fortalecimiento organizativo.

R8: Los proyectos regionales de resiliencia y los planes estratégicos del país en el futuro deben considerar incorporación de un resultado enfocado en fortalecimiento de redes transnacionales de plataformas municipales: Liderado por la Oficina Regional, dentro de los próximos 12-18 meses. Se recomienda integrar una estrategia para la creación, fortalecimiento, y monitoreo del impacto de redes conectando plataformas municipales horizontalmente a través de las fronteras nacionales y regionales. Dada el gran impacto que los intercambios técnicos lograron para promover la resiliencia en el transcurso del proyecto, se recomienda integrar una estrategia de intercambio y aprendizaje más intencional con el fin de capitalizar estos valiosos y efectivos espacios.

R9: Las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deben aclarar la lógica y mejorar los procesos de transferencias de efectivo: Con respecto al uso de Transferencias en efectivo, cada Oficina País debería realizar un análisis técnico de todos los aspectos de diseño e implementación de CBT para asegurar que las Oficinas País continuarán fortaleciendo la eficiencia y efectividad de esta modalidad.

R10: Dadas las limitaciones identificadas, las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deben abogar a nivel de la Sede por introducir pequeños ajustes en los procesos internos corporativos de licitación para facilitar el acceso al mercado del PMA para las cooperativas o productores pequeños dentro de los proyectos de resiliencia. Dentro del próximo año. La lógica de proyecto a través de la cual las licitaciones del PMA se convierten en una oportunidad de mercado para las cooperativas vulnerables puede fortalecerse con unos pequeños ajustes de los procesos internos.

1. Introducción

1.1 Presentación del objeto de la evaluación

1. El presente Informe de evaluación corresponde a la evaluación final del proyecto regional “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco” (en adelante, el proyecto) ejecutado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua entre 2016 y 2018 y financiado por la línea UE (Unión Europea). La evaluación ha sido comisionada por la Oficina Regional (OR) del PMA y se llevó a cabo en el período comprendido entre Octubre/ 2018 y Febrero/ 2019.
2. Los objetivos principales de la evaluación fueron¹⁰:
 - *Rendición de cuentas: en la evaluación se determinarán las realizaciones y los resultados del proyecto, y se dará cuenta de los mismos. Se preparará una Respuesta de la Dirección a las recomendaciones de la evaluación.*
 - *Aprendizaje: mediante la evaluación se determinará por qué se obtuvieron o no determinados resultados a fin de extraer enseñanzas y establecer buenas prácticas e indicaciones prácticas con fines de aprendizaje. Se obtendrán constataciones empíricas que sirvan de base a la toma de decisiones operacionales y estratégicas en sucesivas fases del proyecto e intervenciones similares en la región. También se dará amplia difusión a las constataciones, mientras que las lecciones aprendidas se incorporarán en los sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.*
3. La evaluación cubre todas las actividades y objetivos planeados y ejecutados durante el período 2016-2018. Fue realizada por un equipo de cinco personas multidisciplinar y multicultural, incluyendo expertos de los países cubiertos. El equipo central fue compuesto por dos hombres y una mujer. La evaluación incluyó una fase de colecta de datos primarios en los cuatro países de intervención, y viajes a la OR Panamá, durante el período 25 Octubre- 10 Noviembre 2018 (Mapa con la cobertura geográfica de la evaluación por país se encuentra en Apéndice 12). La evaluación informa sobre los resultados obtenidos por el programa durante los meses de implementación (Octubre 2016- Octubre 2018) si bien con algunas limitaciones en cuanto a la disponibilidad de datos cuantitativos; el foco reforzado de atención recae sobre la adecuación de los procesos, las decisiones a lo largo de la implementación, la calidad del diseño, la focalización de personas beneficiadas y las modalidades de trabajo.
4. Los principales usuarios de la evaluación dentro del PMA serán la OR Panamá y las cuatro Oficinas de País (OP) cogestoras del proyecto (El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua), sus socios principales en los países y UE- PROACT como principal donante. El PMA usará los resultados de la evaluación para informar decisiones sobre la implementación y/o diseño de sucesivas fases del proyecto en áreas vinculadas con las Estrategias de País (CSP por sus siglas en inglés).

Descripción del proyecto y antecedentes:

5. El objetivo principal del proyecto fue apoyar a los hogares más afectados por El Niño en la región del Corredor Seco por los cuatro países para construir resiliencia comunitaria. Mediante el proyecto, el PMA aspiró a contribuir a fortalecer los medios de vida creando y rehabilitando activos productivos, intensificando la producción a nivel de los hogares, diversificando las fuentes de ingresos, aumentando el capital humano, y facilitando una red de protección social a aproximadamente 7.200 familias (en El Salvador, Honduras, y Guatemala) y 200.000 menores en edad escolares y 400 productores pequeños (Nicaragua). El proyecto también aspiró a contribuir a la resiliencia institucional como parte de la construcción de un sistema integrado para la resiliencia de comunidades, fortaleciendo las capacidades nacionales y regionales para implementar programas de resiliencia comunitaria, reducir el riesgo de desastres y la adaptación al cambio

¹⁰ Según el punto 7 de los Términos de Referencia (TdR)

climático. El proyecto está alineado para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) #2 (Seguridad Alimentaria) y #17 (Desarrollo Sostenible). La contraparte gubernamental principal es diferente en cada país. En El Salvador, es el Ministerio de Recursos (MARN), en Guatemala, el Ministerio de Ganadería y Agricultura (MAGA), en Honduras, el Instituto para la Conservación Forestal (ICF), y en Nicaragua, el Ministerio de Educación. Las contrapartes para la implementación varían, pero usualmente se lleva a cabo por medio de las estructuras municipales (o los centros educativos en el caso de Nicaragua). Los mapas de cobertura geográfica en cada país del proyecto se encuentran en Apéndice 2 y los socios y actores principales en Apéndice 6. Los tres resultados esperados del proyecto y los otros resultados transversales del proyecto están resumidos en la tabla a continuación con los indicadores de resultados.¹¹

Tabla 1: Resumen de resultados e Indicadores del PRO-ACT (nivel regional)

	Resultado	Indicadores
1	El acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis	<ul style="list-style-type: none"> FCS (Puntaje relativo al consumo de alimentos) CSI (Índice relativo a las estrategias de supervivencia) CSI-Livelihood (Índice relativo a las estrategias de adaptación - medios de subsistencia) CAS - Índice de activos comunitarios DDS - Puntuación relativo en la diversidad dietética
2	Las comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento en capacidades para prevenir y responder a shocks climáticos (GRD)
3	Mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas a nivel local, regional, y nacional	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de productos vendido al PMA (Solo en Nicaragua)
Temas Transversales		
	Género	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de mujeres y hombres que participen en la toma de decisiones en los hogares sobre el uso del efectivo Proporción de mujeres en los comités del proyecto capacitadas en las modalidades de alimentos, efectivos o cupones Proporción de mujeres beneficiarias en posiciones de liderazgo en los comités del proyecto
	Protección	<ul style="list-style-type: none"> Proporción de las personas beneficiarias recibiendo asistencia informados sobre el proyecto Proporción de las personas beneficiarias recibiendo asistencia que no experimentan dificultades en la seguridad viajando a los sitios de distribución
	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Número de socios organizativos que proveen insumos o servicios complementarios Proporción de actividades del proyecto implementados con el apoyo de socios complementarios

- El proyecto es regional pero encajado en distintas maneras en cada programa nacional. En Guatemala, El Salvador y Honduras el proyecto apoya los CSP (Plan Estratégico País, por sus siglas en inglés) mientras que en Nicaragua el proyecto complementa los programas de refuerzo de la merienda escolar y apoyo a pequeños productores para fortalecer medios de vida e inserción al mercado; además apoya la implementación de la Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo y su Plan Estratégico. El proyecto está focalizado en 161 comunidades en 25 municipios en Guatemala, Honduras y El Salvador. En Nicaragua apoya a un total de 2548 Centros Educativos en 49 Municipios en 7 departamentos, tres cooperativas con 1.248 agricultores de escala pequeña y 143 municipios en capacitaciones en GRD y CCA (3,816 personas en los municipios).
- Se considera que los hogares monoparentales femeninos son particularmente vulnerables a la inseguridad alimentaria en el Corredor Seco. El proyecto pretende alinearse con los objetivos de políticas de género en los cuatro países y busca contribuir a alcanzar equidad e igualdad de género. Las dimensiones de género del proyecto comparten ciertos principios fundamentales aplicados en todos los contextos, con adaptaciones y contextualizaciones adicionales en cada país específico. Los

¹¹ Los resultados esperados en Nicaragua son diferentes. Ver Tabla 6.2: Marco Lógico Nicaragüense en Apéndice 6

cuatro componentes transversales de género dentro de la programación de PMA se basan en la Política de Género de PMA (2015-2020) e incluyen: asistencia alimentaria adaptada a diferentes necesidades, participación igualitaria, toma de decisiones por mujeres y niñas, y género y protección.

8. Hay cuatro actividades o componentes en el proyecto: (1) Construcción de activos mediante el FFA¹², (2) transferencias de efectivo, (3) capacitaciones a las personas beneficiarias en temas de agricultura, cambio climático, cuidado del medioambiente, nutrición, salud, cuidado del niño, Gestión de Riesgo de Desastres (GRD), igualdad de género, empoderamiento de la mujer; y (4) fortalecimiento de instituciones territoriales (comunidades y municipios) en la construcción de resiliencia. Aunque los tres resultados se ejecutan mediante las cuatro componentes en formas distintas y contextualizadas a los cuatro países, un énfasis transversal en el proyecto es la aplicación de un enfoque de tres vertientes (3PA por su sigla en inglés) para fortalecer el diseño, la planificación y la implementación de programas de fortalecimiento de la resiliencia a más largo plazo, desarrollados en asociación y alineados con las prioridades nacionales y locales. Este enfoque centra a las personas y a los socios en los procesos de planificación, utilizando análisis convergentes, consultas y creación de consenso sobre las acciones requeridas al nivel nacional, subnacional y local. Las herramientas consisten en: el Análisis del Contexto Integrado (ICA por su sigla en inglés), Consultas de Programación de Medios de Vida Estacionales (SLP por su sigla en inglés), y la Planificación Participativa Basada en la Comunidad (CBPP por su sigla en inglés).
9. La distribución de CBT y cupones de alimentos fueron las modalidades de transferencia utilizadas. Las únicas transferencias de alimentos se utilizaron para el componente de alimentos escolares en Nicaragua y ocupan un relativamente pequeño componente del presupuesto total. Las siguientes tablas presenta un resumen de las transferencias de efectivo y alimentos emprendidas durante el periodo del proyecto y los números de las personas beneficiarias planeadas.¹³

Tabla 2: Distribución de efectivo y alimento planeado (en Euros)

Modalidad	Planeado	Sub-Total	Gran Total	
Alimentos	Cereales	171.282	445.238	3.976.338
	Biofortificadas	67.467		
	Aceites	44.329		
	Lentejas	182.180		
Efectivos y Cupones	Efectivo	3.225.000	3.530.100	
	Cupones	305.100		

Tabla 3: Datos de las personas planeados, por hogares, alimentos o efectivo

	Hombre	Mujer	Total
Resiliencia – FFA e CBT¹⁴			
El Salvador	450	450	900
Guatemala	1.000	2.000	3.000
Honduras	1.225	1.275	2.500
Nicaragua	200	200	400
Total	2.900	2.900	5.800
Refuerzo de la merienda escolar			
Nicaragua – Centros			500
Nicaragua – Alumnos	20.000	20.000	40.000

¹² Activos incluyen: Cosechadores de agua, riego, semillas biofortificadas, galpones y gallinas, barreras vivas, reforestación, frutales, acequias, agroforestería, puentes, paneles solares, huertas familiares (tomate, yuca, camote), huertas comunitarias, viveros (maderables, frutales), maderables, apiario, peces, micro iniciativas manualidades, alimentación escolar, bancos de semillas comunitarias, y microempresas

¹³ Dado que las distribuciones de mercancía son mínimos dentro del marco de este proyecto, solamente se dan en detalle de desagregación en el Apéndice 5

¹⁴ Las personas beneficiarias en El Salvador, Guatemala, y Honduras recibieron CBT tanto como capacitaciones e insumos para la construcción de activos. Las personas beneficiarias en las tres cooperativas de Nicaragua no recibieron CBT sino capacitaciones e insumos para la construcción de activos.

10. En conjunto, el proyecto pretendió apoyar a 5.800 hogares por medio del componente FFA en tres países¹⁵ y 40.000 niños y niñas alumnos por medio del componente refuerzo de la merienda escolar en Nicaragua. Dentro del componente refuerzo de la merienda escolar, aspiró a proveer casi medio millón de Euros en alimentos. Una parte de los productos entregados en el refuerzo de la merienda escolar (maíz y frijol) fueron planeados como compras de las cooperativas que reciben apoyo de PMA.
11. La contribución total de la UE para el período de evaluación fue de 10.000.000 Euros, o aproximadamente 11.060.000 USD. No hubo revisiones o extensiones de costos durante el transcurso del proyecto. Los gastos presupuestados fueron otorgados en un 97% en efectivo y vales, y otorgado al 100% al final del periodo de implementación. Los presupuestos de 2017 y 2018 en el Apéndice 8 describe la información presupuestaria detallada para el proyecto actualizado hasta la fecha de desarrollo del presente Informe de la Evaluación (Diciembre 2018).
12. El Apéndice 4 contiene el marco lógico para el proyecto a nivel regional. La gama de actividades presentadas en el marco lógico pretende vincularse a las estrategias y programas asociadas en cada país y a la construcción de resiliencia. El fortalecimiento de las capacidades y activos a nivel de hogar con FFA mediante CBT se complementa con apoyo constante a las capacidades gubernamentales a nivel de municipio, departamento, y nación para reducir riesgos, responder a emergencias, y establecer sistemas de alerta temprana. Los alimentos escolares y la ampliación de oportunidades de mercado también contribuyen a ampliar la gama de estrategias y mecanismos utilizados por hogares para responder a las crisis. En el capítulo 2, el equipo de evaluación presenta un análisis detallado del marco lógico y la teoría del cambio del proyecto. Por la amplitud de su cobertura en cuatro países, el proyecto cuenta con más de 31 categorías de socios según los TdR. Pero, los socios principales en cada país son las autoridades gubernamentales encargadas de la gestión de agricultura, medioambiente, o mitigación de riesgos a nivel nacional, departamental, y municipal. Una descripción más detallada de las partes interesadas se encuentra en las tablas en Apéndice 6.
13. Con anterioridad al presente proyecto, el PMA apoyó durante el período 2014-2016 mediante su Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (PRRO por sus siglas en Inglés) —PRRO 200490— las respuestas nacionales para la recuperación de una variedad de perturbaciones, incluidas los efectos de la sequía sobre la seguridad alimentaria de las personas vulnerables en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. En la evaluación intermedia del PRRO, se destacó el enfoque regional de la operación y se recomendó elaborar otras iniciativas regionales. Los principales hallazgos incluyeron: el reto que supuso responder a una emergencia con modalidades a corto plazo y a su vez contribuir a la resiliencia y a la sostenibilidad de las acciones; la importancia de intentar incluir una visión de planificación multi-actor y multi-sector de la respuesta desde y con base en los municipios; si bien se dieron pasos para el traspaso de la operación, faltó una estrategia de transferencia de capacidades para la gestión integral de las emergencias y riesgos.¹⁶ Dos recomendaciones que surgieron de la evaluación vincularon la respuesta a programas de desarrollo y la búsqueda de actividades alternativas de generación de ingresos, para conducir a los hogares más vulnerables a una diversificación de sus medios de vida, donde la modalidad de construcción de activos por medio de CBT sea un punto de partida, pero no necesariamente la culminación de las actividades. La evaluación subrayó la importancia de plantear acciones hacia un desarrollo a más largo plazo y acciones por etapas o vinculantes con otros programas o proyectos de resiliencia y/o desarrollo.

1.2 Contexto

14. El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua son cuatro de los siete países que componen la región de América Central. Los 35.712.000 habitantes de los cuatro países representan casi el 83

¹⁵ El Salvador, Guatemala, y Honduras

¹⁶ Un poco a lo contrario, en Nicaragua I OP informa que a partir del PRRO y proyectos puntuales se consolidó una estrategia de fortalecimiento de capacidades que eventualmente el Proyecto de UE DEVCO financió.

por ciento de la población Centroamericana y presentan condiciones parecidas en términos socioeconómicos. Los cuatro están clasificados como países de desarrollo medio (según el Índice de Desarrollo Humano -IDH) y se agrupan estrechamente entre los puestos 121 (El Salvador) hasta 133 (Honduras) en las clasificaciones IDH.¹⁷ En términos de género, los cuatro países se encuentran en las mismas condiciones de gran desigualdad. Los coeficientes de GINI de los cuatro países son estrechamente similares, e indican altos niveles de inequidad (coeficientes entre 45-55).¹⁸

15. Geográficamente, Centroamérica está expuesta a muchas amenazas hidrometeorológicas y geológicas, empeoramiento de las condiciones climáticas y aumento de la recurrencia de los eventos climáticos, tanto de eventos repentinos (volcanes y huracanes), como de eventos de evolución lenta por la degradación ambiental (sequías, plagas, pulgón amarillo del sorgo, roya del café, etc.). A estas condiciones adversas se añade el impacto de la reducción en precios del café y azúcar (importante para países exportadores como Guatemala y El Salvador) que reduce considerablemente las oportunidades de empleo estacional. Los efectos de estos desastres se amplifican por las características socioeconómicas citadas antes. En general, en la región el 40 por ciento de la población vive en zonas rurales con tasas preocupantes de pobreza crónica.¹⁹ La región también sufre de altas tasas de violencia y migración, en especial en Guatemala, Honduras y El Salvador, lo cual se ve afectando a mujeres y niñas de forma aguda y preocupante²⁰. En los últimos meses del proyecto, Nicaragua ha experimentado un ascenso en la conflictividad sociopolítica que se ha traducido en un severo impacto en los sectores turismo y servicios, así como en la movilización de mercancías en la región centroamericana. La desigualdad de género —reflejada en los bajos niveles de ingreso de mujeres, división desigual de roles y responsabilidades, invisibilización y desvaloración de la contribución de la mujer a la parte productiva, mujeres con menos acceso y control de recursos básicos para la producción— dificulta cubrir las necesidades de las familias debido a que existe una parte significativa de hogares encabezados por mujeres. Además, se observa una limitada participación de la mujer en los espacios de tomas de decisiones (especialmente en zonas indígenas de Guatemala) tanto en el hogar como en las comunidades, lo cual afecta unos muchos aspectos la sostenibilidad y viabilidad de los proyectos.²¹
16. El Corredor Seco define un grupo de ecosistemas que se combinan en la ecorregión del bosque tropical seco de Centroamérica y abarca de gran parte de la región central premontana de Guatemala, El Salvador, Honduras, y Nicaragua. Caracterizado por una distribución de lluvia irregular con períodos de insuficiencia o por períodos intensos de lluvia que genera deslizos e inundaciones, a esto se suman otras amenazas naturales que generan pérdidas, daños, inseguridad alimentaria y desnutrición. Estos fenómenos físicos no explican por si mismos la prevalencia de altos niveles de desnutrición en comunidades rurales del Corredor Seco sino causas de fondo (estructurales) relacionadas con aspectos físicos, tecnológicos, económicos, ambientales y sociales. La región carece de suficiente inversión económica en los cuatro países.²²
17. Recientemente, el fenómeno de El Niño afectó a la región en un momento en que los cuatro países ya estaban lidiando con períodos prolongados de sequía durante cinco años consecutivos (2014-2016), por lo que no han alcanzado la recuperación de sus medios de vida. La asistencia de los gobiernos, el PMA y otros actores ha ayudado a aliviar la situación, pero 1,6 millones de personas siguen padeciendo una inseguridad alimentaria moderada o grave en el Corredor Seco.²³ La FAO reporta que dentro de los 10.5 millones de habitantes en el Corredor Seco, hay 3.5 millones que

¹⁷ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

¹⁸ http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_statistical_annex.pdf

¹⁹ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

²⁰ Fuente: Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de Desarrollo Sostenible - CEPAL

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40633-autonomia-mujeres-igualdad-la-agenda-desarrollo-sostenible>

²¹ *Ibidem*.

²² Estudio de caracterización del Corredor Seco Centroamericano. FAO, 2012.

²³ Una reflexión más extensiva sobre la resiliencia y su desarrollo en Centroamérica se presenta en el Apéndice 5.

necesitan asistencia humanitaria y 1.6 personas con inseguridad alimentaria severa. Entre 50 hasta 90 por ciento de las cosechas de granos básicos han sido perdidas en los últimos cinco años.²⁴

1.3 Enfoque y metodología de la evaluación

18. La evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos para dar respuesta a las preguntas clave de la evaluación establecidas en los Términos de Referencia (TdR). La evaluación aplicó los criterios internacionales de relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad y abordó una gama de 12 sub-preguntas resumidas en los TdR (Apéndice 9). Las dimensiones de género y protección se incorporaron en las sub-preguntas propuestas. Las preguntas clave de la evaluación fueron las siguientes y se relacionaron con los criterios de evaluación de la OCDE (CAD) de la siguiente manera. Las sub-preguntas fueron la base para el desarrollo de la matriz de la evaluación (en Apéndice 9).

Pregunta 1: ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada/pertinente? Pertinencia, Relevancia, Sostenibilidad

Pregunta 2: ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados y otros efectos previstos y no previstos? Eficacia, impacto (otros efectos)

Pregunta 3: ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados? Eficiencia, Sostenibilidad, Pertinencia/Coherencia

19. Los indicadores pertinentes para cada sub-pregunta se determinaron de acuerdo con las definiciones de los criterios de la OCDE / CAD, los indicadores de seguimiento utilizados en el sistema de monitoreo del programa para los cuales hay datos disponibles, y la experiencia del equipo de evaluación fundamentalmente en áreas como la construcción a largo plazo de la resiliencia y la GRD. Dentro del enfoque de métodos mixtos, se usaron métodos cualitativos para generar información primaria durante la fase en el terreno, y se utilizó el análisis de datos cuantitativos existentes (sobre todo la relación con los insumos, los productos generados y las personas beneficiadas del programa) para triangularla con la información cualitativa primaria recopilada. El enfoque metodológico y los métodos y herramientas para la recopilación de datos se describe en más detalle en Apéndice 11.

20. **Revisión de documentos adicionales:** La revisión de documentos fue un componente importante para la recolección de datos cuantitativos ya recopilados, y la determinación de la relevancia y propiedad de los procesos de diseño e implementación. Además de revisar la documentación relacionado al proyecto desde los cuatro países y la región, el equipo evaluador también tuvo acceso al informe del ejercicio de alcance para la evaluación del proyecto finalizado en noviembre del 2017, y al informe de evaluación del PRRO Regional previo al proyecto *Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica*. Corporativamente, el equipo evaluador también tuvo a su disposición la teoría de cambio y borrador de política de PMA FFA, y la evaluación estratégica corporativa de resiliencia —*Enhancing Resilience*— llevada a cabo a medios del 2018. Este último documento no fue finalizado en el momento en que se realizó la evaluación del proyecto, pero el equipo evaluador tuvo oportunidad de referirse a versiones preliminares de *Enhancing Resilience* durante la fase de la evaluación del proyecto. Las partes interesadas regionales mostraron mucho interés en que se tomaran en cuenta en la medida posible los hallazgos y recomendaciones de la evaluación *Enhancing Resilience* en el proceso de desarrollar los hallazgos y recomendaciones de la evaluación del proyecto, especialmente porque el programa en Guatemala sirvió como un estudio de caso para la evaluación corporativa y era asimismo parte en el proyecto *Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica*.

21. **Recolección de datos:** Además de la revisión sistemática de datos secundarios disponibles, se llevaron a cabo entrevistas con informantes clave (KII por sus Siglas en Ingles) y Discusiones con Grupos Focales (FGD por sus siglas en Ingles) fueron realizados con 440 personas en total (56%

²⁴ Informe de Situación – Corredor Seco, América Central - 2016. FAO

mujeres) incluyendo 58 personas personal de PMA (65% mujeres), 53 funcionarios de gobierno (15% mujeres), 26 representantes de ONGs (58% mujeres) y 308 personas beneficiarias en comunidades (54% mujeres). Los detalles metodológicos al completo se encuentran en el Apéndice 12. Los sitios fueron seleccionados mediante un ejercicio de mapeo, en consulta con las oficinas nacionales para la aplicabilidad de los criterios de selección. Los parámetros clave para la selección de municipios y comunidades que se visitaron incluyen: 1) Riqueza de Información: Diversidad de actividades dentro de los municipios: debían ofrecer la oportunidad de poder visitar diferentes comunidades o sitios y explorar posibles vínculos de las actividades de comercialización; 2) Variación: Cobertura de todas las actividades en los lugares seleccionados y representación geográfica en diferentes departamentos/municipios. 3) Factibilidad: Sitios que fueran factibles de alcanzar dentro de las limitaciones logísticas y de tiempo del proceso de evaluación.

22. En total 15 comunidades y 4 colegios recibieron visita del equipo evaluador a través de los cuatro países. El mapa de los sitios visitados en la evaluación se encuentra en el Apéndice 12. El equipo evaluador observa que este abordaje permitió una visión general justa a pesar del tiempo limitado. La metodología empleó una perspectiva de género buscando asegurar la paridad de participación desde todos los sectores de las comunidades. En cada país, por lo menos un FGD se llevó a cabo exclusivamente con mujeres para triangulación y por lo menos un FGD en cada país tomó el enfoque de personas beneficiarias de transferencia de efectivo. En todas las herramientas se utilizaron datos desagregados por sexo y por edad, aplicando un análisis de género a la información y data recolectada. Los puntos focales para la evaluación y el equipo evaluador estuvieron de acuerdo que los sitios elegidos abarcan características representativas de la implementación.

Tabla 4: Selección de sitios

País	Departamento	Municipalidad	Comunidad
El Salvador	Morazán	Joateca	Tizate
	Morazán	Joateca	Masala
	Usulután	San Agustín	Buenos Aires
	Usulután	Jiquilisco	14 de Julio
Guatemala	El Progreso	San Agustín Acasaguastlán	La Culebra, Tecuiz
	Zacapa	Zacapa	Cerro Chiquito
	Zacapa	San Jorge	Sinaneca
	Zacapa	Huite	Jute
Honduras	La Paz	Yarula	Zacate Blanco
	Choluteca	Linaca	Las Mesas
	Choluteca	El Triunfo	El Zapote
	Choluteca	Linaca	El Santuario
Nicaragua ²⁵ (Cooperativos) ²⁶	Estelí	Centro Educativos de Santa Rosa y San Diego	COMPARE
	Madriz	Centro Educativo 15 de Septiembre	San Ramón (Matagalpa)
	Madriz	Centro Educativo Monseñor José del Carmen Suazo	UCOSD (Matagalpa)

23. El equipo se distribuyó en pares durante las visitas a terreno, con una rotación de parejas para maximizar las experiencias y observaciones entre las parejas. La fase en el terreno empezó con una visita a la Oficina Regional en Panamá para realizar entrevistas con las partes interesadas claves en esta oficina. Las visitas a cada país siguieron este patrón con 1-2 días asignados para entrevistas con personal de PMA y las partes interesadas claves basadas en la capital, seguido de las visitas al terreno en cuatro comunidades localizados en dos departamentos y entrevistas adicionales con partes interesadas claves departamentales, municipales, y locales. La tabla siguiente resume el cronograma de visitas para la fase de recolección de datos. El calendario detallado y la descripción de la metodología y asuntos de éticas se encuentra en el Apéndice 11.
36. **Limitaciones:** Algunos factores fueron identificados como potencialmente limitantes y riesgosos a la evaluación. La implementación del Proyecto en cuatro países diferentes con estrategias

²⁵ Además, con SINAPRED se identificarán localidades donde se implementaron talleres de capacitación en Matagalpa y Jinotega.

²⁶ Cuatro centros educativos serán visitado durante los transcurros entre cooperativos.

nacionales diferentes – lo cual contribuye a una documentación a nivel regional que no captura adecuadamente toda la complejidad matizada de los resultados del proyecto a nivel de país y a nivel local, especialmente en términos de resiliencia. Hay mucho más que los países están ejecutando en el transcurso del proyecto —especialmente en el campo de fortalecimiento institucional, la construcción de redes, y su rol en la coordinación interinstitucional— que no se encuentra en la documentación del proyecto y los informes anuales regionales. Esto es acrecentado por la falta de una teoría de cambio específica para el proyecto, el corto plazo de implementación (18 meses) para capturar cambios de largo plazo, la ausencia de indicadores en el marco lógico para capturar fortalecimiento organizacional a nivel local, municipal, departamental y nacional, aunque estos son componentes significativos de la implementación del proyecto en los países participantes, lo cual reduce aún más la oportunidad de capturar toda la acción en el terreno. Además, la misión al terreno se llevó a cabo algunas semanas después de la conclusión del proyecto, y la diversidad de países y áreas involucrados en el proyecto exigió que el equipo evaluador realizara visitas cortas y en parejas. No todos los documentos requisitos fueron disponibles para revisión por el equipo evaluador. Finalmente, el informe de la evaluación corporativa de resiliencia no fue disponible hasta después de realizar la misión al terreno, lo cual redujo el potencial para alineamiento con o seguimiento a los hallazgos corporativos. El equipo evaluador tomó pasos para mitigar estas limitaciones potenciales descritos detalladamente en el Apéndice 11. A pesar de tales limitaciones el equipo estima que el objeto de la evaluación puede ser evaluado de manera adecuada a la luz de los resultados previstos, los indicadores definidos, la factibilidad de colección de datos primarios y la documentación y los datos ya compilados.

2. Hallazgos de la evaluación

24. La estructura de presentación de los hallazgos a continuación sigue el patrón evaluativo dimensionado por los criterios de evaluación relevancia, eficiencia, efectividad, impacto, y sostenibilidad.

2.1 Relevancia/Pertinencia

Diseño y el 3PA

25. El proyecto por su naturaleza es altamente contextualizado y descentralizado a través de múltiples países, pero comparte ciertas características comunes. Estas incluyen: (i) La fijación del Corredor Seco como el parámetro geográfico primario; (ii) el uso intencional de la metodología de enfoque de tres vertientes (3PA) para la estructura del diseño; (iii) un énfasis en fortalecimiento de estructuras comunales y municipales y el enfoque comunitario y local; (iv) el uso de FFA como metodología de implementación primaria con un énfasis en transferencia de efectivo y construcción de activos productivos a nivel de comunidad y hogar; (v) promoción de intercambio de experiencias y aprendizajes más allá de las fronteras nacionales y regionales; y (vi) una orientación hacia la construcción de resiliencia apoyando al Objetivos 2 y 17 de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (NNUU)²⁷. La combinación de estos parámetros compartidos y la contextualización por país han resultado en el desarrollo de un proyecto adaptado a las particularidades específicas en cada lugar en términos de la adaptación a políticas gubernamentales, a la programación de PMA preexistente, y a las consideraciones sociales especiales.
26. El diseño del proyecto utiliza el marco del Corredor Seco como elemento organizativo para el proyecto multinacional. Durante la fase de diseño, el proyecto identifica las poblaciones del Corredor Seco como particularmente vulnerables a los shocks dada la degradación de tierras, la deforestación y los períodos de sequía prolongados. En el momento de la elaboración del proyecto

²⁷ Esta orientación se basa en los esfuerzos para acabar con el hambre, lograr seguridad alimentaria y mejoramiento nutritivo, y la promoción sostenible de la agricultura y la mitigación de desastres de inicio lento como la sequía

habían sucedido cuatro años consecutivos de sequía y períodos extendidos sin adecuada lluvia que resultaron en pérdidas de cosechas significativas, en una consecuente reducción de la diversidad dietética y en un aumento de las estrategias de adaptación negativas por parte de hogares vulnerables.

27. El uso del 3PA es una característica distintiva e importante del proyecto y las partes interesadas entrevistadas afirman su importancia para asegurar la relevancia contextual. Se ha intentado fortalecer el diseño, la planificación y la implementación de programas de PMA para construir resiliencia a largo plazo, enfatizando las asociaciones que alineadas con prioridades nacionales y locales. El enfoque consiste en: a) Análisis de Contexto Integrado (ICA, por sus siglas en inglés) para desarrollar una valoración integrada y holística de la nutrición, estacionalidad, medios de vida, género, y realidades de protección social para la seguridad alimentaria, choques naturales, y una descripción acertada de la degradación de tierras; b) Consultas para la Programación Estacional de Medios de Vida (SLP, por sus siglas en inglés) para realizar consultas multisectoriales participativas que animen la coordinación y la asociación a nivel municipal y local para diseñar planes multianuales y multisectoriales; y c) Planificación Participativa desde la Base (CBPP, por sus siglas en inglés) que incluye la participación de las comunidades para adaptar las respuestas a los requerimientos locales y para aumentar el sentido de propiedad a nivel de comunidad. En El Salvador, se realizó una revisión de la metodología del SLP desde la perspectiva de transformación hacia la igualdad de género, con participación de personal del programa de todos los países.
28. Las partes interesadas entrevistadas afirman que la aplicación del enfoque 3PA contribuyó al diseño de un programa con fuerte enfoque comunal y municipal, aumentando el sentido de apropiación y participación y asegurando la relevancia de actividades seleccionadas para el contexto. De hecho, indicaron que los procesos, especialmente el componente de CBPP, requieren tiempo extensivo para una aplicación cuidadosa. Esta inversión de tiempo llevó a demoras significativas en el inicio de las actividades del proyecto a nivel de comunidad, con varias acciones comenzando con seis meses de retraso. Sin embargo, las personas entrevistadas también afirman la importancia de estos procesos en el diseño del proyecto para construir asociaciones duraderas, sentido de apropiación, y estructuras para apoyo técnico a nivel municipal y local. El grado de compromiso de las contrapartes a nivel de municipio varió entre los cuatro países, desde simplemente estar informados al apoyo logístico, o a la colaboración activa en la implementación de actividades. Pero en general, la percepción fue que el uso del 3PA contribuyó significativamente a incrementar el grado de apropiación y compromiso.

Prioridades nacionales y regionales

29. El diseño del proyecto incluyó una flexibilidad en las estrategias de asociación a nivel país, para precisamente dotar de mayor contextualización al proyecto; los enfoques consultivos se alinearon con las prioridades gubernamentales, y éstos variaron en cada país tal y como se detalla en la tabla 5. El Apéndice 6 provee más detalladamente una lista por país de partes interesadas claves. En la tabla 5, se incluyen las políticas a las que el proyecto contribuyó en cada país. El proyecto, a través de su contribución a un concepto amplio de resiliencia (ver más abajo en párrafos a partir de 34), se encuentra alineado a las políticas de seguridad alimentaria, protección social, medioambiente, y gestión de riesgo.

Tabla 5: Particularidades por País²⁸

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Objetivos de Proyecto Específicos al País	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar acceso a activos de medio de vida para aumentar resiliencia a desastres y choques 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar acceso a y consumo de alimentos Resiliencia a cambios climáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar medios de vida Resiliencia a cambios climáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar protección social por el estado mediante alimentación escolar

²⁸ DEVCO 2016 Final Narrative – Annex 1 – Description of Action

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
		<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer autoridades municipales y nacionales 		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar acceso a mercados por cooperativas focalizadas
Alineamiento con Programación de PAM ON	DEV 200932 <ul style="list-style-type: none"> Programa de Restauración de Ecosistemas y Paisajes (PREP) 	Programa Nacional de Resiliencia	Programa nacional de Seguridad Alimentaria y Compras para Progreso	Programa Nacional de Alimentación Escolar y Apoyo a Cooperativas
Coparte Principal	MARN	MAGA, SESAN	ICF, UTSAN	MINED, SINAPRED
Políticas Gubernamentales Principales	<ul style="list-style-type: none"> Plan Nacional de Cambio Climático (2015) Plan Nacional de Gestión Integrada del Recurso Hídrico de El Salvador (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Política de Desarrollo Rural Integral Programa de Agricultura Familiar Rural Estrategia de Desarrollo Nacional 2032 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Nacional Maestro para Adaptación a Cambios Climáticos y Estrategia Plataforma para el Corredor Seco 	<ul style="list-style-type: none"> Programa Nacional de Alimentación Escolar Gestión Integral de Riesgo de Desastres

30. Se identifican ciertas brechas en el diseño. Por ejemplo, dos categorías de partes interesadas con relativamente menor involucramiento en los procesos de consulta e implementación son: a) otras agencias de la ONU presentes en estos países, y b) entidades regionales. Con respecto al primer grupo, las OP de PMA relatan coordinación y consulta con otras agencias de la ONU – por ejemplo, FAO – y cómo éstas fueron parte del proceso de consulta del ICA. Pero en la implementación actual del proyecto hubo relativamente poca coordinación; algunos ejemplos de colaboración se dieron más a nivel municipal que nacional, como, por ejemplo, en la participación de los entes en las plataformas técnicas municipales. Por otro lado, a la hora de determinar los objetivos del programa, no se han especificado los grupos meta que se espera vayan a mejorar sus medios de vida, su acceso a los activos y/o a los mercados; desde el punto de vista de la programación en género, esta falta de concretización resta en cuanto a que es una oportunidad perdida para visibilizar y concretar los compromisos respecto de los grupos vulnerables (hogares encabezados por mujeres, asociaciones de mujeres etc.)
31. Existe una institucionalidad regional centroamericana aglutinada en el SICA, con entes especializados en aspectos relacionados con resiliencia: SAN, GRD y ACC. En el diseño y ejecución del proyecto, se consultaron las instancias gubernamentales socias de las instancias regionales: por ejemplo, los Ministerios de Ambiente y los Sistemas de Protección Civil, pero las instancias regionales respectivas – Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), considerada como el órgano rector de lo ambiental en el marco del acuerdo sobre la sostenibilidad en la región, y el Central Regional de la Prevención y atención de Desastres (CEPRENAC) no fueron integradas. Las políticas y estrategias con visión regional que tienen que ver con la resiliencia y GRD incluyen la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERRC) y la Política Centroamericana para la Gestión de Riesgo, (PCGIR). Ambos marcos han generado a su vez planes y programas específicos para el impulso de iniciativas vinculadas a la región como: el Plan Regional de Reducción de Riesgo de Desastres (PRRD), la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS), la Estrategia Centroamericana de Gestión Integrada de Recursos Hídricos (ECAGIRH), la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), el Programa Estratégico Regional para el Manejo de los Ecosistemas Forestales (PERFOR) y la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG).

Políticas y estrategias del PMA

32. El proyecto está alineado con la estrategia de resiliencia del PMA²⁹ y con el marco de la teoría de cambio para FFA³⁰. El énfasis conceptual dentro el diseño del proyecto es concebir las CBT como un

²⁹ Building Resilience for Food Security and Nutrition (2015)

³⁰ Food for Assets Theory of Change Draft (2016)

incentivo para el desarrollo de los activos. Un componente importante ha sido el fortalecimiento de la institucionalidad local el cual resultó en una plataforma de apoyo para comunidades y municipios, con énfasis a medio plazo en la creación de activos y las transferencias de efectivo con este fin. Este fortalecimiento es un componente central de la estructura del proyecto; fue reconocido como la mejor contribución a la resiliencia en otras evaluaciones, y es consistente con la política de resiliencia del PMA.

33. La programación holística/integrada fue exitosa al combinar componentes diversos de las herramientas del PMA en un solo marco teórico. No obstante, el grado de énfasis de cada componente del proyecto (activos, capacitaciones, fortalecimiento de capacidades institucionales y efectivo) varía de país en país. Adicionalmente, el proyecto se enmarca en el conjunto de políticas del PMA que comprenden abordajes en materia de nutrición, género, medio ambiente, riesgo de desastres, cambio climático y resiliencia.
34. La evaluación estratégica en 2018 de PMA *Enhancing Resilience* ha identificado ciertas observaciones corporativas en las pautas actuales de PAM para resiliencia y FFA. Algunas de las observaciones más relevantes para el análisis de la resiliencia en el proyecto se perfilan seguidamente:

Tabla 6: Hallazgos ejemplares de la evaluación corporativo de resiliencia

Nodo	Observaciones Importantes Seleccionadas
Concepto	1. El compromiso de PMA a realizar la resiliencia es integrada a través de todas la normas y políticas, pero hace falta una conceptualización generalizada y compartida a través de la agencia uniendo perspectivas y esfuerzos (teoría de cambio) 2. La importancia de responder a las causas estructurales de vulnerabilidad es algo ausente en la definición de resiliencia de PMA.
Estrategia	3. Aunque la resiliencia es centrada en la respuesta estratégica de PMA a las crisis de desarrollo lento, no hay un marco claro y coherente para avanzar una agenda sobre resiliencia desde concepto a programación integrada a resultados medibles. 4. Los planes estratégicos en cada país dan una plataforma potencialmente muy buena para la programación para la resiliencia.
Dirección	5. En esta evaluación no se pudo encontrar evidencia de dirección explícita para apoyar el trabajo de PMA por la resiliencia. 6. El IRM anima a mayor integración de programas, pero se debe explicitar más la orientación técnica relacionada a procesos específicos.
Sistemas	7. La tendencia de PMA a trabajar en silos limita la posibilidad de un avance integral necesario para realizar la resiliencia.
Programas	8. PMA tiene una gama de intervenciones que contribuyen a varios aspectos de capacidad para la resiliencia. 9. PMA tiene todas las herramientas programáticas para apoyar una estratificación de actividades en fases etapas que pueden apoyar una salida de la extrema pobreza. 10. Se requiere más tiempo hasta que las iniciativas de FFA realicen plenamente sus resultados en construcción de resiliencia. 11. El apoyo de PMA para fortalecer capacidades a nivel nacional es un elemento crítico para realizar la resiliencia de individuos, hogares, y comunidades.
Asociados	12. Ciertos donantes perciben a PMA como la primera organización humanitaria, y canalizan sus fondos hacia el cumplimiento de este rol. Aún es temprano para determinar si los CSPs permitirán diversificación de los canales de financiación.
Personal	13. Las oficinas nacionales están dotadas de personal con experiencia y dedicación; aunque, con excepciones notables, hay necesidad de expandir los conjuntos de habilidades disponibles.
Información	14. PMA tiene acceso a una riqueza de herramientas que proveen percepciones específicas a diferentes aspectos de la resiliencia, varias combinaciones, y nuevas valoraciones piloteadas para proveer un panorama más integral. 15. El marco de monitoreo corporativo utilizado por PMA toca áreas relevantes a la medición de la resiliencia, pero es limitado por las diferencias entre metodologías de indicadores y una tendencia a equiparar productos con resultados.
Recomendaciones Seleccionadas	a) Nº 2: Integrar preguntas relacionadas a género/equidad, empoderamiento y resiliencia a las pautas para ZHSR y IRM para las OP. b) Nº 3: Fortalecer la base financiera a asociativa para iniciativas en resiliencia. c) Nº 4: Encargar una evaluación de la fuerza laboral para revisar los ajustes necesarios para asegurar que el personal de PMA pueda cumplir con éxito los compromisos centrados en la resiliencia.

Nodo	Observaciones Importantes Seleccionadas
	d) Nº 5: Consolidar los datos de medición de desempeño de las iniciativas relacionadas con la resiliencia. e) Nº 6: Fortalecer las habilidades de la sede y la OR para recolectar, recopilar, y analizar información sobre choques transfronterizos y localizados f) Nº 7: Apoyar la generación de evidencia sobre la relevancia de las intervenciones hacia la seguridad alimentaria y resiliencia

35. La implicación emergente de este conjunto de observaciones es que PMA tiene una agencia comprometida con el tema de la resiliencia y dotada de las herramientas corporativas para contribuir a su desarrollo; sin embargo, los proyectos y programas enfrentan desafíos debido a una falta de dirección suficientemente específica para conceptualizar, implementar, y medir la resiliencia. Esta falta de especificidad puede llevar a una conceptualización de resiliencia demasiado amplia, creando brechas en la coherencia. También puede resultar en desafíos para poder capturar adecuadamente los impactos o efectos de la programación para la resiliencia. Estos desafíos son visibles en el diseño del proyecto, y se describen en las siguientes secciones.

Lógica del proyecto y modalidades

36. Todos los países llevaron a cabo un Análisis de Contexto Integrado como parte de la fase de diseño. Para desarrollar el ICA, se identificaron elementos en cada uno de los países para informar la selección de activos. Un factor común a través de todos fue la inseguridad alimentaria relacionada directamente a la pobreza, donde la pobreza rural se complica por la poca tecnificación de prácticas agrícolas para poder aguantar impactos climáticos en el Corredor Seco. Los principales medios de vida en la zona geográfica son del sector agropecuario, y la disponibilidad de alimentos en los hogares está muy afectada por el régimen alterado de lluvias. Cuando se extienden las canículas (periodos de reducción normal de precipitación dentro del ciclo de lluvia), incrementa la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria familiar. Además, los ICAs identificaron la degradación de la tierra con cambios negativos en la cobertura de uso de suelo y deforestación. Basado en este análisis, un rango de activos fue identificado para su inclusión en la actividad del FFA y en las capacitaciones. El proyecto priorizó la construcción de resiliencia por medio de la construcción de activos productivos – tanto en la intensificación como la diversificación de los activos productivos – y en el fortalecimiento del capital humano y las capacidades territoriales para poder implementar programas de construcción de resiliencia comunitaria y gestión de riesgo de desastres. Además, el análisis identificó la importancia de fortalecer la protección de aguas y manejo de cuencas mediante activos de forestación, reforestación, y agroforestación. En Nicaragua, el análisis, por particularidades nacionales, enfatizó apoyar el sistema de protección social por medio del complemento al programa nacional de alimentación escolar, y apoyar a tres cooperativas en mejorar el acceso al mercado. En los cuatro países, se dio un énfasis en mejorar los sistemas de GRD. Las ICAs enfatizaron aspectos medioambientales y técnicas, el análisis sobre las implicaciones de género o las implicaciones diferenciales para las mujeres no fue muy profundo. La tabla a continuación detalla las principales componentes operacionales del proyecto por país.

Tabla 7: Actividades y modalidades planeados por País

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Modalidades	Transferencias de efectivo (CBT por sus siglas en inglés) y desarrollo de capacidades y aumentación.			Alimentos y desarrollo de capacidades y aumentación.
Actividades	FFA Capacitaciones			Alimentación Escolar Capacitaciones (Cooperativos)
Personas Beneficiarias Planeadas	900 Hogares	3000 Hogares	2500 Hogares	40.000 niños y niñas escolares

37. La lista de activos identificados para realizar por medio del proyecto fue muy amplia. Los informes describen los siguientes activos construidos: Viveros comunitarios (árboles), semilleros comunitarios (vegetales), huertas familiares, siembra de yuca, camote, tomate, siembra de granos biofortificadas (maíz y frijoles), promoción de maderables, promoción de frutales, reforestación de

cuenca, mantenimiento de acequias, barreras vivas, construcción de terrazas, sistemas de agroforestación sistemas de riego, sistemas de cosecha de agua (estanques, pozos, bombas, represas, captación de lluvia), cría de gallinas (comunitaria), , abono orgánico, establecimiento de bancas de semillas, establecimiento de microempresas, construcción de puentes, rehabilitación de caminos. Además, se entregaron materiales en el proyecto que técnicamente no se consideran como activos en la política del PMA sino insumos como materiales para construcción de paneles solares, entrega de semillas, y kits de bombeadores de fuegos forestales.

38. Aproximadamente 51 por ciento de los hogares seleccionados eran hogares monoparentales femeninos. Los datos de las personas beneficiarias y los productos extraídos de los informes anuales se encuentran en Apéndice 8. Los datos presentados al equipo evaluador no desglosan a nivel de quienes son los que beneficiaron de cuales activos. En las entrevistas en la evaluación, parece que cada comité del proyecto en cada comunidad tomó las decisiones a nivel local. En las entrevistas, no parece que se usaran enfoques diferenciales entre hogares encabezados por hombres o los hogares monoparentales femeninos.
39. Las capacitaciones en las comunidades también cubrieron muchos temas distintos como: manejo de viveros, injertos, conservación de suelos, manejo de recursos de agua, la resiliencia y gestión de riesgo, nutrición, cuidado de niños y niñas, planeación comunitaria, restauración de cuencas, mejoramiento técnicas agrícolas, respuesta a fuegos forestales, liderazgo comunitario, movilización comunitario, igualdad de género, construcción de comités productores pequeños, principios de ahorro y microcrédito, fortalecimiento de cajas rurales, manejo postcosecha, seguridad alimentaria, producción de abono orgánico, acceso al mercado, empoderamiento económico de la mujer, organización de la mujer, acceso al mercado de organizaciones de pequeños productores.
40. En este caso los datos presentados al equipo evaluador tampoco especifican de manera desagregada y por sexo quienes son los grupos y las personas beneficiarias de las capacitaciones. Igualmente, las entrevistas de la evaluación sugieren que los comités de proyecto tomaron las decisiones a nivel local y la ausencia de enfoques diferenciales entre hogares encabezados por hombres o los hogares monoparentales femeninos.
41. En tres de los cuatro países, con la excepción de Nicaragua, el proyecto utiliza la modalidad de transferencia de efectivo (CBT) y Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades. En Nicaragua, por las decisiones gubernamentales sobre transferencia de efectivo y el énfasis en utilizar la alimentación escolar como protección social, la modalidad fue Alimentación (alimento escolar) con Desarrollo y Aumento de Capacidades. Actividades en el documento de diseño fueron listados como Efectivo Para Activos (CFA por sus siglas en Inglés)³¹ y Capacitaciones para los tres otros países, y Alimentación Escolar y P4P en Nicaragua. El último se enfoca hacia capacitaciones específicas e insumos materiales con cooperativas que fueron utilizados en los otros tres países tales como cosecha de agua o promoción de cultivos biofortificadas.
42. El componente nicaragüense del proyecto, debido a los acuerdos gubernamentales existentes, proporciona una integración de alimentación complementaria de 20 días a colegios seleccionados en un sector, apoyo a GRD por medio de programas estatales ya existentes, y apoyo a tres cooperativas en el Corredor Seco con capacitaciones, construcción de activos, y mejor acceso a mercados. En el diseño del componente del apoyo a las cooperativas en Nicaragua, se buscó intencionadamente favorecer el empoderamiento de la mujer, sin embargo, los indicadores del marco lógico del componente de Nicaragua no miden los resultados de estas acciones (Tabla 7.2 en Apéndice 7).
43. En resumen, los parámetros del proyecto en El Salvador, Guatemala y Honduras llevaron a la selección de transferencias de efectivo y actividades de CFA con un énfasis adicional en el

³¹ Efectivo por Activos (CFA por sus siglas en inglés) es el término correcto para esta modalidad, pero en la documentación del proyecto, se refiere al FFA (Alimentos para activos) aunque no usaron alimentos sino transferencias de efectivo.

fortalecimiento de hogares y entidades territoriales a nivel de comunidad y municipio. El proyecto identifica una amplia gama de activos y temas de capacitación para incluir. La lógica del proyecto enfatiza un enfoque 3PA para incrementar bienes productivos (mejorando la seguridad alimentaria), aumentando sistemas técnicos sostenibles, y el desarrollo de capacidades GRD. Estas tres dimensiones tienen el potencial de aumentar la resiliencia de la población. La lógica en el componente nicaragüense es de incrementar los recursos de protección social y acceso a mercados para construir la resiliencia de las personas beneficiarias planeadas, y a la vez aumentar las capacidades estatales para responder a desastres lo cual amplía la capacidad de comunidades para recuperarse.

44. **Teoría del cambio y pertinencia de las actividades:** Existen desafíos para determinar si la selección de activos en El Salvador, Guatemala y Honduras ha sido pertinente a la luz de las necesidades prioritarias identificadas. El diseño del proyecto no incluye una teoría de cambio explícita además del marco lógico, pero existe una teoría de cambio implícita que expresa la lógica de intervención, presentada en manera visual en el Apéndice 5. Refleja un proyecto construido a base de ciertos principios - participación, un enfoque a nivel territorial, el uso de la modalidad FFA - con un énfasis en la identificación y el desarrollo de activos para construir resiliencia. Este enfoque resulta en un proyecto altamente diverso y micro adaptado con activos que varían significativamente entre los países y entre las comunidades aún y cuando con frecuencia existe un núcleo común. También hay muchos activos complementarios especializados en sólo pocas localidades. Todas las actividades fueron identificadas y promovidas por las comunidades y así pueden considerarse apropiadas en el ámbito comunitario. Sin embargo, se podría haber aplicado una definición más afinada o estrecha de la resiliencia para dar pautas conceptuales a los procesos participativos en la selección de actividades y activos.
45. A través de las entrevistas en el terreno, se evidenciaron lógicas distintas y enfoques diferentes de las partes interesadas en sus conceptualizaciones de la resiliencia. Por ejemplo, las comunidades otorgaron mayor relevancia a los activos productivos (mujeres y hombres otorgaron relevancia a los varios activos en manera igual, no hubo un efecto de género en sus percepciones hacia los activos), mientras que los socios de implementación priorizaron componentes tales como educación, salud, agua potable o mecanismos de protección social (como el refuerzo escolar). Otros entrevistados apuntaron a la importancia de rehabilitar el medio ambiente. Finalmente, otros mencionaron la importancia de adaptación a cambios climáticos, construir empoderamiento de las mujeres (aspectos de género), o la importancia de mejorar la salud nutricional. Es decir, cada grupo parecía confiado en su propio entendimiento de lo que el proyecto pretendía acometer, mientras que articulaban enfoques diferentes. Esto puede reflejar las implicaciones de los patrones identificados en la reciente evaluación *Enhancing Resilience*. La política corporativa de resiliencia no provee suficiente orientación con enfoque SDG para programas como este, lo cual limita alineación con los conceptos. Ninguno de las lógicas expresadas fue inapropiado, solo distintas. Entre las partes interesadas del proyecto, el entendimiento implícito de permite justificar casi cualquier activo o actividad.
46. Esta ambigüedad se ve reflejada en la estructura del marco lógico del Proyecto y los indicadores utilizados. En el marco lógico del proyecto (Apéndice 5), el primer resultado - el acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia - se mide con cinco de los indicadores corporativos de PMA: FCS, CSI, CSI-Livelihood, DDS, y CAS. Estas son medidas que pueden rastrear cambios en el consumo de alimentos por hogar o estrategias de subsistencia durante el transcurso del proyecto - cambios a cortos plazo. El desafío en su uso para medir la resiliencia es porque los activos tales como construcción de un vivero comunal, plantación de árboles frutales o maderables, excavación de acequias en una montaña, o plantación de árboles para protección de zonas de recarga no maduran suficientemente durante el marco temporal del proyecto para poder observar efectos reflejados en estos indicadores corporativos. Los árboles frutales híbridos de más rápido crecimiento todavía tomarán 3-5 años para producir su primera cosecha. Los maderables pueden

requerir hasta 15 años para ser cosechables. Los viveros comunitarios necesitan dos años hasta poder distribuir las plantas, mientras que las acequias, reforestación, y protección de zonas de recarga toman muchos años para madurar antes de que se vean cambios generalizables en el medioambiente. Incluso los efectos potenciales de los activos de producción más rápida, como por ejemplo huertos comunales, probablemente no se visibilizan dentro de los cinco indicadores corporativos dado el corto tiempo de implementación. Las huertas desarrolladas en el segundo año no tendrán cosecha hasta después de clausura del proyecto.

47. Eventualmente los activos tendrán el potencial de mejorar el consumo alimentario en los hogares, pero evidenciarlo requiere medir los indicadores a largo plazo y continuamente; así mismo se requerirían estudios cualitativos o etnográficos adicionales para poder entender la contribución a la resiliencia – un concepto de largo plazo. No se puede asumir que los cambios en el indicador de consumo de alimentos reflejen cambios en *resiliencia* de los hogares. Los indicadores de CSI pueden servir como una medida indirecta de la capacidad de los hogares de responder a una crisis, pero no está midiendo la *resiliencia* (la habilidad del hogar para absorber y superar un choque) específicamente. Por ejemplo, los cambios en las barreras y normas sociales restrictivas o limitantes de la equidad de género y del empoderamiento de la mujer pueden contribuir a la resiliencia de la comunidad y la sociedad en general, pero éstos tampoco son capturados por los indicadores corporativos.
48. Según las entrevistas con personal de PMA, se evidencia que hay un nivel de conciencia respecto de las limitaciones de medición que persisten en los instrumentos corporativos y que mayores esfuerzos son necesario para medir la resiliencia – algo que la evaluación *Enhancing Resilience* también destacó. En la realidad del corto plazo del proyecto, dado el tiempo requerido para que los activos sean productivos, es mucho más probable que cualquier cambio inmediato en los indicadores corporativos capten los efectos de distribución de efectivo y no en la resiliencia construida a través de los activos. No se trata de una crítica a los activos seleccionados ni a la selección de las personas beneficiarias, sino de un ajuste a la manera de conceptualizar y medir los impactos en la resiliencia a largo plazo.
49. En Nicaragua, un desafío similar en el diseño se ve en el marco lógico específico del país. Para el componente de alimentación escolar, el marco lógico del proyecto mide tasas de retención y asistencia, indicadores corporativos estándares de PMA para proyectos de alimentación escolar. Pero estos indicadores no son matizados suficientemente para captar el impacto del complemento añadido por el proyecto. Todos los colegios cubiertos por el proyecto ya reciben apoyo alimentario estándar por medio de otro programa del Gobierno. El proyecto provee solamente 20 (primer año) o 10 (segundo año) días adicionales de una segunda comida. En términos realistas, las tasas de retención recopiladas al final del año no podrán captar los impactos de dos semanas de un complemento alimentario recibido a mitad del año escolar. Se debe notar que, como circunstancia atenuante, el diseño original del proyecto intentó proveer un complemento alimentario durante toda la estación de escasez, pero para menos niños y niñas. Pero en negociaciones con el gobierno, éste insistió en que el complemento se debería expandir a un número mucho más amplio de colegios, lo cual redujo el tiempo de cobertura.
50. La teoría del proyecto en Nicaragua propone que el complemento opere como una forma de protección social gracias al insumo que supone a las estrategias de seguridad alimentaria del hogar, pero los indicadores del marco lógico son medidas estándares corporativas para la educación – los cuales no miden ni la protección social ni la resiliencia. Una manera para medir este mecanismo hubiera sido aplicar los indicadores corporativos de PMA para seguridad alimentaria a los hogares partícipes y medir FCS, CSI, DDS del hogar antes y después de recibir el complemento para valorar el efecto en estos hogares. Pero estas mediciones a nivel de hogar no fueron aplicadas dadas las limitaciones para el acceso a comunidades rurales en el contexto de Nicaragua. Como tal, la contribución a la seguridad alimentaria – y el componente de protección social – solamente se pueden inferir por anécdotas.

51. Con todo ello, a pesar de que la teoría de cambio implícita del proyecto está muy alineada a las teorías de cambio corporativos como FFA y de Safety Nets, la definición expansiva de resiliencia utilizada por el PMA y las fallas corporativas en sus mecanismos e indicadores para medir el efecto de sus acciones en proyectos de corto plazo plantean desafíos para evaluar la relevancia de los activos y su implementación.
52. **Pertinencia de las transferencias de efectivo:** Los mismos desafíos aplican a la lógica en la elaboración del componente de transferencias de efectivo. De acuerdo con el manual de PMA para FFA: *“asistencia alimentaria [en este caso CBT] provista a través de FFA habilita a los participantes de hogares con inseguridad alimentaria a contribuir para cumplir con sus necesidades alimentarias de corto plazo al mismo tiempo que se involucran en actividades que contribuyen a su seguridad alimentaria de largo plazo o al restablecimiento de servicios comunitarios”*. Mientras que FFA utiliza el efectivo como incentivo para la participación, el proyecto también incluyó la sensibilización ambiental y el subsecuente objetivo de cambio de comportamiento que el CBT incentiva. Los actores municipales entrevistados durante la misión al terreno afirman percibir un incremento en la participación de miembros de comunidades que han recibido incentivos en comparación a las comunidades similares que no ha participado en el proyecto.
53. Sin embargo, se expresaron inquietudes acerca del uso de incentivos para promover cambios en conducta a largo plazo. El momento de entrega del efectivo –orientado según la llegada de la época de escasez - hace que el CBT sea una herramienta menos efectiva para alcanzar cambios comportamentales de largo plazo en aspectos ambientales. Si la intención del proyecto es promover la inversión de CBT para complementar el consumo alimentario en los hogares, hubiera sido mejor realizar desembolsos de menor cuantía y mayor frecuencia durante los meses de escasez en lugar de desembolsos mayores poco frecuentes, fuera de esos meses de mayor necesidad. Si, sin embargo, el objetivo prioritario es incentivar cambios de comportamiento, otro esquema de programación debería de ser adoptado para reducir la probabilidad de efectos desincentivantes no deseados una vez finalizado el proyecto. Cualquier esquema tendría implicaciones de costos de distribución para el PMA o de costos de oportunidades para los beneficiarios.
54. Conceptualmente, la CBT es considerada un componente menor del proyecto, pero recibe un significativo porcentaje del presupuesto y ocupa un rol todavía mayor en las percepciones de las personas beneficiarias en las comunidades. El componente de CBT varía mucho en el proyecto de un país a otro en términos de cantidades y patrones de desembolso (tabla 7 arriba). Las cantidades se dieron con base en las necesidades de consumo del hogar y disponibilidad de alimentos, y las asignaciones en efectivo se establecieron para cubrir esta brecha alimentaria entre la necesidad y la seguridad. Se hizo el cálculo en base a un promedio de cálculos previos de precios de mercado desarrollados por el PMA alrededor de 2013 sin actualización. En general, los actores comunitarios tuvieron opciones para decidir en la fase de diseño cómo recibir la transferencia y en qué modalidad. Las personas beneficiarias fueron consistentes en expresar su preferencia por efectivo sobre desembolsos en alimentos ya que el efectivo les proporciona flexibilidad para hacer compras en mercados locales. En entrevistas a las comunidades dieron testimonios de que, al recibir su desembolso del CBT, las personas beneficiarias se fueron a hacer compras en los mercados locales y los comerciantes notaron un aumento en compras por las comunidades en el proyecto.
55. El cálculo de la transferencia de efectivo se hace intentando cubrir las necesidades de los hogares. Aunque las técnicas para determinar las asignaciones en efectivo en cada país parecen responder a estas necesidades en forma transparente, la lógica de desembolso se explica por los actores del PMA en los países como compensación para la construcción de bienes, es decir, como incentivos. Poca preocupación se expresa en las entrevistas por conocer si realmente los montos calculados fueron suficientes.
56. Según el 3PA el proceso de selección se realizó en dos fases (en algunos países). En primer lugar, se seleccionan comunidades vulnerables en base a criterios de infraestructura; luego se identifican

hogares vulnerables desde las comunidades para inclusión en el proyecto. El proceso abarca consultas significativas con autoridades municipales y departamentales tanto como organizaciones técnicas que trabajan en el área. Las personas de las comunidades entrevistadas reportan que fueron informados del proyecto y en cada comunidad se creó un comité para manejar la planificación, distribución de activos, y transferencias de efectivo tanto como apoyo a los procesos de monitoreo.

57. El criterio para la selección de las personas beneficiarias fue apropiado dentro de los parámetros del objetivo del proyecto – comunidades agrícolas con infraestructura limitada y acceso aislado. Las mujeres cabeza de hogar fueron priorizadas como resultado de las evaluaciones de vulnerabilidad y hay un énfasis – no universal entre los cuatro países – en designar a las mujeres dentro de los hogares como las receptoras de las transferencias de efectivo. Sin embargo, la utilización de los criterios de habilidad física y disponibilidad de tiempo excluye *de facto* grupos vulnerables como hogares sin tierra o hogares con madres solteras (que no tenían tiempo disponible para los trabajos del FFA). Estos grupos son unos de los más vulnerables en los contextos rurales y sería importante reconsiderar la mejor manera de atenderles en el marco del proyecto.
58. En definitiva, la modalidad de efectivo se considera relevante al contexto y a las vías de impacto del FFA en su teoría de cambio corporativo (Vías 1 & 3 en particular). Sin embargo, se debe considerar si los montos calculados y los calendarios de distribución fueron suficientes para cubrir la necesidad de seguridad alimentaria, y si operó solamente como compensación por construcción de activos o también como incentivo para el cambio de comportamientos. Dado que los cálculos de consumo por hogar estuvieron basados en datos de mercado no actualizados durante el proyecto, es probable que los montos no fueron suficientes para cubrir la brecha alimentaria actual, y hubiera sido valioso considerar extender los desembolsos hasta septiembre dado que en este mes también se puede sufrir por escasez de alimentos. Si la razón de ser del efectivo hubiera sido para cubrir la brecha alimentaria, habrían sido pertinentes desembolsos más frecuentes. Si la razón de ser fue tan solamente como incentivo, entonces el afinar y actualizar el monto específico y la cronogramación puntualizada tenían menos importancia.

Género y diseño

59. Como parte del proceso 3PA se realizó un análisis de género el cual fue integrado en los procesos de planificación del CBPP. Las mujeres viven en desventajas desproporcionadas debido a los roles y las prácticas tradicionales con respecto al género. Al nivel de comunidad y hogar, las mujeres pueden ver restringida su plena participación en la toma de decisiones importantes en cuanto al acceso a servicios y recursos productivos. Así mismo en relación con la vida asociativa y de las organizaciones es frecuente su limitada participación en las juntas directivas o en procesos de toma de decisiones. El proyecto se alinea con los objetivos de políticas de género en los cuatro países y busca contribuir a alcanzar equidad e igualdad de género.
60. Las dimensiones de género del proyecto comparten ciertos principios fundamentales aplicados en todos los contextos, con adaptaciones y contextualizaciones adicionales según los programas en cada país específico. Los cuatro componentes transversales de género dentro de la programación de PMA se basan en la Política de Género de PMA (2015-2020) e incluyen: asistencia alimentaria adaptada a diferentes necesidades, participación igualitaria, toma de decisiones por mujeres y niñas, y género y protección. Éstas son operacionalizadas por medio de la promoción de participación igualitaria de hombres y mujeres en los talleres y capacitaciones, animando a hombres y mujeres a participar en actividades de desarrollo de capacidades tanto como de creación de activos. El mecanismo de entrega para la CBT se desarrolló en colaboración con las personas beneficiadas incluyendo grupos focales a nivel comunitario para asegurar que las voces de mujeres fueran incluidas en los procesos de toma de decisión y en Nicaragua a través de la estrategia de empoderamiento económico de las mujeres. También se consideraron e integraron en las

actividades de creación de activos estándares de protección, incluyendo prevención y mitigación de violencia de género.

61. Según la documentación disponible, dado que las actividades de creación de activos bajo este proyecto se implementaron en comunidades caracterizadas por disparidades socioeconómicas de género, el PMA ha aplicado una perspectiva de género durante las etapas de planificación, diseño, implementación, monitoreo e informes del proyecto. El PMA ha promovido el empoderamiento de las mujeres incluyéndolas en los procesos de toma de decisiones del proyecto, además eligiendo modalidades de transferencia que aumenten el control de los recursos y las decisiones relacionadas a la educación, la salud, el cuidado de los niños y niñas, la inversión en medios de subsistencia, la nutrición y el ahorro. El proyecto crea activos con normas de trabajo adecuadas para mujeres y actividades complementarias que disminuyen la carga del hogar. Parte del proyecto busca incrementar la generación de ingresos y oportunidades de sustento para mujeres y grupos indígenas, y se ha desarrollado un enfoque particular en empoderamiento basado en género en Guatemala, Nicaragua, y Honduras. Por lo general, según los datos de las personas beneficiadas, la representación de mujeres como beneficiarias del proyecto ha sido más de lo esperado, con un aumento de 35% más del número planeado en el diseño.
62. Conceptualmente, aunque el modelo de resiliencia toma en cuenta la equidad de género al evaluar la vulnerabilidad, poco se encuentra sobre cómo las actividades de las mujeres y su participación contribuyen a la resiliencia *per se*. Un hallazgo interesante de un estudio sobre transferencias multipropósito en El Salvador dio cuenta de que las mujeres tendían a invertir en emprendimientos no agropecuarios y no dependientes de la tierra, mientras que los hombres invierten en prácticas agropecuarias tradicionales; tendían a ser susceptibles a los mismos shocks y con frecuencia fallaban, mientras que los emprendimientos de las mujeres eran más propicios a mantenerse. Este tipo de consideraciones de género para la construcción de resiliencia pueden ser de gran utilidad y no solo hacia la vulnerabilidad. Dado el énfasis en aumentar los activos productivos, el uso de transferencias de efectivo multipropósito puede ser más relevante al proyecto.

Hallazgos Claves y Conclusiones – Relevancia y Pertinencia

- El proyecto es relevante en general en relación con los contextos de los cuatro países. Por su naturaleza es altamente contextualizado y descentralizado a través de múltiples países.
- El diseño del proyecto utiliza el marco del Corredor Seco como elemento organizativo multinacional.
- El enfoque en resiliencia de medios de vida, diversificación de la producción/dieta, establecimiento de SAT para inseguridad alimentaria y educación en SAN son altamente relevantes en esta realidad territorial.
- El fortalecimiento institucional de actores y plataformas locales es relevante al contexto.
- El proyecto está alineado con la estrategia de resiliencia del PMA y en el marco de la teoría de cambio para FFA.
- La conceptualización amplia de resiliencia crea ciertos desafíos para que el proyecto desarrolle coherencia a nivel regional
- Aunque la resiliencia es una prioridad dentro del PMA, las herramientas corporativas no proveen un marco claro y coherente para avanzar la resiliencia desde concepto a programación integrada y resultados medibles.
- En la manera que el marco lógico está construido, sería muy difícil captar o medir cambios en resiliencia de los hogares.
- El criterio para la selección de las personas beneficiarias fue apropiado dentro de los parámetros del objetivo del proyecto
- Dado el énfasis en aumentar los activos productivos, el uso de transferencias de efectivo multipropósito puede ser más relevante

2.2 Resultados

Introducción

63. La percepción de la gran mayoría de personas entrevistadas a través de los cuatro países es que el proyecto ha producido una gama extensa de resultados positivos y tangibles a nivel de comunidad,

municipio, y región para construir resiliencia y provee un modelo de mejores prácticas para programación en el futuro, a pesar de que este impacto no se encuentra adecuadamente captado o documentado en el marco lógico regional o en los indicadores mismos. Las entrevistas cualitativas realizadas en el terreno aportan mayor claridad acerca de los resultados, los beneficios y las contribuciones del proyecto a la resiliencia mostrando que son más profundos y ricos de lo que reflejan los indicadores corporativos y el marco lógico oficial del proyecto.

64. Una parte de la dificultad en captar todos los impactos del proyecto para la resiliencia se debe a las limitaciones propias de las herramientas corporativas para diseño y lógica (como expuesto en el análisis de la relevancia). De hecho, algunos de los resultados captados se dan como resultados positivos no intencionales. Los procesos participativos y locales generan un efecto multiplicador y una cascada de efectos que no fueron parte del marco lógico original.
65. Hubo cuatro componentes principales contemplados en el proyecto en tres países, El Salvador, Guatemala y Honduras: (1) medios de vida (activos), (2) capacitación de las personas beneficiarias comunitarias, (3) el uso de las transferencias de efectivo, y (4) el fortalecimiento de capacidades organizacionales de las instituciones comunitarias, municipales, y nacionales. En Nicaragua además se implementó otro componente (5) el refuerzo de la merienda escolar. En la tabla a continuación, se resumen la conexión entre los productos y resultados generados por componentes.

Tabla 8: Resumen Resultados, Indicadores, y Componentes Claves

#	Resultado	Indicadores	Componentes Claves
1	El acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis	<ul style="list-style-type: none"> • FCS (Puntuación relativo al consumo de alimentos) • CSI (Índice relativo a las estrategias de supervivencia) • CSI-Livelihood (índice relativo a las estrategias de adaptación - medios de subsistencia) • CAS – Índice de activos comunitarios • DDS – Puntuación relativo en la diversidad dietética 	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo de la merienda escolar • Medios de vida • Transferencias de efectivo
2	Las comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en capacidades para prevenir y responder a shocks climáticos (GRD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones Comunitarios • Capacitaciones organizacionales – territorial
3	Mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas a nivel local, regional, y nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos vendido al PMA (Solo en Nicaragua) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones Comunitarios

66. Las características sumamente particulares para la implementación de proyecto en cada país presentan un desafío para resumir a nivel regional. Los matices y enfoques particulares dentro de cada programa nacional no siempre se visibilizan dentro del marco generalizado. Por ejemplo, son notables el énfasis en reforestación en El Salvador, el trabajo en empoderamiento de mujeres en Guatemala, Nicaragua, y Honduras, y el énfasis significativo en fortalecer capacidades a nivel municipal para responder a emergencias en Nicaragua. Esta dinámica de contextualización es además acentuada por la necesidad de alinear las respuestas del proyecto al abanico de estrategias en cada país participe. Sin embargo, se pueden hallar algunas observaciones a nivel regional. El Apéndice 7 presenta un resumen de los datos de indicadores claves en los tres resultados principales del proyecto descrito en el marco lógico.

Resultado 1: Acceso Mejorado a los medios de vida

Producto 1.1: Cifras de las personas beneficiarias de efectivo y alimentación escolar

67. La distribución de CBT y cupones de alimentos fueron las primeras modalidades de transferencia utilizadas en el proyecto y se incluyeron dentro del marco lógico en Resultado 1, Producto 1.1. Las únicas transferencias de mercancía se utilizaron para el componente de alimentos escolares en Nicaragua y son un relativamente pequeño componente del presupuesto total (13 por ciento).³² En

³² Según informe financiero final del proyecto

conjunto, el proyecto apoya a 7.682 hogares por medio del componente FFA³³ en tres países y 200.863 niños y niñas escolares por medio del refuerzo de la merienda escolar, aunque esta cifra disminuye a 170.000 en 2018. En el refuerzo escolar, se proveyeron 821 TM de alimentos en 2017 según el informe anual de 2017, pero el informe anual de 2018 reporta una distribución de 771 TM en total dentro de los dos años. Una parte de los productos entregados en el refuerzo de la merienda escolar – maíz y frijol – fue comprada a las cooperativas que reciben apoyo de PMA. La suma del valor total de transferencias (Mercancía, Efectivo, y Cupones) entre los cuatro países fue 2.193.487 en 2017. La siguiente tabla presenta un resumen de las personas beneficiadas por actividad emprendida durante el período del proyecto. Una desagregación más detallada por país con descripciones de los productos generados por acciones de FFA se encuentran en el Apéndice 8. Se evidencia que el proyecto ha excedido significativamente el número meta de personas beneficiadas especialmente con respecto al apoyo en Nicaragua a colegios y cooperativas e instituciones nacionales y locales. Las siguientes tablas presenta un resumen de las transferencias de efectivo y alimentos y las personas beneficiarias emprendidas durante el periodo del proyecto.

Tabla 9: Distribución de efectivo y alimento (en Euros)³⁴

Modalidad	Planeado	Actual Total
Alimentos		
Cereales	171.282	173.043
Biofortificadas	67.467	70.760
Aceites	44.329	34.038
Lentejas	182.180	169.748
Total	445.238	447.589
Efectivos y Cupones		
Efectivo	3.225.000	3.443.707
Cupones	305.100	64.931
Total	3.530.100	3.508.639
Gran Total	3.754.467	3.625.454

Tabla 10: Datos de las personas actuales - alimentos o efectivo

	Planeado (Hogares)			Actual (Hogares)			% Actual vs Planeado		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Resiliencia – FFA e CBT³⁵									
El Salvador	450	450	900	532	385	917	118%	86%	102%
Guatemala	1.000	2.000	3.000	1.375	1.625	3.000	137%	81%	100%
Honduras	1.225	1.275	2.500	1.114	1.409	2.523	91%	111%	101%
Nicaragua	200	200	400	764	478	1.242	382%	239%	310%
Total	2.900	2.900	5.800	3.766	3.916	7.682	130%	135%	132%
Refuerzo de la merienda escolar - Nicaragua									
Centros			500			2548			510%
Alumnos	20.000	20.000	40.000	103.694 ³⁶ 87.890 ³⁷	96.989 ³⁸ 82.144 ³⁹	200.862 ³⁸ 170.034 ³⁹	518%	485%	502%

Tabla 11: Resumen de los indicadores de productos por país

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
El acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis				
Producto 1.1: CBT, Alimentación Escolar, activos no-alimenticios				

³³ Esta cifra incluye las personas beneficiarias de las tres cooperativas en Nicaragua, aunque los informes anuales tienden a excluirlos.

³⁴ Los datos son para 2017 y 2018 juntos

³⁵ Las personas beneficiarias en El Salvador, Guatemala, y Honduras recibieron CBT tanto como capacitaciones e insumos para la construcción de activos. Las personas beneficiarias en las tres cooperativas de Nicaragua no recibieron CBT sino capacitaciones e insumos para la construcción de activos.

³⁶ 2017

³⁷ 2018

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Hogares que reciben CBT	686	3000	2523	0
Hogares que reciben cupones	214	0	0	0
Cantidad CBT y Cupones	375 USD por hogar (75 USD/mes/5 meses por hogar en efectivo) (44 -104 USD/mes/5 meses vale depende del tamaño del hogar)	250 USD por hogar (0.5 USD/persona/día*100 días*5 personas por hogar)	412.5 USD (2.75 USD/día/150 días)	N/A
Niños y niñas recibiendo merienda escolar	N/A	N/A	N/A	200.683
Número de días recibiendo merienda escolar	N/A	N/A	N/A	20 días (2017) 10 días (2018)

68. Un factor muy importante en esta presentación de las personas beneficiarias es que solamente incluye las personas que reciben asistencia material o económica; aportes a organizaciones territoriales o apoyo a sistemas no se captan en esta sección.

Producto 1.2: Construcción de Activos

69. El proyecto ha producido resultados tangibles en el nivel comunitario en términos de infraestructura de resiliencia, activos productivos y capacidades. La construcción de activos se llevó a cabo en las comunidades meta con hogares beneficiados. El Apéndice 8 presenta el detalle. El enfoque diferencial en cada país desafiaba una vez más la recopilación y reportaje de todos los datos. En total, 7.682 hogares recibieron algún tipo de apoyo de los activos,³⁸ pero fueron altamente diferenciados. La tabla siguiente muestra los activos construidos por país a partir de los resúmenes en los informes anuales. El resumen se complica algo por las diferencias mínimas en terminología y formatos entre países. También hubo contradicciones entre los datos del informe anual de 2017 y el informe anual de 2018. Cuando parece ser contradictorio, ambos datos están presentados.

Tabla 12: Numero de activos construidos por país

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
El acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis				
Output 1.2 Activos				
Árboles frutales distribuidos	13.484		159 (ha)	523 árboles cacao 27.526 árboles frutales o forestales a las cooperativas
Equipos de conservación de suelos y aguas	900 hogares (105 km)		981 (ha)	
Equipos viveros comunales	16 comunidades (354.900 árboles)		93	
Equipos plantaciones forestales	24 comunidades			4 (36.000 árboles) a las cooperativas
Cosechadores de agua	121	2.591	100 hogares (2017) 70 equipos (2018)	1 centro educativo y 35 hogares
Sistemas riego por gotea	126	2.500	54 hectáreas	
Pozos				4
Equipos de control y prevención de incendio forestal	24 comunidades			
Alimento ganado		4.500 kits		
Estufas mejoradas		2.046		
Equipos de advertencia temprana		8		12 y 76 equipos de comunicación a las cooperativas

³⁸ Esta cifra incluye las personas beneficiarias de las tres cooperativas en Nicaragua, aunque los informes anuales tienden a excluirlos.

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Máquinas de procesamiento				8
Reforestación	359.484 árboles		233 hectáreas	
Agroforestería	900 módulos		214 hectáreas	
Compost comunal	1			
Mejoramiento infraestructura escolar				2 centros
Sala				1
Puente	1			
Caminos	2			
Micro-Cuencas			13 (41 hectáreas)	
Estanques de peces		45		
Equipo centinela de sitio		8		
Terrazas		24.8 hectáreas		
Huertos comunales		32 comunidades	56 comunidades	
Huertos familiares			1.750 familias	
Gallinas		24 comunidades (2017) 4 (2018)		
Apiario		15		
Sistema de riego comunal		1 (172 hogares)	54 (ha)	
Cosecha de lluvias		2591 hogares		
Biofortificadas maíz y frijoles		136 hectáreas maíz y 136 frijoles		
Alimentos Escolares				871 TM (2017) 771 TM (2018)
Fertilizantes orgánicos			374 manzanas	
Bancos comunales de semillas			39 (168 hectáreas)	
Microempresas comunales y/o grupos de mujeres		129	125	

70. Tal y cómo se puede apreciar en la presentación de actividades, cada país tiende a priorizar diferentes clases de activos. Todos los países reportan hacer promoción de herramientas de conservación de aguas – cosecha de agua o captadores de lluvia. Otros temas comunes son la promoción de maíz y frijoles biofortificados y el establecimiento de viveros comunales.

Indicadores de Resultado 1

71. El acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia evalúa la seguridad alimentaria del hogar con cinco herramientas del PMA: Puntuación relativa al consumo de alimentos (FCS por su sigla en Inglés), Umbral mínimo de diversidad dietaria (DDS por su sigla en Inglés), Puntuación de activos comunitarios (CAS por su sigla en Inglés), Índice relativo a las estrategias de supervivencia (CSI por su sigla en Inglés), Índice relativo a las estrategias de adaptación - medios de subsistencia (CSI-Livelihoods por su sigla en Inglés). Las tablas a continuación resumen los resultados a nivel regional. Las tablas y figuras en el Apéndice 7 resumen los resultados desglosados por país.³⁹

Tabla 13: Cambios a nivel regional en los indicadores del Resultado 1

	Descripción	Línea de Base	Final
FCS	Percent of households with acceptable food consumption score	71.9	89.6
DDS	Average dietary diversity score per household	5.4	6.3
CSI	Average CSI score per household	5.6	12.0
CSI Livelihood	Percentage of households in Emergency coping category (lowest)	25.2	4.9

72. En resumen, a nivel regional los indicadores mejoran significativamente desde la línea de base, un efecto importante y positivo del proyecto. El grado de cambio exacto varía considerablemente entre

³⁹ Los cálculos de los índices se basan en una muestra representativa de las comunidades en el proyecto

los cuatro países. Sin embargo, colectivamente a través de la región, los indicadores compuestos demuestran hogares que reportan mejora significativa de su seguridad alimentaria hasta el segundo año en comparación a la línea de base. La situación en Guatemala es algo contradictoria. Aunque los hogares en Guatemala reportan índices mejores en consumo de alimentos, también informan el uso incrementado de estrategias negativas de adaptación. Guatemala ha experimentado algunos choques recientes encima de la falta de lluvia – incluyendo la erupción de un volcán y deslizamientos de tierra. Es posible que los índices de CSI demuestran esta vulnerabilidad.

73. En Nicaragua, el componente de alimento escolar se ubica como resultado 1.1 en el marco lógico, por lo que los indicadores corporativos deberían ser igualmente aplicables, sin embargo, fuentes de la evaluación indican que no es posible medir el FCS, DDS, y CSI a nivel de hogar en los colegios que participaron, y que para este componente tan solo se informa sobre indicadores educativos. Tal como se menciona en la sección sobre relevancia, estos indicadores no son suficientemente sutiles para capturar los impactos de algunos días adicionales con merienda. Sin embargo, se debe notar que durante la misión al terreno los comités escolares reportaron ver resultados positivos del complemento, generalmente manifestados en un aumento de energía de los niños y niñas, y mejores hábitos de estudio, en vez de registrar cambios significativos en asistencia o retención durante estas dos semanas.
74. Tal como se menciona en el análisis del diseño, los cambios generalmente positivos en los indicadores corporativos no pueden ser atribuidos a cambios en el nivel de resiliencia de los hogares, dado que el tiempo necesario para maduración de estos activos es mucho más largo de lo que abarca el Proyecto. Aún los activos de producción más rápida, como huertos comunales, probablemente no se ven en los cinco indicadores corporativos dado que hasta el momento no hay cosecha, aunque esto se espera pronto; además, los beneficios producidos por activos como gallinas o semillas biofortificadas tienden a ser invertidos para sostener organizaciones comunales (como las cajas rurales en Honduras) en vez de usarse para sostener la seguridad alimentaria del hogar. Es más probable que los cambios registrados sean efecto de la transferencia de efectivo. Los patrones en los cambios reflejan un impacto de distribución de efectivo más que maduración de activos, especialmente el FCS el cual es más sensible a los cambios en el flujo de efectivo con fines de compra de alimentos. Estas medidas se vieron incrementadas substancialmente desde la línea de base hasta el primer año, pero se nivelaron al segundo año – lo cual sería consistente con el efecto de dos años de transferencia de efectivo hacia la seguridad alimentaria del hogar. Los indicadores corporativos demuestran, por lo tanto, un resultado positivo en los tres países debido a la transferencia de efectivo; aún en Guatemala con cifras de CSI declinantes, se ven cifras de FCS estables. Estos buenos resultados del proyecto fueron confirmados por miembros de las comunidades entrevistadas durante la misión al campo en cuanto a los montos y al grado de impacto de CBT en sus situaciones de seguridad alimentaria.
75. De todas maneras, la resiliencia de hogares no se está midiendo actualmente y no es posible concluir que los cambios en la situación de seguridad alimentaria seguirán de manera positiva a lo largo del tiempo sin realizar un estudio complementario que permita rastrear los cambios una vez que hayan madurado los activos para producción, además de observar las respuestas a choques adicionales. El hecho de que el CSI ha declinado en Guatemala frente a los choques nuevos implica que los hogares comunitarios son todavía vulnerables a choques y acuden a estrategias de adaptación no convenientes.

Resultado 2: Gestión de riesgo

Producto 2.1: Capacitaciones

76. Según la estructura del marco lógico, este resultado se enfoca en las comunidades meta y las instituciones que fortalecen sus capacidades para manejar riesgos asociados a los cambios

climáticos. Hay un indicador de resultados – la mejora de las capacidades de las comunidades para prevenir y responder a choques. Los primeros componentes relacionados incluyen capacitaciones comunitarias y capacitaciones institucionales bajo un solo resultado del proyecto – desarrollo de la capacidad humana para reducir los riesgos de choques y desastres. El proyecto esperaba desarrollar productos incluyendo sistemas de alerta temprana, planes participativos desde la base, y planes de adaptación a los cambios climáticos. Pero al comparar los informes anuales con el marco lógico, las oficinas nacionales parecen haber informado sobre capacitaciones en hogares comunitarios sobre manejo de activos productivos, o temas transversales como género o protección social. Hay un informe sobre las capacitaciones relacionadas al fortalecimiento de organizaciones de agricultores o grupos de microcrédito como las cajas rurales. La siguiente tabla cita el número de las personas beneficiarias por capacitación reportado por los países partícipes. Se dan contradicciones entre los datos del informe anual de 2017 y el informe anual de 2018. Se identificaron contradicciones entre los datos del informe anual de 2017 y el informe anual de 2018, las cuales son anotadas en cada caso en la tabla 14.

Tabla 14: Número de personas capacitadas por tema y por país, Resultado 2

	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Resultado 2: Comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas				
Output 2.1 capacitaciones				
Viveros comunales	670 (56% mujeres) - 2017 655 (54% mujeres) - 2018			
Trabajos en conservación de aguas y suelos	531 personas (47% mujeres)			
Plantaciones forestales	547 (53% mujeres)			
Agroforestería	611 (58% mujeres)			
Manejo de recursos de aguas	623 (57% mujeres)			
Nutrición	673 (65% mujeres)	32 comunidades		998 agricultores (44% mujeres)
Bomberos forestales	261 (44% mujeres) - 2017 233 (43% mujeres) -2018			
Abono orgánico	33 (24% mujeres)			
Injertos	51 (62% mujeres)			
Acceso al mercado	110 (54% mujeres)			
Resiliencia y manejo de riesgos	23 (50% mujeres)			998 agricultores (44% mujeres)
CBPP	155 (40% mujeres)			
Malnutrición de niños y niñas		32 comunidades		
Capacitación de jóvenes – comunicación		32 comunidades		
Capacitación de personas beneficiarias en general			2.300 (58%)	
Capacitación de capacitadores para líderes comunitarios			244 (58% mujeres)	
Riesgos naturales y planificación comunal			N/A	
Conservación de aguas y suelos			N/A	
Restauración y protección de aguas y cuencas			N/A	
Prácticas agrícolas			N/A	
Organización comunitaria			N/A	
Género			N/A	998 agricultores (44% mujeres)
Protección social			N/A	998 agricultores (44% mujeres)
Cajas Rurales			N/A	
Organizaciones agrícolas			N/A	

77. Las capacitaciones varían en enfoque de un país a otro. El Salvador reporta capacitaciones relacionadas a manejo de bosques y conservación de suelos y aguas. Honduras reporta una gama de capacitaciones relacionadas a activos productivos, pero también capacitaciones organizacionales. En Nicaragua, las capacitaciones se relacionan más a temas transversales como género, protección social, y nutrición. Las capacitaciones en Guatemala se dieron relacionados a temas de nutrición.
78. En el marco lógico a nivel regional no se incluyen indicadores para medir el número de personas en las comunidades que recibieron capacitaciones pero que no recibieron efectivo ni alimentos, es decir aquellas personas que tan solo recibieron capacitaciones. Tampoco se incluyen indicadores que reflejen los importantes esfuerzos y de alta intensidad para capacitar a funcionarios locales y municipales en apoyo técnico, ni el tiempo ni los recursos invertidos en construir coaliciones, plataformas, y organizaciones comunitarias; tampoco el gran esfuerzo a nivel nacional de coordinación y consulta para implementar políticas y directivas del estado. En Nicaragua, un resultado de producto respecto al fortalecimiento de capacidades en gestión del riesgo son los talleres y las sesiones técnicas con 329 funcionarios de los niveles nacional, departamental, y local. Los otros países también contaron con esta clase de apoyo que no es captada en la tabla de personas beneficiadas.
79. Considerando el alto grado de importancia de este fortalecimiento institucional y gubernamental para el éxito del proyecto, es desafortunado que los indicadores corporativos y marco lógico para el proyecto no capten este trabajo extensivo en construcción de capacidades institucionales. Los resultados reportados tampoco reflejan todo el trabajo de GRD que se lleva a cabo a nivel nacional y local para promover una respuesta reforzada a los choques, o una mejora de la capacidad de alerta temprana.

Indicadores de Resultado 2

80. Los impactos en el Resultado 2 se midieron con un solo indicador – mejor capacidad para preparación contra choques. Los datos se colectaron a través de una encuesta a las personas beneficiarias comunitarias en la que se profundizó sobre las percepciones de la comunidad en cuanto al grado de mejora de su capacidad para manejar los riesgos asociados con los cambios climáticos. Las respuestas se registraron en una escala de 1 a 4 en términos de capacidad. Otro indicador en este marco – aunque se ubica bajo Resultado 1 – mide la construcción de activos comunitarios por medio del CAS. Los detalles completos para estos indicadores se encuentran en el Apéndice 7, pero la siguiente tabla resume los cambios a nivel regional durante todo el ciclo del proyecto.

Tabla 15: Cambios a nivel regional en los indicadores del Resultado 2

	Descripción	Línea de Base	Punto final
CAS	Cifra de Activos Comunitarios	0	84.1
Capacidad Comunitario para GRD	% de respuestas reportando mejor capacidad en GRD	5.9	86.9

81. Las tablas desagregadas por país anotan el número de hogares beneficiados y el número de cada tipo de activo construido en el país. El número de activos construidos es significativo e impresionante, y la cantidad agregada se refleja en los cambios en cifras de Activos Comunitarios y el Índice Basado en Activos reportado en el marco lógico del proyecto. Un número significativo de miembros de las comunidades reportó mejoras en la capacidad de las comunidades para prepararse a enfrentar y manejar los choques climáticos y riesgos como resultado de los activos construidos. Desafortunadamente no existe un indicador específico que capture el efecto del desarrollo de las capacidades como resultado del fortalecimiento de instituciones territoriales o estructuras nacionales.

Resultado 3: Acceso al mercado

Producto 3.1: Apoyo técnico proporcionado a agricultores de pequeña escala y organizaciones

82. Según la estructura del marco lógico, este resultado intenta capturar el trabajo en Nicaragua solamente relacionado al apoyo técnico a tres cooperativas participantes. El proyecto pretendió apoyar a tres cooperativas en el desarrollo de mejores prácticas agrícolas y de modelos de negocio, y facilitar la compra local por PMA de alimentos para el complemento escolar en los colegios del Corredor Seco. El indicador de resultados previsto es: la cantidad de alimentos comprados por el PMA a las cooperativas. Las actividades incluyeron capacitaciones comunitarias y organizacionales bajo un sólo resultado de proyecto: apoyo técnico a pequeños agricultores y organizaciones para mejorar la comercialización de sus productos. La siguiente tabla describe los tipos de capacitaciones y número de participantes tal como se desglosa en el informe anual regional.

Tabla 16: Capacitaciones en Apoyo técnico por número (solo Nicaragua)

Resultado 3: Mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas	
Resultado 3.1 Asistencia técnica	
Gestión postcosecha	998 agricultores (44% mujeres)
Educación Financiera	998 agricultores (44% mujeres)
Seguridad alimentaria	998 agricultores (44% mujeres)
Nutrición	998 agricultores (44% mujeres)
Producción de fertilizantes orgánicos	998 agricultores (44% mujeres)
Planes de mercado	998 agricultores (44% mujeres)
Empoderamiento económico de mujeres	998 agricultores (44% mujeres)
Poder de negociación de las cooperativas	998 agricultores (44% mujeres)
Formación de grupo de mujeres para empoderamiento económico	998 agricultores (44% mujeres)
Gestión de Riesgo (42 actividades y 59 apoyo técnico con 13 socios de SINAPRED)	3.816 (46% mujeres)

83. En los informes anuales, Nicaragua informa sobre capacitaciones a hogares comunitarios sobre gestión de activos productivos o temas transversales como género o protección social.

Indicador Resultado 3

84. En Nicaragua, el proyecto también midió bajo el Resultado 3 la cantidad de alimento obtenido a través de las tres cooperativas que participaron en el proyecto. Los datos de la compra obtenidos por el equipo evaluación en la visita al terreno contradecían el informe anual de 2018. Según las cooperativas, de las tres cooperativas solamente dos ganaron ofertas de PMA con un monto total de 165 TM de frijoles. Dos de las ofertas se adjudicaron a la cooperativa más desarrollada y avanzada y la tercera oferta (35 TM) la ganó una segunda cooperativa, mientras que la tercera no logró ningún contrato de compra de PMA. Según el informe de 2018, hubo un total de 363 TM comprado de las cooperativas. El porcentaje del complemento comprado de las tres cooperativas variaría entre 12% hasta 47% del total según se considere una fuente u otra. De todos modos, las entrevistas de la evaluación sugieren que, desde el punto de vista de las cooperativas, el potencial mercado del PMA no se percibió como muy viable.

85. Desafortunadamente, este indicador no captura todos los activos productivos y capacitaciones llevadas a cabo en apoyo a las tres cooperativas y los indicadores de FCS, CSI, DDS, CAS no fueron aplicadas a las tres cooperativas. Las personas entrevistadas en las cooperativas reportan mejoras significativas en construcción de activos productivos, y citan la importancia del apoyo recibido por el especialista de PMA para conectar su actividad productiva a los mercados. El marco lógico, por lo tanto, no captura el conjunto de efectos y beneficios generados por el proyecto en este ámbito.

Resultados Transversales

86. El marco lógico del proyecto informa sobre tres indicadores corporativos transversales relacionados con género, protección, y asociaciones. La tabla 17 resume estas tres dimensiones a nivel regional. La desagregación de resultados por país se encuentra en el Apéndice 7.

Tabla 17: Indicadores Transversales y Resultados regionales

Indicador	Línea de base	Punto final
Género		
Proporción de mujeres y hombres tomando decisiones sobre el uso de CBTs en el hogar (meta 50%)	24%	37%
Proporción de mujeres miembros de comités de gestión de proyectos capacitadas en modalidades de distribución de alimentos, efectivo, o cupones	0	64%
Proporción de mujeres beneficiarias en posiciones de liderazgo en los comités de gestión de proyecto	38%	59%
Protección		
C1.1 Proporción de personas recibiendo asistencia informadas sobre el programa	52%	97%
C2.2 Proporción de personas asistidas quienes NO experimentan riesgos en seguridad al viajar a, de, o en el sitio de programación de PMA.	75%	100%
Asociaciones		
Número de organizaciones asociadas que proveen insumos y servicios complementarios	6	47
Proporción de actividades del proyecto implementadas con el compromiso de asociados complementarios.	0	65%

87. Los indicadores transversales de género, protección y asociación reflejan también en parte el desajuste entre los efectos del proyecto y los indicadores corporativos en el marco lógico regional. Aún con algunas variaciones por país, en general la participación y toma de decisiones por las mujeres se mantiene relativamente estables desde la línea de base hasta el año 2. Las personas beneficiarias entrevistadas reportan sin embargo un impacto significativo en relación con cuestiones de género, y perciben un empoderamiento de las mujeres gracias a su participación en el proyecto. En relación con el número de asociaciones que proveen insumos y servicios complementarios, se aprecia una progresión notable con más de 50 asociados, aunque la cifra no incluye organizaciones comunitarias y locales involucradas en el proyecto. Los indicadores de protección reportan un alto porcentaje de personas informadas sobre el proyecto lo cual es consistente con el proceso consultivo aplicado a través del 3PA; la inseguridad en los traslados a los lugares para las distribuciones de transferencias no se percibe como una preocupación.
88. El proyecto ha logrado dar atención diferenciada en base al género y registró y analizó los efectos desagregados por género a través de sus sistemas de monitoreo. Las oficinas nacionales también han apoyado estudios adicionales para explorar las dinámicas de género en las actividades de PMA. Un elemento que surgió en las entrevistas comunitarias fue la integración de la juventud en la planeación del desarrollo. Lo cual indica que entre las mismas personas beneficiarias existe la percepción de que se necesita trabajar más aún para la inclusión de la juventud en los proyectos.

Hallazgos Claves - Resultados

- El proyecto ha producido una gama extensiva de resultados positivos y tangibles a nivel de comunidad, municipio, y región para construir resiliencia y provee un modelo de mejores prácticas para programación en el futuro.
- En conjunto, el proyecto apoya a 7.682 hogares por medio del componente FFA en tres países y a 200.683 niños y niñas en Nicaragua.⁴⁰
- El consumo de alimentos y los indicadores CSI han mejorado significativamente desde la línea de base.
- Aunque generalmente positivos, estos cambios reflejados en los indicadores corporativos probablemente miden el impacto de las distribuciones de efectivo en los hogares más que el efecto de los activos.
- Se reportan efectos significativos del proyecto en cuanto a la igualdad de género y se percibe que a través del proyecto las mujeres han expresado un sentimiento de empoderamiento y un cambio en las relaciones en el hogar y en la comunidad.

⁴⁰ Las personas beneficiarias en El Salvador, Guatemala, y Honduras recibieron CBT tanto como capacitaciones e insumos para la construcción de activos. Las personas beneficiarias en las tres cooperativas de Nicaragua no recibieron CBT sino capacitaciones e insumos para la construcción de activos. Sin embargo, las personas beneficiarias en las cooperativas en Nicaragua se enumeran entre los 7.682; sin ellos sería la cifra 6.440 hogares.

- Aunque no aparece en los indicadores corporativos o marco lógico para el proyecto, se encontró que hay avances significativos en el establecimiento de plataformas municipales y en la creación de nuevas redes sociales de multinivel mediante intercambios y capacitaciones.
- Las plataformas territoriales y el empoderamiento de los comités comunitarios han creado efectos multiplicadores y de cascada tanto en los ámbitos temáticos previstos como en escenarios no previstos, lo cual es significativo dado el alto grado de importancia de este fortalecimiento institucional y gubernamental para el éxito del proyecto.

2.3 Factores que afectaron a la consecución de resultados

2.3.1 Eficacia

89. La eficacia considera el grado de contribución de los componentes del proyecto a los resultados observados según los indicadores del proyecto. La siguiente sección explora la eficacia relativa a los cuatro componentes mayores del proyecto: construcción de activos, transferencia de efectivo, construcción de capacidades comunitarias, fortalecimiento de organizaciones territoriales, alimentación escolar, implementación de procesos participativos, y programación transversal del tema de género.
90. **Construcción de Activos:** Aunque la construcción de activos contó con el aval de las comunidades consultadas, no todos los activos llegaron a buen término o fueron usados apropiadamente. En las visitas, el equipo evaluador observó que algunos fueron exitosos y se observaron cambios inmediatos –como el desarrollo de sistemas de cosechas de agua y micro riego –conceptualmente coherentes con los conceptos de resiliencia y la incertidumbre de agua. Pero también se observaron algunos desafíos en cuanto a algunos activos. Hubo tres categorías de desafío: 1) fallos en el manejo y planeación; b) fuera de la línea del proyecto; o c) falta de aplicación de la lógica de intervención del activo.
91. **Fallas de planeación:** En cada comunidad, el calendario de la construcción de los activos fue establecido en un proceso comunitario. Este proceso participativo fue valorado mucho por todas las entrevistadas, pero en el momento de la ejecución, algunos activos no fueron realizados en el momento oportuno. Algunos ejemplos: los cultivos biofortificados fallaron en varios casos debido a la sequía y la falta de acceso al agua; la creación de tomateras sin capacitaciones en control de plagas condujo a la pérdida de las cosechas; viveros comunitarios en los que fallaron todas las matas de enjertación. En otros casos, en el momento de la elaboración de los CBPP individuales, algunos activos fueron realizados con una lógica errónea respecto a la resiliencia frente a la sequía como consecuencia de las ambigüedades descritas en la conceptualización de resiliencia. Por ejemplo, el equipo evaluador observó la tala de un bosque en una microcuenca para especies maderables que tomarán 15 años en madurar como un entendimiento erróneo de actividad que favorecería la conservación del agua; en realidad, condujo a una disminución de las capacidades de conservación del agua. Algunos activos construidos – como un puente o paneles solares – fueron activos fuera del marco del proyecto. Los puentes y los paneles solares son activos valorados por las comunidades, pero se orientan conceptualmente más hacia el desarrollo sostenible que explícitamente hacia la lógica implícita del proyecto, la cual enfocaba en: a) activos productivos a nivel hogar; b) activos productivos comunitarios, los cuales producen alguna cosecha; c) infraestructura que apoye el acceso a agua; o d) plataformas territoriales. Respuestas hacia la lógica de enfrentar la inseguridad alimentaria requieren respuestas de corto o medio plazo. En total, ejemplos de activos fallidos o lógicas incorrectas fueron encontrados en cerca de la mitad de los sitios visitados en todos los países o en general acerca de 15% de todos los activos observados.
92. Estas fallas ocurrieron por el transcurso de la planeación comunitaria y no necesariamente en el diseño del proyecto regional. Dado el alto grado de contextualización del proyecto, donde cada comunidad desarrolla su propia CBPP y la gama amplia de activos dentro del proyecto, un logro de 85% es apreciado positivamente por el equipo evaluador. Explorando los casos específicos durante la misión al terreno, pareciera los desafíos se dan por la falta de adecuado apoyo técnico a las

comunidades con suficiente tiempo para poder identificar fallos. Los monitores de campo y los asociados en implementación suelen estar sobrecargados y obligados a cubrir un gran número de comunidades en horarios muy cortos. Esto resultó en la falta de seguimiento, incluido reflexión y análisis, de algunos elementos de las actividades. Así mismo, parece que no todo el personal técnico de las organizaciones locales o monitores del campo conocía la lógica para cada tipo de activo, aunque por lo general el conocimiento y capacidad de personal local fue valorado como de alta calidad y con buenas relaciones locales.

93. **Transferencias de Efectivo:** Para lograr los buenos resultados en los indicadores de alimentación y para la participación en las actividades de activos y capacitaciones, ha sido clave la introducción de incentivos temporales a través de las transferencias de efectivo. Una consideración que salió de las entrevistas para el futuro es que las personas beneficiarias comunitarias mencionaron constantemente su interés en inversiones más cuantiosas que podrían ser usadas para la creación de empresas o para el desarrollo agropecuario –promoviendo acceso a los mercados, y esto puede ser válido considerando a futuro un enfoque explícito en transferencias multipropósito en lugar del actual enfoque en FFA. Algunas de estas inversiones e incentivos están presentes en el proyecto evaluado. En las entrevistas, algunos reportaron que se animó a las personas beneficiarias a utilizar parte del efectivo recibido en inversiones productivas con miras a una diversificación de sus medios de vida. Adicionalmente, se han incluido algunas guías comportamentales para cambiar los hábitos en torno a los ahorros y la inversión, lo cual incluye a) facilitar el establecimiento de metas para la compra de aves, herramientas, etc.; b) reservas y manejo compartido del efectivo en el hogar; c) capacitaciones en contabilidad; y d) recordatorios en los propios lugares de pago sobre las inversiones y ahorros planeados.
94. **Construcción de Capacidades a nivel Comunitario:** El proyecto incluyó varias capacitaciones dirigidas a las comunidades adicionales a las relacionadas con la creación de activos. Se cubrieron temas desde cambio climático, protección ambiental, hasta consideraciones de género, nutrición, salud familiar y estuvieron orientadas a promover cambios de comportamiento más allá de los activos generados. Los actores comunitarios entrevistados expresaron un mayor entendimiento de los problemas derivados del cambio climático y comprensión de emergencias de largo plazo. Sin embargo, el grado de cambio en el comportamiento fue poco evidente en el corto ciclo de vida del proyecto. Algunos instrumentos promovieron la adaptación ante la incertidumbre sobre el agua –micro riego y cosecha de agua, pero también resultó evidente que muchos agricultores continuaron con sus mismas prácticas de siembra –en la misma época– y con productos tradicionales, lo cual solo condujo a fallas repetitivas en la cosecha. Trasladar el conocimiento generado en cambios de comportamiento efectivos puede tomar más tiempo.
95. **Construcción de Capacidades a nivel de organizaciones:** El número meta de funcionarios del gobierno capacitados o apoyo al desarrollo de capacidades institucionales no fue incluido en la documentación del proyecto, aunque las partes interesadas entrevistadas expresaron satisfacción con el nivel de compromiso y apoyo del PMA en estas dimensiones. Aún con la restricción temporal del proyecto se han logrado avances significativos. Más aun considerando que en muchos casos el proyecto ha dado continuidad y progresividad a programas preexistentes, incluso en los mismos territorios como en el caso de Guatemala. El PMA ha desempeñado un importante papel apoyando, coordinando y promoviendo el trabajo en redes entre los representantes institucionales –especialmente en el ámbito municipal. El fortalecimiento de capacidades municipales y comunitarias ha generado buenas bases para futuras intervenciones en el ámbito comunitario, así como un sentido más fuerte de apropiación para abordar y responder a necesidades de GRD y ACC. Esto permitió que ciertas situaciones y problemáticas se resolvieran rápidamente y se promovió un incremento en la cohesión social y en la integración entre las instituciones sociales. El fortalecimiento de las plataformas técnicas comunitarias y municipales es un fundamento muy significativo desencadenado por el proyecto para seguir construyendo la resiliencia.

96. El establecimiento de comités de proyecto y la revitalización de estructuras comunitarias como las cajas rurales en Honduras, los COLRED-COCOSAN en Guatemala, o los COCOPRED en Nicaragua son efectos que generan las bases para otras intervenciones y para la futura resiliencia. Los comités de proyecto de niveles local generalmente existen juntamente con otros comités comunitarios y en no pocas ocasiones son integrados a los mismos (como sucede con las ADESCOs en El Salvador). El nivel de desarrollo de capacidades y de avances varía significativamente entre los sitios visitados y un tema relevante que surgió de las entrevistas en las comunidades fue el deseo de un apoyo más frecuente y el fortalecimiento de capacidades de parte de los socios municipales del PMA – especialmente en lo referente al desarrollo de empresas y acceso a los mercados. La adaptación y la sostenibilidad pueden ser más factibles de alcanzar cuando se trabaja con las estructuras relevantes existentes y de ser implementado de esa manera, sería una de las mejores prácticas del proyecto.
97. **Alimentación Escolar:** La contribución a los resultados del componente complemento a la alimentación escolar no se evidencia fácilmente a través de los datos cuantitativos, debido a varios factores. En primer lugar, este componente del proyecto se basa en la priorización por el gobierno de la alimentación escolar como forma de protección social. Justo antes de iniciar el proyecto, el gobierno nicaragüense implementó un segundo complemento en los colegios en el Corredor Seco como respuesta a una emergencia a la sequía. Así que, durante el desarrollo del diseño del proyecto, el gobierno insistió en usar este mismo mecanismo como forma de responder a las vulnerabilidades del Corredor Seco. En el diseño original, el intento había sido proveer una merienda durante toda la estación de escasez. Pero con la petición del gobierno de cubrir todos los colegios en la región, se tuvo que reducir el número de días de meriendas y cubrir solamente un mes. Debido a restricciones de suministro, esto se redujo aún más en 2018 a solamente 10 días con merienda en los colegios. Desafortunadamente, el aumento en la violencia y la inestabilidad social en Nicaragua en 2018 generó retrasos en el sistema de la entrega del apoyo a la alimentación escolar llegando a producir las entregas del complemento fuera de la época de escasez (octubre-noviembre), contrariamente a lo planeado que era entregar durante la época de escasez (Junio-Agosto). Es posible que todavía el complemento pudiera producir un efecto pequeño y temporal positivo en la seguridad alimentaria de los hogares, o en los patrones de consumo, pero estos no fueron medidos en su contexto debido a políticas estatales. Las partes entrevistadas durante las visitas a los colegios informan que las meriendas y el complemento a la alimentación escolar tuvieron un resultado positivo, aunque pequeño y sin poder ser medido.
98. **Eficacia de Procesos Participativos:** Los procesos participativos de diseño (como el 3PA) y de implementación (la coordinación, colaboración, y toma de decisiones por parte de las partes interesadas) y desarrollo de estructuras también han generado efectos multiplicadores y de cascada tanto en los ámbitos temáticos previstos como en escenarios no previstos. El proyecto ha influenciado el desarrollo y la conceptualización de nuevas estrategias de país. La naturaleza transfronteriza del proyecto ha permitido significativos –y altamente valorados– intercambios entre los asociados y entre diferentes niveles de asociados, algo que ha favorecido el establecimiento de redes sociales útiles para el intercambio de información, apoyo mutuo, resolución de problemas y que pueden servir como espacios para la movilización. El alcance de esta evaluación va más allá de una evaluación cuantitativa de los efectos multiplicadores de las transferencias en el mercado. Por supuesto que puede asumirse que la inyección de recursos financieros en el mercado tiene efectos positivos, especialmente en lo pertinente a la demanda de alimentos a nivel de las localidades y municipios incluidos en el proyecto y a los comerciantes pequeños y medianos que incrementan sus ventas (aunque sea temporalmente) y su liquidez. El proyecto también promovió que los gobiernos correspondientes avanzaran en el cumplimiento de compromisos internos e internacionales –como en el caso de El Salvador donde se contribuyó para avanzar en sus propios compromisos de reforestación, donde estos compromisos están enmarcados en el reto de BONN de 1 millón de hectareas restauradas. Estos ejemplos además

demuestran la contribución de los procesos participativos a la resiliencia de las comunidades en varias dimensiones.

99. **Eficacia de Procesos de Género:** El proyecto ha utilizado un énfasis en género a través de su programación. El análisis de género fue un componente significativo de la fase de diseño y la priorización de hogares liderados por mujeres fue un criterio muy importante para la selección de beneficiarias. En general, el proyecto aseguró la participación de las mujeres en la aplicación del enfoque 3PA, incorporó capacitación y sensibilización en género en sus capacitaciones técnicas a través de la Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano”. Las entrevistas hechas en comunidades dan cuenta de diferencias significativas entre el antes y el después del proyecto en aspectos relativos a género, liderazgo y participación de la mujer. Los enfoques participativos y la priorización del enfoque de género en los niveles comunitarios provocaron efectos que van más allá del liderazgo y participación de las mujeres en las actividades del proyecto. Las mujeres expresaron un sentimiento de empoderamiento y un cambio en las relaciones en el hogar y en la comunidad. Las mujeres se sienten positivamente afectadas por el programa pues ha abierto la posibilidad de socializar fuera del hogar, mejorar la equidad en relación con los hombres a través de los conocimientos agropecuarios adquiridos y la equidad en la carga de trabajo que asumieron. Con todo, pueden identificarse dos aspectos que deben mejorarse. El primero tiene que ver con el uso de la habilidad física y la disponibilidad de tiempo como puntos de entrada al programa pues esto pone en riesgo de exclusión a los hogares liderados por mujeres y madres solteras, tal como se mencionó antes. El segundo es el riesgo de una doble jornada. Acomodar y redistribuir las tareas no remuneradas y el trabajo doméstico puede requerir el establecimiento de normas y responsabilidades específicas de trabajo.
100. **Tenencia de la tierra:** La propiedad de la tierra tuvo un efecto secundario pero significativo sobre los resultados en los tres países de Guatemala, Honduras y El Salvador. La lógica del proyecto presume el acceso a la tierra para la creación de activos para el desarrollo –muchos de los cuales requieren largos períodos de maduración. Sin embargo, en la práctica, en las comunidades visitadas en los diferentes países, lo más usual fue que gran parte de la tierra trabajada por una comunidad fuera propiedad de un solo terrateniente que renta parcelas a pequeños agricultores individuales. En algunos casos en las entrevistas en las comunidades, el limitado acceso a la tierra afectó la forma en que los actores comunitarios podían involucrarse en el proyecto y la selección de activos pues aquellos sin acceso a tierra podían optar por involucrarse en actividades de reforestación, o participar en parcelas comunitarias, pero no estarían en capacidad de invertir en activos de largo plazo en las propiedades que cultivan.
101. En uno de los informes anuales de El Salvador, se menciona que en algunas ocasiones esta situación fue mitigada por el PMA a través de negociaciones con el terrateniente para que otorgara condiciones de arrendamiento a más largo plazo y permitir así a las personas beneficiarias participar en los activos de maduración a medio plazo. Sin embargo, aún en las comunidades con niveles significativos de propiedad sobre la tierra en otros países, hubo efectos secundarios de la tenencia de la tierra puesto que las tierras accesibles para la comunidad eran de menor calidad, en condiciones precarias, altas pendientes y baja calidad del suelo lo cual ciertamente limita la selección de activos posibles. Por ejemplo, terrenos muy lejos de fuentes de agua no podían aprovechar los sistemas de riego para la producción.
102. Con estas constataciones, se podrían desarrollar a futuro activos más apropiados para los que no tienen acceso a la tierra, como por ejemplo activos a pequeña escala como huertos en los patios de las viviendas, u otros que requieran de inversiones mínimas y tengan períodos rápidos de maduración, como el uso de semillas biofortificadas en una parcela rentada. Los activos de larga maduración que requieren mucha tierra, como los maderables, pueden resultar menos deseables si la tenencia de la tierra no es propia. Retomando el citado hallazgo de un estudio de transferencias multipropósito en El Salvador que apunta a que las mujeres tendían a invertir en emprendimientos no agropecuarios y no dependientes de la tierra, mientras que los hombres

invierten en prácticas agropecuarias tradicionales, se reitera la importancia de que las transferencias multipropósito pueden servir como una modalidad para la construcción de resiliencia aun en situaciones de escasez de tierras. Esto es especialmente relevante para el caso de hogares encabezados por mujeres sin tierra como grupo más vulnerable dentro de todos en los contextos rurales de Centroamérica.

Hallazgos Claves – Eficacia

- La construcción de activos fue en general exitosa, aunque con un cierto porcentaje de fallas. Hubo tres categorías de desafío: 1) fallas en el manejo y planeación; b) activos fuera de la línea del proyecto; o c) falta de aplicación de la lógica del activo.
- Las transferencias de efectivos influyeron en los hogares que participaron en el proyecto, pero hay ciertas ambigüedades en la lógica de su uso y aplicación.
- El PMA ha desempeñado un rol importante apoyando, coordinando, y promoviendo el trabajo en redes entre los representantes institucionales.
- La contribución del complemento a los centros educativos no fue tan determinante por asuntos externos y la promoción de las compras locales a través de las cooperativas no fue tan determinante por asuntos de procesos internos del PMA.
- El pilotaje del 3PA creó apropiación en el nivel comunitario por los enfoques participativos y las respuestas altamente contextualizadas a la realidad comunitaria.
- El proyecto ha utilizado un énfasis en género a través de su programación. Se evidencian diferencias significativas entre el antes y el después del proyecto en aspectos relativos al liderazgo y participación de la mujer.
- La lógica del proyecto asume el acceso a la tierra para la creación de activos para el desarrollo –muchos de los cuales requieren largos períodos de maduración. La propiedad de la tierra tuvo un efecto secundario pero significativo sobre los resultados en los tres países de Guatemala, Honduras y El Salvador.

2.3.2 Eficiencia

103. La mayoría de los interesados notaron que la implementación del proyecto en las comunidades empezó unos seis meses después de lo anticipado por varias razones. Sin embargo, el proyecto logró sus metas en número de las personas beneficiarias y activos construidos. En general los informes de seguimiento indican que el 97% del presupuesto fue entregado en efectivo y vales, y otorgado al 100% al final del periodo de implementación, lo cual está en línea con las metas aceptadas para eficiencia en gastos. Se podría concluir que el proyecto ha funcionado en una manera relativamente eficiente en los aspectos financieros. Algunos factores que han afectado la eficiencia son:

104. **Coordinación Regional:** la coordinación regional del proyecto fue apreciada por las partes entrevistadas para la efectividad del proyecto. El factor más valorado ha sido las visitas de intercambio entre las partes de diferentes países, también las partes dentro del mismo país. En este sentido, la capacitación regional llevada a cabo con líderes comunitarios y con técnicos municipales con la Universidad de El Zamorano en Honduras es especialmente valorada. Originalmente se había planteado una capacitación interna en Honduras, pero se expandió el evento a nivel regional. Participantes mencionaron no solo el valor técnico de la capacitación, pero también la oportunidad para formar redes e intercambiar ideas e información. Los participantes hasta el momento siguen en contacto más allá de las fronteras nacionales por medio de un grupo de chateo de WhatsApp. También mencionaron el valor de las reuniones regionales anuales que convocan a varias partes interesadas desde los cuatro países para intercambios y aprendizaje mutuo. Perciben que estas redes sociales emergentes a través de varios países y niveles de partes interesadas proveen un fundamento para aprendizaje, solución de problemas, y movilización. Citaron ejemplos de cómo estas redes a su vez generaron efectos en cascada en escenarios no previstos.

105. La revisión bibliográfica sugiere una evolución en las características regionales desde el anterior PRRO y hasta el proyecto actual. La evaluación del pasado PRRO destacó que el proyecto fue regional solamente en nombre y que los programas de país tendían a operar independientemente. El proyecto *Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica* incorpora un alto grado de principios y enfoques comunes adoptados en la fase de diseño, así como una conceptualización dominante –resiliencia—que, en la medida de su amplitud, provee un marco para la discusión colectiva en el contexto del Corredor Seco. Para avanzar, el uso de la Cuenca como la unidad básica para la coordinación regional era un componente importante. La coordinación regional con entidades regionales no estuvo sin embargo tan presente en la fase de implementación.
106. De cara a futuras intervenciones regionales, las intervenciones podrían aprovechar las existentes dinámicas territoriales y prestar más atención a la elaboración de políticas nacionales o capacidades para la resiliencia. Existen entidades regionales relacionadas con la resiliencia que pueden apoyar para apuntalar el desarrollo de políticas nacionales o para fortalecer capacidades locales y otras plataformas promovidas por el proyecto. Una mayor integración con lo regional se puede lograr a través del establecimiento de acuerdos de trabajo con el mismo ministerio en todos los países participantes (hasta donde esto sea políticamente factible) lo que facilitaría en gran medida la vinculación con entes regionales del SICA como el CCAD o el CAC, los cuales aglutinan a los ministros de medio ambiente y agricultura, respectivamente. Este enfoque apoyaría el fortalecimiento regional y con ello, se facilitaría la estandarización en los objetivos a alcanzar.
107. Hay desafíos que entrañan los constantes cambios de administración de gobiernos municipales y nacionales. En la identificación y desarrollo de asociaciones, es fundamental definir estrategias para la elaboración de instrumentos de trabajo permanentes que trasciendan administraciones gubernamentales específicas –pueden ser políticas y estrategias para GRD, SAN, EIR o la gestión de los recursos hídricos. Los cambios de gobierno pueden entrañar dificultades presupuestarias por lo que sería importante considerar la elaboración de un plan de transición con los entes nacionales tanto como locales.
108. **Transferencia de Efectivo - Sistemas:** Los procesos asociados a CBT son, por lo general, eficientes y han forjado buenas relaciones con una variedad de proveedores de servicios financieros y, en algunos casos, socios locales. La transferencia a todas las personas beneficiarias en cada país toma un promedio de cinco días. Aunque el uso de SCOPE no está generalizado, los procedimientos empleados para entregar el efectivo son en general consistentes con los manuales de entrega de efectivo del PMA y sus procesos. En El Salvador, los actores comunitarios tuvieron opciones para decidir en la fase de diseño cómo recibir la transferencia y en qué modalidad lo que resulta altamente recomendable desde el punto de vista técnico. Los montos y momentos de entrega de los desembolsos variaron dependiendo del país desde desembolsos rotativos dependientes del desarrollo de los activos, hasta desembolsos periódicos dos veces por temporada o cinco pagos mensuales. PMA ha intentado efectuar pagos digitales en algunos casos, lo cual ha sido positivo aun cuando no fueran exitosos en su implementación. En esta región, PMA parece haber innovado con nuevas formas de trabajo y uso de tecnologías para mejorar el procesamiento de los pagos. La oficina Regional debería aprovechar el aprendizaje corporativo (desde unidades centrales en Roma y a través de otras operaciones en otros países) para enriquecer tomas de decisiones sobre el uso de sistemas de CBT en los países de estudio.
109. Mientras las CO de PMA reportan haber seguido los manuales de CBA and FFA hay algunos elementos de diseño que no encajan con los mínimos lineamientos técnicos esperados. En aspectos de gestión de riesgos y rendición de cuentas las comunidades absorben una parte substancial del riesgo de la transferencia, por ejemplos el costo del transporte al lugar de distribución. El PMA también ha trasladado el riesgo de la verificación de la condición de haber alcanzado cierta cantidad de horas de trabajo a las comunidades, siendo ellas quienes verifican el cumplimiento, lo que puede llevar a posibles fricciones según las entrevistas realizadas. En aspectos del valor transferido a las personas beneficiarias, no hay una solución técnica fiable para el cálculo

del monto en ninguno de los países de estudio. Las OPs basan el cálculo en una cantidad definida hace 5 – 7 años sobre la base de la monetización de la ración seca. Esto afecta al cálculo del impacto de la transferencia sobre el consumo de alimentos básicos ya que la canasta básica de alimentos vigente en el momento de la transferencia no coincide con el monto de la monetización de la ración seca de hace algunos años. La falta de monitoreo riguroso de la evolución del mercado y enfocado a la transferencia en efectivo para garantizar el poder de compra de las personas beneficiarias en términos la cantidad de kilocalorías que está supuesto a cubrir, supone que el PMA puede estar trasladando el costo de la inflación general y alimentaria a las personas beneficiarias.

110. En las entrevistas en las visitas a las comunidades, se observaron diferentes niveles de transparencia en la identificación y selección y aunque hubo un número celular para recibir quejas, muchas de las entrevistadas no lo conocían, ni los mecanismos formales de queja. Además, no siempre estuvo claro si los miembros de la comunidad entendieron o no las implicaciones de las diferentes modalidades presentadas durante la fase de diseño. En unos casos, los miembros de las comunidades dijeron que aceptaron cupones en vez de cash porque los líderes comunitarios estaban empujando esta opción, pero después optaron por cambiar para poder recibir el efectivo en vez de los cupones.
111. **Procesos de compra y administrativos del PMA:** Las características particulares de un proyecto tan contextualizado y a la misma vez regional con un enfoque tan amplio de la construcción de resiliencia utilizando un enfoque participativo dio muchos resultados positivos en la implementación del proyecto. Sin embargo, se identificaron algunos casos en los que los procesos internos y administrativos tuvieron implicaciones en la ejecución del proyecto. Los procesos internos de obtención afectaron la eficiencia del proyecto en dos maneras.
112. En primer lugar, el enfoque altamente contextualizado del proyecto no encaja bien con los procesos internos de compras del PMA debido a que requiere de muchas pequeñas compras con un amplio rango de nuevos materiales potenciales, mientras que las compras del PMA están mejor adaptadas para consolidar eficientemente grandes cantidades de productos alimenticios conocidos. Además, específicamente en el caso de Nicaragua con el componente de compra local de las cooperativas participantes, aunque la lógica del proyecto buscaba incorporar la producción de las cooperativas del proyecto dentro de las compras del plan nacional de alimentación escolar –y así constituirse en un mercado potencial para el desarrollo cooperativo—la realidad es que los procesos internos de compras del PMA limitan las posibilidades de las cooperativas beneficiarias de participar en las adquisiciones. Tal como sucedió, solamente la cooperativa más avanzada pudo vender exitosamente dos lotes de alimentos. Algunos de los desafíos se relacionan con el tamaño de las cooperativas. Dado que las cooperativas necesitaban más tiempo para almacenar el producto destinado para la venta, en varias ocasiones no les fue posible responder a ofertas presentadas repentinamente – en la perspectiva desde la base – para cantidades grandes. Además, aunque el PMA deseaba cultivar oportunidades de mercado para las cooperativas, los procesos internos requieren para la adjudicación un proceso competitivo por el que se selecciona el mejor precio entre las ofertas, y en este sentido las cooperativas reportan no haber tenido acceso a conocer cuáles fueron los precios ganadores de las ofertas ni tuvieron oportunidad para analizar opciones para igualar y mejorar a la baja sus precios. Algunos ajustes en los procesos, tales como compartir las proyecciones anuales, permitir la negociación de precios, o las compras descentralizadas en pequeñas licitaciones favorecerían en gran medida la posibilidad de que las cooperativas tuvieran éxito y acceso a estos mercados.
113. **Estructuras internas.** Los procesos internos del PMA a veces no encajan fácilmente con un proyecto integrado, contextualizado, y regionalizado. Uno de los desafíos fue que el modelo de gerencia tiende a crear lógicas de funcionamiento relativamente independientes entre las diferentes secciones de las oficinas nacionales, lo cual al inicio del proyecto resultó ser un elemento de retraso en la implementación en algunos casos.

114. En segundo lugar, en términos de estructuras nacionales de monitoreo y evaluación, estas priorizan la medición de los indicadores corporativos y el monitoreo después de las entregas, pero no están adecuadamente orientadas para apoyar el monitoreo de los niveles del proyecto en lo referente a los procesos conceptuales tales como resiliencia o CBT. Además, los monitores de proyectos informaron que algunas veces los resultados de los datos de M&E recopilados anualmente o semi-anualmente no se compartieron con ellos, así que no siempre supieron cuáles fueron los ajustes o puntos que deberían de tomar en cuenta. Los monitores tampoco parecen debidamente orientados y capacitados para emitir recomendaciones de ajustes para superar deficiencias detectadas a través del monitoreo. Todo ello contribuyó a las limitaciones para demostrar con profundidad el impacto e innovación del proyecto mencionado anteriormente. Finalmente, aunque el proyecto consultó con entidades regionales en las fases de ICA y diseño, los procesos internos utilizados por PMA para desarrollar acuerdos bilaterales con gobiernos nacionales disminuyeron la posibilidad de que el PMA asumiera la implementación a través de entidades y mandatos oficiales regionales.
115. Un elemento más, mencionado anteriormente, pero retomado aquí con relación a los procesos internos, fue que el nivel de personal parece haber sido insuficiente para administrar a este tipo de proyectos, altamente contextual y descentralizado. Estos tipos de proyectos requieren un acompañamiento continuo mientras que la construcción de capacidades institucionales locales requiere de un grado mucho mayor de inversión en personal del PMA para asegurar la calidad. El uso inconsistente de los activos citado previamente y los malentendidos en la lógica del proyecto puede haberse debido a que el personal de monitoreo se encontraba saturado y sin posibilidad de atender en detalle cada componente desde cada perspectiva y en su lugar –provocando que algunos aspectos “se salieran por los costados”. En el componente de efectivo, los funcionarios distribuyeron su experticia en materia de entrega de efectivos a través de otros programas: cadena de suministro y finanzas lo cual se tradujo en algunos aspectos técnicos fallidos en relación con el diseño y monitoreo del componente CBT en algunos casos.

Hallazgos Claves y Conclusiones – Eficiencia

- El proyecto logró alcanzar sus metas en términos de número de las personas beneficiarias alcanzadas y activos construidos, a pesar de que la implementación en las comunidades empezó unos seis meses más tarde de lo anticipado por una variedad de razones.
- La dimensión regional del proyecto fue visto por las partes interesadas entrevistadas como un factor contribuyente a la efectividad del proyecto. El factor destacado más positivamente fue las oportunidades intercambio y aprendizajes de experiencias.
- Se identificaron algunos casos en los que los procesos internos y administrativos limitaron la entrega a tiempo de material a las personas beneficiarias y la compra local de los cooperativos en el proyecto por PMA.
- Los procesos asociados a CBT son, por lo general, eficientes y han forjado buenas relaciones con una variedad de proveedores de servicios financieros y, en algunos casos, socios locales, pero hay algunos elementos de diseño que no encajan con los mínimos lineamientos técnicos esperados.

2.3.3 Sostenibilidad

116. El concepto de la sostenibilidad se refiere a la probabilidad de que los avances logrados continuarán una vez finalizado el proyecto incluyendo el hecho de que los procesos y las organizaciones establecidas puedan mantenerse en ausencia de apoyo del Proyecto. Dentro del marco del proyecto, se encuentran cuatro elementos para la consideración de sostenibilidad: a) los avances en los indicadores corporativos de seguridad alimentaria; b) mantenimiento y desarrollo de los activos construidos durante el proyecto; c) mantenimiento de organizaciones comunitarias; y d) mantenimiento de plataformas, organizaciones, y coaliciones. Todos contribuyen a la sostenibilidad general de la resiliencia comunitaria.
117. Las partes interesadas notaron consistentemente que dos años no es tiempo suficiente para lograr mejorar la resiliencia. Construir la arquitectura social y tecnología agrícola necesaria requiere más

de dos años de implementación. Las mejoras en los indicadores de consumo de alimentos probablemente no serán sostenidas una vez que termine la transferencia de efectivo.

118. Es muy probable que los cambios en los indicadores corporativos de seguridad alimentaria no sean sostenibles. Dado que los indicadores corporativos de seguridad alimentaria actualmente miden la contribución de la CBT más que la producción lograda desde los activos construidos es poco probable que los avances en los indicadores se mantengan tras el cese de las transferencias. Es posible que los avances se mantengan si los activos productivos empiecen a producir. En teoría, esto se podría lograr mediante una estrategia de salida del proyecto por etapas donde el apoyo por medio de CBT eventualmente de paso al apoyo desde los activos de maduración rápida (por ejemplo, aves), antes de pasar a depender de los activos de largo plazo como frutales o maderables. No obstante, este tipo de cronología no está descrita de manera sistemática en los planes participativos desde la base y no parece existir una estrategia documentada para el uso de activos para mantener avances en seguridad alimentaria logrados inicialmente por medio de CBT – la cronología de despliegue de activos y la práctica de sobreponer en un solo hogar activos múltiples que maduran a diferentes velocidades pueden servir para mantener estos avances.
119. Mantener los activos construidos en las comunidades después de la terminación del proyecto depende altamente en el grado de apropiación y participación de la comunidad. La apropiación comunitaria es asociada comúnmente con la sostenibilidad pues la continuación de la intervención sin apoyo externo se considera más si la comunidad misma siente que es dueña y gerente del proyecto y de su visión, y son más aptos para invertir tiempo y energía en el mantenimiento de las actividades. El documento del proyecto enfatiza la importancia de los procesos participativos, incluyendo al CBPP en la fase de diseño, como algo crítico para construir apropiación comunitaria. En las comunidades participantes, se han organizado comités de proyecto para asegurar la planificación, desarrollo, mantenimiento de activos, facilitar la entrega de capacitaciones, y asegurar la distribución apropiada de transferencias de efectivo. Dentro del marco del proyecto, los comités tienen poder de decisión y autonomía considerable para la gestión de actividades desde la base. La participación comunitaria se promueve mediante estos comités de proyecto y juega un papel importante en el apoyo en curso para el proyecto, y tales comités potencialmente aseguran la sostenibilidad de los activos comunitarios locales.
120. Sin embargo, no existen indicadores específicos en el marco lógico del proyecto que midan el nivel de apropiación comunitaria más allá de los indicadores transversales estándares que miden participación por género y número de apoyos complementarios. En este marco lógico, esto se define como el número de organizaciones asociadas que proveen insumos y servicios complementarios y el número de actividades de proyecto implementados con asociados complementarios. Ambos indicadores demuestran aumentos significativos – dando a entender que hay buena voluntad para participar en las actividades de apoyo al proyecto. Sin embargo, las organizaciones asociadas no son lo mismo que las comunidades mismas, y por lo tanto los indicadores no reflejan una apropiación comunitaria en sí. Los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas son muy positivos en cuanto al grado de apropiación comunitaria y participación en los procesos del proyecto, lo que sugiere una probabilidad de sostener y mantener los activos; además, el grado de comprensión sobre la importancia del uso sostenible del agua, suelo y bosque; y la diversificación productiva y la vinculación a los mercados es ahora mucho mayor en las comunidades.
121. De todos modos, la organización comunitaria requiere de más apoyo para contribuir a la sostenibilidad aun reconociendo que se han alcanzado importantes avances. Esto es especialmente cierto para la gestión comunitaria de los activos (galpones, viveros, huertos comunitarios, etc.). Hay mayores visos de sostenibilidad para los activos individuales en los hogares pues reciben mejor mantenimiento (gallinas, huertos familiares, etc.). Los comités de proyecto que se crearon a nivel comunitario puede que no continúen después del proyecto a menos que se dediquen más recursos para ello. El proyecto no incluyó un plan de transición o

sostenibilidad para las organizaciones comunitarias y esto puede ser una consideración importante a futuro. Debe notarse que el grado de apropiación comunitaria varía entre los programas en cada país y en cada sitio que se visitó. En algunos países los comités de proyecto tomaron un rol de apoyo logístico a ONGs locales que proveen monitoreo y capacitación. En otros programas, las comunidades juegan un papel principal en la coordinación y gerencia del proyecto. Pero en general, la apropiación comunitaria se considera como relativamente alta para el proyecto.

122. Otro tema que emerge con frecuencia de las entrevistas a sectores comunitarios es la importancia de mejorar las conexiones al mercado y el desarrollo de empresas más allá de la diversificación de la seguridad alimentaria. Esto fue un componente importante en algunos de los programas de país, aunque el grado de integración en las actividades comunitarias varía. La sostenibilidad de las conexiones a mercados fue un punto de preocupación aun siendo un foco de interés para las personas beneficiarias entrevistadas. En algunos casos, organizaciones preexistentes a nivel de municipio podrían sostener estas conexiones a largo plazo. Estas conexiones de largo plazo al mercado fueron más evidentes en las cajas rurales de Honduras y en las cooperativas en Nicaragua, pero son también solicitadas en El Salvador y Guatemala. En Nicaragua, es poco probable que el acceso a mercados de PMA para complementar la alimentación escolar sean sostenibles a largo plazo. Aun si las cooperativas estuvieron mejor posicionadas para poder acceder a las ofertas del PMA, el sistema centralizado de compras del Ministerio de Educación para alimento escolar no da oportunidades a estas cooperativas locales para participar directamente. Por lo general, el sector comunitario considera de suma importancia la posibilidad de mejorar la conexión a mercados en base a lo que ya está establecido mediante el proyecto, y la diversificación del mismo, para sostenibilidad a largo plazo.
123. Las coaliciones y plataformas a nivel municipal son vistas como un componente importante para mantener los avances a largo plazo y continuar apoyando la programación en resiliencia en las comunidades. No existen indicadores cuantitativos que midan la fuerza de las estructuras municipales del proyecto o su potencial para la sostenibilidad. Los datos cualitativos recolectados sugieren que estas estructuras han progresado significativamente durante el transcurso del proyecto, aunque en diferentes grados en los cuatro países. Aun reconociendo que ha habido una inversión significativa en las capacidades técnicas en plataformas locales, las estructuras municipales siguen requiriendo más apoyo para asumir un rol protagónico en las comunidades. En algunos países el rol de la municipalidad fue de facilitador logístico y no de miembro directivo, en otras la situación fue diferente. El proyecto ha fortalecido lo técnico, pero probablemente se requiera de más para fortalecer las estructuras políticas. Las restricciones presupuestarias son permanentes en los ministerios y ello anula sus posibilidades de sostener las actividades del proyecto aun cuando reconozcan que son valiosas. La construcción de capacidades nacionales es menos evidente en los resultados del proyecto. Solamente en el caso de Nicaragua, donde el SINAPRED recibe asistencia dedicada del PMA pudo encontrarse evidencia de construcción de capacidades personales de técnicos del nivel nacional, otros componentes del proyecto también enfatizaron en los niveles municipales y comunitarios. Estos son niveles importantes, y la siguiente fase debería considerar cómo integrar los avances del proyecto con el fortalecimiento de la institucionalidad nacional. La documentación a nivel regional no describió un componente de transición o sostenibilidad para continuar acumulando los avances alcanzados con las plataformas y estructuras municipales y locales. De todas maneras, las entrevistas realizadas a través de los cuatro países dan a entender que el proyecto ha apoyado el desarrollo de planes municipales en por lo menos algunos aspectos relacionados a la resiliencia – sea adaptación a cambios climáticos (El Salvador) o GRD (Nicaragua) o seguridad alimentaria (Honduras y Guatemala).
124. Los involucrados por parte del gobierno y otros entes externos citaron repetitivamente relaciones positivas con el PMA a través del proyecto. Las transiciones de gobierno a niveles municipales y nacionales fueron vistas como un desafío para asegurar una implementación continuada del proyecto –especialmente en los municipios donde el personal entrenado con conocimientos del

proyecto con frecuencia es rotado por el nuevo gobierno. Esta dinámica varió mucho en intensidad de acuerdo con el país, pero es generalizada. Las transiciones de gobierno también condujeron a retrasos en la gestión de presupuestos ralentizando la colaboración para la implementación, por ejemplo. Finalmente, la violencia y la inestabilidad social en Nicaragua generó retrasos en la entrega del apoyo a la alimentación escolar hasta el punto de entregar el complemento fuera de la época de escasez (octubre-noviembre), contrariamente a lo planeado que era entregar durante la época de escasez (junio-agosto). Esto llegó a impactar el nivel de apoyo para construcción de capacidades locales.

125. La construcción de redes para el intercambio de información y resolución de problemas fue un factor importante mencionado en las entrevistas con sectores municipales y comunitarios con contribución a la sostenibilidad. Los líderes comunitarios locales en los proyectos valoran las redes sociales por la apertura para intercambiar experiencias con líderes comunitarios en otros países y regiones. Los técnicos locales en las plataformas municipales vieron las redes sociales como un medio para aumentar su capacidad para compartir y darse apoyo mutuo. Los funcionarios del gobierno vieron estos intercambios como útiles para una “fertilización cruzada” de ideas y estructuras. Los intercambios también fortalecieron los vínculos entre sectores, donde las personas beneficiarias locales, líderes comunitarios, técnicos municipales, organizaciones locales, y funcionarios gubernamentales locales reportaron mejor coordinación y respuesta entre ellos como beneficio de las redes construidas en estos espacios.
126. Para resumir, en términos generales las partes interesadas coincidieron en apuntar que dos años no es tiempo suficiente para realmente lograr fortalecer la resiliencia. La construcción de la arquitectura social y la base de tecnología agrícola requiere más de dos años para su implementación. Esto es consistente con los hallazgos de la evaluación corporativa de 2018 *Enhancing Resilience* que indica que las iniciativas de FFA requieren más tiempo para construir resultados y construir capacidades organizacionales para mantener y apoyar la resiliencia. Sin embargo, las personas entrevistadas en todos los sectores perciben avances significativos logrados durante el marco temporal del proyecto. El PMA juega un rol importante en apoyar y coordinar entre los representantes institucionales – especialmente a nivel de municipio lo que permite que ciertas situaciones y asuntos sean resueltas rápidamente y promueve una buena cohesión social e integración interinstitucional. El fortalecimiento de las plataformas locales y municipales es un pilar significativo. Una ventaja del proyecto es que las actividades específicas del proyecto se ubican dentro de las estrategias y planes más amplios de los cuatro países. Estas estrategias en cada país, tal como se indica en la evaluación corporativa de resiliencia, proveen plataformas potencialmente buenas para programación en el tema de resiliencia, dado que el proceso permite que PMA identifique brechas en el marco normativo y examine las capacidades de implementación de instituciones gubernamentales y no-gubernamentales a nivel nacional y local.

Hallazgos Claves y Conclusiones – Sostenibilidad

- Dos años no es suficiente para realizar fortalecer la resiliencia, pero ha habido avances por medio del proyecto en el poco tiempo del proyecto.
- Con respecto a los indicadores corporativos de seguridad alimentaria, dado que estos avances actualmente miden la contribución de la transferencia de efectivo más que la producción lograda desde los activos construidos es poco probable que los avances en los indicadores se mantendrán una vez finalizadas las transferencias.
- Un tema emergente en sectores comunitarios es la necesidad de mejorar conexiones al mercado.
- El nivel de apropiación de parte de las comunidades y los municipios parece alto.
- La organización comunitaria requiere de más apoyo para la sostenibilidad aun reconociendo que se han alcanzado importantes avances.
- Las coaliciones y plataformas a nivel municipal son visto como un componente importante para mantener los avances a largo plazo y continuar a apoyar la programación en resiliencia en las comunidades.

- Las rotaciones de funcionarios de gobierno a nivel municipal y nacional fueron vistas como un desafío para asegurar la sostenibilidad de las actividades.
- La construcción de redes para intercambio de información y resolución de problemas fue un factor importante mencionado en entrevistas con sectores municipales y comunitarios con contribución a la sostenibilidad.

3. Conclusiones y Recomendaciones

127. Sobre la base de los hallazgos presentados en la sección anterior, a continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Las conclusiones y recomendaciones se refieren a, y tienen la intención de, alinearse con las recomendaciones producidas en la Evaluación corporativa de 2018 *Enhancing Resilience*. de resiliencia estratégica corporativa.⁴¹

3.1 Conclusiones

Pregunta 1: ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente?

128. El proyecto *Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica* ha sido globalmente **relevante** al contexto, utilizando el marco del Corredor Seco como elemento organizativo para el proyecto multinacional. Los procesos consultativos e inclusivos aseguraron el alineamiento con las prioridades estatales. El proyecto se alineó con las estrategias programáticas en cada uno de los cuatro países, y con las estrategias de resiliencia del PMA y los marcos de teoría de cambio de FFA. El fortalecimiento de las organizaciones e instituciones comunitarias y municipales para apoyar las actividades de resiliencia (como por ejemplo las plataformas técnicas para cajas rurales y mancomunidades en Honduras, o las coaliciones municipales para respuesta a desastres en Nicaragua) fue altamente pertinente. El enfoque en resiliencia de medios de vida, diversificación de la producción/dieta, establecimiento de SAT para inseguridad alimentaria y la educación en SAN son altamente relevantes en esta realidad territorial.
129. El alineamiento programático interno implica consecuentemente que el proyecto adoleció de los mismos desafíos y brechas identificadas en la evaluación corporativa de PMA realizada en 2018, *Enhancing Resilience*. Estos desafíos incluyen, entre otros: falta de una conceptualización unificadora de la resiliencia; falta de un marco coherente y claro para avanzar la agenda de resiliencia desde concepto a programación integrada con resultados medibles; un marco corporativo limitado para medir la resiliencia; necesidad para más tiempo para que las iniciativas de FFA realicen sus resultados en construcción de resiliencia.
130. En este orden de ideas la conceptualización amplia de resiliencia reta el proyecto en el desarrollo de su **coherencia** dado que casi cualquier activo o actividad está potencialmente alineada con la resiliencia en su definición corporativa actual. Tal como se describe en la evaluación corporativa *Enhancing Resilience*, se requiere más trabajo en la temática para guiar a las Oficinas de País en la conceptualización, operacionalización, implementación, y medida de la resiliencia. Esto incluye articulaciones más explícitas de la construcción de resiliencia – de quién, frente a cuál crisis/ riesgo/ shock, y cómo se logrará. El proyecto elabora algunos de estos elementos implícita o explícitamente, pero mayor especificidad contribuiría a un grado de coherencia interna a través de todos los países. Aun así, en la naturaleza holística e integrada del enfoque del proyecto convergen múltiples componentes de las herramientas de PMA dentro de un solo marco. La coordinación entre agencias de la ONU – especialmente con FAO – ha sido algo débil, aunque esto se abarca en algunas nuevas estrategias de los programas de país.

⁴¹ Una matriz que relaciona los hallazgos específicos con conclusiones específicas y sus recomendaciones se encuentra en el Apéndice 9

131. Las transferencias de efectivo y actividades de FFA se consideran **relevantes** a los contextos. Pero hubo ciertas contradicciones en las lógicas detrás del uso de CBT en el proyecto. Mientras que el FFA se centra en el uso de efectivo como un incentivo para la participación, el proyecto también incluye *de facto* una sensibilización ambiental con objetivo de cambios en comportamiento también incentivado por el CBT utilizando cronogramas de intervalos fijos, donde se les otorga el incentivo a los beneficiarios según el tiempo dedicado a ciertas tareas, en vez de cronogramas de proporción fija como remuneración según la cantidad de trabajo cumplido, lo cual va al contrario de la conceptualización del pago como incentivo para la generación de activos. Esto hace que el CBT parezca un salario sin las protecciones que deberían vincularse a tal condición. Esta práctica también disminuye la efectividad del CBT como incentivo para conseguir cambios en comportamiento hacia el medioambiente a largo plazo. La temporalización y frecuencia de los desembolsos no concuerda con la lógica de intervención del CBT – aunque esto depende de qué lógica rige. Si la intención del proyecto es de promover inversión del CBT para mejorar el consumo de alimentos del hogar, sería mejor implementar desembolsos más frecuentes y pequeños durante los meses de escasez, en vez de dar montos más grandes, menos frecuentes, fuera de esta temporada. Algunos países siguen esta lógica, pero no todas. Una consideración es que las personas beneficiarias consistentemente mencionaron su interés en recibir montos más grandes para poder invertirlos en desarrollo de un negocio o de la agricultura misma – promoviendo el acceso a mercados y dio la implicación de un enfoque más explícito en el uso del CBT para el desarrollo y no tanto para cubrir la brecha alimentaria. En efecto, existen otras herramientas, como por ejemplo el uso de "transferencias de efectivo multipropósito" que permite a las comunidades invertir progresivamente en proyectos productivos comunitarios como una forma de redes de seguridad (safety nets).⁴² Estas formas de colaboración contribuyen a la construcción de la resiliencia económica a largo plazo, la cual no ha podido ser verificado por lo limitado del periodo de ejecución del proyecto.
132. El fortalecimiento institucional de actores y plataformas locales es un componente importante dentro del marco del proyecto, trabajando para construir plataformas técnicas a nivel local para un apoyo constante para las organizaciones de base; es una parte subestimada pero sumamente importante del proyecto y se beneficiaría de una documentación más completa.

Pregunta 2: ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados?

133. El Proyecto ha sido **eficaz**, y ha producido resultados tangibles a nivel de comunidad en términos de infraestructura, activos productivos, y capacidades comunitarias e institucionales. Los beneficios y la potencial contribución del proyecto a la resiliencia se encuentran a un grado más profundo de lo que es visible en los indicadores corporativos y marco lógico regional para este proyecto. Debido a la maduración lenta necesaria para la construcción de capacidades y desarrollo de activos, el uso de FCS, CSI, DDS etc. como indicadores de resultados capta los efectos de CBT, pero no de los procesos, estructuras, o activos más lentos en establecerse. La falta de un marco de indicadores corporativos para rastrear la resiliencia limita el potencial del proyecto de demostrar verdaderamente las contribuciones importantes que se han dado.
134. La construcción de activos se consultó con las comunidades generando una gama amplia de resultados. Pero en términos de evaluar la **eficacia** del proyecto, la mayor parte de los activos no habían madurado hasta completar el proyecto, limitando la posibilidad de evaluar el impacto real en la resiliencia. Aunque lógicamente conectados en el diseño a algún aspecto de la resiliencia como el mejoramiento de producción agrícola, no todos los activos fueron exitosos o aplicados

⁴² En el documento *Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición* del PMA, párrafo 26 sugiere que "el apoyo que el PMA presta en el marco de muchas de sus operaciones a las redes de seguridad basadas en actividades productivas mediante planes de creación de activos comunitarios ha sido ampliamente reconocido como eje central de su labor de fomento de la resiliencia," lo cual apoya la inversión de activos en pequeñas empresas como redes de seguridad productivas en alineamiento con las políticas del PMA.

apropiadamente. Algunos fueron exitosos y se podían ver cambios inmediatos –por ejemplo, cosechadores de agua y sistemas de riego. Otros, como los árboles frutales y maderables, tomarán algunos años hasta madurarse y empezar a contribuir a la seguridad alimentaria de los hogares. Otros activos no fueron tan exitosos y fallaron en la implementación. En general, los desafíos en los activos se relacionaban a uno de tres categorías: a) fallos en la planificación; b) activos fuera de la línea del proyecto; o c) falta de aplicación de la lógica del activo. Los hogares en las comunidades potencialmente experimentan una brecha en su nivel de producción o seguridad alimentaria en el período entre el cese de transferencia de efectivo y el inicio de la producción de los activos. Vale mencionar que los procesos participativos, aunque puedan asegurar apropiación y sostenibilidad, no necesariamente o automáticamente generan decisiones estrictamente en línea con el tema explícito de resiliencia. En ciertos aspectos, detallados en la parte narrativa del informe, se evidencia un abarcamiento no estrictamente alineado al tema.

135. Las transferencias de efectivo son generalmente **eficientes** e incluyen buenas asociaciones con varios proveedores de servicios financieros formadas por el proyecto. La realización de las transferencias toma alrededor de cinco días y la mayor parte del efectivo se usa para compra de alimentos. El cronograma de desembolsos generalmente coincide con las necesidades alimentarias. Sin embargo, algunos ajustes en los procesos de transferencia podrían generar más beneficios a los hogares. El uso de efectivo multipropósito y micro inversiones fueron mencionados frecuentemente y con mucho interés. El establecimiento de comités de proyecto y revitalización de estructuras de base como las cajas rurales en Honduras o el COCOSAN en Guatemala o el COCOPRED en Nicaragua son algunos de los efectos que puede actuar como pilares para otras intervenciones de resiliencia. La contribución del complemento de la merienda a los centros educativos en Nicaragua no fue tan determinante por asuntos externos. Además, la promoción de las compras locales a través de las cooperativas no fue tan determinante por asuntos de procesos internos del PMA. Se dieron desafíos en algunos aspectos de la eficiencia.
136. En términos de **sostenibilidad**, el establecimiento de plataformas municipales y la formación de redes sociales en varios sectores por medio de intercambios y capacitaciones son otros de los logros más significativos del proyecto, más aún considerando que en muchos casos el proyecto ha dado continuidad y progresividad a programas preexistentes, incluso en los mismos territorios como en Guatemala. Los procesos participativos y desarrollo de estructuras han generado efectos multiplicadores y de cascada tanto en los ámbitos temáticos previstos como en escenarios no previstos. El proyecto ha influenciado el desarrollo de nuevas estrategias a nivel de país. La naturaleza transfronteriza del proyecto ha permitido intercambios significativos y altamente valorados entre los asociados y los diferentes niveles de asociados, algo que ha favorecido el establecimiento de redes sociales útiles para el intercambio de información, apoyo mutuo, resolución de problemas y espacios para la movilización. El enfoque contextualizado con programación local ha llevado a una buena coordinación municipal. La coordinación entre agencias de la ONU – especialmente con FAO – ha sido algo débil, aunque esto se abarca en algunas nuevas estrategias de los programas de país.

Pregunta 3: ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados observados?

137. Desde el punto de vista del equipo evaluador, la gran fortaleza del proyecto en relación con **relevancia** y **sostenibilidad** ha sido el uso juicioso de los instrumentos del 3PA para promover la participación y compromiso de los sectores comunitarios y municipales hacia las actividades de resiliencia mediante estrategias multisectoriales y multinivel. Los procesos participativos y desarrollo de estructuras han generado efectos multiplicadores y de cascada tanto en los ámbitos temáticos previstos como en escenarios no previstos. Las coaliciones municipales y plataformas y las redes transnacionales tienen el potencial de contribuir a la sostenibilidad de los avances del proyecto a largo plazo.

138. El PMA en la región presenta un gran dinamismo, con una visión innovadora importante. Sin embargo, se notó la falta de reflexiones a nivel regional sobre los límites de las acciones que se es capaz de impulsar, y esto tuvo consecuencias para una total consonancia con la misión institucional regional. Se notó el riesgo de abarcar demasiadas dimensiones distintas del desarrollo y debilitar la especificidad de su enfoque de trabajo a nivel regional. No hubo una elaboración de considerar más explícito en el diseño en torno al shock específico frente al cual se construirá resiliencia. Al inicio hubo un énfasis relacionado a la sequía, pero muy pronto amplió el diseño para algo más general en la resiliencia. Esta falta de claridad pudo afectar la **eficacia** y **eficiencia** del proyecto.
139. El Proyecto ha integrado la **igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres** durante toda su programación. El análisis de género ha sido una parte significativa del proceso de diseño y la priorización de hogares monoparentales femeninos ha sido un punto de énfasis en determinar la selección de las personas beneficiarias. La operacionalización de género dentro de la organización del proyecto varía entre países y hubo ciertas brechas en su aplicación en el diseño. No hubo un análisis de género completo de las dinámicas de género en los hogares al recibir insumos del PMA, especialmente que mire a los roles y dinámicas de género en la utilización del CBT y otros insumos recibidos por el proyecto. Esto puede tener implicaciones no solo para una mejor selección de personas beneficiarias, sino también para la selección de la condicionalidad o actividades complementarias con las que se intente generar cambios para una sociedad más igualitaria. Otro tema emergente e importante en las entrevistas comunitarias relacionadas con la preocupación por integrar a los jóvenes en la programación del desarrollo – relevante dada la problemática de los jóvenes por toda la región (aunque hubo acuerdo general a través de todos los grupos diferenciados – hombres, mujeres, jóvenes, y productores sin tierra – en su apreciación del proyecto)
140. En términos de otras vulnerabilidades, el asunto del acceso a la tierra ha tenido un impacto sutil en las dinámicas de implementación, y los hogares rurales sin acceso a un terreno y hogares monoparentales femeninos se encuentran en los grupos más vulnerables. En términos de modalidad el efectivo tiene un impacto importante lo cual se magnifica aún más usando la modalidad de efectivo multipropósito. El fortalecimiento de plataformas territoriales tiene un impacto significativo. Se evidencia interés significativo en las comunidades en incorporar más elementos relacionados al desarrollo de negocio y microempresas. Faltó una estrategia de activos de maduración diferenciados otorgados por fases a los hogares podría ayudar a mantener las ganancias de seguridad alimentaria a lo largo del tiempo.
141. **Coordinación Regional:** la coordinación regional genera varias consecuencias positivas en el proyecto, especialmente para la **sostenibilidad**, incluyendo las visitas de intercambio y capacitaciones regionales. Se percibe una evolución en las características de programación regional desde el anterior PRRO y al actual proyecto. El uso del concepto de la cuenca como unidad básica sirvió para mejorar la colaboración y conexión a diferentes niveles. En las comunidades, la microcuenca facilitó la colaboración colectiva de la comunidad, a nivel departamental, la cuenca sirvió como unidad básica que promueva la colaboración intermunicipal.
142. Dado la importancia de las coaliciones y plataformas municipales para mantener los avances sobre el largo plazo y continuar apoyando la programación en resiliencia en las comunidades, faltó un vínculo a una política nacional. El proyecto ha fortalecido lo técnico, pero probablemente se requiera de más para fortalecer las estructuras políticas. La construcción de capacidades a nivel nacional no ha sido un enfoque significativo en este proyecto. La institucionalidad regional ha avanzado mucho en los criterios para definir un proyecto como regional tanto como los mecanismos de coordinación y ejecución. La integración de estas entidades regionales con sus respectivos ministerios nacionales no era una mayor consideración en el proyecto. El compromiso y la colaboración con entidades regionales con mandatos en resiliencia fue una brecha en la implementación del proyecto.

143. A pesar del progreso en términos de sostenibilidad, se requiere más tiempo para construir la resiliencia. Para estas finalidades, lecciones aprendidas para proyectos al futuro incluirían: Un enfoque temático más explícito en torno al shock específico frente al cual se construirá resiliencia; continuar la construcción de coaliciones y plataformas municipales; a nivel comunidad, mantener los procesos participativos; integrar efectivo multipropósito; dar más énfasis a actividades relacionadas a producción del hogar, desarrollo de negocios y microempresas; con un enfoque en las estrategias relevantes para hogares rurales que no son dueños de tierra; los intercambios multipaís y multinivel deben mantenerse para el futuro y podrían beneficiar de una articulación más sistemática de los resultados esperados en términos de procesos, estructuras, o impactos; y el trabajo pueda ser construido encima del bueno trabajo a nivel territorial y mirar la elaboración de políticas nacionales o capacidades para la resiliencia y conexiones con entidades regionales que pueden apoyar para apuntalar el desarrollo de políticas nacionales o para fortalecer capacidades locales y otras plataformas promovidas por el proyecto.
144. En base a las entrevistas con una amplia selección de partes interesadas, se identificaron las mejores prácticas que contribuyeron especialmente a la consecución de los resultados del proyecto. Así mismo, se identificaron una serie de factores que incidieron y condicionaron en distinto grado los resultados obtenidos por estas mejores prácticas durante el transcurso del proyecto.

Tabla 18: Mejores prácticas comunes

1. La movilización local y municipal, así como el establecimiento de una plataforma técnica local para apoyar la construcción de resiliencia.	6. Consideraciones de equidad de género integradas como criterios para la selección de activos y la organización.
2. Utilización de los ejercicios de CBPP para mejorar la apropiación comunitaria del proyecto.	7. Intercambios y capacitaciones regionales para generar efectos de cascada.
3. Aplicación de procesos estructurados y transparentes para la selección de las personas beneficiarias.	8. Diversificación productiva incentivada por las transferencias de efectivo.
4. La vinculación de las transferencias de efectivo con la finalización de los activos y la alineación de los desembolsos con las épocas de escasez.	9. Las capacitaciones en las comunidades para la gestión de: a) la producción agropecuaria; b) gestión ambiental sostenible; y c) vinculación al mercado.
5. La generación de activos con tasas de maduración cortas o medianas.	10. Desarrollo de sistemas de monitoreo de la SAN para la emisión de alertas tempranas.
	11. Promoción de enfoques integrados para abordar la SAN desde una óptica de GRD.

3.2 Recomendaciones

Recomendaciones Estratégicas

145. Las recomendaciones estratégicas elaboradas en respuesta a esta evaluación incluyen algunas sugerencias de "pantalla grande" que señalan posibilidades para proyectos y programas al futuro basados en todo el panorama de lo indagado dentro del marco de la evaluación del proyecto. Se basan en las evidencias concretas de los hallazgos y aprendizajes, pero amplían la perspectiva en ciertas maneras. Los soportes evidenciados en la narrativa y en las conclusiones se numeran en el Apéndice 10. En cada recomendación, se identifica en la narrativa un cronograma y un responsable para su implementación.
146. **Recomendación 1: Para informar la planificación estratégica a futuro y dando continuidad a los diversos estudios y publicaciones ya realizadas, la Oficina Regional en cooperación con las Oficinas de País deben considerar un ejercicio de síntesis orientado a la capitalización de experiencias del PMA en la región con una orientación más estratégica para la construcción de resiliencia con un enfoque transversal de género.** Además del proyecto, el PMA ha realizado varias intervenciones en América Central orientadas hacia la resiliencia, presentando una

oportunidad para sintetizar importantes aprendizajes operacionales a través de múltiples evaluaciones —incluyendo, pero más allá de— el del proyecto, y crear memoria institucional de la programación en América Central. También puede servir a la Oficina Regional como una manera de dar visibilidad a su trabajo de resiliencia en la región para apoyar en la recaudación de fondos para otros posibles proyectos como el proyecto *Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica* en el futuro, y para capturar de forma sistemática las mejores prácticas en cuanto a la integración del tema de género. Algunos posibles pasos para la implementación de esta recomendación podrían incluir:

1. Recopilar y revisar los documentos de los proyectos de resiliencia dentro de la región durante un periodo de cinco años, incluida la evaluación corporativa *Enhancing Resilience*.
2. Identificar estrategias y conceptualizaciones de resiliencia específicas a América Central.
3. Abordar un intercambio transregional para verificación del concepto.
4. Convocar partes interesadas claves desde los gobiernos, las agencias de NNUU y ONGs relevantes para ratificación de la conceptualización y capitalización para América Central.

147. **Recomendación 2: Para proyectos de resiliencia en el Corredor Seco, y en base al ejercicio de capitalización descrito en la primera recomendación, la oficina regional debe afinar el enfoque definido por el tipo de shock específico al frente del cual se debe construir la resiliencia. Esta definición ayudará a clarificar la estructura de los futuros proyectos.** Se recomienda acotar futuros enfoques de construcción de resiliencia en el Corredor Seco en torno a la problemática de la incertidumbre sobre el agua, sin con ello menoscabar el enfoque holístico e integrado de resiliencia, y la consideración de otros elementos fruto de las consultas con las comunidades y de la efectiva contribución de los gobiernos municipales. Algunos pasos para la implementación de esta recomendación podrían incluir:

1. Desarrollo de una teoría de cambio que identifique el conjunto de medidas enfocada en abordar la gestión de desastre de gestación lenta.
2. Desarrollo de un marco de acción que identifique el conjunto de medidas enfocadas en la teoría de cambio. Las estrategias pueden incluir, entre otras, almacenamiento de agua, barreras vivas y muertas, cultivos resistentes a la sequía, o diversificación de cultivos alimentarios.
3. Desarrollo de indicadores que midan resultados del manejo de agua. Los indicadores podrán incluir entre otros, ratio de uso de agua, niveles de agua y acuíferos, productividad en época seca.
4. Aplicación de escenarios de cambio climático en la planificación y en el monitoreo.

148. **Recomendación 3: Las Oficinas del País y la Oficina Regional deberían considerar acciones para evidenciar mejor los progresos obtenidos por el PMA en el desarrollo de la resiliencia:** Dentro del próximo año. Dentro de los próximos proyectos y CSPs, se recomiendan acciones para apoyar generar evidencia de los impactos de resiliencia, así como el fortalecimiento de los vínculos conceptuales entre las actividades, y aquellos procesos que capturen de mejor manera estos efectos. A modo de ejemplo, sería recomendable integrar la sistematización de las siguientes dimensiones dentro de una coordinación sistemática de monitoreo a nivel regional, para reflejar de manera:

1. Más sistemática e integral los **resultados a nivel comunitario**, considerar adaptar otros indicadores del proyecto en base a propuestas como la del marco de capitales comunitarios.⁴³
2. La **naturaleza de largo plazo de la construcción de resiliencia** debe valorarse la implementación de estudios longitudinales de largo plazo aplicados a comunidades específicas, para dar seguimiento a los cambios potenciales de comportamiento y adaptación a la resiliencia.

⁴³ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5201352/> o <https://agecon.unl.edu/cornhusker-economics/2015/community-capitals-framework>

3. Con relación al componente de **refuerzo escolar**, en futuros proyectos cuando la lógica de intervención consiste en un apoyo indirecto para la seguridad alimentaria de los hogares, debe considerarse incluir un componente de medición de las dimensiones de la seguridad alimentaria a través de los indicadores corporativos del PMA: FCS, CSI y DDS.
4. Las **contribuciones del enfoque de género** para la construcción de resiliencia, considérese apoyar investigaciones etnográficas profundas y de calidad – realizado en el transcurso de la implementación y a lo largo plazo, que aborden la relación género y construcción de resiliencia en los hogares. Es necesario contar con personal capacitado en género, empoderamiento de la mujer, y masculinidades, que forme parte de los equipos de diseño, implementación, y monitoreo del programa.
5. La contribución del **desarrollo de capacidades institucionales** a la resiliencia, puede considerarse adaptar indicadores que miden capacidades institucionales, estructura, reglamentos y procesos, entre otros.⁴⁴

149. **Recomendación 4: En futuros proyectos de ámbito regional, la Oficina Regional en colaboración con las Oficinas de País, deberían considerar la sistematización de las intervenciones a nivel territorial dentro de sus Planes Estratégicos de País con una coherente vinculación a la existente institucionalidad regional.** Dentro de los próximos proyectos. Sobre la base de los buenos resultados y ejemplos conseguidos en el proyecto en el ámbito del fortalecimiento de las organizaciones de base a través de plataformas municipales y territoriales, las Oficinas de País deben considerar elaborar un marco o paquete de medidas en común para el fortalecimiento de organizaciones a nivel territorial. Al mismo tiempo, para apuntalar el desarrollo de políticas nacionales y fortalecer capacidades locales y otras plataformas promovidas por el proyecto, debe considerarse la inclusión de entidades regionales relacionadas con la resiliencia, la GRD, la SAN y la agricultura en la fase de implementación de futuros proyectos. Algunos pasos podrían ser considerados como:

1. Revisar las características claves en los modelos territoriales de varios proyectos entre los cuatro países – identificando temas claves, puntos en común complementariedades y diferencias
2. Mediante un proceso transnacional participativo, invitar a partes interesadas locales y municipales a revisar posibles buenas prácticas identificadas en los hallazgos, con énfasis en cómo fortalecer y empoderar a las instituciones técnicas y facilitar mejor colaboración y coordinación entre ellas.
3. Identificar los Ministerios claves como de medio ambiente, agricultura u otros que deberían estar involucrados en futuros proyectos sobre resiliencia.
4. Seleccionar políticas nacionales relevantes para construir sostenibilidad.
5. Identificar las necesidades en los Ministerios nacionales relevantes para la construcción de capacidades y fortalecimiento institucional.
6. Identificar la institución regional relevante que aglutina los ministros apuntalados e involucrarla en el diseño e implementación del proyecto.
7. Convocar los actores claves nacionales y regionales para el diseño y planificación del proyecto.
8. Desarrollar un modelo estandarizado y luego desarrollar los indicadores claves de actividad y resultado que reflejan la implementación del modelo.

Recomendaciones Operacionales

150. **Recomendación 5: Las Oficinas de País deben considerar fortalecer cualquier intervención que realicen dentro del marco de sus Planes Estratégicos de País relativa a la construcción de resiliencia con estrategias, así como intervenciones orientadas hacia los más vulnerables que dependen de la producción agrícola pero que no son dueños de tierra.** Dentro de los

⁴⁴ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/642997-Bhamra-Resilience%20Framework%20For%20Measuring%20Development.pdf>

próximos 12-18 meses. En futuras intervenciones a través de los nuevos CSPs o adaptaciones de CSPs existentes, las Oficinas de País deberán considerar el desarrollo de componentes de la intervención que pueden fortalecer el desarrollo económico de las poblaciones más vulnerables – los que no tienen acceso a terreno y hogares monoparentales femeninos. Como posibles ejemplos, los componentes de la intervención podrían incluir:

1. Estrategias para producción no-agrícola tradicionales. Esto puede incluir, pero no ser limitado a: huertos familiares, cosecha de lluvias, microrriegos, piscicultura o apicultura.
2. Estrategias relacionadas con micro iniciativas y microcréditos para la diversificación de ingresos, tales como bancos de granos, microempresas de mujeres en producción avícola, conservación y procesamiento de alimentos, entre otras.
3. Fortalecimiento de plataformas comunitarias y municipales relacionadas a estrategias vinculados con los que no son dueños de tierra. Opciones incluyen: Implementar acciones para mejorar su Access a la tierra, ya sea a través del uso de tierra municipales o nacionales, contratos de usufructo de largo plazo u opción a compra con propietarios privados, así como la compra de tierras por parte de las municipalidades como contrapartida a los proyectos.
4. Integrar la modalidad de transferencia de efectivo multipropósito.

151. **Recomendación 6: Las Oficinas de País y Oficina Regional deben integrar la construcción de cronograma de maduración de activos en los procesos de CBPP:** La gama amplia de activos promovidos dentro del proyecto llegan a su madurez en diferentes momentos. No todos los hogares recibirán todos los activos. Así que varios hogares se encontrarán en una brecha en resiliencia entre la cesación de transferencias de activos y la producción inicial de los activos creados. Se debe considerar integrar un componente cronológico en los procesos de planificación comunitaria y de los hogares que provea activos por fases de tal manera que aquellos que se desarrollan más rápidamente sean intercalados, de manera sistematizada, con los que desarrollan lentamente para asegurar que no haya brechas cronológicas entre activos. Algunos pasos que podrían ser considerados incluyen:

1. Para cada activo propuesto, desarrollar una matriz de tiempo a maduración.
2. Desarrollar una revisión de rendimiento de cada activo en madurez.
3. Revisar el proceso de CBPP y considerar dónde integrar el componente cronológico por maduración de activos en los ejercicios de planificación comunitaria.
4. Desarrollar indicadores de marco lógico/teoría de cambio de largo plazo para rastrear el progreso de los hogares más allá de la terminación del proyecto.

152. **Recomendación 7: Las Oficinas de País y Oficina Regional deben construir en futuros proyectos de plataformas de transición y planes de sostenibilidad sobre la base de la experiencia a nivel territorial en los municipios.** En proyectos futuros se recomienda integrar a nivel territorial un plan de transición y sostenibilidad para el manejo y apoyo continuo de los avances alcanzados en materia de fortalecimiento organizativo incluyendo entre otras posibles medidas:

1. Identificar planes de transición y entrega del proyecto a nivel de las comunidades para asegurar el mantenimiento de los activos y organizaciones comunitarias.
2. Identificar planes de transición y entrega del proyecto a nivel municipal como las cajas rurales y las plataformas técnicas.
3. Definir estrategias para la elaboración y adopción de instrumentos de trabajo permanente que trasciendan administraciones gubernamentales específicas y que tomen en cuenta el apoyo y gerencia de las plataformas locales. Estas pueden ser políticas y estratégicas para GRD, SAN, EIR, SAT o la gestión de los recursos hídricos/cuencas.
4. Escalar estas iniciativas a nivel del diálogo con los gobiernos con vistas a incluir entidades nacionales en los planes de transición con énfasis en implicaciones presupuestales.

153. **Recomendación 8: Los proyectos regionales de resiliencia y los CSPs en el futuro deben considerar incorporación de un resultado enfocado en fortalecimiento de redes transnacionales de plataformas municipales:** Liderado por la Oficina Regional, dentro de los próximos 12-18 meses, se debe desarrollar una estrategia para la creación, fortalecimiento, y monitoreo del impacto de redes conectando plataformas municipales horizontalmente a través de las fronteras nacionales y regionales. Dada el gran impacto que los intercambios técnicos lograron para promover la resiliencia en el transcurso del proyecto, se recomienda integrar una estrategia de intercambio y aprendizaje más intencional con el fin de capitalizar estos valiosos y efectivos espacios. Como posibles medidas figurarían:
1. Definir el marco lógico para la creación de redes transnacionales incluyendo indicadores para medir la fortaleza de la red (producto) y sus contribuciones a los cambios (resultados).
 2. Identificar las partes interesadas claves y representativas a ser incluidas, considerando grupos tales como líderes de comunidades o puntos focales, representantes de plataformas, autoridades municipales, entre otros.
 3. Desarrollar metodologías variadas para convocar y crear las redes incluyendo intercambios, capacitaciones regionales, discusión de resultados y eventos de reflexión entre otros.
 4. Integrar planes de sostenibilidad en los activos de los proyectos manteniendo estas redes e identificando indicadores para medir la contribución a sostenimiento de organismos locales.
154. **Recomendación 9: Las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deben aclarar la lógica y mejorar los procesos de transferencias de efectivo:** Con respecto al uso de CBT, cada OP debería realizar un análisis técnico de todos los aspectos de diseño e implementación de CBT para asegurar que las OP continuarán fortaleciendo la eficiencia y efectividad de esta modalidad. Esto podría incluir, entre otras medidas:
1. Revisar la pertinencia de la selección de la modalidad.
 2. El diseño del valor a transferir, su frecuencia y duración.
 3. Desarrollo de indicadores específicos para medir el impacto del CBT.
 4. Crear sistemas y redundancias de retroalimentación programática.
 5. Crear procesos de registro y protección de datos relacionados con CBT.
 6. Considerar la posibilidad de incluir transferencias para la inversión productiva agrícola y no agrícola (capital semilla).
155. **Recomendación 10: Dadas las limitaciones identificadas, las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deben abogar a nivel de la Sede por introducir pequeños ajustes en los procesos internos corporativos de licitación para facilitar el acceso al mercado del PMA para las cooperativas o productores pequeños dentro de los proyectos de resiliencia.** Dentro del próximo año. La lógica de proyecto a través de la cual las licitaciones del PMA se convierten en una oportunidad de mercado para las cooperativas vulnerables puede fortalecerse con unos pequeños ajustes de los procesos internos. Esto podrían incluir, entre otros:
1. Difundir las proyecciones anuales de compra entre cooperativas potencialmente seleccionables para habilitar una planificación a futuro.
 2. Distribuir varias licitaciones pequeñas acordes a la escala de los pequeños productores,
 3. Incluir una opción de "*Price matching*" para las personas beneficiarias del proyecto para promover economías de escala.

4. Apéndices

Apéndice 1 Términos de referencia

SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LAS EVALUACIONES

Oficina de Evaluación

Medir los resultados y compartir las enseñanzas



[VERSIÓN FINAL, AGOSTO 2018]

Términos de Referencia

1. Introducción

Los presentes Términos de Referencia (TDR) corresponden a la evaluación final del proyecto regional “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco” ejecutado en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua entre 2016 y 2018 (en adelante, el proyecto), financiado por la línea Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica de DEVCO (Unión Europea).

La evaluación ha sido comisionada por la Oficina Regional (OR) en Panamá, cuya preparación dió inicio en Mayo 2018. La fase Inicial de diseño cubrirá los meses de Septiembre y Octubre. La misión de trabajo de campo de la evaluación se llevará a cabo en Noviembre de 2018, estimándose la versión definitiva del informe en Febrero del 2019.

Los presentes TDR fueron preparados por la OR-Panamá en consulta con las Oficinas País (OP) en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Los TDR están escritos de acuerdo a un formato estándar y tienen dos funciones: i) primero, proveer información clave al equipo de la evaluación y servir de guía —junto al Informe Inicial a preparar posteriormente— a través del proceso de la misma; y ii) segundo, proveer información clave a las partes interesadas sobre la evaluación propuesta.

Estos TdR se actualizarán a la luz de las observaciones y análisis de Evaluabilidad derivados del Informe Inicial y teniendo en cuenta el acuerdo alcanzado con la empresa seleccionada durante la fase de Inicio para maximizar la calidad y utilidad de la evaluación.

La evaluación será realizada al finalizar el periodo de implementación del proyecto, previsto para mediados de Octubre 2018, e incluirá todas las actividades y objetivos planeados y ejecutados durante en el periodo 2016-2018. Un primer borrador del Informe final de evaluación servirá de insumo para el Informe Final de cierre del proyecto previsto para Diciembre de 2018, y eventualmente para el planteamiento de una segunda fase del proyecto.

2. Función y utilidad

Justificación y objetivos

La Política y la Estrategia corporativa en evaluación del PMA renovaron y reforzaron los compromisos de la organización en materia de evaluación hasta 2021. Además, la Estrategia Regional en Evaluación 2017-2021 remarcó y adaptó al carácter de las intervenciones del PMA en la región de Latinoamérica y El Caribe ese interés institucional por el aprendizaje programático, la toma de decisiones con base en evidencias y la rendición de cuentas con respecto a los resultados.

En este marco, los objetivos de la presente evaluación son:

Rendición de cuentas: en la evaluación se determinarán las realizaciones y los resultados del proyecto, y se dará cuenta de los mismos. Se preparará una Respuesta de la Dirección a las recomendaciones de la evaluación.

Aprendizaje: mediante la evaluación se determinará por qué se obtuvieron o no determinados resultados a fin de extraer enseñanzas y establecer buenas prácticas e indicaciones prácticas con fines de aprendizaje. Se obtendrán constataciones empíricas que sirvan de base a la toma de decisiones operacionales y estratégicas en sucesivas fases del proyecto e intervenciones similares en la región. También se dará amplia difusión a

las constataciones, mientras que las lecciones aprendidas se incorporarán en los sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.

Partes interesadas y usuarios

La evaluación tendrá los siguientes usos por parte de la OR Panamá y las OP de la región:

Basado en datos y evidencias de los procesos y resultados del proyecto, será posible tener más claro los retos que el PMA ha enfrentado y las soluciones propuestas, así como las condiciones actuales del proyecto respecto a la capacidad de intervención, el alcance y respuesta a las demandas de la población, y la articulación con socios y contrapartes, incluida la relación con el gobierno; todo ello con vistas a una segunda fase del proyecto y/o proyectos similares en la región.

Los hallazgos y recomendaciones permitirán al PMA perfeccionar el uso de evidencias en las decisiones futuras sobre ejecución y/o diseño de éste u otros proyectos. La evaluación será base para la extracción de lecciones de las estrategias, modalidades y actividades usadas en el proyecto para su perfeccionamiento o desarrollo de ajustes necesarios para las próximas intervenciones en los países.

Existe un número de instituciones y profesionales, tanto dentro como por fuera del PMA que tienen interés en los resultados de la evaluación y a algunos de ellos se les pedirá que tengan un rol dentro del proceso de la evaluación. La Tabla 1 a continuación suministra un análisis preliminar de las partes interesadas, el cual debe ser profundizado por el equipo de la evaluación como parte de la etapa de Inicio. En el Apéndice 3 puede ser consultado un listado detallado de instituciones y actores principales para cada país.

La responsabilidad frente a las poblaciones afectadas está ligada al compromiso del PMA de incluir a sus personas beneficiarias como partes interesadas clave en sus trabajos (*Accountable for Affected Population, APP*). Además, como tal, el PMA está comprometido a asegurar la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en el proceso de la evaluación a través de la participación y consulta de las mujeres, hombres, niños y niñas de los diferentes grupos.

Tabla 1: Análisis preliminar de las partes interesadas

Partes interesadas	Intereses en la evaluación y posibles usos
PARTES INTERESADAS INTERNAS	
Oficina Regional (OR) Panamá	Es responsable de la coordinación del proyecto, el asesoramiento técnico a las OP y la relación con socios regionales y el donante principal (DEVCO-UE). La gerencia de la OR tiene un interés en el reporte independiente/imparcial sobre el desempeño del proyecto, así como en el aprendizaje a partir de los hallazgos de las evaluaciones para aplicarlo en las oficinas de país.
Oficinas de País (OP) de El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Honduras	Es responsable de la planificación y la implementación de los componentes y actividades del proyecto a nivel país. Su interés directo en la evaluación es aprender de la experiencia para contar con la información para la toma de decisiones. Las OP también debe responder tanto internamente como ante sus personas beneficiarias y socios por el desempeño y los resultados de su operación
Sede principal del PMA	El PMA está interesado en lecciones y evidencias que surjan de las evaluaciones, particularmente relacionadas con las estrategias, políticas, áreas temáticas o modalidades de ejecución y que tengan una mayor pertinencia en los programas.
Oficina de Evaluación (OdE)	La OdE tiene un interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas produzcan evaluaciones de calidad, con credibilidad y que sean útiles, que respeten las provisiones para su imparcialidad, así como los roles y la asunción de responsabilidades de las diferentes partes interesadas, tal como está identificado en la política de evaluaciones.
Partes interesadas	
Junta Ejecutiva del PMA (JE)	El órgano de gobierno del PMA tiene interés en estar informado acerca de la eficiencia de sus operaciones. Esta evaluación no será presentada a la JE, pero sus hallazgos pueden ser incorporados a los informes de síntesis anuales y a los procesos de aprendizaje corporativo.
PARTES INTERESADAS EXTERNAS	
Beneficiarios/as	Al ser los destinatarios finales del proyecto, las personas beneficiarias tienen interés en que el PMA determine si su asistencia y acciones fueron apropiadas y se realizaron de forma eficaz. Como tal, se determinará el nivel de participación de las mujeres, hombres,

	niños y niñas de los diferentes grupos en la evaluación, de acuerdo a los componentes del proyecto, y se preguntarán sus diferentes puntos de vista. Aparte de las familias y comunidades destinatarias directas, se deberá tomar en cuenta a los pequeños productores y asociaciones, e instituciones locales y/o nacionales que recibieron asistencia técnica.
Gobierno (niveles nacional y local)	El gobierno tiene interés directo en saber si las actividades del PMA en el país están alineadas a sus prioridades, si son compatibles con las acciones por parte de otros socios y si cumplen los resultados esperados. Los factores relacionados al desarrollo de la capacidad institucional y técnica, y la sostenibilidad serán de interés particular. Los <u>socios gubernamentales</u> principales del PMA para el proyecto fueron: El Salvador: El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales Guatemala: Ministerio de Agricultura (MAGA). Honduras: Instituto de Conservación Forestal (ICF), Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA-SA), Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria (UTSAN). Nicaragua: MINED y Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED)
Naciones Unidas	FAO, FIDA, UNICEF, UNFPA, OPS/OMS, PNUD. El rol de estas agencias en la evaluación es básicamente consultivo en función a las actividades conjuntas desarrolladas en el marco del UNDAF 2013-2017.
Donantes	El proyecto fue financiado por DEVCO-UE, actuando la <i>Delegación de la Unión Europea para Nicaragua, Panamá y el SICA</i> como principal interlocutor. La UE tiene particular interés en conocer de manera externa e independiente la relevancia y principales resultados y está interesado en las lecciones que surjan de las evaluaciones, particularmente si se relacionan con las estrategias, políticas, áreas temáticas o modalidades de apoyo de la UE en la región.

Los usuarios principales de la presente evaluación serán la Oficina Regional del PMA en Panamá, las cuatro Oficinas País co-gestoras del proyecto, sus socios principales en los países, y DEVCO como principal donante. En particular: a) PMA, como apoyo a la toma de decisiones, principalmente relacionadas a la implementación o al diseño de sucesivas fases o nuevos programas, y a las áreas de trabajo vinculadas a las Estrategias de País; b) Gobiernos y DEVCO, con interés directo en saber si las actividades del PMA en el país están alineadas a sus prioridades, si son compatibles con las de otras políticas y programas de otros socios, y si cumplen los resultados esperados.

3. Contexto y objeto

Contexto

Centroamérica es susceptible a muchas amenazas, agravación de las condiciones climáticas y aumento de la recurrencia de los eventos, tanto de emergencias repentinas (volcanes y huracanes), como de emergencias de evolución lenta por la degradación ambiental (sequías, plagas, pulgón amarillo del sorgo, roya del café, etc.). Los efectos de estos desastres se magnifican por las características socio-económicas de la región donde el 40 por ciento de la población vive en zonas rurales, con tasas preocupantes de pobreza crónica. También la región sufre de altas tasas de violencia y migración, en especial en Guatemala, Honduras y El Salvador. La desigualdad de género, reflejada en los bajos niveles de ingreso de mujeres, dificulta el cubrir las necesidades de las familias debido a que existe una parte significativa de hogares monoparentales femeninos.

El Índice de Riesgo Climático Global para el periodo 1997-2016 de Germanwatch puso a Honduras en el primer lugar, y a Nicaragua en el cuarto en el listado de los países con más altos niveles de riesgo al cambio climático a largo plazo. En particular, El Corredor Seco Centroamericano, una región que atraviesa El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, es propenso a desastres y es altamente vulnerable a las crisis e inseguridad alimentaria. Los cuatro países de América Central, que comparten características socioeconómicas y perfiles de riesgo similares, son países de ingresos medianos bajos y tienen un nivel significativo de desigualdad de ingresos.

La deforestación, erosión y degradación del suelo exacerban la propensión a los impactos climáticos, como períodos prolongados de sequía. Estas crisis provocan la pérdida de cultivos y animales, la reducción de las

oportunidades de trabajo, la pérdida de ingresos y el aumento de la migración, todo lo cual contribuye a la profundización de la inseguridad alimentaria y la malnutrición.

Las causas estructurales de la inseguridad alimentaria se profundizan en períodos de escasez de lluvias, afectando los medios de vida de su población. Los hogares más vulnerables a la inseguridad alimentaria suelen ser los agricultores de subsistencia e infra subsistencia y los jornaleros agrícolas (granos básicos y café), que adoptan estrategias de sobrevivencia negativas (dieta poco variada, reducción de la cantidad de alimentos consumidos o venta de sus activos domésticos para poder comprar alimentos) con consecuencias negativas a largo plazo.

Recientemente, el fenómeno de El Niño afectó a la región en un momento en que los cuatro países ya estaban lidiando con periodos prolongados de sequía. La asistencia de los gobiernos, el PMA y otros agentes ha ayudado a aliviar la situación, pero 1,6 millones de personas siguen padeciendo una inseguridad alimentaria moderada o grave en el Corredor Seco.

La sequía ha producido una muy pobre diversidad de la dieta afectando negativamente a los hogares en sus estrategias de afrontamiento. Los resultados de diversos estudios indican que, en muchos casos, estas estrategias se traducen en procesos irreversibles reduciendo la resiliencia de los hogares, como por ejemplo la venta de activos productivos, animales y de tierra, lo que empuja a los hogares a mayores niveles de inseguridad alimentaria y pobreza.

A nivel regional el PMA trabajó en fortalecer la coordinación entre los gobiernos y con entidades regionales para fortalecer la sostenibilidad ambiental y los planes de reducción a riesgo de desastres. El PMA tiene una sólida relación de trabajo con los gobiernos nacionales y locales de los países centroamericanos, organizaciones intergubernamentales como el Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC) y la comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD). Específicamente, el PMA cooperó con CEPREDENAC en la gestión integrada de riesgos, como el fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana (EWS) y el intercambio de información, experiencias y mejores prácticas entre los cuatro países y con los países vecinos donde surjan oportunidades.

Previo al presente proyecto, el PMA estuvo apoyando durante el periodo 2014-2016 mediante su Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR 200490) las respuestas nacionales para la recuperación de una variedad de perturbaciones, incluidas los efectos de la sequía sobre la seguridad alimentaria de las personas vulnerables en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. La OPSR proporcionaba respuestas basadas en planes de contingencia, posicionamiento previo de reservas de alimentos, mecanismos para transferencias basadas en efectivo (CBT), todo dentro del contexto y apoyo para respuestas de emergencia nacionales y mecanismos de coordinación regional.

El enfoque de la OPSR respondía a las necesidades inmediatas de las poblaciones afectadas por las crisis de inseguridad alimentaria y facilitaba la recuperación de los medios de vida mediante la creación de activos con miras a sentar las bases de una transición hacia la creación de resiliencia. La financiación del Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica de la UE complementó este esfuerzo y permitió al PMA integrar actividades de creación de resiliencia en el marco de las Estrategias País (CSP por sus siglas en inglés) del PMA y el desarrollo de capacidades a nivel regional y nacional.

Objeto de la evaluación

El objetivo del proyecto es apoyar a los hogares más afectados por El Niño en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua para construir resiliencia comunitaria. El PMA contribuye a fortalecer sus medios de vida creando y rehabilitando activos productivos, intensificando la producción a nivel de los hogares, diversificando las fuentes de ingresos, aumentando el capital humano, y facilitando una red de protección social a aproximadamente 6.400 familias (El Salvador, Honduras y Guatemala) y 200.000 menores en edad escolar (Nicaragua). El proyecto también contribuye a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para implementar los programas de resiliencia comunitaria, reducir el riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático.

Los resultados esperados del proyecto son:

- Resultado 1. Acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis.
- Resultado 2. Las comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para

gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas

- Resultado 3. Mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas a nivel local, regional y nacional.
- Resultado transversales. Género y Protección.

La asistencia alimentaria se proporciona principalmente a agricultores de subsistencia y jornaleros, con el fin de fortalecer la resiliencia de los medios de subsistencia ante las crisis relacionadas con el clima y la gestión de riesgos (Guatemala, El Salvador y Honduras); y a estudiantes en unas 2.450 escuelas en el Corredor Seco a quienes se les entrega una ración de comida adicional durante la época de crisis alimentaria estacional.

El proyecto hace hincapié en la participación de las mujeres en la toma de decisiones en las organizaciones comunitarias, el empoderamiento económico a través de proyectos productivos y de la capacitación en temas de género y masculinidades a las estructuras organizativas comunitarias (esto último especialmente en Nicaragua) a los actores municipales y al personal que implementa el programa.

El proyecto se alinea con las estrategias de la ONU, incluyendo el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 de eliminar el hambre, alcanzar seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible; con el Marco de reducción de Riesgo de Desastres de Sendai 2015-2030; con el Objetivo Estratégico 3 del PMA, reducir el riego y permitir que las personas, las comunidades y los países satisfagan sus necesidades alimentarias y nutricionales. Asimismo, el proyecto se alinea con la Política de Resiliencia del PMA.

El proyecto se alinea, por otra parte, con la estrategia de la Unión Europea —principal donante del proyecto— en materia de resiliencia, quien reconoce *“la necesidad de alejarse de la contención de la crisis a un enfoque más estructural, a largo plazo, no lineal de las vulnerabilidades, con énfasis en la anticipación, la prevención y la preparación”*.¹ El énfasis de la estrategia global de la UE en resiliencia implica *“un cambio progresivo en el énfasis de la contención de la crisis a medidas previas fundadas en estrategias regionales y de país a largo plazo, pero flexibles, que están mejor informadas sobre el riesgo y menos basadas en los instrumentos”*.

El proyecto ha desarrollado dos enfoques diferentes para mejorar la resiliencia de las comunidades. En El Salvador, Honduras y Guatemala, el PMA se centra en mejorar el acceso a activos de medios de subsistencia mediante transferencias en efectivo como incentivo para que las poblaciones con inseguridad alimentaria participen en la creación y mantenimiento de activos productivos y capacitación. Las actividades de asistencia alimentaria para activos se destinaron a la creación o rehabilitación de activos naturales y físicos (como la conservación del suelo, producción de plantas, reforestación y viveros).

En Nicaragua, por otra parte, se proporciona asistencia alimentaria para mejorar el programa nacional de alimentación escolar. En este contexto, el proyecto actuó como una red de seguridad sensible a los impactos que alivió la inseguridad alimentaria de las familias vulnerables y proporcionó un incentivo para la asistencia escolar durante la temporada de escasez. Al mismo tiempo, el programa apoyó a las organizaciones de pequeños agricultores mediante la adquisición local de alimentos para las comidas escolares.

El PMA utiliza un enfoque de tres vertientes (3PA) para fortalecer el diseño, la planificación y la implementación de programas de fortalecimiento de la resiliencia a más largo plazo, desarrollados en asociación y alineados con las prioridades nacionales y locales. Sitúa a las personas y los socios en el centro de la planificación, utilizando análisis convergentes, consultas y creación de consenso sobre las acciones requeridas en tres niveles diferentes: nacional, subnacional y local. El enfoque tripartito contiene una serie de instrumentos y marcos de programación innovadores para fortalecer la identificación y la ejecución de los programas. Este enfoque consiste en:

Análisis de Contexto Integrado (ICA, en inglés): combina las tendencias históricas de la seguridad alimentaria, los impactos naturales y la degradación de la tierra con información sobre nutrición, estacionalidad y medios de vida para identificar áreas prioritarias de intervención e informar estrategias de programación apropiadas.

Consultas de Programación de Medios de Vida Estacionales (SLP, en inglés): consulta participativa de múltiples partes interesadas que fomenta la coordinación y la asociación a nivel subnacional bajo la dirección del gobierno local y con los socios. El SLP se usa para mapear y diseñar, planes integrados multianuales y multisectoriales considerando aspectos de estacionalidad (y algunas veces de género).

Planificación Participativa Basada en la Comunidad (CBPP): un ejercicio participativo que identifica las necesidades, crea un plan de acción multisectorial y adapta las respuestas a los requisitos locales al garantizar la priorización y la apropiación de las comunidades.

Las características principales del proyecto (marco de resultados y actividades, indicadores, etc.) pueden ser consultadas en el Apéndice 2.

4. Enfoque

Alcance

La evaluación abarcará todos los componentes del proyecto, incluidos las actividades y procesos relacionados con su formulación, realización, dotación de recursos, seguimiento, evaluación y preparación de informes en la medida en que contribuyen a responder a las preguntas de la evaluación. El período abarcado por la presente evaluación va de la preparación del proyecto (2016) al inicio de la misión de campo de la evaluación (Octubre 2018), fecha de finalización del proyecto.

La evaluación comprende municipios y grupos de personas beneficiarias previstas en los cuatro países en los que se ejecutaron las acciones (13 municipios en Honduras, 4 en Guatemala, 7 en El Salvador y 49 en Nicaragua). Consultar mapa en Apéndice 1 y Tabla 2: Alcance del proyecto: geográfica y por personas beneficiarias

	<i>Geográfica</i>	<i>Beneficiarias/participantes</i>
El Salvador	11 comunidades en 7 municipios	900 hogares
Guatemala	32 comunidades en 4 municipios	3.000 hogares
Honduras	90 comunidades en 13 municipios	2.523 hogares; 10 asociaciones de pequeños agricultores
Nicaragua	2.548 escuelas en 49 municipios	200.864 niños y niñas en edad escolar; 654 pequeños agricultores

Preguntas y criterios de la evaluación

La evaluación abordará las siguientes preguntas clave en correspondencia con los criterios de evaluación habituales en los estándares internacionales (ver Tabla 3). Las preguntas de evaluación deberán ser revisadas por el equipo de la evaluación durante la etapa de inicio. Han sido definidas para resaltar qué elementos de buenas prácticas y de lecciones aprendidas pueden identificarse para sucesivas fases del proyecto. Al desarrollar las respuestas, no se debe dar cuenta únicamente los resultados, sino de las razones tras esos resultados.

Tabla 3: Preguntas principales y criterios relevantes para la evaluación

Pregunta evaluación	Criterio de valor
1. ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente? (Accountability & political decision-making)	Pertinencia, Relevancia, Sostenibilidad
2. ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados y otros efectos previstos y no previstos? (Accountability)	Eficacia, Impacto (otros efectos)
3. ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados? (Learning)	Eficiencia, Sostenibilidad, Pertinencia/ Coherencia

La evaluación no tomará el criterio de impacto como referencia de valor, si bien recabará información sobre efectos iniciales positivos y negativos previstos y no previstos (pregunta 2).

La Tabla 4 a continuación desarrolla las preguntas y sub-preguntas o temas de análisis.

Tabla 4 Preguntas y sub-preguntas de la evaluación

Pregunta evaluación Sub-preguntas y/o temas de interés a valorar

1. ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente? (Accountability & political decision-making)	<p>1.1. ¿El proyecto contempló los objetivos y procesos de trabajo más relevantes dentro de su temática, dados los contextos y problemáticas regionales y locales, y las necesidades de las poblaciones destinatarias?</p> <p>1.2. ¿El trabajo con las comunidades prioritarias seleccionadas se basó en un análisis de informativo y funcional para la toma de decisiones (ej. funcionalidad y aplicación de ICA, Trend Analysis, CBPP, y SLP)?</p> <p>1.3. ¿En qué medida consideró las prioridades de las autoridades nacionales y locales (ej. alineamiento con políticas y programas públicos y de otros actores orientados a los mismos fines; coincidencia de intereses entre las partes; y consideración e implicación de éstas en el diseño e implementación del proyecto)?</p> <p>1.4. ¿En qué medida integró las políticas y estrategias del PMA, tanto corporativas, como regionales y nacionales en materia de resiliencia, pero también en P4P y alimentación escolar para Nicaragua, género y protección y otros lineamientos relacionados con la temática y actividades implementadas?</p>
2. ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados? (Accountability)	<p>2.1. ¿Cuáles y cómo son valorados los resultados tangibles del proyecto por componentes o áreas de trabajo (asistencia alimentaria, fortalecimiento de la resiliencia de los medios de subsistencia ante las crisis relacionadas con el clima, alerta temprana y gestión de riesgos) y modalidades de intervención? Estimar diferencias en los resultados por grupos y perfiles poblacionales.</p> <p>2.2. ¿Cuáles han sido los efectos principales para las comunidades?, es decir ¿qué cambios son identificables en sus hogares y comunidades? (Ej. ¿contribuyó el proyecto a su seguridad alimentaria y nutricional?; ¿y a hacerle frente a la época crítica del año cuando no hay cosecha?).</p> <p>2.3. ¿Existe y cuáles son las diferencias en los resultados observados atendiendo a diferencias en función del género? Análisis de las diferencias en acceso/control, el uso y la toma de decisiones respecto a los recursos facilitados y resultados iniciales del proyecto en función del género. Analizar si en las actividades seleccionadas, especialmente la generación de activos comunitarios y de los hogares, se consideró el impacto en las relaciones de género (carga de trabajo, corresponsabilidad, generación de ingresos) y las necesidades de las mujeres.</p> <p>2.4. ¿Se han producido resultados positivos o negativos no previstos en términos de medios y condiciones de vida de población, sinergias institucionales y movilización de iniciativas conjuntas, consideración de los fines del proyecto en la acción pública, etc.?</p>
3. ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados observados? (Learning)	<p>3.1. ¿En qué medida han sido idóneas las actividades implementadas y cuál ha sido su contribución a los resultados del proyecto? Valorar: En qué medida y cómo las actividades (Asistencia alimentaria por activos y fortalecimiento de capacidades en <u>Honduras</u>, <u>Guatemala</u> y <u>El Salvador</u>; alimentación escolar, P4P y fortalecimiento de capacidades en <u>Nicaragua</u>) han demostrado un mayor efecto sobre los resultados en los diferentes grupos poblacionales focalizados; Qué <u>activos</u> de los trabajados en el proyecto fueron más determinantes para reducir los riesgos a los desastres naturales; Cómo fueron utilizadas las <u>transferencias</u> de efectivo; Si las actividades de desarrollo de capacidades y realización de activos fortalecieron la comprensión de los vínculos entre seguridad alimentaria y la protección de los recursos naturales (<u>construcción de resiliencia</u>) en las familias participantes y socios del proyecto; En qué grado ha sido considerada la dimensión de <u>género, edad y protección</u> en el diseño e implementación de las actividades principales y herramientas diagnóstico;</p> <p>3.2. ¿Cuál sería la valoración de elementos que propicien la sostenibilidad a medio y largo plazo de los resultados y de las estrategias implementadas, incluidos factores derivados de la dimensión de género? En particular, determinar la sostenibilidad de los activos realizados:</p>

Verificar si las capacidades desarrolladas con las familias beneficiarias son suficientes para darle continuidad, o mantenimiento a los activos realizados

Si los activos se han construido en base a estándares técnicos que permitan un correcto funcionamiento, y si se corresponden a las condiciones edáficas y de clima.

Si los hogares participantes perciben los beneficios ambientales proporcionados por los activos realizados, que permitan una apropiación y aseguren su cuidado o mantenimiento, luego de finalizado el proyecto.

En particular, si los activos creados seguirán siendo de utilidad a los hogares que no son dueños de la tierra.

3.3. Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente la disponibilidad de los recursos movilizados (humanos y materiales) y los procesos internos de gestión (coordinación y asistencia técnica de la Oficina Regional, la Sede y al interior de cada país; procesos de compras; sistemas e instrumentos de seguimiento, etc.) y externos de colaboración (acuerdos inter *sistemas de coordinación, gestión y medios disponibles* -institucionales nacionales y municipales, colaboración inter-agencial, etc.), en los resultados del proyecto.

3.4. Estimar la influencia positiva y/o negativa de factores externos al proyecto necesarios para su éxito (cambios institucionales y de prioridades, implicación de las comunidades y liderazgo/organización comunitaria, acceso a tierras y mercados, violencia social no convencional, etc.)

La racionalidad tras las preguntas 1 y 3 comprende los siguientes cuestionamientos:

¿Las comunidades y las personas han estado en el centro del proceso de planificación?

¿Se ha diseñado un proyecto basado en la comprensión del contexto local, el entorno y los medios de vida?

¿Se han desarrollado estándares de calidad y se han aplicado consistentemente a los activos creados?

¿El proyecto ha estado apoyando las capacidades de las instituciones locales y gubernamentales?

¿Se ha integrado de manera efectiva con actividades complementarias y se podría llevar a escala?

La respuesta a las cuestiones planteadas por la evaluación y, en general, el análisis de las evidencias obtenidas acerca del alcance y resultados del proyecto deben enmarcarse en el marco temporal del proyecto (dos años de ejecución) y las indicaciones de la UE en su documento marco de estrategia de resiliencia, según el cuál “[La UE debería] *tener en cuenta en los marcos de monitoreo y evaluación de programas el hecho de que el fortalecimiento de la resiliencia requiere intervenciones a largo plazo con un alto grado de innovación y flexibilidad en sus medidas de diseño fundadas en un país y estrategias regionales que están mejor informadas sobre el riesgo y menos impulsadas por instrumentos*”.

Disponibilidad de los datos y evaluabilidad

El equipo debe realizar un estudio crítico de la disponibilidad de datos llevando en cuenta las limitaciones de evaluabilidad de los distintos métodos de evaluación. El equipo considerará los aspectos de género de las operaciones y determinará la necesidad de indicadores adicionales para incluir las dimensiones de empoderamiento e igualdad de género.

Un insumo fundamental será la revisión de medio término disponible (“Resilience Building Scoping Exercise for Central America Dry Corridor Countries: Taking Stock of Lessons Learned and Informing WFP’s Next Steps”) de Noviembre de 2017. Además, el equipo habrá de considerar los hallazgos preliminares de la *Strategic Evaluation Of WFP’s Support For Enhanced Resilience* actualmente en ejecución, la evaluación final de la OPSR 200490, y la serie de evaluaciones de impacto en FFA.

El equipo de evaluación obtendrá informaciones de las operaciones por medio de los informes de monitoreo y de evaluación disponibles, así como en el informe anual presentado al donante (Octubre 2017) y reportes internos y bases de datos. De igual manera, se deberá considerar, reportes gubernamentales y estadísticas relacionadas. Ver listado completo en Apéndice 4. El equipo de evaluación tendrá acceso a todos los documentos de planificación y reportes. Sin embargo, cabe la posibilidad de ausencia o informaciones incompletas que deben ser recabadas en fuentes alternativas y entrevistas a informantes claves.

Como parte de su análisis, el equipo deberá considerar la Nota Técnica *“Key aspects to consider when evaluating Food Assistance for Assets (FFA) Programmes”* (Enero 2017).

En cuanto a la calidad de los datos y de la información, el equipo de evaluación debe valorar la disponibilidad y confiabilidad como parte de la etapa de inicio y los resultados del Informe Inicial, ampliando la información suministrada en la sección 4.3 y el Apéndice 4. Asimismo, deberá corroborar sistemáticamente la exactitud, consistencia y validez de la información y de los datos recopilados y reconocer las limitaciones /advertencias al generar conclusiones haciendo uso de los datos.

Los principales retos destacados están relacionados con la disponibilidad de datos en algunos países (ej. Nicaragua) y con el acceso a información actualizada. También, se espera que los cambios del personal gubernamental afecten a la memoria institucional y el acceso a datos oficiales puede estar comprometida.

Metodología

El equipo de evaluación diseñará la metodología durante la etapa de inicio. Ésta debe:

Prever en la etapa de inicio/Informe inicial una revisión documental preliminar suficientemente exhaustiva de los documentos relevantes, así como realizar entrevistas iniciales para acotar y comprender el objeto de estudio, su Teoría del Cambio (a reconstruir y validar), mapear los diversos actores y sus relaciones, y presentar un análisis de evaluabilidad a la luz de las preguntas y sub-preguntas de evaluación —sugiriendo su ajuste de manera justificada—, y diseñar la matriz y los métodos de evaluación, junto con las técnicas de investigación previstos.

Aplicar una matriz de evaluación orientada a abordar las preguntas clave de la misma de manera sistemática y triangulada, tomando en cuenta los desafíos en cuanto a la disponibilidad de los datos y las limitaciones de presupuesto y tiempo.

Demostrar imparcialidad y falta de sesgos al contar con una muestra representativa de las fuentes de información (grupos de partes interesadas, incluyendo personas beneficiarias, etc.). La elección de los sitios para las visitas de campo también debe demostrar imparcialidad y basarse en criterios fundamentados.

Hacer uso de métodos mixtos (cuantitativo, cualitativo, participativo, etc.) para asegurar la triangulación de la información a través de diferentes medios.

Asegurar, a través del uso de diferentes métodos, que tanto las mujeres como los hombres, niños y niñas de los diferentes grupos de partes interesadas participen, y que sus diferentes voces se oigan y sean usadas. Sobre aspectos de género, asegurar que varios grupos de mujeres sean consultados, fuentes de datos desagregados y específicos, y análisis de informaciones trianguladas.

Integrar asuntos de género y del empoderamiento de las mujeres, tal como se plantea en el punto anterior.

Acerca de riesgos potenciales a la metodología, en Nicaragua no son factibles entrevistas a participantes directos y aplicar encuestas de hogar. No han sido identificados riesgos potenciales adicionales a la metodología, aunque sí logísticos y de acceso a determinadas comunidades por la actual crisis en Nicaragua. Sin embargo, éstos serán valorados como parte de la fase de inicio/Informe inicial una vez se conozca la metodología a ser empleada por el equipo evaluador.

Los siguientes mecanismos para la independencia e imparcialidad serán empleados:

- La metodología y elección de métodos de análisis deben ser totalmente justificados y documentados transparentemente.
- La evaluación será conducida con base en estándares de calidad internacionales incluyendo múltiples fuentes de datos para respaldar hallazgos.
- Establecimiento de un Comité de Evaluación (CE) responsable por la gestión, aprobación y toma de decisiones sobre la evaluación (Rolejecutivo)
- Establecimiento de un Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE), a nivel regional, incluyendo partes interesadas externas de cada uno de los países, con la responsabilidad de hacer revisiones y

retroalimentar el proceso (Rol consultivo).

Para favorecer el aprendizaje en capacidades nacionales en materia de evaluación, cada OP tendrá la oportunidad de organizar GRE en cada país, incorporando socios externos adicionales (gobierno, academia, etc.).

Aseguramiento de la Calidad y Verificación de la Calidad.

El Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del PMA (DEQAS) se aplicará sistemáticamente a esta evaluación. El DEQAS define los estándares de calidad esperados en sus evaluaciones y establece los mecanismos para el aseguramiento de la calidad, los formatos para los productos de las evaluaciones y los controles de calidad para su revisión. El DEQAS está basado en las normas y estándares UNEG y en las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación.

El Gestor de la Evaluación del PMA designado por la OR será el responsable de asegurar el desarrollo de la misma según la Guía DEQAS llevar a cabo un control de calidad riguroso a los productos de la evaluación antes de su finalización en coordinación y con el apoyo los puntos focales en evaluación en cada una de las cuatro OP.

Además, para resaltar la calidad y credibilidad de esta evaluación, se asignará un/a revisor/a externo manejado directamente por la Oficina de Evaluación en la sede principal del PMA. Este Quality Support (QS) suministrará: a) retroalimentación sistemática sobre la calidad del borrador del informe de inicio y de los informes de la evaluación y; b) recomendaciones sobre cómo mejorar la calidad de tales productos.

El Gestor de la evaluación revisará los comentarios y las recomendaciones del QS y los compartirá con el/la jefe/a del equipo de evaluación, quien ha de considerarlos para finalizar los informes de Inicio y Final. Para asegurar transparencia y credibilidad durante el proceso y en línea con las normas y los estándares de UNEG⁵, una explicación tiene que ser aportada para cualquier recomendación realizada por el equipo que no sea tenida en cuenta en la finalización del informe.

Este proceso de aseguramiento de la calidad no interfiere con las opiniones y la independencia del equipo de la evaluación, sino que asegura que el informe entregue la evidencia necesaria de manera clara y convincente y que las conclusiones se generen con esa base.

El equipo de la evaluación deberá asegurar la calidad de los datos (validez, consistencia y exactitud) a través de las etapas de análisis y preparación del informe. El equipo de la evaluación deberá tener asegurado el acceso a toda la documentación pertinente según las provisiones de la directiva sobre la divulgación de la información. Estas provisiones están disponibles en la [Directiva \(#CP2010/001\) del PMA sobre la Divulgación de la información](#).

El PMA asegura que todos los informes de evaluación serán sometidos a una valoración de calidad *post hoc* por una entidad independiente a través de un proceso gestionado por la Oficina de Evaluación. La clasificación general será publicada junto con los informes.

5. Etapas y Entregables

La evaluación se llevará a cabo a través de las siguientes etapas. Los entregables y las fechas límite de cada etapa son: Fase de planificación: La OR y las cuatro OP identificaron el tipo y alcance de la evaluación, la estimación de los costos, los sistemas de independencia e imparcialidad y fueron determinadas las responsabilidades. Fase de preparación (Mayo/Julio 2018): Hasta el pasado junio, la OR realizó consultas y preparó los TdR, y la selección del Comité interno de evaluación y la identificación de miembros del Grupo referencia de evaluación. En julio se realizará la contratación de la empresa responsable por la conducción de la evaluación.

Fase de iniciación (Septiembre – Octubre 2018): La finalidad es preparar al equipo de evaluación para la fase de evaluación asegurando que exista una comprensión por las partes involucradas de sus roles y demandas claras para el desarrollo del plan de evaluación. La fase inicial incluirá una revisión documental de los datos secundarios y entrevistas iniciales con las principales partes interesadas (PMA, socios, etc.). Se valorará la presencia del jefe del equipo de evaluación en el taller de cierre del proyecto con participación de personal de los 4 países implicados a celebrarse en San Miguel (El Salvador) los días 25 a 27 de Septiembre.

Producto.- Informe de Inicio (máximo 20 páginas, sin contar anexos) conteniendo los aspectos metodológicos y de planificación operativa de la evaluación. Constará de: a) un análisis preliminar del

proyecto, su contexto de realización y reconstrucción de su Teoría del Cambio, b) la metodología, articulada en torno a un análisis en mayor profundidad de la evaluabilidad y de mapeo e interacción de las partes interesadas; incluyendo la matriz de evaluación, las técnicas e instrumentos de recopilación de datos, y justificación de las muestras si aplicasen; c) roles específicos de los miembros del equipo; d) un calendario detallado de las consultas con las partes interesadas y realización del trabajo de campo; e) y necesidades logísticas, informativas y/o documentales a ser consideradas por el PMA.

Fase de Recopilación y análisis de datos (Noviembre 2018): Consiste en el trabajo en terreno y visitas a los lugares donde las actividades fueran implementadas. Contará con el acopio de datos primarios y secundarios directo de las partes interesadas locales y contrapartes del gobierno en todos sus niveles. Finalizado el levantamiento de datos, se celebrará al menos una sesión informativa con las OP y con las partes interesadas externas al PMA de los países visitados y con la OR en Panamá.

Producto.- Memorando (máximo 4 páginas) y presentación en PPT (máximo 10 diapositivas) del informe de fin de misión que resuman el alcance del trabajo de campo, limitantes encontradas para dar cumplida respuesta a las preguntas de evaluación, y permita discutir constataciones y conclusiones preliminares del equipo de evaluación, así como hipótesis para el análisis a ser validadas por el CE y GRE. El memorando conciso y el PowerPoint deben ser entregados y presentados al CE y al GRE.

Fase de informes (Diciembre 2018/Febrero 2019): Los datos colectados en campo y en fuentes secundarias serán analizados y consultas adicionales con partes interesadas deberán ser hechas cuando sea necesario. Una versión resumida preliminar de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones será discutida con las OP y la OR. Sobre esta base, un reporte completo será enviado a la OR y compartido con las cuatro OP para la revisión del Gestor de la evaluación y sus puntos focales en los países. Una segunda versión mejorada por el equipo de evaluación será remitida al QS con fines de garantía de calidad. Considerado la retroalimentación del QS, una tercera versión será sometida a deliberación y comentarios del GRE con fines de garantía de transparencia, utilidad y credibilidad. Sus miembros serán invitados a remitir comentarios que retroalimenten el informe, que serán incluidos en el cuadro recapitulativo y socializado con el equipo de evaluación antes de producir la versión final del informe.

Productos. - Informe de evaluación final aprobado (resumen ejecutivo, máximo 6 páginas en español e inglés; informe principal, máximo 45 páginas, descontando resumen y anexos). Un informe conciso que presentará los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación, con apoyo visual-gráfico que facilite la comunicación. Los hallazgos deberán tener base empírica y guardar relación con las preguntas de la evaluación. Los datos se desglosarán por sexo, y en las constataciones y conclusiones de la evaluación se pondrán de relieve, cuando proceda, las diferencias que presentan las realizaciones y los resultados del proyecto en función de los diversos grupos de personas beneficiarias. El informe deberá seguir una concatenación lógica que vaya de las constataciones a las conclusiones y de las conclusiones a las recomendaciones. Las recomendaciones han de ser pocas, viables, dirigidas a usuarios que procedan, y servirán de base para la *Respuesta de Dirección* del PMA a la evaluación.

El informe de evaluación consta de: a) una descripción del propósito/objetivos y principales usuarios de los resultados de la evaluación; b) una breve presentación del tema/objeto de la evaluación, objetivos/alcance y Teoría del Cambio, personas beneficiarias (desagregando por edad y género), cronograma y principales cambios —descriptivos, no valorativos— entre lo planeado y realizado (recursos, fondos, actividades, localizaciones, etc.); c) una breve visión del contexto de los países y del Corredor Seco que sea relevante para el proyecto en atención a las cuestiones evaluadas, incluyendo informaciones sobre los niveles de pobreza y seguridad alimentaria, sectores involucrados en el proyecto del PMA, políticas del gobierno en relación a las temáticas, incluidas cuestiones de género y empoderamiento, estrategias del gobierno, situación de seguridad alimentaria y humanitaria, y cualesquiera otros eventos que influenciaran los trabajos del PMA; d) las características del proceso de evaluación, incluyendo metodología utilizada y limitantes; e) hallazgos y evidencias derivados del análisis, organizados por preguntas o temas, incluyendo los catalizadores y limitantes contextuales para el logro de los resultados; f) conclusiones derivadas de los hallazgos; y g) recomendaciones estratégicas y operativas a ser consideradas por las partes interesadas en coherencia con las conclusiones y los hallazgos del análisis. Detalle ampliado sobre los apartados anteriores, se incorporarán como anexos técnicos.

Fase de publicación y seguimiento (Febrero 2019 en adelante): La etapa de difusión es clave para que las conclusiones y recomendaciones estén a disposición de sus destinatarios previstos y sirvan para mejorar las futuras intervenciones del PMA.

Producto a elaborar por el equipo de evaluación a partir del informe aprobado: Folleto resumen de 2 páginas (versión en español e inglés, aproximadamente 1.000 palabras en un formato básico en Word) a ser editado por el PMA, incluyendo tablas de datos y/o apoyo visual.

Otras actividades: publicación del informe de evaluación, folleto resumen y *Respuesta de la Dirección* en las debidas plataformas en internet; difusión con las partes interesadas internas y externas (siguiendo el plan de comunicación y aprendizaje). Un miembro senior del equipo podría ser requerido por la OR dentro del plazo de 4 meses tras la aprobación del informe para participar por teleconferencia en algún evento de presentación o debate sobre los resultados.

La evaluación se acompañará de una *Respuesta de la Dirección* presentada por el Comité de Evaluación, la cual será remitida a Dirección de la Oficina Regional (Panamá) para su revisión y ratificación por parte del Director Regional. La Oficina Regional deberá asegurar que las medidas consideradas en la Respuesta de la Dirección son acordes a las recomendaciones del informe de evaluación, y que, en su caso, las justificaciones para aceptar parcialmente u oponerse a las recomendaciones son adecuadas.

El detalle del calendario de la evaluación puede ser consultado en el Apéndice 5.

6. Organización de la evaluación

Ejecución de la evaluación

El equipo llevará a cabo la evaluación bajo la orientación del director del equipo y en comunicación cercana con la Coordinadora del Proyecto y el Gestor de la Evaluación. Una vez el PMA esté de acuerdo con la conformación del equipo, éste será contratado.

El equipo de la evaluación no deberá estar involucrado en el diseño ni en la implementación del proyecto, o tener conflictos de intereses. Los miembros además actuarán con imparcialidad y observarán el Código de Conducto internacionalmente acordado (UNEG) de la profesión.

Conformación del equipo y competencias

Se espera que el equipo esté conformado por al menos 2 miembros, el/la directora/a de la evaluación y un/a evaluador/a senior. Se valorará la presencia de expertos/as nacionales de la región. En la medida de lo posible, la evaluación será llevada a cabo por un equipo que cuente con balance en el género. Los dos miembros senior del equipo deben tener experiencia de trabajo en evaluaciones anteriores con el PMA.

El equipo será multidisciplinario aportando en conjunto el balance apropiado de especialidad y conocimiento práctico en las siguientes áreas:

Programas de resiliencia, FFA, seguridad alimentaria y cambio climático. Para el caso de Nicaragua, también en programas de alimentación escolar.

Desarrollo rural y políticas públicas (vinculado a comercialización hacia programas sociales)

Preparación y respuesta a desastres (inclusive cambio climático y resiliencia)

Competencias especializadas en cuestiones de género y la temática de género en el contexto de país/regional, así como la comprensión de los compromisos del sistema de las Naciones Unidas y del PMA en materia de género.

Sólido conocimiento-formación y extensa práctica en la aplicación de técnicas de investigación social aplicadas a la evaluación; amplia experiencia en el sector de la cooperación multilateral/bilateral de ayuda para el desarrollo y acción humanitaria; habilidades analíticas y de comunicación, experiencia en evaluaciones en el ámbito humanitario y/o de desarrollo, y experiencias de trabajo en la región Centroamericana.

Las principales responsabilidades del jefe del equipo serán: i) definir el enfoque y la metodología de la evaluación; ii) guiar y dirigir al equipo; iii) dirigir la misión de evaluación y representar al equipo; iv) preparar y corregir, según se requiera, el borrador del informe de inicio, la presentación del fin de trabajo de campo y el informe de la evaluación, en línea con el DEQAS.

El resto del equipo: i) contribuirá a la metodología en su área de especialidad; ii) llevará a cabo el trabajo de campo; iii) participará en las reuniones de equipo y con las partes interesadas; iv) contribuirá al borrador y a las correcciones de los productos de la evaluación.

Consideraciones en materia de seguridad

En las áreas donde se ejecutó el proyecto no existieron problemas graves de seguridad.⁶ No obstante, toda misión al campo deberá contar con el respectivo Security Clearance del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) en cada país. Los consultores independientes deberán obtener autorización de seguridad del UNDSS para viajar, la cual podrá ser obtenida por la OP de destino designado, y deberán completar por anticipado los cursos básico y avanzado de Seguridad en el Campo, imprimir sus certificados y llevarlos consigo.

En su calidad de “proveedor independiente” de servicios de evaluación para el PMA, la compañía de evaluación es responsable por la seguridad de todas las personas contratadas, incluyendo tener los arreglos adecuados para la evacuación en caso de razones médicas o situacionales. Los consultores contratados por la compañía de evaluación no hacen parte del sistema del UNDSS para el personal de la ONU.

Con el fin de evitar incidentes de seguridad, los puntos focales co-gestores de la evaluación en cada país deberán asegurar que:

La OP del PMA registre a los miembros del equipo con el Director de Seguridad a su llegada al país y organice una presentación sobre seguridad para que éstos tengan un entendimiento de la situación de seguridad en el territorio.

Los miembros cumplan las reglas y regulaciones de seguridad aplicables a la ONU– p. ej. Toques de queda.

7. Roles y Responsabilidades

Roles de la Oficina Regional – Panamá y Oficinas País:

La Sub-directora de la OR Panamá, en coordinación con Directores/as de las OP en las que se ejecuta el proyecto, será responsable de:

Asignar un Gestor para la evaluación: Iván Touza, Oficial Regional en Evaluación.

Conformar el Comité interno de la evaluación (CE) y el Grupo de referencia de la evaluación (GRE). (Ver más adelante y consultar composición en Apéndice 6).

Aprobar la versión final de los TDR y de los informes de inicio y de la evaluación.

Asegurar la independencia e imparcialidad de la evaluación en todas sus etapas, incluyendo el establecimiento del CE y del GRE.

Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la misma, y sobre su desempeño y resultados tanto con el Gestor de la evaluación como con el equipo de evaluación.

Participar en las presentaciones productos y de fin de misión, tanto internas (Comité), como con las partes interesadas externas (Grupo de Referencia).

Supervisar los procesos de publicación y seguimiento, incluyendo la preparación de la respuesta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación

El Gestor de la evaluación, en colaboración con los puntos focales en evaluación de cada OP en los que se ejecuta el proyecto, deberá:

Manejar el proceso de la evaluación a través de todas sus etapas, incluyendo el desarrollo del borrador de los presentes TDR

Asegurar el funcionamiento de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad

Consolidar y compartir con el equipo de la evaluación los comentarios al borrador de los informes de inicio y de la evaluación

Organizar las reuniones del Comité y Grupo de Referencia de la evaluación.

Asegurar que se haga el uso esperado de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad (controles de calidad, respaldo de calidad)

Asegurar que el equipo tenga acceso a toda la documentación e información necesarias para la evaluación, facilitar el contacto del equipo con las partes interesadas locales, organizar reuniones y visitas de campo, suministrar apoyo logístico durante el trabajo de campo y organizar servicios de interpretación, según sea necesario.

Organizar presentaciones de seguridad para el equipo de la evaluación y suministrar los materiales necesarios

Como parte del aseguramiento de la independencia y de la imparcialidad, se ha formado un Comité de evaluación. Consultar composición en Apéndice 6.

En la misma línea, se conformará un Grupo de Referencia de la evaluación con representación de las principales contrapartes gubernamentales, un representante de la Unión Europea; grupo que revisará los productos de la evaluación como una salvaguardia adicional contra posibles sesgos. Consultar composición en Apéndice 6. Eventuales sub- grupos nacionales de referencia podrían conformarse a iniciativa de las OP.

La gerencia y asesores/especialistas de programas de la Oficina regional serán responsables de:

Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la evaluación, según corresponda, además de en las consultas al Grupo de Referencia.

Comentar los borradores de los TDR y a los de los informes de inicio y de la evaluación entre las Unidades temáticas/programáticas pertinentes a nivel de la Oficina Regional.

Apoyar la Respuesta de Dirección a las recomendaciones de la evaluación, y canalizar su revisión y aprobación.

Las otras partes interesadas (gobierno, Delegación UE, ONG, agencias de la ONU, otros) participantes en el Grupo de Referencia serán responsables de revisar el reporte intermedio y el final de la evaluación. Aquellas organizaciones multilaterales que no participan en el Grupo de Referencia tendrán un rol consultativo de acuerdo a necesidad.

La Oficina de Evaluación (OdE) dará asesoría al gerente de la evaluación y proveerá apoyo al proceso de la evaluación, según corresponda. Federica Zelada es la consultora punto focal de la unidad de Evaluaciones Descentralizadas para esta evaluación. También asegurará que haya soporte técnico cuando la Oficina regional lo solicite.

8. Comunicación, presupuesto y oferta técnica

Comunicación

Con el fin de asegurar la fluidez y eficiencia del proceso y de realzar el aprendizaje que se va a obtener a partir de la presente evaluación, el equipo de la evaluación debe hacer énfasis en la comunicación transparente y abierta con las partes interesadas clave. Esto se podrá obtener al asegurar un acuerdo claro de los canales y de la frecuencia de la comunicación con y entre las partes interesadas.

Un plan de Comunicación y Aprendizaje (C&L plan, por sus siglas en inglés) será desarrollado por el Gestor de la evaluación en la fase de preparación y recibirá informaciones adicionales al largo del proceso de evaluación. El C&L plan describirá los diferentes públicos, los productos a ser comunicados y los canales de comunicación con sus respectivas líneas de tiempo. El plan define las estrategias de diseminación incluyendo los usuarios directos de los hallazgos, así como otras partes interesadas que pueden beneficiarse de la evaluación.

Presupuesto

Fuente de financiación. La evaluación se financiará de conformidad con plan de gastos aprobado por el donante bajo el ítem de "Evaluación final y a lo establecido en el *Anexo I. Descripción de la Acción* aprobado por DEVCO/UE.

Presupuesto: La empresa preparará el presupuesto empleando las tarifas establecidas en el acuerdo a largo plazo (LTA) y el modelo correspondiente. El Comité de evaluación lo aprobará a propuesta del Gestor de evaluación. A efectos de la presente evaluación, la empresa:

Aplicará los honorarios de gestión correspondientes a una operación pequeña;

Incorporará en el presupuesto los viajes nacionales en avión y viáticos de terreno.

Propuesta técnica y valoración

La propuesta técnica deberá especificar:

- Marco metodológico (orientativo 5 páginas).
- Información sobre el equipo de trabajo, al menos director de equipo y tres evaluadores senior (orientativo 4 páginas).
- Valoración de ofertas. A la Propuesta Técnica se le asignará una calificación máxima de 70 puntos y a la Financiera un máximo de 30 puntos, con el fin de validar aquellas propuestas que ofrecen una mejor relación costo-calidad para elPMA.

Nota importante sobre la situación en Nicaragua y eventuales servicios/productos alternativos. A la fecha de redacción de estos TDR, los acontecimientos en Nicaragua hacen inviable las visitas a varias de las comunidades atendidas por el proyecto y la disponibilidad de las autoridades nacionales y locales. Estas dificultades serán re-evaluadas durante la fase inicial de la evaluación. Consecuentemente, la oferta técnica deberá contemplar dos escenarios:

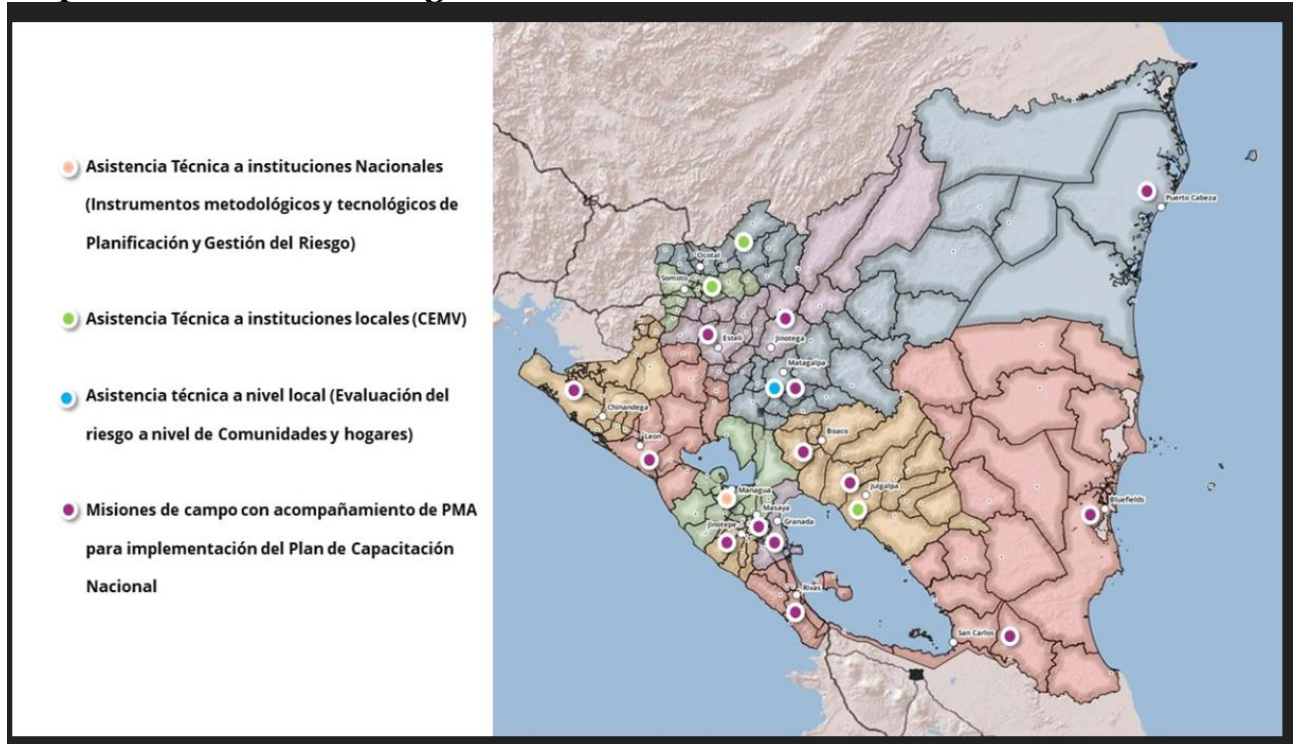
- Escenario 1.- Trabajo de campo normalizado en los cuatro países del proyecto.
- Escenario 2.- En el caso de que fuera necesario reducir la presencia del equipo en el país y el trabajo de campo en Nicaragua por razones de seguridad, centrándose en la capital y sin visitas a comunidades, la oferta recibida reasigna los costes asociados a esta menor presencia en terreno por parte del equipo evaluación y los destinará a la realización de una Nota programática/folleto de 4 páginas (versión en español, 1.500 a 2.000 palabras, en un formato básico en Word, incluyendo tablas de datos y/o apoyo visual, a ser editada posteriormente por el PMA) resumiendo la capacidad/tendencia del proyecto para dar respuesta a las cuestiones propias del enfoque de FFA del PMA indicadas en el párrafo 36. Esta Nota será elaborada sobre la base del informe final aprobado.

Apéndice 2

Mapa y cobertura del proyecto por países



Mapa Cobertura – Nicaragua



Apéndice 3 Contexto y programación Centroamérica

Región

El Salvador tiene un PIB per cápita de 6.868 USD con el 37 por ciento de su población viviendo en la pobreza.⁴⁵ Aproximadamente uno en cada cinco niños y niñas menores de cinco años padecen desnutrición crónica.⁴⁶ El 20 por ciento de la población está asociada a la producción agrícola. A pesar de que El Salvador goza de un coeficiente de GINI relativamente alto, las mujeres más vulnerables están en las zonas rurales donde el 60 por ciento de la población analfabeta son mujeres.⁴⁷ **Guatemala** tiene un PIB per cápita de 4.060 USD y cuenta con casi el 60 por ciento de su población en situación de pobreza.⁴⁸ Según los informes, casi la mitad de los niños y niñas menores de 5 años padecen desnutrición crónica (46.5%).⁴⁹ Casi tres cuartas partes de la población rural en Guatemala se dedican a la agricultura y la silvicultura en lugares de alto riesgo.⁵⁰ **Honduras** cuenta con un PIB per cápita de 4.215 USD con casi el 53 por ciento de su población rural clasificada como pobreza extrema.⁵¹ Uno de cada cuatro niños y niñas menores de cinco años está clasificado como desnutrido.⁵² La economía de Honduras depende en gran medida de las importaciones (66% del PIB) y las remesas (17%), lo que la hace vulnerable a los shocks externos.⁵³ En las zonas rurales, el sector agrícola ha perdido aproximadamente un tercio de su poder adquisitivo en las últimas dos décadas debido a la disminución de los precios de exportación.⁵⁴ Los pequeños agricultores representan casi el 70 por ciento de la fuerza de trabajo agrícola. **Nicaragua** – con un PIB per cápita de 2.160 USD – cuenta con casi el 30 por ciento⁵⁵ de su población viviendo en la pobreza (y hasta 50 por ciento en las zonas rurales).⁵⁶ La malnutrición es alta, con el 17 por ciento de los niños y niñas menores de cinco años reportados desnutridos.⁵⁷ Este valor llega al 30 por ciento de las regiones del Corredor Seco. Más del 70 por ciento de la población depende de la agricultura.

Geográficamente, Centroamérica está expuesta a muchas amenazas hidrometeorológicas y geológicas, empeoramiento de las condiciones climáticas y aumento de la recurrencia de los eventos climáticos, tanto de emergencias repentinas (volcanes y huracanes), como de emergencias de evolución lenta por la degradación ambiental (sequías, plagas, pulgón amarillo del sorgo, roya del café, etc.). Las condiciones están ampliadas por la baja en precios del café y azúcar (importante para países exportadores como Guatemala y El Salvador) que reduce considerablemente las oportunidades de empleo estacional. Los efectos de estos desastres se amplían por las características socioeconómicas citadas antes. En general, en la región el 40 por ciento de la población vive en zonas rurales con tasas preocupantes de pobreza crónica citada.⁵⁸ También la región sufre de altas tasas de violencia y migración, en especial en Guatemala, Honduras y El Salvador. En los últimos meses del proyecto, Nicaragua ha experimentado una escala en la conflictividad sociopolítica que se ha traducido en una severa afectación de los sectores turismo y servicios, así como en la movilización de mercancías en la región centroamericana. La desigualdad de género, reflejada en los bajos niveles de ingreso de mujeres, dificulta cubrir las necesidades de las familias debido a que existe una parte significativa de hogares monoparentales femeninos.

⁴⁵ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

⁴⁶ National Survey on Life Conditions 2015, WFP

⁴⁷ International Monetary Fund. El Salvador Country Report. No. 15/11. January 2015

⁴⁸ <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/gni-capita-ranking-atlas-method-and-ppp-based>

⁴⁹ Encuesta de Salud Materno Infantil, 2015 / National Survey on Mother and Child Health, 2015

⁵⁰ UNISDR, CEPREDENAC (s.f.) Informe regional del estado de la vulnerabilidad y riesgos de desastres en Centroamérica. Guatemala. (2017).

⁵¹ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

⁵² Multi-purpose Household Survey, 2015, WFP

⁵³ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

⁵⁴ Mansilla, E. (2008) Centroamérica a 10 años de Mitch: reflexiones en torno a la reducción del riesgo de desastre. CEPREDENAC.

⁵⁵ Banco Central de Nicaragua, 2017

⁵⁶ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

⁵⁷ National Survey on Life Conditions 2015, WFP

⁵⁸ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (2018)

El Índice de Riesgo Climático Global para el período 1997-2016 de Germanwatch puso a Honduras en el primer lugar, Nicaragua en el cuarto⁵⁹, y Guatemala y El Salvador empatados en la décima posición del ranking de los países con más altos niveles de riesgo al cambio climático a largo plazo en el mundo. En particular, El Corredor Seco Centroamericano, una región que atraviesa El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, es propenso a desastres y es altamente vulnerable a las crisis e inseguridad alimentaria. La deforestación, erosión y degradación del suelo exacerban la propensión a los impactos climáticos, como períodos prolongados de sequía, huracanes e inundaciones. Estas crisis provocan la pérdida de cultivos y ganado, la reducción de las oportunidades de trabajo, la pérdida de ingresos y el aumento de la migración, todo lo cual contribuye al empeoramiento de la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la vulnerabilidad.

El Corredor Seco Centroamericano fue denominado de esa manera por presentar condiciones meteorológicas de bajas precipitaciones y recurrencia de sequías, aunque en realidad no son estas las únicas amenazas presentes en estos territorios ubicados en los países del CA4 que comprenden una extensión equivalente al 30% de las 53 millones de hectáreas de América Central.⁶⁰ El uso de la tierra en el Corredor Seco corresponde a áreas ocupadas, ecosistemas terrestres y ecosistemas acuáticos en un área total de 15,918,210.6 hectáreas⁶¹, de estas un 10.9% equivalente a 1,739,007.6 hectáreas⁶² es utilizada para cultivos anuales.

Se estima que prácticamente todos los pequeños productores cultivan granos básicos⁶³, lo cual los coloca en una situación de alta vulnerabilidad y exposición a los eventos climáticos, especialmente las sequías.⁶⁴ Adicionalmente, esta actividad genera bajos ingresos, al grado que los totales mensuales de las familias de pequeños agricultores han sido estimados en U\$122 en Honduras, 155 en Nicaragua, 156 en Guatemala y 177 en El Salvador, lo cual implica que el 100% de los agricultores de los primeros tres países se encuentran en situación de indigencia, mientras que en el caso de El Salvador se supera el nivel de indigencia, pero no el de la pobreza relativa y por ende el 100% de los productores están en condiciones de pobreza.⁶⁵

A lo anterior se agregan otras condiciones de vulnerabilidad relacionadas con la presencia de viviendas frágiles y ubicadas en zonas de amenaza, degradación ambiental, deficiente infraestructura básica y social, bajos niveles educativos, ausencia de programas estatales compensatorios, así como altos niveles de desnutrición severa y aguda. Lo anterior configura un escenario de alto riesgo de desastres desencadenados por amenazas de sequías, inundaciones, derrumbes, deslizamientos, sismos, lluvias intensas, bajas de temperatura, erupciones volcánicas, plagas e inseguridad alimentaria, tal como ha sido constatado en los reconocimientos de campo realizados para elaborar el presente documento de evaluación.

Las causas estructurales de la inseguridad alimentaria se agudizan en períodos de escasez de lluvias, afectando a los medios de vida de su población. Los hogares más vulnerables a la inseguridad alimentaria suelen ser los de los agricultores de subsistencia e infra subsistencia y de los jornaleros agrícolas (granos básicos y café), que adoptan estrategias de sobrevivencia negativas (dieta poco variada, reducción de la cantidad de alimentos consumidos, extracción de recursos naturales para la venta o venta de sus activos domésticos para poder comprar alimentos) con consecuencias negativas a largo plazo. Recientemente, el fenómeno de El Niño afectó a la región en un momento en que los cuatro países ya estaban lidiando con períodos prolongados de sequía durante tres años consecutivos (2014-2016), por lo que no han alcanzado la recuperación de sus medios de vida. La asistencia de los gobiernos, el PMA y otros agentes ha ayudado a aliviar la situación, pero 1,6 millones de personas siguen padeciendo una inseguridad alimentaria moderada o grave en el Corredor Seco.

Resiliencia

⁵⁹ Esta medida por fenómenos excepcionales como Mitch. Pero, además, en El *World Risk Index* clasifique Nicaragua dentro del top 14 no por exposición a eventos pasados sino por la falta de capacidad institucional:

<http://www.irrinternational.org/2016/03/01/world-risk-index/>

⁶⁰ Van der Zee, et al. 2012.

⁶¹ CCAD, 2011.

⁶² Idem.

⁶³ No existen datos confiables de productores de granos básicos en el Corredor Seco, sin embargo, en los países del CA4 se estimó en 1,941,200 para el año 2007 (Van der Zee, et al. 2012 en base a información de Baumaister, 2010).

⁶⁴ Van der Zee, et al. 2012a.

⁶⁵ Van der Zee, et al. 2012 en base a información de Baumaister, 2010.

El Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica está enfocado al aumento de la "resiliencia" frente a la sequía, para asegurar la reducción del riesgo de desastres a más largo plazo y del riesgo cotidiano o crónico a corto plazo. Este enfoque se diferencia de la respuesta humanitaria para atender necesidades urgentes, y representa una transición crítica en enfoque, con implicaciones en cuanto los enlaces que se identifican o se establecen con distintas políticas públicas y las institucionalidades y modalidades de acción que las representan y las impulsan. De hecho, en Nicaragua se avanza hacia un enfoque de acción temprana, promoviendo la cultura de prevención a través de un mejor conocimiento del riesgo y herramientas de planificación.

Las políticas públicas que podrían respaldar dicho trabajo incluyen múltiples áreas o preocupaciones diferentes. Entre ellos, cabe destacar la Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) y la Adaptación al Cambio Climático (ACC). Esto, debido al impacto severo y amplificado de la sequía en las vidas humanas y los medios de subsistencia, caracterizadas de "desastre", y la importancia de fenómenos como El Niño en impulsar tales condiciones en poblaciones que viven en áreas permanentemente frágiles ambientalmente, con altos niveles de pobreza. Las referencias en la propuesta del proyecto Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica a CEPREDENAC y CCAD a nivel regional y a las autoridades nacionales encargadas de los desastres y los riesgos relacionados con el clima, avalan esta conclusión.⁶⁶ GRD y ACC están, en general, entre las principales preocupaciones de los gobiernos de América Central, particularmente los "países Mitch" de Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, debido a la gran predisposición de los mismos a sufrir desastres, los efectos del cambio climático y el impacto de numerosos tipos de eventos peligrosos, entre los cuales los hidrometeorológicos son persistentes, crecientes y acumulativos en sus impactos.⁶⁷ Los peligros geológicos tienden a tener altos niveles de impactos no regulares y temporalmente limitados, y afectan a muchas áreas afectadas por peligros hidrometeorológicos. Por lo tanto, son un factor adicional para comprender el riesgo y sus relaciones con la pobreza y la inseguridad de los medios de subsistencia en dichas áreas, justificando la presencia de la GRD en su tratamiento. En cada país, se aborda con un énfasis distintas, por ejemplo, en Nicaragua, un número de actividades del proyecto se centraron en gestionar las bases para el desarrollo de sistemas de alertas tempranas. La asistencia técnica consistió en acciones de diseño de metodologías que faciliten la comprensión del riesgo y mejora del acceso y visualización de información a través de un mejor conocimiento del riesgo y herramientas de planificación.

La transición en el trabajo de GRD y sus prioridades post 2000, a favor de promover la prevención, mitigación, reducción o control del riesgo, como un complemento muy necesario para la respuesta y preparación ante desastres, es explícita en acuerdos internacionales sobre la GRD tales como los de Hyogo y Sendai.⁶⁸ Y ello es coincidente con el logro de los Objetivos y metas del Desarrollo Sostenible y los establecidos en acuerdos tales como la Nueva Agenda Urbana, 2016. La ACC por naturaleza está intrínsecamente orientada a evitar la concreción de crisis futuras en un contexto de aumento en frecuencia, intensidad, tiempo de presentación y áreas afectadas por eventos climáticos extremos.

Este mismo énfasis ha sido muy claro en América Central desde que Mitch, en 1998, reveló las claras relaciones entre la pobreza, la degradación ambiental, la mala planificación del uso de la tierra, la debilidad institucional de los estados y el riesgo de desastres. La Política Centroamericana para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres formulada hace más de una década en su primera versión, es la concreción más obvia de los debates y discusiones a favor de la RRD en sus modalidades correctivas, prospectivas y reactivas o compensatorias. Los formatos de las políticas nacionales y las nuevas leyes que han surgido desde 2000, han aumentado de forma persistente la atención prestada a la reducción, la prevención y la mitigación y al aumento de la resiliencia de los países.

Sin embargo, a pesar de esta tendencia a favor de la RRD y la ACC y su aceptación amplia como premisa y concepto en los discursos, políticas y planes, la naturaleza de los resultados logrados en la promoción de las acciones en tales frentes y en la reducción o el control del riesgo de desastres no ha sido demasiado certera o difundida. Diversos análisis sugieren que, debido a varias circunstancias, incluidas el efecto de los años de crisis y el impacto económico sufrido y los procesos de urbanización rápida sin planificación, el riesgo y la vulnerabilidad aún aumentan de forma rápida. Aunque no es necesariamente la única consideración

⁶⁶ Mansilla, E. (2008) Centroamérica a 10 años de Mitch: reflexiones en torno a la reducción del riesgo de desastre. CEPREDENAC

⁶⁷ Ídem.

⁶⁸ Romano, L. (2015) Riesgo y vulnerabilidad a desastres en Centroamérica: Insumo para el quinto informe Estado de la Región. Mimeo.

significativa a tener en cuenta, la naturaleza compleja de los procesos que conducen al riesgo de desastres y su base en las condiciones cotidianas de existencia de la población, y la necesidad insatisfecha de una mayor participación multidisciplinaria, multiactor social y multisectorial, particularmente con referencia a los agentes de desarrollo territorial y sectorial, ha jugado un papel importante en el fracaso del avance suficientemente rápido de la reducción y control del riesgo.⁶⁹

Aquí es explícito que la reducción del riesgo a través de acciones correctivas, y su control en el futuro a través de acciones prospectivas, requiere de la participación, activa, de numerosas agencias y agentes del desarrollo. También está claro que muchas agencias de hecho influyen en la mitigación de los riesgos de desastre sin que sean conscientes de ello y por otro lado contribuyen a la "reducción del riesgo" sin que sus acciones se describan o se entiendan en el marco de la GDR. Son acciones implícitas. La importancia de este contexto en los escenarios centroamericanos, y en particular en los "países Mitch" y sus componentes del Corredor Seco, y las relaciones que se establecen con los esfuerzos para construir resiliencia entre las poblaciones propensas a la sequía es importante y debe considerarse en cualquier evaluación de los impactos en la población a través de un proyecto como el Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica.

La GRD y ACC siguen siendo opciones muy favorecidas, si bien no muy productivas en el campo de la gestión correctiva y prospectiva tal y como ha sido promovida durante la última década. La respuesta ante desastres y la preparación aún dominan en lo que respecta a las agencias de GRD, y se han logrado éxitos en estas áreas, particularmente con la alerta temprana frente a eventos hidrometeorológicos. Los organismos nacionales e incluso regionales encargados de la GRD han estado más presentes en la asistencia alimentaria, la alerta temprana, la recuperación y la reconstrucción que en la preocupación central del programa Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica del PMA: resiliencia y reducción del riesgo mediante el fortalecimiento de los medios de subsistencia y la reducción del riesgo cotidiano, para así controlar el riesgo de desastres a futuro.

La naturaleza del apoyo territorial y sectorial institucional implícita o explícita para la RRD y el ACC en los diferentes países y en el Corredor Seco y las áreas cubiertas por el programa Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica, no está clara ni sistematizada. Las instituciones, organizaciones y agencias relacionadas con temas tan diversos como el soporte para los medios de subsistencia, la gestión del agua, la agricultura y la silvicultura, la infraestructura vial, solidaridad social, gestión ambiental y gestión de cuencas hidrográficas, por ejemplo, tienen un rol e impacto potencial y una presencia en las zonas propensas a la sequía y una clara relación con la labor del PMA. La naturaleza de estas relaciones y las formas en que se han canalizado o no pueden tener una gran influencia en los resultados y el impacto del Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica. Es a través de tales agencias que se pueden lograr avances importantes en GRD y ACC, en oposición a las agencias dedicadas específicamente a estos temas. Esto se basa en la premisa de que muchos de los instrumentos para lograr avances en estas áreas son instrumentos de desarrollo de larga duración que tradicionalmente no se han utilizado para influir en GRD pero que, con la nueva comprensión de la estrecha relación entre procesos endógenos de desarrollo y sus fallas y la construcción de riesgo de desastre, están en la vanguardia y son altamente significativos.⁷⁰

Estos instrumentos incluyen nuevamente la planificación del uso de la tierra y agrícola y la organización territorial en general, la gestión y recuperación ambiental, la reducción de la pobreza, los seguros y fondos de compensación, entre otros. Esto resume la idea de que la GRD debe integrarse en todas las acciones de desarrollo o, mejor aún, formar parte del ADN de tales instituciones. Y además sugiere que la vulnerabilidad asociada con eventos de sequía extraordinario o El Niño es "sencillamente" la continuidad de niveles de bienestar bajos y niveles de pobreza altos con o sin sequía. Por esas razones la resiliencia frente a la vida cotidiana puede verse como la base de resiliencia frente a desastres. Y esa resiliencia requiere de inversiones por parte de agencias y sectores que no se llaman ni se reconocen como de GRD o ACC, aunque toda acción de alguna manera tenga relación con estos temas y objetivos.⁷¹

Políticas del PMA y la Resiliencia

⁶⁹ UNISDR, CEPREDENAC, AHPC, Plan Internacional, UNICEF, FICR (2014) Informe sobre la Gestión Integral del Riesgo en Centroamérica 2013.

⁷⁰ UNISDR, CEPREDENAC (s.f.) Informe regional del estado de la vulnerabilidad y riesgos de desastres en Centroamérica. Guatemala. 2017.

⁷¹ Lavell, A y A. Maskrey. (2015). The future of Disaster Risk Management. Environmental Hazards.

El proyecto está encuadrado en el conjunto de políticas del PMA que comprenden abordajes en materia de nutrición, género, medio ambiente, riesgo de desastres, cambio climático y resiliencia.⁷² La *Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición (borrador)* en particular persigue fortalecer la capacidad de las personas vulnerables para absorber los efectos de las crisis y adaptarse a ellos desde una óptica de transformación sostenible hacia la meta de hambre cero. Siguiendo estas orientaciones de políticas el proyecto adopta enfoques de restauración ambiental, equidad de género, seguridad alimentaria, gestión de riesgos de desastres y climático y la construcción de resiliencia.

Gestión del Riesgo: La *Política del PMA sobre Reducción y Gestión del riesgo de catástrofes*⁷³ establece la importancia de considerar la gestión del riesgo de desastres debido a la fuerte correlación de este con la inseguridad alimentaria y nutricional. Está basada en el Estatuto del PMA y en su plan estratégico, los cuales abordan las formas en que se reducirá el riesgo e impacto de desastres considerando para ello acciones de atención de la emergencia, reconstrucción posdesastre, construcción de resiliencia y adaptación al cambio climático. Los principios de la política son: énfasis en la asistencia alimentaria, análisis de seguridad alimentaria y vulnerabilidad, preparación para respuesta, fortalecimiento de capacidades de gobiernos, promoción de socios, enfoque multicausal (cambio climático, conflictos y otros eventos), participación ampliada de la sociedad, transversalidad, planificación responsable, asistencia técnica y equidad de género.

Para la aplicación de la política se proponen medidas en el ámbito de fortalecimiento de capacidades propias del PMA y del sistema humanitario para la respuesta a emergencias y el análisis del riesgo, fortalecimiento de capacidades de entes mundiales, regionales y nacionales; aumento de la capacidad de resistencia comunitaria⁷⁴, fomento de la asociatividad a todos los niveles y mejoramiento de los procesos de monitoreo y evaluación con miras a incrementar la eficacia de los programas del PMA.

Adaptación al cambio climático: Está orientada a tres objetivos centrales que comprenden la mitigación y adaptación ante el cambio climático; el fortalecimiento de capacidades para la respuesta a emergencias y la recuperación sostenible y, en tercer lugar, mejorar la comprensión de los impactos del cambio climático sobre la seguridad alimentaria y nutricional.⁷⁵ Esta política se traduce en un conjunto de principios para orientar la planificación y la acción climática de las oficinas de país del PMA; estos abordan los siguientes aspectos: atención prioritaria de población vulnerable en situación de inseguridad alimentaria, fortalecimiento de socios de implementación, mejoramiento de la comprensión de la relación riesgos-nutrición-seguridad alimentaria, mejoramiento de los medios de subsistencia, promoción de una resiliencia duradera, promover la adaptación participativa con enfoque de género y basada en ecosistemas, y adopción de un enfoque de largo plazo que contemple tanto la pronta intervención y la respuesta como la recuperación y el desarrollo a largo plazo. Además, del marco de principios orientadores, la política considera que las oficinas de país deben considerar cuatro puntos de partida para apoyar el cumplimiento de prioridades y planes gubernamentales: a) preparación para la respuesta a emergencias, b) análisis de la seguridad alimentaria, alerta temprana, y servicios climáticos, c) resiliencia comunitaria, reducción de riesgos, protección social y adaptación, d) apoyo normativo.⁷⁶

Programación de PMA en la Región

La sequía ha conducido una muy pobre diversidad de la dieta afectando negativamente a los hogares en sus estrategias de supervivencia. Los resultados de diversos estudios⁷⁷ indican que, en muchos casos, estas

⁷² El PMA cuenta con el siguiente marco de políticas relacionadas al proyecto: Política en materia de medio ambiente, Política en materia de nutrición para 2017-2021, Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición, Política en materia de género, Política sobre reducción y gestión del riesgo de desastres y Política en materia de cambio climático

⁷³ PMA, 2011. Política del PMA sobre reducción y gestión del riesgo de catástrofes. Fomentar la seguridad alimentaria y la capacidad de resistencia. S.I.

⁷⁴ Por medio de la creación de activos, la protección social, la adaptación al cambio climático, las compras locales y otros instrumentos de asistencia alimentaria.

⁷⁵ PMA, 2017. Política en materia de cambio climático. Primer período de sesiones ordinario de Junta Ejecutiva. Roma, 20-23 de febrero 2017.

⁷⁶ Otras políticas citadas en la política de CC son: *Política en materia de medio ambiente, Política en materia de nutrición para 2017-2021, Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición, Política en materia de género, Política sobre reducción y gestión del riesgo de desastres y Política en materia de cambio climático*

⁷⁷ Por ejemplo: UNISDR, CEPREDENAC, AHPC, Plan Internacional, UNICEF, FICR (2014) Informe sobre la Gestión Integral del Riesgo en Centroamérica 2013, Mansilla, E. (2008) Centroamérica a 10 años de Mitch: reflexiones en torno a la

estrategias se traducen en procesos irreversibles reduciendo la resiliencia de los hogares, como por ejemplo la venta de activos productivos, ganado y tierra, lo que empuja a los hogares a mayores niveles de inseguridad alimentaria y pobreza. A nivel regional el PMA trabajó en fortalecer la coordinación entre los gobiernos y con entidades regionales para fortalecer la sostenibilidad ambiental y los planes de reducción a riesgo de desastres. El PMA tiene una sólida relación de trabajo con los gobiernos nacionales y locales de los países centroamericanos, organizaciones intergubernamentales como el Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC) y la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD). Específicamente, el PMA cooperó con CEPREDENAC en la gestión integrada de riesgos, como el fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana (SAT) y el intercambio de información, experiencias y mejores prácticas entre los cuatro países y con los países vecinos donde surjan oportunidades.

Con anterioridad al presente proyecto, el PMA estuvo apoyando durante el período 2014-2016 mediante su Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (PRRO por sus siglas en Inglés) - PRRO 200490 - las respuestas nacionales para la recuperación de una variedad de perturbaciones, incluidas los efectos de la sequía sobre la seguridad alimentaria de las personas vulnerables en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El PRRO proporcionaba respuestas basadas en planes de contingencia, posicionamiento previo de reservas de alimentos, mecanismos para transferencias basadas en efectivo (CBT), todo dentro del contexto y apoyo para respuestas de emergencia nacionales y mecanismos de coordinación regional. En Guatemala, el PRRO sentó las bases para la construcción de resiliencia condicionando la asistencia alimentaria por 120 hasta 180 días, siempre que fuera pertinente, a la rehabilitación de activos comunitarios con la asistencia técnica del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

El enfoque del PRRO respondía a las necesidades inmediatas de las poblaciones afectadas por las crisis de inseguridad alimentaria y facilitaba la recuperación de los medios de vida mediante la creación de activos con miras a sentar las bases de una transición hacia la creación de resiliencia y el fortalecimiento de los sistemas nacionales de preparación y respuesta ante emergencias. En la evaluación intermedia del PRRO, destacaron el enfoque regional de la operación con recomendación de elaborar otras iniciativas regionales. Observaron que un reto en la implementación ha sido de responder a una emergencia con modalidades a corto plazo y a su vez contribuir a la resiliencia y a la sostenibilidad de las acciones y se planteaba la importancia de intentar incluir una visión de planificación multi-actor y multi-sector de la respuesta desde y con base en los municipios. Además, respecto a la sostenibilidad, se notó que aunque el PMA avanzaba en la línea del traspaso de su operación, faltaba una estrategia de transferencia de capacidades para la gestión integral de las emergencias y riesgos.⁷⁸ Dos recomendaciones que surgieron de la evaluación vincularon la respuesta a programas de desarrollo y la búsqueda alternativas de actividades de generación de ingresos, de manera que para conducir a los hogares más vulnerables a una diversificación de sus medios de vida, donde la modalidad de construcción de activos por medio de transferencias de efectivo suponga un punto de partida, pero no necesariamente se aspire a la culminación de las actividades. La evaluación subrayó la importancia de comenzar a plantearse acciones con miras a un desarrollo a más largo plazo y plantear acciones por etapas o acciones vinculantes con otros programas o proyectos de resiliencia y/o desarrollo.

reducción del riesgo de desastre. CEPREDENAC & UNISDR, CEPREDENAC (s.f.) Informe regional del estado de la vulnerabilidad y riesgos de desastres en Centroamérica. Guatemala. 2016

⁷⁸ Toca mencionar que, según la oficina de país, en Nicaragua, es un poco lo contrario, a partir del PRRO y proyectos puntuales se logró consolidar una estrategia de fortalecimiento de capacidades, dicha estrategia dio salida a las acciones que posteriormente el Proyecto de UE DEVCO financió.

Apéndice 4 Marcos lógicos y modelo analítico

Tabla 4.1: Marco lógico general (Guatemala, Honduras, El Salvador)⁷⁹

Outcomes	Performance indicators	Risks and Assumptions
Gender: Gender equality and empowerment, improved.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees / Target: 50% 2. Proportion of assisted both women and men who make decisions over the use of CBTs within the household / Target: 50% (i.e. both women and men make decisions in at least 50% of cases) 3. Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash or voucher distribution / Target: more than 60% 	<ul style="list-style-type: none"> – Women participating in project embrace the possibility of taking over leadership positions. – Counterparts are sensitized on gender related issues in project implementation
Protection and accountability to affected populations: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Proportion of assisted people who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme sites. / Target: 100% 5. Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain). / Target 100% 	<ul style="list-style-type: none"> – Project activities are implemented under minimum operating security standards, considering gender, age, disabilities and other vulnerability criteria – Counterparts disseminate project information.
Partnership: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners. / Target: minimum 25% 7. The number of partner organizations that provide complementary inputs and services. / Target: minimum of 3 	<ul style="list-style-type: none"> – Partners prioritize WFP activities and allocate sufficient budget to complementary activities to conduct asset creation/rehabilitation activities
Strategic Objective 3. Reduce risk and enable people, communities and countries to meet their own food and nutrition needs.		
Outcome 1. Improved access to livelihood assets has contributed to enhanced resilience and reduced risks from disaster and shocks.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Food consumption score (FCS) / Target: 80% reduction in the proportion of targeted households with poor or borderline FCS 9. Diet diversity score (DDS) / Target: Increased DDS of the beneficiary population 10. Community asset score (CAS) / Target: 80% of communities have increased CAS over baseline 11. Coping strategy index (CSI) / Target: Reduced/stabilized CSI of the beneficiary population 12. Retention rate in schools / Target: 70% 	<ul style="list-style-type: none"> – Natural disasters and security situation do not affect project implementation. – Declining food availability on local markets or sudden price increases – Climatic shocks, forcing parents to withdraw children from school – Major economic crises affecting livelihoods of targeted population

⁷⁹ Por sus características distintas, el Marco Lógico de Nicaragua se encuentra en Tabla 2.2

Outcomes	Performance indicators	Risks and Assumptions
<p>Output 1.1. CBT, food, non-food items, distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries.</p>	<p>13. Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as percent of planned.</p> <p>14. Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as percent of planned</p> <p>15. Total amount of cash transferred / value of vouchers distributed to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as percent of planned.</p> <p>16. Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as percent of planned.</p> <p>17. Number of people in institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as percent of planned / Target: 40,000 school children assisted</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appropriate supply chain for food and CBT - Project participants' interest and availability to participate in asset creation activities - Local and regional food prices are stable - Partners' storage and distribution capacity is adequate - Natural disasters or insecurity do not disrupt the distribution of food assistance. - Institutions assisted are properly functioning
<p>Output 1.2. Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	<p>18. Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation of beneficiaries - Availability of resources to conduct asset creation/rehabilitation activities - Proper technical design of assets
<p>Outcome 2. Risk reduction capacity of communities and institutions strengthened.</p>	<p>19. Proportion of targeted communities reporting improved capacity to prepare for and manage climatic shocks and risks. / Target: 70%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Communities and families apply new production practices, and can access materials and resources - Communities adopt changes to improve their livelihoods.
<p>Output 2.1. Human capacity to reduce risk of disasters and shocks developed.</p>	<p>20. Number of people trained, disaggregated by gender and type of training. / Target: 6400 small holder farmers trained</p> <p>21. Number of technical assistance activities provided by type</p> <p>22. Number of products developed as a result of increased capacity (EWS, ICA, SLP, CBPP, CCA plans)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation of beneficiaries in trainings - Beneficiaries apply the acquired knowledge - Active participation and interest of local and national governments and communities in ICA, SLP and CBPP. - Active participation and interest of government and intergovernmental organizations in EWS.
<p>Outcome 3. Increased marketing opportunities for producers and traders of agricultural products and food at the regional, national and local levels</p>	<p>23. Proportion of food procured from pro-smallholder aggregation systems, as percent of regional, national and local purchases. / Target: 10% of local and regional purchase volume is procured from pro-smallholder aggregation systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sufficient working capital of local organizations - Natural disasters and insecurity do not affect project implementation - Availability of products at affordable prices.
<p>Output 3.1 Technical support provided to smallholder farmers and small holder farmer organizations to enhance marketing of their produce</p>	<p>24. Value of products sold by the smallholder farmers and smallholder farmer organizations, disaggregated by type of product and type of buyer</p> <p>25. Number of farmers' organizations trained in market access and post-harvest handling skills</p> <p>26. Number of farmers applying new agricultural practices. / Target: 6400 small holder farmers</p> <p>27. Number of smallholder farmers supported. / Target: 6400 small holder farmers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Farmer's organizations actively participate in trainings and apply their acquired knowledge; - NFI availability - Normal conditions for cultivation during the project period (weather, inputs, diseases, etc.) - Small farmers have surplus to commercialize

Tabla 4.2: Marco Lógico Nicaragüense

LOGICAL FRAMEWORK		
El Niño response in the Dry Corridor of Central America - Nicaragua		
Strategic Goal 1: <i>Support countries to achieve zero hunger</i>		
Strategic Objective 1: <i>End hunger by protecting access to food</i>		
Strategic Result 1: <i>Everyone has access to food</i>		
National SDG targets and indicators: <i>According to the NHDP 2012-2016; the Food Security and Sovereignty Policy; the National Strategic Education Plan 2011-2015; and the Early Childhood Policy, school meals and all components of the NSMP are not only a mechanism to achieve food security (SDG 2), but also poverty reduction (SDG 1.1-4) and access to education (SDG 4.1-2).</i>		
UNDAF priorities: <i>Outcome 2.1 – Girls, boys, teenagers and youth, mainly of rural communities and ethnic groups, have access to quality universal education with technical opportunities, which enables them for life and takes into account their social and cultural context</i>		
Strategic Outcome 1: Enhanced access to education among schoolchildren in targeted municipalities <i>nutrition sensitive (No)</i>	Alignment to outcome category 1.1 Maintained/enhanced individual and household access to adequate food ⁸⁰ <i>Enrolment Rate Retention Rate Attendance Rate Gender Ratio Average number of schooldays per month on which multi-fortified food or at least 4 food groups were provided</i>	Assumptions Assumption for measurement: WFP Monitoring activities are allowed by the Government or official data is provided
Output 1 for Strategic Outcome 1: Timely provision of food for vulnerable school children and building of adequate storage facilities in targeted municipalities	Alignment to output category A2. Conditional resources transferred <i>A.1 Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers A.2 Quantity of food provided A.6 Number of institutional sites assisted C. Capacity development and technical support provided C.2 Number of capacity development activities provided Alignment to output category L. Infrastructure and equipment investments supported⁸¹ <i>L.1 Number of infrastructure works implemented, by type Alignment to Output category: Policy advice and technical support provided to enhance management of food security, nutrition and school feeding Number of district staff/teachers/community members that are trained with support from WFP in home grown school feeding programme design, implementation and other related areas (technical/strategic/managerial)</i></i>	
Activity 1 for Strategic Outcome 1: Augment the national school feeding programme in the dry corridor	Alignment to activity category School meal activities	N/A
Cross-cutting results Cross-cutting result 1: C.1 Affected populations are able to hold WFP and partners accountable for meeting their hunger needs in a manner that reflects their views and preferences		

⁸⁰ School Feeding indicators are added as project-specific indicators

⁸¹ This activity includes schools infrastructure improvement and establishment of school gardens with an educative goal. Under the indicator “Number of infrastructure...” the Country Office will be reporting schools infrastructure improved and school gardens established.

<p>C.1.1. Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, length of assistance) ⁸²</p> <p>Cross-cutting result 2: C.2 Affected populations are able to benefit from WFP programmes in a manner that ensures and promotes their safety, dignity and integrity</p> <p>C.2.1. Proportion of targeted people accessing assistance without protection challenges</p> <p>Cross-cutting result 3: C.3 Improved gender equality and women's empowerment among WFP-assisted population</p> <p>C.3.2. Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women</p>		
Strategic Goal 1: Support countries to achieve zero hunger		
Strategic Objective 3: Achieve food security		
Strategic Result 3: Smallholders have improved food security and nutrition through improved productivity and incomes		
National SDG targets and indicators: The NHDP 2012-2016; its productive strategy; and its national agricultural and forestry strategy aim at improving agricultural productivity at the family level by fostering smallholder farmers' capacities. Associations and linkages are integral to the government's approach		
UNDAF priorities: 1.2 Public sectoral policies have promoted inclusive economic development; 4.2 Increased productivity, competitiveness and added value in the value chains of the industrial and agro-industrial sectors.		
<p>Strategic Outcome 2: Improved smallholder farmers' livelihoods and food security, through the increment of their productivity whilst promoting women's participation and the adoption of environmentally friendly practices</p> <p>nutrition sensitive (No)</p>	<p>Alignment to outcome category 3.1 Increased smallholder production and sales</p> <p>Percentage of male/female smallholder farmers selling through WFP-supported farmer aggregation systems</p> <p>Value and volume of pro-smallholder sales through WFP-supported aggregation systems</p> <p>Average percentage of increased yield of participating smallholders</p> <p>Percentage of smallholder farmers applying at least two environmental-friendly technologies</p>	<p>Assumptions</p> <p>Farmers organizations offer competitive prices, have availability of commodities and are not affected by natural /climatic shocks</p>
<p>Output 1 for Strategic Outcome 2: Smallholder farmers and farmer organizations provided with technical assistance, training and transfer of agricultural inputs and technologies</p>	<p>Alignment to output category A2. Conditional resources transferred</p> <p>A.5 Quantity of non-food items distributed ⁸³</p> <p>Alignment to output category C. Capacity development and technical support provided</p> <p>C.2 Number of capacity development activities provided</p> <p>C.3 Number of technical support activities provided</p> <p>Alignment to output category F. Purchases from smallholders completed</p> <p>F.1 Number of smallholder farmers supported</p> <p>Number of smallholder farmers supported</p> <p>Number of farmers' organizations trained in market access and post-harvest handling skills</p>	
<p>Output 2 for Strategic Outcome 2: Farmers organizations invest in their communities through the implementation of micro-projects to enhance resilience</p>	<p>Alignment to output category A2. Conditional resources transferred</p> <p>A.5 Quantity of non-food items distributed ⁸⁴</p> <p>Alignment to output category C. Capacity development and technical support provided</p> <p>C.1 Number of people trained</p> <p>C.2 Number of capacity development activities provided</p> <p>Alignment to output category D. Assets created</p>	

⁸² Protection indicators in SF IN Nicaragua refers to the SF committee at the school level

⁸³ Non-food items refers to productive assets transferred to small-holders farmers

⁸⁴ Non-food items refers to productive assets transferred to creation of assets

	<i>D.1 Number of assets built, restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure</i>	
<i>This Activity 1 for Strategic Outcome 2: Capacity development trainings to smallholder farmers and their organizations delivered on the following topics: Production, Post-harvest management and Organizational strengthening</i>	<i>Alignment to activity category Smallholder agricultural market support activities</i>	<i>N/A</i>
<i>Activity 2 for Strategic Outcome 2: Implement activities through farmers organizations that strengthen resilience at community level identified by farmers</i>	<i>Alignment to activity category Asset creation and livelihood support activities</i>	
<p><i>Cross-cutting results</i></p> <p><i>Cross-cutting result 1: C.1 Affected populations are able to hold WFP and partners accountable for meeting their hunger needs in a manner that reflects their views and preferences</i></p> <p><i>C.1.1. Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, length of assistance)</i></p> <p><i>C.1.2. Proportion of project activities for which beneficiary feedback is documented, analysed and integrated into programme improvements</i></p> <p><i>Cross-cutting result 2: C.2 Affected populations are able to benefit from WFP programmes in a manner that ensures and promotes their safety, dignity and integrity</i></p> <p><i>C.2.1. Proportion of targeted people accessing assistance without protection challenges</i></p> <p><i>Cross-cutting result 3: C.3 Improved gender equality and women's empowerment among WFP-assisted population</i></p> <p><i>C.3.2. Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women ⁸⁵</i></p> <p><i>Cross-cutting result 4: C.4 Targeted communities benefit from WFP programmes in a manner that does not harm the environment</i></p> <p><i>C.4.1 Proportion of activities for which environmental risks have been screened and, as required, mitigation actions identified</i></p>		
Strategic Goal 2: Partner to support implementation of the SDGs		
Strategic Objective 4: Support SDG implementation		
Strategic Result 5: Developing countries have strengthened capacity to implement the SDGs		
National SDG targets and indicators: NHDP 2012-2016, which recognises the interrelation between climatic shocks and food insecurity; SINAPRED's national plan for 2017; and the 2015-2016 National Policy for Integral Risk Reduction Management		
UNDAF priorities: 3.1 Sustainable development strategies integrate risk management, mitigation and adaptation to climate change.		
<i>Strategic Outcome 3: National capacities have been strengthened in disaster risk management</i> <i>nutrition sensitive (No)</i>	<i>Alignment to outcome category 5.1 Enhanced capacities of public- and private-sector institutions and systems, including local responders, to identify, target and assist food-insecure and nutritionally vulnerable populations</i> <i>Number of WFP-supported national food security and other policies, plans, and mechanisms that improve disaster risk management and climate change adaptation ⁸⁶</i>	
<i>Output 1 for Strategic Outcome 3: Technical assistance and resources provided to government partners to strengthen national, municipal and community disaster risk management planning</i>	<i>Alignment to output category C. Capacity development and technical support provided</i> <i>C.1 Number of people trained</i> <i>C.2 Number of capacity development activities provided</i> <i>C.3 Number of technical support activities provided</i> <i>Alignment to output category K. Partnerships supported</i> <i>K.1 Number of partners supported</i>	<i>N/A</i>

⁸⁵ This activity is not food based. Gender equality will be measured through farmers organizations committee members

⁸⁶ Government restrictions do not allow to measure capacities at the national level. WFP will continue its advocacy to utilize national indicators

	Alignment to output category M. National coordination mechanisms supported M.1 Number of national coordination mechanisms supported	
Activity 1 for Strategic Outcome 3: Support the elaboration of emergency response plans at municipal, community and neighbourhood level; and test these plans through simulation exercises.	Alignment to activity category Institutional capacity strengthening activities	N/A
<p>Cross-cutting results</p> <p>Cross-cutting result 1: C.1 Affected populations are able to hold WFP and partners accountable for meeting their hunger needs in a manner that reflects their views and preferences</p> <p>C.1.1. Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, length of assistance)</p> <p>Cross-cutting result 2: C.2 Affected populations are able to benefit from WFP programmes in a manner that ensures and promotes their safety, dignity and integrity</p> <p>C.2.1. Proportion of targeted people accessing assistance without protection challenges</p>		

Apéndice 5 Resiliencia y la teoría de cambio implícita PRO-ACT

Concepto de Resiliencia en Centroamérica

La financiación Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica de la UE complementó este esfuerzo y permitió al PMA integrar actividades de creación de resiliencia en el marco de las Estrategias País (CSP por sus siglas en inglés) y el desarrollo de capacidades a nivel regional y nacional.

El Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica está enfocado al aumento de la "resiliencia" frente a la sequía, para asegurar la reducción del riesgo de desastres a más largo plazo y del riesgo cotidiano o crónico a corto plazo. Este enfoque se diferencia de la respuesta humanitaria para atender necesidades urgentes, y representa una transición crítica en enfoque, con implicaciones en cuanto los enlaces que se identifican o se establecen con distintas políticas públicas y las institucionalidades y modalidades de acción que las representan y las impulsan. De hecho, en Nicaragua se avanza hacia un enfoque de acción temprana, promoviendo la cultura de prevención a través de un mejor conocimiento del riesgo y herramientas de planificación.

Las políticas públicas que podrían respaldar dicho trabajo incluyen múltiples áreas o preocupaciones diferentes. Entre ellos, cabe destacar la Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) y la Adaptación al Cambio Climático (ACC). Esto, debido al impacto severo y amplificado de la sequía en las vidas humanas y los medios de subsistencia, caracterizadas de "desastre", y la importancia de fenómenos como El Niño en impulsar tales condiciones en poblaciones que viven en áreas permanentemente frágiles ambientalmente, con altos niveles de pobreza. Las referencias en la propuesta del Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica a CEPREDENAC y CCAD a nivel regional y a las autoridades nacionales encargadas de los desastres y los riesgos relacionados con el clima, avalan esta conclusión.⁸⁷ GRD y ACC están, en general, entre las principales preocupaciones de los gobiernos de América Central, particularmente los "países Mitch" de Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, debido a la gran predisposición de los mismos a sufrir desastres, los efectos del cambio climático y el impacto de numerosos tipos de eventos peligrosos, entre los cuales los hidrometeorológicos son persistentes, crecientes y acumulativos en sus impactos.⁸⁸ Los peligros geológicos tienden a tener altos niveles de impactos no regulares y temporalmente limitados, y afectan a muchas áreas afectadas por peligros hidrometeorológicos. Por lo tanto, son un factor adicional para comprender el riesgo y sus relaciones con la pobreza y la inseguridad de los medios de subsistencia en dichas áreas, justificando la presencia de la GRD en su tratamiento. En cada país, se aborda con un énfasis distintas, por ejemplo, en Nicaragua, un número de actividades del proyecto se centraron en gestionar las bases para el desarrollo de sistemas de alertas tempranas. La asistencia técnica consistió en acciones de diseño de metodologías que faciliten la comprensión del riesgo y mejora del acceso y visualización de información a través de un mejor conocimiento del riesgo y herramientas de planificación.

La transición en el trabajo de GRD y sus prioridades post 2000, a favor de promover la prevención, mitigación, reducción o control del riesgo, como un complemento muy necesario para la respuesta y preparación ante desastres, es explícita en acuerdos internacionales sobre la GRD tales como los de Hyogo y Sendai.⁸⁹ Y ello es coincidente con el logro de los Objetivos y metas del Desarrollo Sostenible y los establecidos en acuerdos tales como la Nueva Agenda Urbana, 2016. La ACC por naturaleza está intrínsecamente orientada a evitar la concreción de crisis futuras en un contexto de aumento en frecuencia, intensidad, tiempo de presentación y áreas afectadas por eventos climáticos extremos.

Este mismo énfasis ha sido muy claro en América Central desde que Mitch, en 1998, reveló las claras relaciones entre la pobreza, la degradación ambiental, la mala planificación del uso de la tierra, la debilidad institucional de los estados y el riesgo de desastres. La Política Centroamericana para la Gestión Integral del

⁸⁷ Mansilla, E. (2008) Centroamérica a 10 años de Mitch: reflexiones en torno a la reducción del riesgo de desastre. CEPREDENAC

⁸⁸ Ídem.

⁸⁹ Romano, L. (2015) Riesgo y vulnerabilidad a desastres en Centroamérica: Insumo para el quinto informe Estado de la Región. Mimeo.

Riesgo de Desastres formulada hace más de una década en su primera versión, es la concreción más obvia de los debates y discusiones a favor de la GRD en sus modalidades correctivas, prospectivas y reactivas o compensatorias. Los formatos de las políticas nacionales y las nuevas leyes que han surgido desde 2000, han aumentado de forma persistente la atención prestada a la reducción, la prevención y la mitigación y al aumento de la resiliencia de los países.

Sin embargo, a pesar de esta tendencia a favor de la GRD y la ACC y su aceptación amplia como premisa y concepto en los discursos, políticas y planes, la naturaleza de los resultados logrados en la promoción de las acciones en tales frentes y en la reducción o el control del riesgo de desastres no ha sido demasiado certera o difundida. Diversos análisis sugieren que, debido a varias circunstancias, incluidas el efecto de los años de crisis y el impacto económico sufrido y los procesos de urbanización rápida sin planificación, el riesgo y la vulnerabilidad aún aumentan de forma rápida. Aunque no es necesariamente la única consideración significativa a tener en cuenta, la naturaleza compleja de los procesos que conducen al riesgo de desastres y su base en las condiciones cotidianas de existencia de la población, y la necesidad insatisfecha de una mayor participación multidisciplinaria, multiactor social y multisectorial, particularmente con referencia a los agentes de desarrollo territorial y sectorial, ha jugado un papel importante en el fracaso del avance suficientemente rápido de la reducción y control del riesgo.⁹⁰

Aquí es explícito que la reducción del riesgo a través de acciones correctivas, y su control en el futuro a través de acciones prospectivas, requiere de la participación, activa, de numerosas agencias y agentes del desarrollo. También está claro que muchas agencias de hecho influyen en la mitigación de los riesgos de desastre sin que sean conscientes de ello y por otro lado contribuyen a la "reducción del riesgo" sin que sus acciones se describan o se entiendan en el marco de la GDR. Son acciones implícitas. La importancia de este contexto en los escenarios centroamericanos, y en particular en los "países Mitch" y sus componentes del Corredor Seco, y las relaciones que se establecen con los esfuerzos para construir resiliencia entre las poblaciones propensas a la sequía es importante y debe considerarse en cualquier evaluación de los impactos en la población a través de un proyecto como el Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica.

La GRD y ACC siguen siendo opciones muy favorecidas, si bien aún no muy productivas en el campo de la gestión correctiva y prospectiva tal y como ha sido promovida durante la última década. La respuesta ante desastres y la preparación aún dominan en lo que respecta a las agencias de GRD, y se han logrado éxitos en estas áreas, particularmente con la alerta temprana frente a eventos hidrometeorológicos. Los organismos nacionales e incluso regionales encargados de la GRD han estado más presentes en la asistencia alimentaria, la alerta temprana, la recuperación y la reconstrucción que en la preocupación central del Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica del PMA: resiliencia y reducción del riesgo mediante el fortalecimiento de los medios de subsistencia y la reducción del riesgo cotidiano, para así controlar el riesgo de desastres a futuro.

La naturaleza del apoyo territorial y sectorial institucional implícita o explícita para la GRD y el ACC en los diferentes países y en el Corredor Seco y las áreas cubiertas por el programa Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica, no está clara ni sistematizada. Las instituciones, organizaciones y agencias relacionadas con temas tan diversos como el soporte para los medios de subsistencia, la gestión del agua, la agricultura y la silvicultura, la infraestructura vial, solidaridad social, gestión ambiental y gestión de cuencas hidrográficas, por ejemplo, tienen un rol e impacto potencial y una presencia en las zonas propensas a la sequía y una clara relación con la labor del PMA. La naturaleza de estas relaciones y las formas en que se han canalizado o no pueden tener una gran influencia en los resultados y el impacto del programa Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica. Es a través de tales agencias que se pueden lograr avances importantes en GRD y ACC, en oposición a las agencias dedicadas específicamente a estos temas. Esto se basa en la premisa de que muchos de los instrumentos para lograr avances en estas áreas son instrumentos de desarrollo de larga duración que tradicionalmente no se han utilizado para influir

⁹⁰ UNISDR, CEPREDENAC, AHPC, Plan Internacional, UNICEF, FICR (2014) Informe sobre la Gestión Integral del Riesgo en Centroamérica 2013.

en GRD pero que, con la nueva comprensión de la estrecha relación entre procesos endógenos de desarrollo y sus fallas y la construcción de riesgo de desastre, están en la vanguardia y son altamente significativos.⁹¹

Estos instrumentos incluyen nuevamente la planificación del uso de la tierra y agrícola y la organización territorial en general, la gestión y recuperación ambiental, la reducción de la pobreza, los seguros y fondos de compensación, entre otros. Esto resume la idea de que la GRD debe integrarse en todas las acciones de desarrollo o, mejor aún, formar parte del ADN de tales instituciones. Y además sugiere que la vulnerabilidad asociada con eventos de sequía extraordinario o El Niño es “sencillamente” la continuidad de niveles de bienestar bajos y niveles de pobreza altos con o sin sequía. Por esas razones la resiliencia frente a la vida cotidiana puede verse como la base de resiliencia frente a desastres. Y esa resiliencia requiere de inversiones por parte de agencias y sectores que no se llaman ni se reconocen como de GRD o ACC, aunque toda acción de alguna manera tenga relación con estos temas y objetivos.⁹²

Análisis de la Teoría de Cambio

Reconociendo que:

1. El equipo del PMA facilitó al equipo de evaluación la Teoría del Cambio en FFA y un borrador "cero" interno sobre resiliencia discutido regionalmente en un taller en Panamá con los 4 países participantes en el proyecto en el Corredor Seco;
2. Como parte de la evaluación se demanda el ejercicio de reconstruir una ToC centrada en el proyecto que sirva para apoyar la propia evaluación y como insumo para futuras reflexiones sobre una ToC corporativa en la temática.
3. El PMA utiliza una guía para la creación de TOC en general, pero hasta ahora no ha desarrollado una Teoría del Cambio corporativa en resiliencia como tal, sino una política con lineamientos para la formulación de estrategias y programas;

El equipo de evaluación propone basar la evaluación en una teoría del cambio contextualizado para el proyecto que agrupa los principales elementos de hipótesis de los cuatro países que serán evaluados. Esta teoría de cambio no reemplaza la elaborada por el programa para FFA, sino que se utiliza como hipótesis de trabajo para facilitar el proyecto de evaluación.

Después del trabajo de campo y el análisis de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, como resultado de la evaluación se espera proporcionar una teoría de cambio completamente reconstruida que sirva de apoyo para el diseño futuro de programas en la región.

La teoría de cambio del proyecto que se propone se deriva de varios documentos incluyendo la Política en Materia de Fomento de la Resiliencia para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición, la teoría de cambio para FFA de 2016 y la propuesta para DEVCO de 2016 así como los CP y CSP de los cuatro países y la orientación programática del PMA en materia de FFA⁹³ y TOC. Se espera que ésta sea validada y expandida mediante el diálogo con el personal, los asociados y las personas beneficiarias del PMA durante la planificación y desarrollo de la evaluación.

Los cambios a **largo plazo** se relacionan con el apoyo a la construcción de resiliencia comunitaria en los hogares más afectados por El Niño en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua en contribución al SDG 2 (en particular 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4), 5, 6, 12, 13 y 15.

Los cambios a **medio plazo** se relacionan con 4 vías de impacto:

- (1) Acceso a activos: fortalecimiento de medios de vida mediante la creación y rehabilitación de activos productivos, incrementando la producción a nivel de los hogares y diversificando las fuentes de ingresos.

⁹¹ UNISDR, CEPREDENAC (s.f.) Informe regional del estado de la vulnerabilidad y riesgos de desastres en Centroamérica. Guatemala. 2017.

⁹² Lavell, A y A. Maskrey. (2015). The future of Disaster Risk Management. Environmental Hazards.

⁹³ Ver [Technical Note, Key Aspects to consider when Evaluating Food Assistance for Asset Creation \(FFA\) Programmes](#)

- (2) Desarrollo de capacidades comunitarias: aumentando el capital humano y facilitando el manejo comunitario de activos productivos.
- (3) Mejorar o mantener el acceso adecuado a alimentos y nutrición: transferencia en efectivo distribuida en tiempo a hogares vulnerables.
- (4) Desarrollo de capacidades de gobierno y socios locales: contribuye a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para implementar los programas de resiliencia comunitaria, reducir el riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático.

En El Salvador, Honduras y Guatemala, los cambios a **corto plazo** se relacionan con la facilitación de una red de protección social a aproximadamente 6.400 familias para estabilizar o mejorar el acceso y consumo de alimentos en familias con riesgo de inseguridad alimentaria. Las actividades están específicamente enfocadas en la creación y rehabilitación de activos de medios de subsistencia mediante Alimentos por Activos (FFA por su sigla en inglés) como incentivo para que las poblaciones con inseguridad alimentaria participen en la creación y mantenimiento de activos productivos y aumento del capital humano. Las actividades de FFA se destinaron a la creación o rehabilitación de activos naturales y físicos (como la conservación del suelo, producción de plantas, reforestación y viveros).

En Nicaragua, los cambios a **corto plazo** se relacionan con la facilitación de una red de protección social a 200.000 menores en edad escolar para estabilizar o mejorar el acceso y consumo de alimentos. Las actividades están enfocadas a brindar asistencia alimentaria para mejorar el programa nacional de alimentación escolar. Al mismo tiempo, el programa apoyó a las organizaciones de pequeños agricultores mediante la adquisición local de alimentos para las comidas escolares. Adicionalmente en el corto plazo las instituciones nacionales y locales cuentan con instrumentos para la mejor comprensión del riesgo de sequía y también con conocimientos para la reducción del riesgo en los niveles locales al comprender mejor sus riesgos a través de mapeo comunitario y análisis de medios de vida, conocimiento de apoyo para la planificación y gestión del riesgo con cooperativas de agricultores y con 143 municipalidades a nivel local tanto como nacional.

Los cambios previstos dependen de que se tengan los siguientes factores asociados durante la planificación, implementación y seguimiento del proyecto:

1. un contexto externo de apoyo;
2. riesgo preciso y análisis de medios de vida;
3. implementación de actividades de FFA a los estándares requeridos;
4. financiamiento adecuado y predecible;
5. suministro de alimentos y artículos no alimentarios;
6. disponibilidad de asistencia técnica y otra capacidad;
7. intervenciones complementarias en áreas del proyecto, por el PMA y otros actores; y
8. propiedad de la comunidad y / o del gobierno, con arreglos adecuados para el mantenimiento de los activos y las operaciones.

Modelo lógico

Para los objetivos de este informe, proponemos el siguiente modelo lógico que resume la TOC del Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica en El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala. Se deriva de los diversos documentos de planificación mencionados anteriormente y deberá ser revisado por el Gestor de evaluación. La columna de la derecha propone un modelo lógico para esta evaluación. Los marcos lógicos originales para cada proyecto se incluyen en este Anexo.

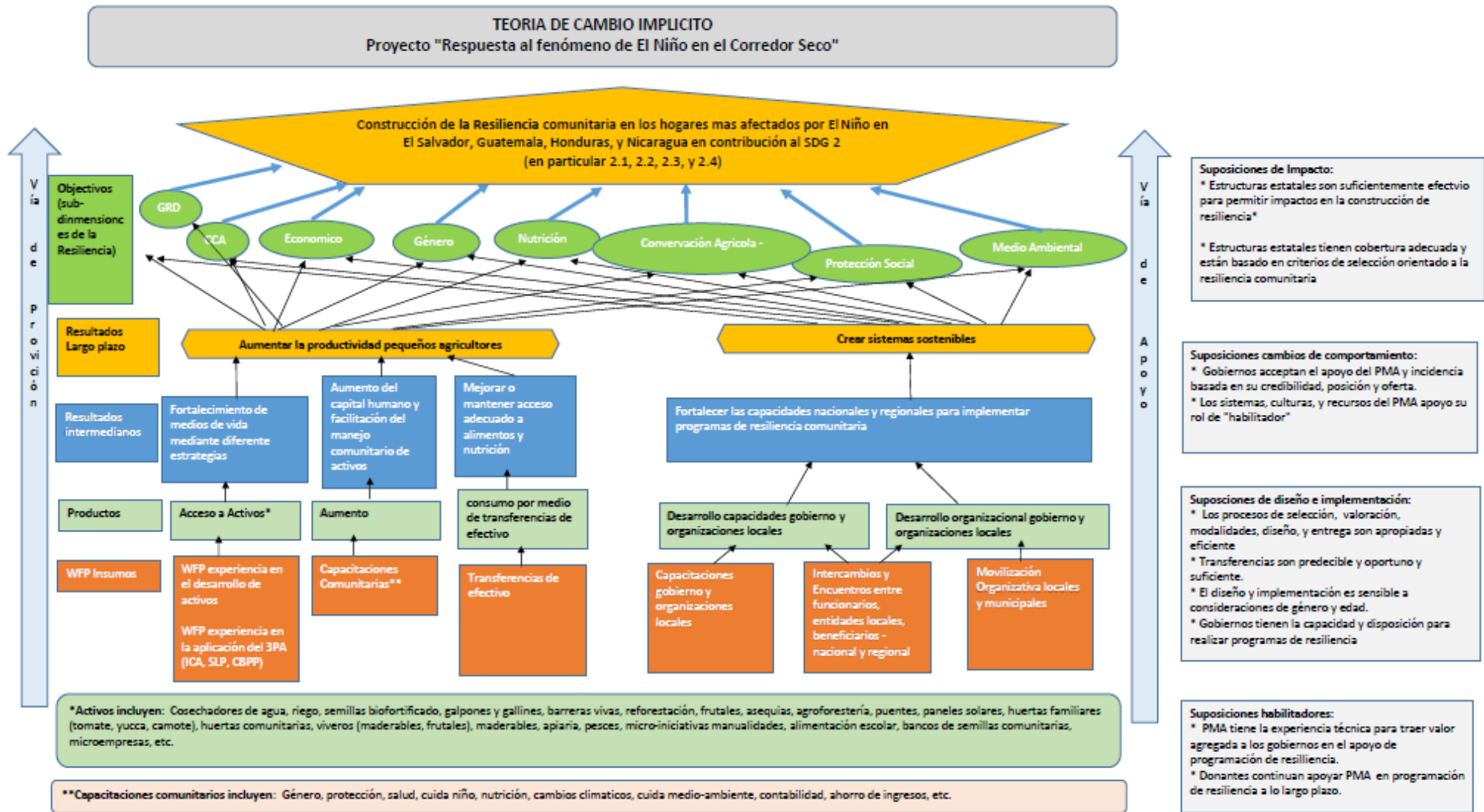
Tabla 5.3: Marco lógico y lógica de evaluación propuesta

	Marco Lógico de PRO-ACT	Otros documentos proporcionados	Propuesta de lógica de evaluación
Objetivos	Reducir el riesgo de desastre y facilitar a las	Apoyar la construcción de resiliencia comunitaria	Mejorar la SAN y reducir el impacto de desastres con

	<p>personas, comunidades y países cumplir con sus necesidades alimentarias y nutricionales</p>		<p>componentes hidrometeorológicos sobre las familias beneficiadas</p> <p>Recuperación de las comunidades más afectadas por El Niño en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua con miras a una mejor preparación para intervenir prontamente ante futuras crisis y perturbaciones y resistir a sus efectos.</p>
Resultados	<p>El Salvador, Honduras y Guatemala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso mejorado a medios de vida ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis. 2. Las comunidades e instituciones fortalecieron sus capacidades para reducir los riesgos. 3. Mayores oportunidades de comercialización para los productores y comerciantes de productos agrícolas y alimentarios a nivel regional, nacional y local. 	<p>El Salvador, Honduras y Guatemala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso mejorado a los activos de medios de subsistencia ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis. 2. Las comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas 3. Mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas a nivel local, regional y nacional. <p>Resultados transversales: Género y Protección.</p> <p>Para Nicaragua:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor acceso a la educación para 200,000 niños y niñas en edad escolar en los municipios seleccionados. 2. Mejora de los medios de vida y la seguridad alimentaria de los pequeños agricultores mediante el aumento de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso mejorado a los activos de medios de vida ha contribuido a mejorar la resiliencia y reducir los riesgos de desastres y crisis. 2. Las comunidades e instituciones seleccionadas fortalecieron sus capacidades para gestionar los riesgos relacionados con las crisis climáticas 3. Mayores oportunidades de comercialización para los productores agrícolas a nivel local, regional y nacional. <p>Para Nicaragua:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor acceso a la educación para 200,000 niños y niñas en edad escolar en los municipios seleccionados. 2. Mejora de los medios de vida y la seguridad alimentaria de los pequeños agricultores mediante el aumento de su productividad, al tiempo que promueve la participación de las mujeres y la adopción de prácticas de protección ambiental 3. Las capacidades nacionales se han fortalecido en la gestión del riesgo de desastres <p>Resultados transversales. Género y Protección:</p>

		<p>su productividad, al tiempo que promueve la participación de las mujeres y la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente</p> <p>3. Las capacidades nacionales se han fortalecido en la gestión del riesgo de desastres</p>	<p>enfoques de género transformativo y sensible a la nutrición para aumentar el impacto en la seguridad alimentaria y fomentar el empoderamiento y la participación equitativa de las mujeres y otros grupos vulnerables.</p>
Productos	<p>CBT, alimentos, artículos no alimentarios, distribuidos en cantidad y calidad suficientes y de manera oportuna a las personas beneficiarias seleccionados.</p> <p>Los activos comunitarios o de medios de subsistencia son construidos, restaurados o mantenidos por hogares y comunidades seleccionados.</p> <p>Desarrollar la capacidad humana para reducir el riesgo de desastres y crisis</p> <p>Asistencia técnica brindada a pequeños agricultores y pequeñas organizaciones de agricultores para mejorar la comercialización de sus productos.</p>	<p>Nicaragua:</p> <p>Aumentar el programa nacional de alimentos escolares en el corredor seco.</p> <p>Asistencia técnica y recursos proporcionados a los socios gubernamentales para fortalecer la planificación de la gestión del riesgo de desastres a nivel nacional, municipal, y comunitario.</p> <p>Apoyar la elaboración de planes de respuesta de emergencia a nivel municipal, comunitario y de barrio; y prueba estos planes a través de ejercicios de simulación</p>	<p>CBT, alimentos y artículos no alimentarios distribuidos a las personas seleccionadas.</p> <p>Aumento al acceso de activos comunitarios de medios de vida y capital humano para su manejo.</p> <p>Asistencia técnica para incrementar el comercio.</p> <p>Alimentos en fortalecimiento del programa nacional de alimentos en Nicaragua.</p> <p>Aumento en capacidades organizacionales a nivel comunitario, municipio y nacional para la gestión del riesgo de desastres.</p> <p>La calidad de los talleres y capacitaciones</p>

Visualización de la teoría implícita del proyecto PRO-ACT



Apéndice 6 Análisis de las partes interesadas e instituciones consultadas

Tabla 6.1: Listado de las partes interesadas y entrevistas

HONDURAS	Rango y perfil
Personal PMA	6-8 Entrevistas individuales: <ul style="list-style-type: none"> • Director de país / Adjunto de CD • Jefe de Programa, • Unidad de Programa • Personal de M&E • Personal del proyecto • Monitores de Campo (2-4)
Ministerio/Instituto Nacional de Conservación Forestal (ICF)	1 Entrevista Individual
Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA)/Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)	1 Entrevista Individual
Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria (UTSAN)	1 Entrevista Individual
Asociación de Desarrollo Triunfeña (ADETRIUNF)	1 Entrevista grupo o individual
Asociación de Comités Ecológicos del Sur de Honduras (ACESH)	1 Entrevista grupo o individual
Mancomunidad de Municipios Lencas del Norte de La Paz (MAMLESIP)	2 Entrevista individual
Municipalidades de Concepción de María, Choluteca , El Corpus, namasigue, El Triunfo en el departamento de Choluteca. En el Deptamento de El Paraíso, Vado Ancho y Texiguat . En el departamento de la Paz, Santa Ana, cabañas, Yarula y Opatoro	4 Entrevistas individuales con representantes municipales
las personas beneficiadas: organizados en: Grupos Comunitarios – Cajas Rurales	4 Entrevistas grupos con participantes en FFA 2 Entrevistas grupos con mujeres 4 Entrevistas individuales con representantes cajas rurales
Gobernaciones: Choluteca, La Paz, y El Paraíso (Sur)	3 Entrevistas individuales representantes departamentales
Otros: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Universidad Agrícola Panamericana El Zamorano (EAP), USAID/Alianza para el Corredor Seco de Honduras (FINTRAC/Global Community), Mesas regionales SAN.	2 Entrevistas individuales con representantes de sociedad civil en Tegucigalpa 2 entrevistas representantes de SAN
Agencias NNUU	1 Entrevista individual
GUATEMALA	Rango y perfil
Personal PMA	6-8 Entrevistas individuales: <ul style="list-style-type: none"> • Director de país / Adjunto de CD • Jefe de Programa, • Unidad de Programa • Personal de M&E • Personal del proyecto • Monitores de Campo (2-4)
Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)	1 Entrevista individual Nacional 2 Entrevistas individuales Departamental
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) - Dirección de Coordinación Regional y Extensión Rural (DICORER) del MAGA	1 Entrevista individual Nacional 2 Entrevista Individual Departamental
Gobernaciones	1 Entrevista Individual Departamental
Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)	N/A
Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED)	1 Entrevista individual nacional
Corporación Municipal y Alcalde en particular	2 Entrevistas individuales Alcaldes
OMSAN	1 Entrevistas individuales
COCODE	1 Entrevistas individuales

Comisión Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CODESAN)	2 Entrevistas individuales
Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COMUSAN)	3 Entrevistas individuales
Agencias NNUU	1 Entrevista individual
Acción Contra el Hambre (ACH)	1 Entrevista individual Nacional 1 Entrevista individual Departamental
Personas beneficiadas	5 Entrevistas grupos productores 4 Entrevistas individuales productores 2 Entrevistas con mujeres 11 Visitas Activos
NICARAGUA	Rango y perfil
Personal PMA	6-8 Entrevistas individuales: <ul style="list-style-type: none"> • Director de país / Adjunto de CD • Jefe de Programa, • Unidad de Programa • Personal de M&E • Personal del proyecto Sub oficina – Jinotega <ul style="list-style-type: none"> • Personal de M&E • Coordinares de proyecto • Monitores de campo (2-4)
Gobierno de la República – Cancillería	N/A
Gobierno de la República – Instituciones contrapartes: MINED,	1 Entrevista individuales Nacional
Gobierno de la República – SINAPRED	1 Entrevistas individuales Nacionales 2 Entrevistas Managua con personas involucrado en las capacitaciones de GRD 3 Entrevistas Departamentales o Municipales de SINAPRED
Alcaldes y/o COMUPRED - Funcionarios de Municipios y Departamentos en siete Departamentos – Carazo, Chinandega, Estelí, León, Madriz, Matagalpa, Nueva Segovia (componente CCA y GRD)	4 Entrevistas individuales Alcaldes 4 Entrevistas grupos en localidades de talleres de capacitación
Organizaciones de productores – San Ramón, UCOSD, Compare en Matagalpa y Estelí	3 Entrevistas grupos con productores involucrados en el proyecto 1 Entrevista grupo con mujeres involucrados en el proyecto
Centros Educativos en siete Departamentos – Carazo, Chinandega, Estelí , León, Madriz, Matagalpa , Nueva Segovia	4 Entrevistas individuales con administración de centros educativos 4 Entrevistas individuales con padres de familia
Agencias NNUU	1 Entrevista individual
Donantes	1 Entrevista individual
EI SALVADOR	Rango y perfil
Personal PMA	6-8 Entrevistas individuales: <ul style="list-style-type: none"> • Director de país / Adjunto de CD • Jefe de Programa, • Unidad de Programa • Personal de M&E • Personal del proyecto • Monitores de Campo (2-4)
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Dirección Protección civil	2 Entrevistas individual nacional
Gobiernos locales: Jiquilisco , San Francisco Javier, Ozatlan, San Agustín , Yamabal, Cacaoopera, Joateca	4 Entrevistas individuales Alcaldías

ASAPSMA	4 Entrevistas individuales
ADESCOS de 24 comunidades participantes	4 Entrevista individual
Gobernaciones departamentales de Morazán y Usulután	2 Entrevistas individuales
Personas Beneficiadas con FFA, capacitaciones	4 Entrevistas Grupos 2 Entrevistas Mujeres
Agencias NNUU	1 Entrevista individual
REGIONAL	Rango y perfil
Personal PMA	6-8 Entrevistas individuales: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Evaluación • Coordinadora Proyecto • Personal de M&E • Equipos Técnicos (3-4)

Tabla 6.2: Mapeo de partes interesadas

Parte interesada	Interés en el Proyecto	Participación en la evaluación y posible uso	Quien (específicamente para la evaluación)
Partes interesadas internas (WFP)			
Oficina Regional (OR) Panamá (Gerencia)	Responsable de la coordinación del proyecto, el asesoramiento técnico a las OP y la relación con socios regionales y el donante principal (UE- Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica). La gerencia de la OR tiene un interés en el reporte independiente/ imparcial sobre el desempeño del proyecto, así como en el aprendizaje a partir de los hallazgos de las evaluaciones para aplicarlo en las oficinas de país.	Comisionado y Gerente de la evaluación Informantes clave de la evaluación Usuario principal de los resultados con un interés directo en las lecciones aprendidas Miembros del Comité que supervisa la evaluación Desarrollo de gestión de la respuesta a la evaluación y el seguimiento sobre la implementación de las Recomendaciones. Facilitación de los aspectos operativos y prácticos de la evaluación, en particular coordinación de la comunicación con las OP, la agenda de entrevistas a nivel regional, y la puesta a disposición de la bibliografía necesaria. Control de calidad de la entregables	Gerente de Evaluación Personal de M & E Todo el personal clave a ser entrevistado ya sea directamente (o de forma remota segunda opción).
Oficina regional de Panamá (unidades técnicas)	Para aprender del pasado y de las actividades actuales, así como guiar más efectivamente a las oficinas en los países de región en procesos estratégicos y técnicos tales como el diseño de los programas de País. Contribuir a la capacidad de la OR para compartir evidencia conocimiento basado en Operaciones del PMA interna y externamente en la región y globalmente.	Tiene un interés en un diagnóstico independiente / imparcial sobre los resultados de la operación, así como en aplicar este aprendizaje a otras OP en la región. Hay que asegurar que esta evaluación descentralizada es de calidad y presenta resultados útiles y creíbles.	Asesor Regional de Evaluación Asesores técnicos en, desarrollo de capacidades, GRD, Resiliencia, enfoques <i>cash-based</i> Entrevistas con informantes clave Proporcionar soporte para el proceso y actuar como miembros del Comité de Evaluación. Proporcionar comentarios a los entregables de evaluación
Oficinas de País (OP) El Salvador,	Responsables de la planificación y de la implementación de los componentes y actividades del proyecto a nivel país. Su	Usuario principal de los resultados con un interés directo en las lecciones aprendidas. El personal de OP será entrevistado en la fase de recopilación de datos además darán	En Cada País (a lo mejor): <ul style="list-style-type: none"> • Director de país / Adjunto de CD • Jefe de Programa, • Unidad de Programa

Nicaragua, Guatemala, Honduras.	interés directo en la evaluación es aprender de la experiencia para contar con la información para la toma de decisiones. Las OP también deben responder tanto internamente como ante sus las personas beneficiadas y socios por el desempeño y los resultados de su operación.	retroalimentación a los informes de inicio y de evaluación. Los puntos focales en cada país ayudarán en la entrega de documentos al equipo evaluador y proveerán apoyo directo al equipo evaluador en la parte logístico y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> Personal de M&E Personal del proyecto Monitores de Campo
Sede principal del PMA (OdE)	La OdE tiene un interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas produzcan evaluaciones de calidad, con credibilidad y que sean útiles, que respetan las provisiones para su imparcialidad, así como los roles y la asunción de responsabilidades de las diferentes partes interesadas, tal como está identificado en la política de evaluaciones.	Los miembros de la OdE no serán entrevistados como parte del proceso de evaluación, pero sus aportes vendrán en retroalimentación y comentarios sobre los productos de evaluación. La OdE brinda una guía sobre los estándares y las expectativas (DEQAS) para permitir que el gerente de evaluación y el equipo evaluador realicen su trabajo de acuerdo con las expectativas descritas. Los entregables de la evaluación – Informe de inicio e informe de evaluación- se enviarán a un servicio externo de control de calidad manejado por el OdE. Ellos los revisarán y harán comentarios. Finalmente, la OdE informará al comité ejecutivo a través de su informe anual sobre progreso general en la implementación de la política de evaluación, a lo que contribuirá esta evaluación.	Evaluación Descentralizada – Sin participación directa en trabajo de campo
Sede principal del PMA (unidades técnicas)	Las unidades técnicas de HQ (Cantinas Escolares, Resiliencia, nutrición, género, M&E, protección social) son responsables de emitir y supervisar el lanzamiento y uso del material normativa del PMA en relación con los temas, actividades y modalidades.	Tiene un interés en las lecciones que surgen de las evaluaciones, particularmente cuando se relacionan con Estrategias del PMA, políticas, áreas temáticas, modalidades con mayor relevancia a la programación del PMA.	Sin participación directa en trabajo de campo
Junta Ejecutiva del PMA (JE)	El órgano de gobierno del PMA tiene interés en estar informado acerca de la eficiencia de sus operaciones. Esta evaluación no será presentada a la JE, pero sus hallazgos pueden ser incorporados a los informes de síntesis anuales y a los procesos de aprendizaje corporativo	Los del JE no serán entrevistados como parte del proceso de evaluación. Serán informados de los hallazgos de la evaluación a través del informe anual de síntesis de evaluación.	Sin participación directa en trabajo de campo
Partes interesadas externas			
Personas beneficiadas	Al ser los destinatarios finales del proyecto, los colectivos de personas que recibieron asistencia tienen interés en que el PMA determine si su asistencia y acciones fueron las apropiadas y se realizaron de forma eficaz. Como tal, se determinará el nivel de participación de las mujeres, hombres, niños y niñas de los	Proporcionan información fundamental a la evaluación al compartir su perspectiva respecto a los beneficios, resultados de intervención, y cómo las intervenciones fueron percibidas a nivel individual, y para hacer sugerencias sobre cómo las cosas podrían hacerse diferentemente. Serán consultados a través de grupos focales y entrevistas individuales. La perspectiva de género será asegurada realizando grupos focales separados hombres/ mujeres.	Nicaragua: Alumnos escolares, sus familias y las comunidades Personas beneficiadas directas incluyen los alumnos y sus familiares. Personas beneficiadas indirectas incluyen maestros, cocineros, padres de familia, administradores escolares, y miembros de la comunidad.

	<p>diferentes grupos en la evaluación, de acuerdo a los componentes del proyecto, y se preguntarán sus diferentes puntos de vista. Aparte de las familias y comunidades destinatarias directas, se deberá tomar en cuenta a los pequeños productores y asociaciones, e instituciones locales y / o nacionales que recibieron asistencia técnica.</p>	<p>Cuando corresponda, los representantes de la comunidad también pueden consultados a través de entrevistas individuales.</p>	<p>Agricultores de escala pequeña y las cooperativas Otros Personas beneficiadas incluyen funcionarios de SINAPRED en capacitaciones a nivel comunitario, municipal, departamental, y nacional. El Salvador, Guatemala, Honduras: Hogares vulnerables participantes en las actividades del proyecto Personas beneficiadas indirectas serán otros miembros de las comunidades y grupos de sociedad civil como cajas rurales, bancos de semillas, o para la protección al medioambiente.</p>
<p>Gobierno (niveles nacional y local)</p>	<p>Los gobiernos tienen interés directo en saber si las actividades del PMA en el país están alineadas a sus prioridades respectivas, si son compatibles con las acciones por parte de otros socios y si cumplen los resultados esperados. Los factores relacionados con el desarrollo de la capacidad institucional y técnica, y la sostenibilidad serán de interés particular. Interés en cuestiones relacionadas con la capacidad desarrollo / técnico asistencia, entrega y sostenibilidad. Los socios gubernamentales principales del PMA para el proyecto fueron: El Salvador: El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales Guatemala: Ministerio de Agricultura (MAGA). Honduras: Instituto de Conservación Forestal (ICF), Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA-SA), Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria (UTSAN). Nicaragua: MINED y Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED)</p>	<p>Se espera que tomen un papel activo en la evaluación a través de su participación proporcionando información clave y como participantes en el grupo de referencia de evaluación (ERG), proporcionando comentarios y retroalimentación a los TOR, informe inicial, inicial y informes finales de evaluación Informantes clave en la evaluación con información y perspectivas sobre el trabajo del PMA y sus aportes a las estrategias nacionales, capacitaciones, y identificando recomendaciones para el futuro. Participando en las reflexiones y proveer retroalimentación hacia los hallazgos de la evaluación.</p>	<p>Nicaragua: Ministerio de Educación (MINED), Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación, y Atención de Desastres (SINAPRED), A lo mejor cuatro entrevistas individuales con MINED y Seis entrevistas individuales con SINAPRED (diferentes niveles) Honduras: Instituto de Conservación Forestal (ICF), Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional (UTSAN), Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICT-SA), Ministerio de Agricultura (MAG) El Salvador: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial a través de la Dirección de Protección Civil y Bomberos Nacionales. (En fase de Diseño y Consulta) Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), Centro de Desarrollo Forestal (CEDEFOR), Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Guatemala: Ministerio Agricultura y Ganadería (MAGA), Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), Oficinas Municipales de Seguridad Alimentaria (OMSAN), Coordinadora Nacional Para la Reducción de Desastres (CONRED) Ministerio de Salud Pública (MSPAS), Oficinas Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (OMSAN), Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de Educación (MINEDUC)</p>

Naciones Unidas	El rol de estas agencias en la evaluación es básicamente consultivo en función a las actividades conjuntas desarrolladas en el marco del UNDAF 2013-2017.	Las agencias de las Naciones Unidas interesadas pueden ser abordadas durante la fase de recopilación de datos de evaluación, según las necesidades y recursos. Los aprendizajes, los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación ayudarán a mejorar sociedad entre Agencias de las Naciones Unidas Informantes clave en las Naciones Unidas identificadas. Entrevistas con informantes clave. Suministro de datos adicionales. UNDSS brindará orientación sobre la seguridad al equipo de evaluación a través del PMA.	Las agencias de Naciones Unidas se parecen que no están muy involucrado en este proyecto, pero de todo modo sería bien entrevistar a lo mejor 1 representante de otra Agencia (FAO, PNUD, etc) en cada país.
Donante	El proyecto fue financiado por UE- Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica, actuando la <i>Delegación de la Unión Europea para Nicaragua, Panamá y el SICA</i> como principal interlocutor.	La UE tiene particular interés en conocer de manera externa e independiente la relevancia y los principales resultados y está interesado en las lecciones que surjan de la evaluación, particularmente si se relacionan con las estrategias, políticas, áreas temáticas o modalidades de apoyo de la UE en la región. Informantes claves sobre la financiación, identificando recomendaciones para el futuro e áreas de colaboración.	Representante de UE- Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica a nivel regional reside en Nicaragua.
ONG y sociedad civil	Los resultados de la evaluación podrían afectar en el futuro las modalidades de implementación, las orientaciones estratégicas y los partenariados.	Informantes clave como socios implementadores, que también pueden beneficiarse identificando buenas prácticas que pueden ser replicadas en su futura programación y propuestas. Las perspectivas de las ONG y las Organizaciones de Base Comunitaria son vitales para asegurar la triangulación con las perspectivas de las agencias de NNUU y el gobierno. Informantes clave de la ONG socios. ONG y organizaciones de la base serán los encuestadas durante la fase de trabajo de campo en muchos lugares y pueden albergar visitas a las Personas beneficiadas.	Nicaragua: Cooperativas de Agricultores Pequeños. Honduras: Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional (OBSAN), IHCIT (Instituto Hondureño de Ciencias de la Tierra), Comisión Permanente de Contingencias (COPECO) El Salvador: (Fase de diseño) Salvanatura, FUNDEMAS, ASISTEDCO, Oxfam. (En fase de implementación) Asociaciones de Desarrollo Social Comunitario (ADESCO) y ASAPSMA Guatemala: Acción Contra el Hambre (ACH), Caritas, PanAmerican Development Foundation, Comisión Comunitarias Seguridad Alimentaria (COCOSAN), Centro de Aprendizaje para el Desarrollo Rural (CADER), Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COMUSANs)
Entidades Regionales	Los resultados de la evaluación podrían afectar en el futuro las modalidades de implementación, las orientaciones estratégicas y los partenariados.	Informantes clave en la evaluación con información y perspectivas sobre el trabajo del PMA y sus aportes a las estrategias nacionales, capacitaciones, y identificando recomendaciones para el futuro.	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en Centro América (CEPRENAC), Comisión Centroamericano para el Ambiente y Desarrollo (CCAD), Consejo Agrícola Centroamericano (CAC)

Apéndice 7 Indicadores de los resultados PRO-ACT

Tabla 7.1: Indicadores generales (Guatemala, El Salvador, Honduras) - actualizado

Outcome Indicators		El Salvador			Guatemala			Honduras		
		Baseline	Year 1	Year 2	Baseline	Year 1	Year 2	Baseline	Year 1	Year 2
Outcome 1: Improved access to livelihood assets has contributed to enhanced resilience and reduced risks from disaster and shocks										
FCS (Target 80% reduction of households with poor or borderline FCS)	Acceptable	56%	66%	97%	85%	97%	97%	62%	80%	78.9%
	Female	57%	60%	97%	81%	99%	100%	58%	81%	
	Male	54%	70%	99%	87%	96%	97%	84%	82%	
	Borderline	38%	24%	1%	12%	3%	0%	22%	13%	12.2%
	Female	34%	26%	2%	19%	2%	0%	37%	10%	
	Male	40%	23%	0%	10%	3%	0%	11%	9%	
	Poor	7%	10%	0.8%	3%	0.4%	3.5%	16%	7%	8.8%
	Female	9%	14%	0.6%	1%	0%	0%	5%	9%	
Male	6%	7%	1.1%	4%	0.5%	3.4%	5%	9%		
Dietary Diversity Score (DDS)	All	5.2	6	6.7	5.4	6.5	6	5.5	5.7	6.6%
	Female	5.1	6	6.7	5.2	6.7	6	5.8	6.1	
	Male	5.2	6.1	6.7	5.4	6.5	6	5.1	5.3	
Community Asset Score (CAS)		0	88%	91.3%	0	80%	98.1%	0	65%	
Coping Strategy Index (CSI) Food	All	5.5	7	10.3	5.2	2.1	0.29	11.9	7.9	15.65
	Female	6.8	8.5	10.2	9.5	6.8	0	11.4	8.6	
	Male	4.9	6.2	10.5	3.8	1.8	.3	12.7	6.8	
Coping Strategy Index (CSI) Livelihood	Not Adapting	12%	27%	29%	37%	58%	44%	27%	32 %	26%
	Stress	21%	26%	44%	41%	28%	32%	15%	22%	23%
	Crisis	51%	37%	25%	18%	12%	17%	4%	40%	47%
	Emergency	16%	10%	2%	4%	2%	7%	54%	6%	3.4%
	Female Not Adapting	15%	22%	28%	25%	72%	14.29%	32%	21 %	25.5%
	Female Stress	18%	30%	44%	37%	22%	57.14%	7%	10%	24%
	Female Crisis	51%	33%	28%	28%	6.1%	14%	6%	42%	49%
	Female Emergency	16%	14%	1%	10%	1%	14%	55%	26 %	2.6%
	Male Not Adapting	12%	28%	30%	40%	54%	43%	27%	9%	27.6%
	Male Stress	19%	25%	45%	42%	30%	32%	34%	22%	22.6%
	Male Crisis	56%	39%	20%	16%	14%	17%	6%	69%	45.6%
Male Emergency	13%	8%	4%	3%	2%	8%	33%	0%	4.1%	

Outcome 2: Targeted communities and institutions strengthened their capacities to manage risks related to climate shocks										
Improved capacity to prepare for and manage climactic shocks and risks		42%	50%	90%	0%	83%	100%	0%	50%	70%
Cross Cutting Outcome Indicators										
Gender										
Proportion of assisted both men and women who make decisions over the use of the CBTs within the household (target 50%)		49%	49%	44%	15%	45%	32%	26%	38%	40%
Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution		0%	100%	100%	0%	59%	56%	0%	38%	60%
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees		46%	46%	46%	50%	63%	54%	20%	52%	70%
Protection										
C1.1 Proportion of assisted people informed about the programme		68%	91%	90%	68%	100%	96%	26%	100%	100%
C2.2 Proportion of assisted people who do NOT experience safety problems travelling to, from and at WFP programme site		100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Partnerships										
Number of partners organizations that provide complementary inputs and services		0	13	17	6	7	8	0	19	23
Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners		0%	30%	35%	20%	50%	50%	0%	90%	90%

Figura 7.1: Cambios en FCS desde la línea de base⁹⁴

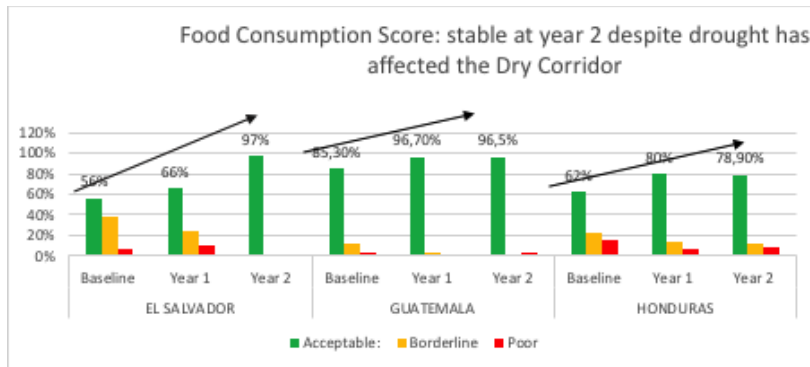


Figura 7.2: Cambios en CSI desde la línea de base⁹⁵

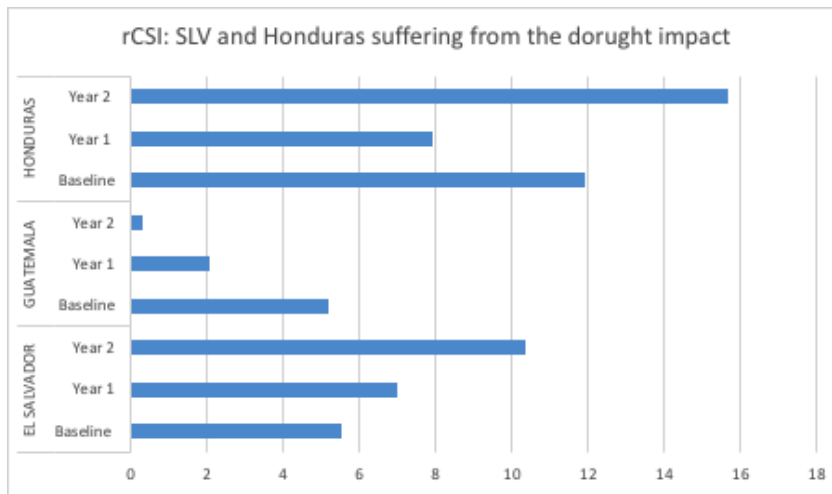
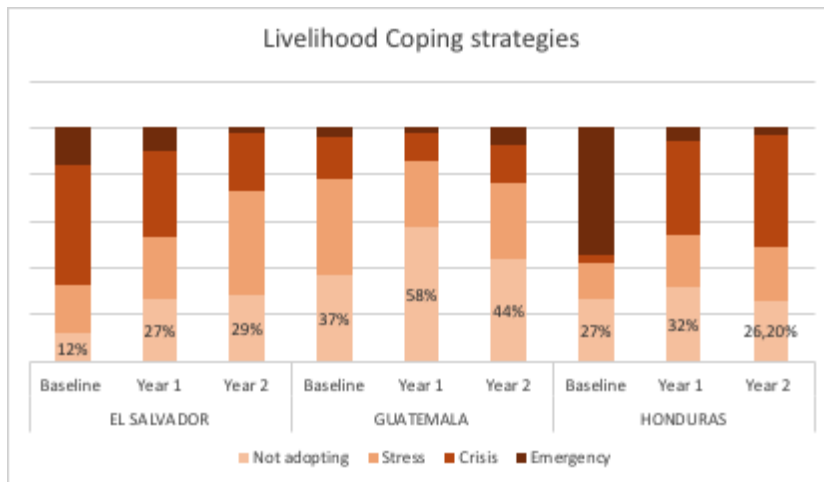


Figura 7.3: Cambios en CSI-Livelihoods desde la línea de base⁹⁶



⁹⁴ Informe Anual 2018

⁹⁵ Informe Anual 2018

⁹⁶ Informe Anual 2018

Tabla 7.2: Marco Lógico Nicaragüense

Outcome Indicators		NICARAGUA		
		Target	Actual	
Outcome 1: Enhanced access to education among schoolchildren in targeted municipalities				
Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, length of assistance)	Male	90%	99%	
	Female	90%	99%	
Proportion of targeted people accessing assistance without protection challenges		100%		
Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women		60%	86%	
Enrolment Rate	Retention Rate	Pre school	95%	94%
		Primary school	95%	98%
	Attendance Rate	Pre school	70%	83%
		Primary school	70%	77%
Gender Ratio: ratio of girls to boys enrolled	Pre school	1.00	0.93	
	Primary school	1.00	0.94	
Average number of schooldays per month on which multi-fortified food or at least 4 food groups were provided		16	25	
Outcome 2: Improved smallholder farmers' livelihoods and food security, through the increment of their productivity whilst promoting women's participation and the adoption of environmentally friendly practices				
Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women		60%	35%	
Percentage of male/female smallholder farmers selling through WFP-supported farmer aggregation systems	Male		23.5%	
	Female		17.5%	
Value and volume of pro-smallholder sales through WFP-supported aggregation systems	Total volume (MT)		156	
	Total value (USD)		112,939	
	Beans (MT)		60	
	Beans (USD)		70,224	
	Maize (MT)		96	
	Maize (USD)		42,715	
Average percentage of increased yield of participating smallholders	Maize	20%	32%	
	Beans	20%	32%	
Percentage of smallholder farmers applying at least two environmental-friendly technologies	2016-2017		100%	
	2017-2018		100%	
Quantity of non-food items distributed			18	
Outcome 3: National capacities have been strengthened in disaster risk management				
Number of WFP-supported national food security and other policies, plans, and mechanisms that improve DRM and CCA		1	4	
Number of capacity development activities provided			3	
Number of technical support activities provided			2	
Number of partners supported			1	
Number of national coordination mechanisms supported			12	

Apéndice 8 Personas beneficiarias, productos y presupuesto PRO-ACT

Tabla 8.1: Productos y resultados del proyecto⁹⁷

El Salvador	
Output 1.1. CBT, food, non-food items distributed in sufficient quantity and quality and in timely manner to targeted beneficiaries	
Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as percent of planned	Total beneficiaries:900 households 36.7% adult members in HH (18.99 female, 17.17% male) 29.16% young members in HH (14.98 female, 14.18% male) 34.67 child members in HH (17.20% female, 17.47% male) Households headed by men (58%) / women (42%)
Total amount of cash transferred / value of vouchers distributed to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as percent of planned. Country specific outputs 900 smallholder subsistence farmers and their families (4,500 individuals) will benefit from five months of conditional food assistance valued at USD 75 per household per month (conditional upon participation in trainings and asset creation activities)	Modality: voucher and cash USD 75 per household (686 HH) and 214 HH received a differentiated amount ranging from USD 44.64 to 104.16, based on the number of family members En 2018, 46% of the participants received value voucher and 54% received cash
Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as percent of planned.	<ul style="list-style-type: none"> - 13,484 fruit trees distributed (109% of planned) - 900 soil & water conservation kits (100% of planned) - 16 community nursery kits - 24 forest plantation maintenance kits. - 1800 work t-shirts (900 per year) - 1800 work caps (900 per year) - 121 small water reservoirs - 100 drip irrigation kits-systems - 900 technical guideline booklets on productive and community resilience building - Materials and inputs for community composting plant, rehabilitation of two community roads, and a small bridge. - 18 forest fire control & prevention kits. - 20 large signs for community nurseries, rehabilitated roads, community composting plant and a small bridge - 24 complaint and suggestion boxes (1 per community)
Output 1.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities	
Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure Country specific outputs - 900 hectares of degraded land (hillsides) will be restored through the plantation of approximately 330,000 forest trees and 12,400 local fruit trees under agroforestry schemes. This activity will be combined with the introduction of soil and water conservation practices; - Water management and conservation	<ul style="list-style-type: none"> - 354,900 trees produced (16 community nurseries) - 929 ha of degraded reforested (359,384 trees planted) in process of restoration – more (109%% of planned) - 57 km of firebreaks established - 105 km of soil and water conservation works - 126 drip irrigation systems in hh parcels, including one 2500 litre water tank per kit (126% of planned) - 121 small reservoirs for irrigation during droughts - 900 agroforestry modules - A community composting plant, with the productive capacity of 3 MT per months.

⁹⁷ La tabla y sus datos vienen directamente de los informes anuales de 2017 y 2018 sin algún cambio

<p>efforts will be supported through the use of clean technologies for storing, pumping and distributing water for irrigation;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livelihood infrastructure assets including the construction of four small size dams for collecting water over streams, the installation of 20 hydraulic ram pumps, 4 km of water distribution pipe, and the installation of four water storage tanks; - The construction of two small bridges to enable transportation from smallholder farmers' parcels to the nearby village, thereby significantly increasing farmers' access to products and services and substantially reducing the costs of transporting their produce to markets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Small bridge connecting 2 beneficiary communities under construction - 2 community roads restored - rehabilitated
<p>Output 2.1. Human capacity to reduce risk of disasters and shocks developed</p>	
<p>Number of people trained, disaggregated by gender and type of training Target: 6400 small holder farmers trained</p> <p>Country specific outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> - 900 smallholder subsistence farmers and their family members will be trained in forest plantation, forest protection, soil and water conservation, the use of water for irrigation, nutrition and best practices for food preparation, among others; - 50 community leaders will be trained to engage in environmental protection and resilience-building activities. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establishment and maintenance of community tree nurseries: 378 women, 291 men (355 women and 300 men in 2018) - Soil and water conservation works: 250 women, 281 men - Establishment and maintenance of forest plantations: 288 women, 259 men - Community agro-forestry: 363 women, 285 men - Water resource management and irrigation alternatives for agriculture: 359 women, 264 men - Good food practices: 438 women, 235 men (in 2018, 328 women and 165 men) - Forest fire fighters course: 114 women, 147 Men (in 2018, 100 women, 133 men) - 23 community leaders and municipality field staff participated in the resilience and risk management course at El Zamorano University (11 women and 12 men) (2017) - Production of organic fertiliser through composting: 8 women, 25 men - Tree grafting: 30 women, 21 men - Marketing of agricultural product: 59 women, 51 men - CBPP training: 62 women, 93 men <p>Modality: cash \$0.50 per person per day per 100 days 15,000 beneficiaries Total \$750,000</p>
<p style="text-align: center;">Guatemala</p>	
<p>Output 1.1. CBT, food, non-food items distributed in sufficient quantity and quality and in timely manner to targeted beneficiaries</p>	
<p>Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as percent of planned</p>	<p>Total beneficiaries: 3,000 households Women: 1,625 Men: 1,375 Communities: 32 Municipalities: 4</p>
<p>Total amount of cash transferred / value of vouchers distributed to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as percent of planned.</p> <p>Country specific outputs CBT distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries.</p>	<p>Modality: cash \$0.50 per person per day per 100 days 15,000 beneficiaries Total \$750,000</p>

<p>Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as percent of planned.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4,500 kits of material to keep livestock in backyards (pigs and poultry) - 2,500 systems to catch rainwater - 2,500 Micro irrigation systems - 2,046 Improved stoves - 25 Equipment for early warning systems and risk management systems - 8 Equipment for site sentinels
<p>Output 1.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	
<p>Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure</p> <p>Country specific outputs Assets created at community level. Implemented income-generating activities managed by women. Planned for Year 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 24.8 ha of terraces for family orchards. - 6 types of fruit plants which adapted to the climate conditions in the Dry Corridor planted in each households' backyards. - 32 vegetable plant nurseries to reduce the loss of (12 species of native and commercial plants). - 32 prophylactic plans, incorporating the local committees for poultry which exist in each community. This included disinfection, deworming, vitaminization and vaccination. Committees for poultry are composed mainly of women who are responsible to manage the supplies and to follow-up the vaccination campaign with each family and training to other families. The first action made by the project was the construction of poultry houses. - Installation of a community irrigation system in San Agustin Acasaguastlán which benefits 172 households. - Installation of 2,591 household systems to catch rainwater in 30 communities in the municipalities of Zacapa, San Jorge and Huité (in process). - Production of protein-improved basic grains (<u>136 ha of maize and 136 of beans</u>), the seeds to produce grains were purchased from smallholder farmers supported by WFP in neighbouring areas. - 45 fish ponds for commercial use - 4 chicken coops - 52 incubators - 15 apiaries and 15 beehives - Women entrepreneurship (groups): Bakery (30), floor disinfectant (25), shampoo (20), detergent (15), home-made chlorine (9), fruit jam (30)
<p>Output 2.1. Human capacity to reduce risk of disasters and shocks developed</p>	
<p>Number of people trained, disaggregated by gender and type of training Target: 6400 small holder farmers trained</p> <p>Country specific outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communities' emergency plans in place. - COLRED and ECORED, and sentinel sites in place at community level. - Coordination between national and municipality levels are working according to national protocols in food security and nutrition, as well as to climate vulnerability and EWS. - Municipalities with EWS in place. 	<ul style="list-style-type: none"> - Training about food and good administration of domestic resources was delivered in the 32 communities. - Revision of training materials from the diverse institutions, including WFP and AAH, was conducted to define the training modules on nutrition education in 32 communities. - WFP printed a visual kit for practical training and learning. Methodological guidelines that emphasize the opportunities for the 1,000 days for direct action to prevent chronic undernutrition were printed and are part of the training materials delivered by AAH. - Training young adults (17-25 years) creating storytellers with competitive communication skills: writing, photography, and video in coordination with a partner (INTECAP)
<p style="text-align: center;">Honduras</p>	
<p>Output 1.1. CBT, food, non-food items distributed in sufficient quantity and quality and in timely manner to targeted beneficiaries</p>	
<p>Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as</p>	<p>Total beneficiaries 2.523: households Women: 1.428 (58%) Men: 1.095 (42%) Municipalities: 13</p>

percent of planned	
Total amount of cash transferred / value of vouchers distributed to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as percent of planned. Country specific outputs	Modality: cash amount per household 412.5 (2.75 USD/day for 150 days between April-September 2017 and 2018).
Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as percent of planned.	Type: <ul style="list-style-type: none"> - Agricultural and forestry inputs - 86 irrigation systems - 70 water harvesting systems - 93 nurseries - 4 poultry barns - 260 seed kits - 191 soils - 1806 community and family gardens - 6 house mesh - 50 cisterns - 4 rural entrepreneurship projects - 3 kits to strengthen the technical assistance of interinstitutional technicians (motorcycles, GPS, computers, printers, hard disk) - Materials and supplies to develop 61 participatory community plans and 13 micro-watershed declaration processes
Output 1.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities	
Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure Country specific outputs <ul style="list-style-type: none"> - diverse range of drought tolerant agroforestry crop species are selected and cultivated; - Proper post-harvest handling, storage, basic food processing and food quality and safety assessment methods are applied; - Vulnerable families create and improve natural and physical productive assets; - Extension workers, local government officers and stakeholders at village and municipality levels are trained in WFP's 3 pronged approach: ICA, SLP and CBPP; - Local food security and adaptation plans are integrated with municipal and provincial development plans, and a climate-sensitive integrated Master Plan for watershed management is developed; and - An early warning system for climate-induced disasters in target area is designed and implemented. 	<ul style="list-style-type: none"> - 54 hectares water harvesting models appropriate to the territorial contexts of households in the area, - 56 community gardens - 1,750 family gardens - 981 (ha) cultivated land treated and conserved with soil and water conservation - 93 community nurseries constructed - 159 (ha) fruit trees - 233 (ha) forests planted - 214 (ha) cultivated land treated with agroforestry techniques - 41 (ha) micro water sheds created (13) - 168 (ha) established for biofortified crops in 39 community seed banks - 91 community groups and 34 rural banks strengthened - 1 ICA, 3 SLPs, and 61 CBPPs and 7 EWS incorporated to understand situational context (2017)
Output 2.1. Human capacity to reduce risk of disasters and shocks developed	
Number of people trained, disaggregated by gender and type of training	- Community leaders trained Planned 200, actuals 244 (140 women and 104 men)

<p>Target: 6400 small holder farmers trained</p> <p>Country specific outputs</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiaries trained (Replicated): planed 1,200, actual 2,300 (Women: 1334 – Men: 966) - Technicians trained: Planned 40, actual 44 (14 women and 30 men) <p>Type of training:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risk management and adaptation to climate change, sustainable agriculture, extension and facilitation of development practices, gender in development, community development, agro-ecology, soil conservation, bio preparations, organizational management and integrated management of watersheds - Nutritional education, gender, protection, basic principels for a healthy lifestyle, nutritional properties of food, safe food preparation, techniques to improve the nutritional values of food, preparation of recipes, gender equality, women’s empowerment. - Community organization (cajas de ahorro y credito rural – CACR) - National framework for the declaration of micro-watersheds and water resources <p>Type technical assistance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfer of agricultural technology - Management and conservation of micro watersheds - Food and nutrition education - Community organization - Food assistance (Cash by Transfer) - National, Regional and community planning - Gender and protection
<p>Output 3.1 Technical support provided to smallholder farmers and small holder farmer organizations to enhance marketing of their produce</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Smallholder’s farmers are being trained in good agricultural practices (intelligent-adaptive to climate change), post- harvest practices and grain storage, which they have applied to cement the bases of community grain banks. - Farmer organizations trained, planned 20, actual 34 (participants of the trainings; 188 women and 84 men)
Nicaragua	
Output 1.1. CBT, food, non-food items distributed in sufficient quantity and quality and in timely manner to targeted beneficiaries	
<p>Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as percent of planned project target 40,000 school lunches</p>	<p>Total beneficiaries 200,683 pre and primary school children in 49 municipalities in the Dry Corridor. 48% girls and 52% boys.</p> <p>Coverage: twenty-five (25) planned school days in 2,548 schools.</p> <p>300 pre-and primary school children in 2 municipalities in dry corridor benefited from improved school infrastructure</p> <p>2 storage room and kitchen facilities were built in 2 schools</p> <p>33 picnic table, kitchen and dining utensils for 300 school children were delivered, 1 water collection system built in 1 school</p>
<p>Total amount of cash transferred / value of vouchers distributed to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as percent of planned.</p>	<p>Modality</p> <p>2017: 341 MT provided</p> <p>2018: 430 MT provided</p> <p>Food procured from smallholder farmers:</p> <p>2017: 156 MT</p> <p>2018: 207 MT</p>
Output 2.1. Smallholder farmers and farmer organizations provided with technical assistance, training, and transfer of agricultural inputs and technologies	
	<ul style="list-style-type: none"> - Provision of 3069 smaller productive assets. - Delivery of 12 equipment to organizations to strengthen monitoring capabilities. - Delivery of 8 machinery for processing and packaging of beans to the COMPARE co- operatives. - Delivery of 27526fruit and forest plants to smallholder farmers of the three

	<ul style="list-style-type: none"> participating co-operatives - Purchase of 76 communication equipment to strengthen the Disaster Operations Center. - Farmer organization and multipurpose room construction - Post-harvesting and commercialization assets (529) - Agricultural machinery (3) - Plants and seeds distributed (10,384) - Household assets (295) - Agricultural inputs for demonstrating parcels (6,242) - Computers and tablet (4) - Agricultural inputs and tools for the women economic empowerment group (589) - Capacity strengthening activities: <ul style="list-style-type: none"> - Smallholder farmers trained: 998 (44% women) from 3 organizations – on post-harvest management, financial education, food security and nutrition, organic fertilizer production, good agricultural practices, gender, new masculinities, resilience and climate change, commercialization, community assets, and post-harvest management - Farmer organizations and staff and committees trained on institutional strengthening, commercialization and cooperative framework - Working sessions to develop planting and business marketing plans - Exchange of experiences and practical improvements - Training for female farmers through Women’s economic empowerment strategy - Training sessions and technical assistance to strengthen the negotiating power of cooperatives - Formation of women’s economic empowerment group
Output 2.2. Farmer Organizations invest in their communities through the implementation of micro-projects to enhance resilience	
	<ul style="list-style-type: none"> - Inputs and tools for community assets building (887) - Four forest nurseries with 36, 000 plants - Four wells - Eight water reservoirs for irrigation - 35 water collection systems for human consumption - 32 plots of land established with cocoa plantation for crop diversification and 523 cocoa trees in each plot
Output 3.1: Technical assistance and resources provided to government partners to strengthen national, municipal, and community disaster risk management planning	
	<ul style="list-style-type: none"> - 3,816 people trained – including Government staff, municipal technicians and local committee members (46% women) - 42 capacity development activities carried out - 59 technical support activities provided - 13 Government partners supported (SINAPRED)

Tabla 8.2: Presupuesto (2017-2018)

Contract: DCI-FOOD/2016/378-062
EU Contribution Amount in Euro: 10,000,000
Reporting period: October 2016 - October 2018
Action Estimated Costs: 10,000,000

DESCRIPTION	Budget EUR	Actuals USD	Actuals EUR
COMMODITIES			
<i>Cereals</i>	171,262 €	195,969 \$	173,043 €
<i>Mixed and Blended Food</i>	67,467 €	80,135 \$	70,760 €
<i>Oil and Fats</i>	44,329 €	38,547 \$	34,038 €
<i>Pulses</i>	162,180 €	192,238 \$	169,748 €
TOTAL COMMODITIES	445,238 €	506,890 \$	447,589 €
EXTERNAL TRANSPORT			
TOTAL EXTERNAL TRANSPORT	27,246 €	16,110 \$	14,225 €
LTSH			
<i>Port Operations Costs</i>	5,017 €	3,474 \$	3,068 €
<i>Landside Transport</i>	7,525 €	18,733 \$	16,542 €
<i>Transshipment Point Costs</i>	17,402 €	18,177 \$	16,050 €
TOTAL LTSH	29,944 €	40,384 \$	35,659 €
ODOC FOOD			
Transport Related Costs			
<i>Superintendence</i>	692 €	1,489 \$	1,315 €
<i>Q & Q Survey</i>	5,905 €	7,850 \$	6,932 €
	6,597 €	9,339 \$	8,246 €
TOTAL ODOC FOOD	6,597 €	9,339 \$	8,246 €
CASH & VOUCHER			
C&V Transfer			
<i>Cash Transfers</i>	3,225,000 €	3,899,962 \$	3,443,707 €
<i>Voucher Transfers</i>	305,100 €	73,534 \$	64,931 €
Total C&V Transfers	3,530,100 €	3,973,496 \$	3,508,639 €
C&V Related Costs			
<i>C&V Delivery</i>	92,414 €	54,509 \$	48,132 €
<i>C&V Other</i>	131,953 €	77,783 \$	68,683 €
Total C&V Related costs	224,367 €	132,292 \$	116,816 €
TOTAL CASH & VOUCHER COSTS	3,754,467 €	4,105,788 \$	3,625,454 €

CAPACITY, DEVELOPMENT & AUGMENTATION			
CD&A Staff and Staff Related Costs			
<i>National GS Staff</i>	71,732 €	35,764 \$	31,580 €
<i>Local Consultants</i>	10,812 €	0 \$	0 €
<i>Staff Duty Travel</i>	60,840 €	72,073 \$	63,641 €
<i>Loc. Staff-Nat. Officer</i>	58,595 €	0 \$	0 €
<i>Temporary Assistance</i>	129,435 €	253,219 \$	223,595 €
	331,414 €	361,056 \$	318,816 €
CD&A Recurring Expenses			
<i>Consumables</i>	10,221 €	1,605 \$	1,417 €
<i>Communications and IT Services</i>	5,822 €	4,316 \$	3,811 €
<i>Vehicle Maintenance and Running Cost</i>	2,883 €	2,495 \$	2,203 €
<i>Field Level Agreements and MOUs</i>	487,417 €	752,032 \$	664,052 €
<i>Meeting facilitators, facilities and supplies</i>	350,524 €	394,339 \$	348,206 €
<i>Contracted Services</i>	13,966 €	0 \$	0 €
<i>Assessments, Evaluations, Monitoring, etc.</i>	8,533 €	6,599 \$	5,827 €
	879,366 €	1,161,385 \$	1,025,515 €
CD&A Equipment & Capital Costs			
<i>TCAT Equipment</i>	7,028 €	1,443,709 \$	1,274,810 €
<i>Equipment and supplies</i>	1,989,863 €	934,322 \$	825,016 €
	1,996,891 €	2,378,030 \$	2,099,826 €
TOTAL CDAT	3,207,671 €	3,900,472 \$	3,444,157 €
DIRECT SUPPORT COSTS			
Staff and Staff-Related Costs			
<i>National GS Staff</i>	207,762 €	182,694 \$	161,321 €
<i>Local Security Costs</i>	18,876 €	19,011 \$	16,787 €
<i>Local Consultants</i>	7,947 €	56,797 \$	50,152 €
<i>International consultant</i>	279,526 €	264,750 \$	233,777 €
<i>Staff Duty Travel</i>	320,862 €	208,287 \$	183,920 €
<i>Loc. Staff-Nat. Officer</i>	157,848 €	172,142 \$	152,003 €
<i>Temporary Assistance</i>	434,747 €	515,143 \$	454,877 €
	1,427,568 €	1,418,825 \$	1,252,837 €
Recurring Expenses			
<i>Rental of Facility, Utilities and Related costs</i>	53,463 €	99,724 \$	88,057 €
<i>Communications and IT Services</i>	67,411 €	36,924 \$	32,604 €
<i>Vehicle Leasing</i>	21,444 €	52,371 \$	46,244 €
<i>Vehicle Maintenance and Running Cost</i>	62,181 €	58,202 \$	51,393 €
<i>Commercial Services</i>	60,662 €	120,055 \$	106,010 €
<i>Office Supplies</i>	21,641 €	60,950 \$	53,820 €
	286,802 €	428,226 \$	378,128 €
Equipment & Capital Costs			
<i>TCAT Equipment</i>	10,073 €	11,402 \$	10,068 €
	10,073 €	11,402 \$	10,068 €
<i>Assessments, Evaluations, Monitoring, etc.</i>	150,188 €	146,577 \$	129,429 €
TOTAL DIRECT SUPPORT COSTS	1,874,631 €	2,005,030 \$	1,770,463 €
Total Food & Related costs	509,025 €	572,722 \$	505,720 €
Total C&V & Related costs	3,754,467 €	4,105,788 \$	3,625,454 €
Total Capacity Dev. & Aug. costs	3,207,671 €	3,900,472 \$	3,444,157 €
Total DSC	1,874,631 €	2,005,030 \$	1,770,463 €
ISC 7%	654,206 €	740,881 \$	654,206 €
TOTAL	10,000,000 €	11,324,893 \$	10,000,000 €

Apéndice 9 Matriz de la evaluación

Tabla 9.1: Preguntas de los TdR

Pregunta	Sub-Preguntas y/o temas de interés a valorar
1. ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente?	1.1. ¿El proyecto contempló los objetivos y procesos de trabajo más relevantes dentro de su temática, dados los contextos y problemáticas regionales y locales, y las necesidades de las poblaciones destinatarias?
	1.2. ¿El trabajo con las comunidades prioritarias seleccionadas se basó en un análisis de informativo y funcional para la toma de decisiones (¿ej. funcionalidad y aplicación de ICA, Trend Análisis, CBPP, y SLP?
	1.3. ¿En qué medida consideró las prioridades de las autoridades nacionales y locales (ej. alineamiento con políticas y programas públicos y de otros actores orientados a los mismos fines; coincidencia de intereses entre las partes; y consideración e implicación de éstas en el diseño e implementación del proyecto)?
	1.4. ¿En qué medida integró las políticas y estrategias del PMA, tanto corporativas, como regionales y nacionales en materia de resiliencia, pero también en Apoyo a Pequeños Productores y alimentación escolar para Nicaragua, género y protección y otros lineamientos relacionados con la temática y actividades implementadas? ²
2. ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados?	2.1. ¿Cuáles y cómo son valorados los resultados tangibles del proyecto por componentes o áreas de trabajo (asistencia alimentaria, fortalecimiento de la resiliencia de los medios de subsistencia ante las crisis relacionadas con el clima, alerta temprana y gestión de riesgos) y modalidades de intervención? Estimar diferencias en los resultados por grupos y perfiles poblacionales.
	2.2. ¿Cuáles han sido los efectos principales para las comunidades?, es decir ¿qué cambios son identificables en sus hogares y comunidades? (Ej. ¿contribuyó el proyecto a su seguridad alimentaria y nutricional?; ¿y a hacerle frente a la época crítica del año cuando no hay cosecha?).
	2.3 ¿Existe y cuáles son las diferencias en los resultados observados atendiendo a diferencias en función del género? Análisis de las diferencias en acceso/control, el uso y la toma de decisiones respecto a los recursos facilitados y resultados iniciales del proyecto en función del género. Analizar si en las actividades seleccionadas, especialmente la generación de activos comunitarios y de los hogares, se consideró el impacto en las relaciones de género (carga de trabajo, corresponsabilidad, generación de ingresos) y las necesidades de las mujeres.
	2.4. ¿Se han producido resultados positivos o negativos no previstos en términos de medios y condiciones de vida de población, sinergias institucionales y movilización de iniciativas conjuntas, consideración de los fines del proyecto en la acción pública, etc.?
3. ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados observados?	3.1. ¿En qué medida han sido idóneas las actividades implementadas y cuál ha sido su contribución a los resultados del proyecto? Valorar: <ul style="list-style-type: none"> a) En qué medida y cómo las actividades (Asistencia alimentaria por activos y fortalecimiento de capacidades en <u>Honduras</u>, <u>Guatemala</u> y <u>El Salvador</u>; alimentación escolar, Apoyo a Pequeños Productores y fortalecimiento de capacidades en <u>Nicaragua</u>) han demostrado un mayor efecto sobre los resultados en los diferentes grupos poblacionales focalizados; b) Qué <u>activos</u> de los trabajados en el proyecto fueron más determinantes para reducir los riesgos a los desastres naturales;

	<p>c) Cómo fueron utilizadas las <u>transferencias</u> de efectivo;</p> <p>d) Si las actividades de desarrollo de capacidades y realización de activos fortalecieron la comprensión de los vínculos entre seguridad alimentaria y la protección de los recursos naturales (<u>construcción de resiliencia</u>) en las familias participantes y socios del proyecto;</p> <p>e) En qué grado ha sido considerada la dimensión de <u>género, edad y protección</u> en el diseño e implementación de las actividades principales y herramientas diagnóstico;</p>
	<p>3.2. ¿Cuál sería la valoración de elementos que propicien la sostenibilidad a medio y largo plazo de los resultados y de las estrategias implementadas, incluidos factores derivados de la Dimensión de género? En particular, determinar la sostenibilidad de los activos realizados:</p> <p>a) Verificar si las <u>capacidades desarrolladas con las familias</u> beneficiarias son suficientes para darle continuidad, o mantenimiento a los activos realizados Si los activos se han construido en base a estándares técnicos que permitan un correcto funcionamiento, y si se corresponden a las condiciones edáficas y de clima.</p> <p>b) Si los hogares participantes <u>perciben los beneficios</u> ambientales proporcionados por los activos realizados, que permitan una apropiación y aseguren su cuidado o mantenimiento, luego de finalizado el proyecto.</p> <p>c) En particular, si los activos creados seguirán siendo de <u>utilidad</u> a los hogares que no son dueños de la tierra</p>
	<p>3.3. Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente la disponibilidad de los recursos movilizados (humanos y materiales) y los procesos internos de gestión (coordinación y asistencia técnica de la Oficina Regional, la Sede y al interior de cada país; procesos de compras; sistemas e instrumentos de seguimiento, etc.) y externos de colaboración (acuerdos inter <i>sistemas de coordinación, gestión y medios disponibles</i> -institucionales nacionales y municipales, colaboración inter-agencial, etc.), en los resultados del proyecto.</p>
	<p>3.3b Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente el enfoque regional del proyecto en cuanto a un valor agregado de este enfoque para el programa</p>
	<p>3.4. Estimar la influencia positiva y/o negativa de factores externos al proyecto necesarios para su éxito (cambios institucionales y de prioridades, implicación de las comunidades y liderazgo/organización comunitaria, acceso a tierras y mercados, violencia social no convencional, etc.)</p>

Tabla 9.2: Matriz de la Evaluación Original⁹⁸

Criterios de Evaluación: Pertinencia, Relevancia, Sostenibilidad (en Diseño)						
Pregunta 1: ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente? (Los Indicadores del Marco Lógico del proyecto están resaltados en azul)						
Áreas para Análisis: a) Selección de objetivos; b) Focalización; c) Selección de actividades; d) Selección de modalidades; e) Complementariedad						
No.	Sub-preguntas	Medida/Indicador	Primeras fuentes de información	Métodos de recolección de datos	Métodos de análisis de datos	Calidad de evidencia
1.1	¿El proyecto contempló los objetivos y procesos de trabajo más relevantes dentro de su temática, dados los contextos y problemáticas regionales y locales, y las necesidades de las poblaciones destinatarias?					
1.1a	La relevancia de los objetivos del proyecto en relación con las necesidades identificadas en los contextos nacionales.	1.1a.1 En qué medida procesos diagnósticos desglosados informaron el diseño del proyecto en nutrición, seguridad alimentaria, protección, y resiliencia. 1.1a.2 Rendición de cuentas – proporción de Personas beneficiadas informados sobre el proyecto 1.1a.3 En qué medida un análisis de GEEW informó el diseño del proyecto y la presencia de un enfoque de género explícito – por medio de actividades, indicadores, y procesos presupuestales 1.1a.4 En qué medida estrategias alternativas fueron examinado y/o considerado en el transcurso del proceso de diseño	Informes diagnósticos, informes de monitoreo. Entrevistas cualitativas con una gama de partes interesadas:	Revisión de información/informes disponibles. Entrevistas con personal de RB/CO. Entrevistas con Personas beneficiadas, otras partes interesadas externas.	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Plena información en los informes diagnósticos. Sin embargo, muchos de las partes interesadas involucrado en el diseño puedan ser desconectada del parte de implementación
1.1b	La relevancia de las actividades e activos y modalidades de transferencia escogido para inclusión en el proyecto ⁹⁹	1.1b.1 Relevancia y calidad de la lógica de intervención y las actividades e activos propuestas 1.1b.2 Adecuación de los montos de las transferencias 1.1b.3 Adecuación de los activos generados por el FFA 1.1b.4 Adecuación de las modalidades de transferencia propuestas 1.1b.5 Nivel de participación de las partes interesadas en la definición de actividades, activos, y modalidades de transferencia	Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias			

⁹⁸ La matriz de la evaluación fue modificado para ser mas focalizado en consulta con el equipo regional durante las reuniones regionales al principio de las visitas al terreno

⁹⁹ Vean Tabla 6.1 en Apéndice 6 y las tablas 5.1 y 5.2 en Apéndice 5 para descripción de resultados y productos esperados.

		1.1b.6 A qué medida consideraciones de género fueron integrado en la selección de activos y transferencias	Personas beneficiadas ONG colaboradores			
1.1c	Adecuación de los mecanismos para la selección de Personas beneficiadas ¹⁰⁰	1.1c.1 Adecuación de los procesos de selección para la inclusión de hogares y comunidades en las actividades del proyecto 1.1c.2 Adecuación de los criterios de selección según los objetivos del proyecto 1.1c.3 Nivel de participación y satisfacción de parte de los Personas beneficiadas y otras partes interesadas en la definición de los criterios de selección según los objetivos del proyecto 1.1c.4 Presencia y calidad de los procesos de monitoreo para identificar cambios en los contextos y/o en las necesidades de los Personas beneficiadas para ajustes en el proyecto 1.1c.5 En qué medida consideraciones de género fueron incluidos en los procesos de selección según los objetivos del proyecto				
1.2	¿El trabajo con las comunidades prioritarias seleccionadas se basó en un análisis de informativo y funcional para la toma de decisiones? (¿ej. funcionalidad y aplicación de ICA, análisis de tendencias, CBPP, y SLP?	1.2.1 Existencia de documentación de ICA, SLP, y CPBB 1.2.2 Evidencia de la utilización de ICA, SLP y CBPP en el diseño y selección de proyectos 1.2.3 En qué medida aspectos de género fueron considerados en los procesos de consulta 1.2.4 Percepciones de las partes interesadas en cuanto a la calidad de los procesos de consulta 1.2.5 La idoneidad de la participación de los Personas beneficiadas y otras partes interesadas en los procesos de consulta	Documentos de proyectos PMA Entrevistas cualitativas con una gama de partes interesadas	Revisión de información/ informes disponibles. Entrevistas con personal de RB/CO. Entrevistas con Personas beneficiadas, otras partes interesadas externas.	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Plena información en los informes diagnósticos.

¹⁰⁰ Vean Tabla 6.1 en Apéndice 6 y las tablas 5.1 y 5.2 en Apéndice 5 para descripción de selección, resultados y productos esperados.

1.3	¿En qué medida consideró las prioridades de las autoridades nacionales y locales (ej. alineamiento con políticas y programas públicos y de otros actores orientados a los mismos fines; coincidencia de intereses entre las partes; y consideración e implicación de éstas en el diseño e implementación del proyecto)?	1.3.1 Alineamiento con políticas nacionales para resiliencia social y preparación para desastres en términos de objetivos, enfoques, prioridades. 1.3.2 Consideración de intereses entre las partes integrado en el diseño e implementación del proyecto	Informes diagnósticos, de diseño, y de monitoreo. Entrevistas cualitativas con una gama de partes interesadas.	Revisión de información/ informes disponibles. Entrevistas con personal de RB/CO. Entrevistas con Personas beneficiadas, otras partes interesadas externas.	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Plena información en los informes diagnósticos.
1.4	¿En qué medida integró las políticas y estrategias del PMA, tanto corporativas, como regionales y nacionales en materia de resiliencia, pero también en Apoyo a Pequeños Productores y alimentación escolar para Nicaragua, género y protección y otros lineamientos relacionados con la temática y actividades implementadas?	1.4.1 Alineamiento con estrategias de PMA y ONU a nivel global y nacional 1.4.2 Complementariedad de actividades con otros proyectos implementados por otras agencias. 1.4.3 Involucramiento de partes interesadas relevantes dentro del PMA y entre otras agencias el proceso de diseño 1.4.4 Evidencia de coordinación a nivel de terreno 1.4.5 Percepciones de los asociados y partes interesadas principales en cuanto a la coherencia del proyecto con sus propias iniciativas	Documentos diagnósticos y diseño, documentación externa identificada por personal de RB/CO PMA Entrevistas cualitativas con una gama de partes interesadas dentro del PMA como regional, nacional, y los equipos técnicos.	Revisión de información/ informes disponibles. Entrevistas con personal de RB/CO. Entrevistas con Personas beneficiadas, otras partes interesadas externas.	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Plena información en los informes diagnósticos.

Criterios de Evaluación: Eficacia, Impacto (otros efectos)

Pregunta 2: ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados? (Los Indicadores del Marco Lógico del proyecto están resaltados en azul)

Áreas de Análisis: a) Logro de productos; b) Realización de objetivos; c) Efectos no-intencionados; d) Eficiencia; e) Sostenibilidad

2.1	2.3. ¿Cuáles y cómo son valorados los resultados tangibles del proyecto por componentes o áreas de trabajo (asistencia alimentaria, fortalecimiento de la resiliencia de los medios de subsistencia ante las crisis relacionadas con el clima, alerta temprana y gestión de riesgos) y modalidades de	Medida de Productos: 2.1.1 Número de Personas beneficiadas alcanzados por modalidad, género, comparado a lo planificado 2.1.2 Frecuencia de C/V y distribuciones de alimentos en especie comparado a lo planificado (Indicador del ML) 2.1.3 Cantidad de efectivo/cupones y cantidad y calidad de alimentos en especie comparado a lo planificado Medidas de Resultados:	Personal PMA Datos de monitoreo de proyecto e informes Entrevistas con Personas beneficiadas y otras partes interesadas como Personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como	Revisión de informes de datos disponibles. Entrevistas con PMA y partes interesadas externas Desagregación por país, grupo, y género	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Información plena relacionada a las medidas a nivel de hogar – información limitada para capacidad gubernamental y nacional. Es necesario obtenerlo de las entrevistas cualitativas.
-----	---	---	---	--	--	--

	intervención? ¹⁰¹ Estimar diferencias en los resultados por grupos y perfiles poblacionales.	<p><u>Activos</u></p> <p>2.1.4 FCS, CSI, Diversidad Dietética desagregados</p> <p>2.1.5 CAS: porcentaje de comunidades con Puntaje de Activo mejorado</p> <p><u>DRR y CCA</u></p> <p>2.1.6 Proporción de comunidades donde se evidencia mejor capacidad para manejar choques y riesgos</p> <p>2.1.7 Existencia de documentación nacional relativo a Resiliencia, DRR, y CCA. Evidencia de cambios en política como resultado de la documentación de Resiliencia, DRR, y CCA.</p> <p>2.1.8 Numero de políticas y mecanismos elaborado con apoyo del PMA</p> <p>2.1.9 Número de personas capacitadas</p> <p>2.1.10 Número de mecanismos de coordinación apoyados</p> <p><u>Alimentación Escolar (Nicaragua)</u></p> <p>2.1.11 Tazas de inscripción</p> <p>2.1.12 Tazas de retención</p> <p>2.1.13 Tazas de asistencia</p> <p>2.1.14 Tazas de proporción género</p> <p>2.1.15 Días por mes con recepción de alimentos</p> <p><u>Apoyo Agricultores (Nicaragua)</u></p> <p>2.1.16 Cantidad de alimentos <i>de local purchase</i> desglosada por tipo y genero</p> <p>2.1.17 Porcentaje de aumento en producción</p> <p>2.1.18 Porcentaje de agricultores aplicando tecnologías ambientales</p>	Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias Personas beneficiadas ONG colaboradores			
2.2	¿Cuáles han sido los efectos principales para las comunidades?, es decir ¿qué cambios son	2.2.1 CAS: Porcentaje de comunidades con Puntaje de Activo mejorado	Datos de proyecto, monitoreo, e informes anuales. Informes	Revisión de informes y datos disponibles	Triangulación de información disponible y	Alguna información en informes de impacto a nivel de hogar, pero se

¹⁰¹ Vean Tabla 6.1 en Apéndice 6 y las tablas 5.1 y 5.2 en Apéndice 5 para descripción de resultados y productos esperados.

	<p>identificables en sus hogares y comunidades? (Ej. ¿Contribuyó el proyecto a su seguridad alimentaria y nutricional?; ¿y a hacerle frente a la época crítica del año cuando no hay cosecha?).</p>	<p>2.2.2 Proporción de comunidades donde se evidencia capacidad mejorada para manejar choques y riesgos 2.2.3 Percepciones de partes interesadas respecto a cambios en la comunidad en seguridad alimentaria y resiliencia 2.2.4 Percepciones de partes interesadas respecto a respuestas de hogares antes de la cosecha</p>	<p>diagnósticos y evaluaciones disponibles. Personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias Personas beneficiadas ONG colaboradores</p>	<p>Entrevistas con un rango de partes interesadas seleccionadas</p>	<p>datos recopilados.</p>	<p>debe complementar con información cualitativa adicional</p>
2.3	<p>¿Existe y cuáles son las diferencias en los resultados observados atendiendo a diferencias en función del género? Análisis de las diferencias en acceso/control, el uso y la toma de decisiones respecto a los recursos facilitados y resultados iniciales del proyecto en función del género. Analizar si en las actividades seleccionadas, especialmente la generación de activos comunitarios y de los hogares, se consideró el impacto en las relaciones de género (carga de trabajo, corresponsabilidad, generación de ingresos) y las necesidades de las mujeres.</p>	<p>2.3.1 Desagregación por género de resultados y productos 2.3.2 Desagregación por género de indicadores transversales de género, participación, y protección 2.3.3 Percepciones de partes interesadas en cuanto a diferenciación de género y toma de decisiones 2.3.4 Percepciones de partes interesadas de relaciones de género como resultado del proyecto</p>	<p>Datos del proyecto, monitoreo, presupuesto, informes Entrevistas con personal de PMA, partes interesadas externas, y Personas beneficiadas como personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías</p>	<p>Revisión de documentos disponibles Entrevistas con PMA, partes interesadas, y Personas beneficiadas</p>	<p>Triangulación de información disponible y datos recopilados.</p>	<p>Información sustancial en informes de PMA de medidas de género, pero debe ser complementada con información cualitativa</p>

			Asociaciones comunitarias Personas beneficiadas ONG colaboradores			
			Entrevistas y grupos focales con mujeres			
2.4	¿Se han producido resultados positivos o negativos no previstos en términos de medios y condiciones de vida de población, sinergias institucionales y movilización de iniciativas conjuntas, consideración de los fines del proyecto en la acción pública, etc.?	2.4.1 Perspectivas de partes interesadas sobre consecuencias no-intencionadas 2.4.2 Documentación gubernamental de DRR y CCA	Entrevistas con personal de PMA, partes interesadas externas, y Personas beneficiadas como personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias Personas beneficiadas ONG colaboradores	Entrevistas cualitativas de todas las partes interesadas y revisión de documentos	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Relativamente poca información disponible sobre consecuencias no-intencionales – debe ser enfatizado en los ejercicios cualitativos
Criterios de Evaluación: Eficiencia, Sostenibilidad, Pertinencia, Coherencia (en Ejecución)						
Pregunta 3: ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados observados?						
Áreas de Análisis: a) Factores internos; b) Factores externos; c) Factores de género						
3.1	¿En qué medida han sido idóneas las actividades implementadas y cuál ha sido su contribución a los resultados del proyecto? Valorar:					
3.1.a	En qué medida y cómo las actividades (Asistencia alimentaria por activos y fortalecimiento de	3.1.a.1 Análisis de marco lógico de actividades a productos a resultados 3.1.a.2 Análisis de teoría de cambio para identificar vínculos conceptuales	Datos de programa Entrevistas con personal de PMA, partes interesadas	Revisión de documentos, datos cuantitativos, entrevistas cualitativas	Triangulación de información disponible y	Datos cuantitativos sustanciales disponibles y

	capacidades en <u>Honduras, Guatemala y El Salvador</u> ; alimentación escolar, Apoyo a Pequeños Productores y fortalecimiento de capacidades en <u>Nicaragua</u>) han demostrado un mayor efecto sobre los resultados en los diferentes grupos poblacionales focalizados;	3.1.a.3 Comparaciones diferenciales de actividades a cambios en resultados en FCS, DDS, FCS, CAS 3.1.a.4 Percepciones de partes interesadas de la relevancia de las contribuciones	externas, y Personas beneficiadas como personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias Personas beneficiadas ONG colaboradores	con partes interesadas externas e internas y Personas beneficiadas	datos recopilados.	documentación de marco lógico Se debe enfatizar la recolección de información cualitativa complementaria
3.1.b	Qué <u>activos</u> de los trabajados en el proyecto fueron más determinantes para reducir los riesgos a los desastres naturales;	3.1.b.1 Comparaciones diferenciadas entre Activos usados con cambios en resultados en FCS, DDS, FCS, CAS 3.1.b.4 Percepciones de partes interesadas de la relevancia y contribución de Activos	Datos de programa Entrevistas con personal de PMA, partes interesadas externas, y Personas beneficiadas como personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias	Revisión de documentos, datos cuantitativos, entrevistas cualitativas con partes interesadas externas e internas y Personas beneficiadas	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Datos cuantitativos sustanciales disponibles y documentación de marco lógico Se debe enfatizar la recolección de información cualitativa complementaria

			Personas beneficiadas ONG colaboradores			
3.1c	Cómo fueron utilizadas las transferencias de efectivo	3.1.c.1 Datos de transferencias CBT por país y parte 3.1.c.2 Comparaciones diferenciadas de eficiencia de CBT 3.1.c.3 Calificaciones de las partes interesadas de CBT 3.1.c.4 Percepciones de partes interesadas sobre la utilización de CBT 3.1.c.4 Datos de los Personas beneficiadas sobre la aplicación de los recursos de las transferencias	Datos de programa (WINGS, SCOPE) Personal de PMA y partes interesadas externas como los Personas beneficiadas en cada país, asociaciones comunitarias, y las alcaldías	Revisión de documentos, datos cuantitativos, entrevistas cualitativas con partes interesadas externas e internas y Personas beneficiadas	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Datos cuantitativos sustanciales son disponibles, incluyendo informes de PD. Se necesita información cualitativa complementaria
3.1.d	Si las actividades de desarrollo de capacidades y realización de activos fortalecieron la comprensión de los vínculos entre seguridad alimentaria y la protección de los recursos naturales (<u>construcción de resiliencia</u>) en las familias participantes y socios del proyecto;	3.1.d.1 Comparaciones diferenciadas de activos construidos y calificación de manejo de recursos naturales por comunidad 3.1.d.2 Percepciones de partes interesadas sobre el enlace de manejo de recursos naturales	Datos de programa, datos nacionales, Entrevistas con personal de PMA, partes interesadas externas, y Personas beneficiadas como personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.) Alcaldías Asociaciones comunitarias Personas beneficiadas ONG colaboradores	Revisión de documentos, entrevistas cualitativas con partes interesadas externas e internas y Personas beneficiadas	Triangulación de información disponible y datos recopilados.	Datos desglosados a nivel nacional pueden no estar disponibles. Posiblemente se tendrá que depender primero en las respuestas cualitativas
3.1.e	En qué grado ha sido considerada la dimensión de <u>género, edad y</u>	3.1.e.1 Informes de documentación desde el proceso de diseño	Datos de programa, datos nacionales,	Revisión de documentos,	Comparación entre países	Existe documentación sustancial de diseño

	protección en el diseño e implementación de las actividades principales y herramientas diagnóstico;	<p>3.1.e.2 Datos de participación de Personas beneficiadas</p> <p>3.1.e.3 Percepciones de las partes interesadas en consideración del diseño</p>	<p>Entrevistas con mujeres en grupo de enfoque</p> <p>Partes interesadas externas y Personas beneficiadas como Entrevistas con personal de PMA, partes interesadas externas, y Personas beneficiadas como personal de PMA, Personas beneficiadas, y partes interesadas externas como Personal del PMA – nacional y regional</p> <p>Autoridades gubernamentales – Ministerios (ej.: Agricultura, Recursos Naturales, Educación, etc.)</p> <p>Alcaldías</p> <p>Asociaciones comunitarias</p> <p>Personas beneficiadas</p> <p>ONG colaboradores</p>	entrevistas cualitativas con partes interesadas externas e internas y Personas beneficiadas		desde los cuatro países, hay necesidad de priorizar entrevistas cualitativas
3.2	¿Cuál sería la valoración de elementos que propicien la sostenibilidad a medio y largo plazo de los resultados y de las estrategias implementadas, incluidos factores derivados de la dimensión de género? En particular, determinar la sostenibilidad de los activos realizados:					
3.2.a	<p>Verificar si las <u>capacidades desarrolladas con las familias</u> beneficiarias son suficientes para darle continuidad, o mantenimiento a los activos realizados</p> <p>Si los activos se han construido en base a estándares técnicos que permitan un correcto funcionamiento, y si se corresponden a las</p>	<p>3.2.a.1 Percepciones de las partes interesadas en cuanto a sostenibilidad de activos de hogar</p> <p>3.2.a.2 Percepciones de las partes interesadas en cuanto a la calidad de los activos</p>	Personas beneficiadas y partes interesadas externas a nivel municipal (Alcaldía, asociaciones comunitarias)	Revisión cualitativa	Comparación y consolidación entre países	Pocos datos cuantitativos están disponibles, será necesario responder desde los datos cualitativos

	condiciones edáficas y de clima.					
3.2.b	Si los hogares participantes perciben los beneficios ambientales proporcionados por los activos realizados, que permitan una apropiación y aseguren su cuidado o mantenimiento, luego de finalizado el proyecto.	3.2.b.1 Percepciones de las partes interesadas en cuanto al financiamiento a largo plazo o apoyo para mantenimiento de activos	Personas beneficiadas y partes interesadas externas a nivel municipal (Alcaldía, asociaciones comunitarias)	Revisión cualitativa	Comparación y consolidación entre países	Pocos datos cuantitativos están disponibles, será necesario responder desde los datos cualitativos
3.2.c	En particular, si los activos creados seguirán siendo de utilidad a los hogares que no son dueños de la tierra	3.2.c.1 Percepciones de las partes interesadas en cuanto a la utilidad de activos para los que no son dueños de tierra	Personas beneficiadas y partes interesadas externas a nivel municipal (Alcaldía, asociaciones comunitarias)	Revisión cualitativa	Comparación y consolidación entre países	Pocos datos cuantitativos están disponibles, será necesario responder desde los datos cualitativos
3.3a	Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente la disponibilidad de los recursos movilizados (humanos y materiales) y los procesos internos de gestión (coordinación y asistencia técnica de la Oficina Regional, la Sede y al interior de cada país; procesos de compras; sistemas e instrumentos de seguimiento, etc.) y externos de colaboración (acuerdos inter sistemas de coordinación, gestión y medios disponibles -institucionales nacionales y municipales, colaboración inter-agencial, etc.), en los resultados del proyecto.	3.3.1 Presencia de informes diagnósticos, documentos de diseño 3.3.2 Capacidad para movilizar recursos, personal. 3.3.3 Percepciones de los donantes de la presencia/operación de proyectos de PMA 3.3.4 Adecuación de números y perfiles de personal 3.3.5 Capacidad de la ON para conseguir y manejar asociaciones de alta calidad 3.3.6 Nivel de involucramiento con contrapartes del gobierno, ONU, ONG, y otras partes interesadas 3.3.7 Calidad de apoyo desde la RB 3.3.8 Calidad y eficiencia de los sistemas de M&E y la habilidad para anticipar factores externos 3.3.9 Calidad de apoyo proporcionado a asociados 3.3.10 Percepciones de partes interesadas en cuanto a la calidad del apoyo	Revisión de documentos Personas beneficiadas y partes interesadas externas a nivel nacional dentro de los Ministerios y direcciones correspondientes	Revisión cualitativa	Comparación y consolidación entre países	Pocos datos cuantitativos están disponibles, será necesario responder desde los datos cualitativos o revisión de documentos
3.3b	Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente el enfoque regional del proyecto en	3.3.11 Percepciones del personal PMA en cuanto a la frecuencia y calidad de los procesos de coordinación regional	Revisión de documentos	Revisión cualitativa	Comparación y consolidación entre países	Pocos datos cuantitativos están disponibles, será necesario responder

	cuanto a un valor agregado de este enfoque para el programa	3.3.12 Percepciones del personal PMA en cuanto al valor agregado en el enfoque en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - La calidad de la intervención - Fortalecimiento institucional PMA - Alineación de acciones regionales - Eficiencia en el uso de los recursos - Aspectos no anticipados 	Personas beneficiadas y partes interesadas externas a nivel nacional dentro de los Ministerios y direcciones correspondientes			desde los datos cualitativos o revisión de documentos
3.4	Estimar la influencia positiva y/o negativa de factores externos al proyecto necesarios para su éxito (cambios institucionales y de prioridades, implicación de las comunidades y liderazgo/organización comunitaria, acceso a tierras y mercados, violencia social no convencional, etc.)	3.4.1 Factores de seguridad, política, y economía que afectan la implementación 3.4.2 Acceso a las regiones geográficas marcadas para intervenciones por PMA y sus asociados 3.4.3 Funcionamiento del gobierno y de instituciones locales dentro del área geográfico marcado 3.4.4 Nivel de organización y cohesión social de los Personas beneficiadas meta	Revisión de documentos, Personas beneficiadas y partes interesadas externas a nivel nacional, municipal, y local	Revisión cualitativa	Comparación y consolidación entre países	Pocos datos cuantitativos están disponibles, será necesario responder desde los datos cualitativos o revisión de documentos

Tabla 9.3: Matriz de evaluación simplificada¹⁰²

1.	Pregunta 1: ¿En qué medida el proyecto ha sido diseñado y ejecutado de manera apropiada / pertinente?
	¿El proyecto contempló los objetivos y procesos de trabajo más relevantes dentro de su temática, dados los contextos y problemáticas regionales y locales, y las necesidades de las poblaciones destinatarias?
	¿El trabajo con las comunidades prioritarias seleccionadas se basó en un análisis de informativo y funcional para la toma de decisiones? (¿ej. funcionalidad y aplicación de ICA, análisis de tendencias, CBPP, y SLP?)
	¿En qué medida consideró las prioridades de las autoridades nacionales y locales (ej. alineamiento con políticas y programas públicos y de otros actores orientados a los mismos fines; coincidencia de intereses entre las partes; y consideración e implicación de éstas en el diseño e implementación del proyecto)? <i>Sistemas regionales</i>
	¿En qué medida integró las políticas y estrategias del PMA , tanto corporativas, como regionales y nacionales en materia de resiliencia, pero también en Apoyo a Pequeños Productores y alimentación escolar para Nicaragua, género y protección y otros lineamientos relacionados con la temática y actividades implementadas?
2.	Pregunta 2: ¿Cuáles han sido y cómo son valorados los resultados alcanzados?
	¿Cuáles y cómo son valorados los resultados tangibles del proyecto por componentes o áreas de trabajo y modalidades de intervención?
	¿Cuáles han sido los efectos principales para las comunidades ?
	¿Existe y cuáles son las diferencias en los resultados observados atendiendo a diferencias en función del género ?
	¿Se han producido resultados positivos o negativos no previstos ?

¹⁰² Desarrollado en Panamá en consulta con el equipo regional

3	Pregunta 3: ¿Cómo y por qué ha obtenido los resultados observados?
	¿En qué medida han sido idóneas las actividades implementadas y cuál ha sido su contribución a los resultados del proyecto?
	Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente la disponibilidad de los recursos movilizados y los procesos internos de gestión y externos de colaboración en los resultados del proyecto.
	Estimar cómo han influido positiva y/o negativamente el enfoque regional del proyecto en cuanto a un valor agregado de este enfoque para el programa
	Qué activos de los trabajados en el proyecto fueron más determinantes
	Cómo fueron utilizadas las transferencias de efectivo
	En qué grado ha sido considerada la dimensión de género, edad y protección en el diseño e implementación de las actividades principales y herramientas diagnóstico;
	¿Cuál sería la valoración de elementos que propicien la sostenibilidad a medio y largo plazo de los resultados y de las estrategias implementadas
	Estimar la influencia positiva y/o negativa de factores externos al proyecto necesarios para su éxito

Apéndice 10 Conexión entre hallazgos, conclusiones, y recomendaciones

Hallazgos <i>(Se presentan con la categorización de las tablas, con referencia por numeración a los párrafos correspondientes en la narrativa)</i>	Conclusiones <i>(resumidas, con referencia a los párrafos más relevantes a las recomendaciones)</i>	Recomendación (Resumida)
<p>Relevancia y Pertinencia</p> <ul style="list-style-type: none"> El proyecto es relevante en general en relación con los contextos de los cuatro países. Por su naturaleza es altamente contextualizado y descentralizado a través de múltiples países. [24] El diseño del proyecto utiliza el marco del Corredor Seco como elemento organizativo para el proyecto multinacional [25] El enfoque en resiliencia de medios de vida, diversificación de la producción/dieta, establecimiento de SAT para inseguridad alimentaria y la educación en SAN son altamente relevantes en esta realidad territorial. [35-36] El proyecto está alineado con la estrategia de resiliencia del PMA y en el marco de la teoría de cambio para FFA. [31] La conceptualización amplia de resiliencia crea ciertos desafíos para que el proyecto desarrolle coherencia a nivel regional [32-34] [90-91 bajo Eficacia, pertinente a activos no coherentes] Aunque la resiliencia es una prioridad dentro del PMA, las herramientas corporativas no proveen un marco claro y coherente para avanzar la resiliencia desde concepto a programación integrada y resultados medibles [43-47, 50] En la manera que el marco lógico está construido, sería muy difícil captar o medir cambios en resiliencia de los hogares. [43-44, 50] [75-77 bajo Resultados, pertinente a capacitaciones] 	<p>Es relevante utilizar el Corredor Seco para definir un proyecto multinacional alineado a las estrategias programáticas en los cuatro países. A la vez falta una conceptualización unificadora de la resiliencia para guiar la selección de activos/actividades.</p> <p>[Referencia cruzada con la Recomendación 5]</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafos 129-131 Párrafo 141 Párrafo 146 	<p>156. Recomendación 1: Para proyectos de resiliencia en el Corredor Seco, la oficina regional debe afinar el enfoque definido por el tipo de shock específico al frente del cual se debe construir la resiliencia; en este caso, el tema pertinente de incertidumbre de agua.</p> <p>157. Recomendación 2: Para informar la recomendación 1, las Oficinas de País deben considerar un ejercicio de la capitalización de experiencias del PMA en la región para la construcción de resiliencia.</p>
<p>Relevancia y Pertinencia</p> <ul style="list-style-type: none"> El criterio para la selección de las personas beneficiarias fue apropiado dentro de los parámetros del objetivo del proyecto [37, 39, 55-56] [66-67 bajo Resultados] [118 bajo Sostenibilidad] <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque generalmente positivos, los cambios reflejados en los indicadores corporativos probablemente miden el impacto de las 	<p>Los indicadores corporativos y marco lógico regional no capturan/visibilizan beneficios y contribución a la resiliencia de los activos de maduración lenta. Hay varias maneras para corregir y mejorar la medición con implicaciones para temas incluyendo el refuerzo escolar, enfoque de género, y capacidades institucionales.</p> <p>[Referencia cruzada con la Recomendación 7]</p> <p>3.1 párrafos 135-136, 146;</p>	<p>158. Recomendación 3: Las Oficinas del País y la Oficina Regional deberían considerar acciones para evidenciar mejor los progresos obtenidos por el PMA en el desarrollo de la resiliencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Para reflejar los resultados a nivel comunitario, adaptar otros indicadores Para reflejar la naturaleza de largo plazo de la construcción de resiliencia, debe valorarse la implementación de estudios longitudinales

<p>distribuciones de efectivo en los hogares más que el efecto de los activos. [62-63, 72] [121 bajo Sostenibilidad]</p> <ul style="list-style-type: none"> Se reportan efectos significativos del proyecto en cuanto a la igualdad de género y se percibe que a través del proyecto las mujeres han expresado un sentimiento de empoderamiento y un cambio en las relaciones en el hogar y en la comunidad. [85-87] [58-61 bajo Relevancia] <p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> El proyecto ha utilizado un énfasis en género a través de su programación. Se evidencian diferencias significativas entre el antes y el después del proyecto en aspectos relativos al liderazgo y participación de la mujer. [99] [96-97 ref. Refuerzo Escolar] <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque no aparece en los indicadores corporativos o marco lógico para el proyecto, se encontró que hay avances significativos en el establecimiento de plataformas municipales y en la creación de nuevas redes sociales de multinivel mediante intercambios y capacitaciones. [62-63, 77-78] 	<p>3.2 párrafos 129-131 3.3 párrafo 138 3.4 párrafo 142 3.5 Párrafo 135</p>	<ul style="list-style-type: none"> Con relación al refuerzo escolar, medir de las dimensiones de la seguridad alimentaria de los hogares de niños y niñas que reciben el beneficio Para las contribuciones del enfoque de género investigaciones etnográficas profundas y de calidad que aborden la relación género y construcción de resiliencia en los hogares Para el desarrollo de capacidades institucionales a la resiliencia, adaptar indicadores que miden capacidades institucionales, estructura, reglamentos y procesos, entre otros.¹⁰³
<p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> El PMA ha desempeñado un rol importante apoyando, coordinando, y promoviendo el trabajo en redes entre los representantes institucionales. [104-107] No obstante, existen entidades regionales relacionadas con la resiliencia que pueden apoyar para el desarrollo de políticas nacionales o fortalecer capacidades locales y otras plataformas; éstas fueron consultadas al inicio pero no involucradas en la implementación (CEPREDENAC, SG-SICA, CCAD y CAC) [29- 30 y 106.] 	<p>La institucionalidad regional ha avanzado mucho en los criterios para definir un proyecto como regional tanto como los mecanismos de coordinación y ejecución; existen muchas aperturas para seguir mejorando, especialmente en términos de redes y plataformas transfronterizas. El compromiso y la colaboración con entidades regionales con mandados en resiliencia fue una brecha en la implementación del proyecto. [referencia cruzada con la recomendación 5]</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafos 144- 145 	<p>159. Recomendación 4: Las Oficinas de País deben considerar fortalecer cualquier intervención dentro sus Planes Estratégicos de País relativa a la construcción de resiliencia con una coherente vinculación a la existente Institucionalidad Regional: la GRD, la SAN y la agricultura, entre ellas: CEPREDENAC, SG-SICA, CCAD y CAC, en la fase de implementación de futuros proyectos.</p>
<p>Relevancia y Pertinencia</p> <ul style="list-style-type: none"> La conceptualización amplia de resiliencia crea ciertos desafíos para que el proyecto desarrolle coherencia a nivel regional [32-34; 36, 38, 43-50, 57] 	<p>Es relevante utilizar el Corredor Seco para definir un proyecto multinacional alineado a las estrategias programáticas en los cuatro países. A la vez falta una conceptualización unificadora de la resiliencia para guiar la selección de activos/actividades.</p>	<p>160. Recomendación 5: En futuros proyectos de ámbito regional, las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deberían considerar la sistematización de las intervenciones a nivel territorial.</p>

¹⁰³ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/642997-Bhamra-Resilience%20Framework%20For%20Measuring%20Development.pdf>

<p>[65, 68-69 bajo Resultados]</p> <p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> Las transferencias de efectivos influyeron en los hogares que participaron en el proyecto, pero hay ciertas ambigüedades en la lógica de su uso y aplicación <p>[89-92]</p>	<ul style="list-style-type: none"> Párrafos 129-131 <p>La institucionalidad regional ha avanzado mucho en los criterios para definir un proyecto como regional tanto como los mecanismos de coordinación y ejecución; existen muchas aperturas para seguir mejorando</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafos 145-146 	
<p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> La lógica del proyecto asume el acceso a la tierra para la creación de activos para el desarrollo –muchos de los cuales requieren largos períodos de maduración. La propiedad de la tierra tuvo un efecto secundario pero significativo sobre los resultados en los tres países de Guatemala, Honduras y El Salvador. <p>[100-102]</p>	<p>Falta de acceso a la tierra es un factor de vulnerabilidad importante no siempre tomado en cuenta en la selección de activos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafo 143 Párrafo 146 	<p>161. Recomendación 6: Las Oficinas de País deben considerar fortalecer cualquier intervención que realicen dentro del marco de sus Planes Estratégicos de País relativa a la construcción de resiliencia estrategias e intervenciones orientadas hacia los que no son dueños de tierra.</p>
<p>Relevancia y Pertinencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque la resiliencia es una prioridad dentro del PMA, las herramientas corporativas no proveen un marco claro y coherente para avanzar la resiliencia desde concepto a programación integrada y resultados medibles [43-50] En la manera que el marco lógico está construido, sería muy difícil captar o medir cambios en resiliencia de los hogares. <p>[45-46] [73-74 bajo Resultados]</p> <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Dos años no es suficiente para realizar fortalecer la resiliencia, pero ha habido avances por medio del Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamérica en el poco tiempo del proyecto. [118] Con respeto a los indicadores corporativos de seguridad alimentaria, dado que estos avances actualmente miden la contribución de la transferencia de efectivo más que la producción lograda desde los activos construidos es poco probable que los avances en los indicadores se mantendrán una vez finalizadas las transferencias. [119] 	<p>Los indicadores corporativos y marco lógico regional no capturan/visibilizan beneficios y contribución a la resiliencia de los activos de maduración lenta. Hay varias maneras para corregir y mejorar este aspecto en el marco lógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafo 133, Párrafos 135-136 Párrafo 143 	<p>162. Recomendación 7: Las Oficinas de País y Oficina Regional deben integrar la construcción de cronograma de maduración de activos en los procesos de CBPP.</p>

<p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> El pilotaje del 3PA creó apropiación en el nivel comunitario por los enfoques participativos y las respuestas altamente contextualizadas a la realidad comunitaria. [26-27 bajo Relevancia] <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> El nivel de apropiación de parte de las comunidades y los municipios parece alto. [120] [26-27 bajo Relevancia] La organización comunitaria requiere de más apoyo para la sostenibilidad aun reconociendo que se han alcanzado importantes avances. [122] 	<p>El uso del 3PA promueve participación y compromiso a nivel comunitario y municipal, realizando apropiación para la sostenibilidad de los resultados. Esto se puede formalizar con la construcción de coaliciones y plataformas municipales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafo 140 Párrafo 146 	<p>163. Recomendación 8: Las Oficinas de País y Oficina Regional deben construir en futuros proyectos de plataformas de transición y planes de sostenibilidad.</p>
<p>Relevancia y Pertinencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> El fortalecimiento institucional de actores y plataformas locales es relevante al contexto. [31-32] [94-95 bajo Eficacia] <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque no aparece en los indicadores corporativos o marco lógico para el proyecto, se encontró que hay avances significativos en el establecimiento de plataformas municipales y en la creación de nuevas redes sociales de multinivel mediante intercambios y capacitaciones. [62-63, 77] Las plataformas territoriales y el empoderamiento de los comités comunitarios han creado efectos multiplicadores y de cascada tanto en los ámbitos temáticos previstos como en escenarios no previstos, lo cual es significativo dado el alto grado de importancia de este fortalecimiento institucional y gubernamental para el éxito del proyecto. [77-78] <p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> La dimensión regional del proyecto fue visto por las partes interesadas entrevistadas como un factor contribuyente a la efectividad del proyecto. El factor destacado más positivamente fue las oportunidades intercambio y aprendizajes de experiencias [104-107] [98 bajo Eficacia] <p>Sostenibilidad</p>	<p>El establecimiento de plataformas municipales y la formación de redes sociales transfronterizas por medio de intercambios y capacitaciones generan efectos multiplicadores y de cascada tanto en los ámbitos temáticos previstos como en escenarios no previstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafo 134, Párrafo 139 	<p>164. Recomendación 9: Los proyectos regionales de resiliencia y los CSPs en el futuro deben considerar incorporación de un resultado enfocado en fortalecimiento de redes transnacionales de plataformas municipales</p>

<ul style="list-style-type: none"> Las coaliciones y plataformas a nivel municipal son visto como un componente importante para mantener los avances a largo plazo y continuar a apoyar la programación en resiliencia en las comunidades. [124] Las rotaciones de funcionarios de gobierno a nivel municipal y nacional fueron vistas como un desafío para asegurar la sostenibilidad de las actividades. [125] La construcción de redes para intercambio de información y resolución de problemas fue un factor importante mencionado en entrevistas con sectores municipales y comunitarios con contribución a la sostenibilidad. [126] 		
<p>Relevancia y Pertinencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Dado el énfasis en aumentar los activos productivos, el uso de transferencias de efectivo multipropósito puede ser más relevante [51-54, 61] <p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> Las transferencias de efectivos influyeron en los hogares que participaron en el proyecto, pero hay ciertas ambigüedades en la lógica de su uso y aplicación [92,102] <p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Los procesos asociados a CBT son, por lo general, eficientes y han forjado buenas relaciones con una variedad de proveedores de servicios financieros y, en algunos casos, socios locales, pero hay algunos elementos de diseño que no encajan con los mínimos lineamientos técnicos esperados [[108-115] 	<p>Las transferencias de efectivo y actividades de FFA se consideran relevantes a los contextos. Pero fueron inconsistentes en la lógica en la aplicación de las CBT disminuyendo su efectividad. Se debe indagar más profundamente la dimensión de género en relación a la CBT.</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafo 133 Párrafo 142 	<p>165. Recomendación 10: Las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deben aclarar la lógica y mejorar los procesos de transferencias de efectivo</p>
<p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> La promoción de las compras locales a través de las cooperativas no fue tan determinante por asuntos de procesos internos del PMA [81-83 bajo Resultados] <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Un tema emergente en sectores comunitarios es la necesidad de mejorar conexiones al mercado. [123] 	<p>La contribución del complemento de la merienda a los centros educativos en Nicaragua no fue tan determinante por asuntos externos. Además, la promoción de las compras locales a través de las cooperativas no fue tan determinante por asuntos de procesos internos del PMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> Párrafo 138 	<p>166. Recomendación 11: Las Oficinas de País, con el apoyo de la Oficina Regional, deben revisar y ajustar los procesos internos para facilitar el acceso al mercado del PMA para las cooperativas o productores pequeño dentro de los proyectos de resiliencia.</p>

Apéndice 11 Metodología y calendario de la misión de evaluación

Enfoque metodológico¹⁰⁴

Hay tres factores importantes a considerar en el desarrollo del marco analítico de esta evaluación. Primero: el **fortalecimiento de capacidades** de las estructuras a nivel local, municipal, departamental, y nacional para responder a emergencias y crisis, el cual ha sido un punto de énfasis importante en el proyecto dentro de cada contexto nacional. Mientras que los indicadores dentro del marco lógico y los informes de proyecto pueden capturar la construcción de capacidades de las personas beneficiadas en comunidades locales para incrementar la resiliencia, el amplio trabajo en relación con el apoyo a capacidades estructurales gubernamentales entre los ministerios y los productos de este trabajo no se miden fácilmente utilizando los indicadores existentes en el marco lógico del proyecto. En este contexto, se necesita prestar más atención en las entrevistas a autoridades relevantes a nivel local, municipal, y nacional para entender los impactos del trabajo que se invierte en este componente.

Segundo: la implementación del proyecto en **cuatro países distintos** presenta grandes retos de adaptación de los objetivos a cada contexto. El abordaje participativo desde la base en el diseño del proyecto combinado con el alineamiento estratégico del proyecto en cada país a las estrategias programáticas particulares nacionales lleva a un entorno altamente diverso en términos operativos. La riqueza de detalles de contexto no se captura o refleja fácilmente en un solo marco lógico regional o por medio de los indicadores corporativos estándar. Por esto será necesario prestar atención durante la misión al terreno a estos matices nacionales y locales.

Finalmente, aunque PMA no ha desarrollado una **Teoría de Cambio** para resiliencia como estrategia corporativa, el concepto de resiliencia es una prioridad y en su forma operacional presenta un amplio espectro para su implementación. Aunque existen iniciativas diversas para elaborar un marco conceptual corporativo para la resiliencia,¹⁰⁵ la ausencia de una teoría de cambio explícita puede llevar a que las partes interesadas fuera de PMA entiendan la resiliencia – y los procesos del proyecto que contribuyen a la resiliencia – de maneras distintas. Un parte del proceso de la evaluación es construir una TOC centrada en el proyecto. Un borrador preliminar es presentado en el Apéndice 2 y será validado en el transcurso de las entrevistas durante la fase de recopilación de datos. Será necesario ser sensibles a los matices de cómo las varias partes interesadas implícitamente construyen el concepto de resiliencia, y así identificar si existen entendimientos compartidos a través de estructuras nacionales o regionales.

Por estas razones, el enfoque de la evaluación propuesto se basa en los principios de una evaluación naturalista, con enfoque de estudio de caso, con énfasis en el análisis de procesos. Los detalles de tales conceptos se amplían en Apéndice 9. Este análisis ayuda a trazar las rutas desde las intervenciones hasta resultados, particularmente donde los contextos han cambiado con el tiempo. Así mismo, aclarará en qué medida las intervenciones del PMA tienen el potencial para contribuir en la obtención de resultados y generación de cambios, así como hasta qué punto los cambios observados han sido el resultado de intervenciones de otros o circunstancias internas y externas.

Mitigación del sesgo y preservación de la independencia

La evaluación integra una serie de medidas para asegurar la imparcialidad, reducir el riesgo de sesgo y fortalecer las evidencias. Para garantizar la integridad de los datos y la precisión de los hechos durante todo el proceso de revisión, los miembros del equipo periódicamente compararán, triangularán y analizarán los datos recopilados. La triangulación se usará como una herramienta clave para validar y analizar los hallazgos de la siguiente manera: a) *Triangulación de fuentes*: comparar información de diferentes fuentes; b) *Triangulación de métodos*: comparar la información recopilada de diferentes métodos (por ejemplo, entrevistas, grupos focales (GF), revisión de documentos, datos cuantitativos, etc.); c) *Triangulación de investigadores*: involucrar a múltiples evaluadores para evaluar los mismos problemas; d) *Usando la matriz de evaluación*: la matriz proporciona un formato estructurado para integrar información de diferentes fuentes e identificar hallazgos, conclusiones y resultados clave.

¹⁰⁴ Del informe de Inicio de la Evaluación del PROACT

¹⁰⁵ Como la teoría del cambio en FFA y un borrador interno sobre resiliencia discutido en Panamá y la realización de una evaluación estratégica (todavía en borrador cero) de resiliencia en PMA

Además, para preservar aún más la independencia e imparcialidad en los hallazgos y conclusiones, la evaluación utilizará los mecanismos de apoyo descritos en los TdR: un Comité de Evaluación, un Grupo de Referencia de Evaluación, y debida consideración a la Nota Técnica sobre Independencia e Imparcialidad del PMA.

Género

Siguiendo las orientaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por su sigla en inglés), el enfoque metodológico integrará una perspectiva de igualdad de género como parte del análisis general. Esto implica abordar los aspectos sustantivos relacionados con cuestiones de género y equidad del programa. Estos aspectos deberán ir más allá de simplemente evaluar la participación de mujeres, hombres, niñas y niños en el programa y versarán sobre la naturaleza de los cambios a los que el programa ha podido contribuir en términos de los roles en el hogar, el acceso a empleo e ingresos, impacto de las capacitaciones, las creencias culturales y los comportamientos en las comunidades. Estos tipos de cambios no pueden evaluarse únicamente a través de los datos cuantitativos proporcionados por los informes de monitoreo estándar del PMA y si bien estos datos ayudarán al proceso evaluativo, será necesario que el equipo colecte datos primarios cualitativos directamente de las personas beneficiadas y otras partes interesadas.

La evaluación por lo tanto aplicará el análisis de género y evaluará hasta qué punto se han tenido en cuenta las necesidades, prioridades, voces y vulnerabilidades diferenciales de mujeres, hombres, niños y niñas tanto en el diseño, como la selección, la implementación y el seguimiento de las actividades. Las fuentes que se utilizarán para este tipo de análisis requieren un muestreo intencional basado en la sensibilidad de género, la evaluación de datos desglosados por género, el control de la influencia de género en el análisis de datos cuantitativos y el desarrollo de protocolos de los Grupos Focales (GF) sensibles al género. Al evaluar la selección de los GF se aplicarán protocolos específicos sensibles a la participación de la mujer con consideración especial al tiempo, la ubicación y la aceptación de la familia y de la comunidad (en su caso) así como cualquier otro aspecto contextual que sea pertinente y necesario para asegurar la participación de cada uno de los grupos de género específico.

Además, la evaluación explorará hasta qué punto los principios de igualdad de género han sido observados durante los procesos de diseño del programa, en cuestiones tales como la selección de personas beneficiadas y de la localización geográfica, o la existencia de diagnósticos de género específicos para informar las decisiones programáticas durante la fase de diseño. La matriz de evaluación y las guías de entrevistas incorporan los aspectos necesarios para dar respuesta y evaluar el programa desde el punto de vista de género descrito.

Consideraciones éticas

KonTerra se compromete a aplicar estándares éticos durante todo el proceso de evaluación, así como adherencia a los compromisos de Responsabilidad con Poblaciones Afectadas (AAP por su sigla en inglés) y principios humanitarios. Los miembros del equipo tienen conocimiento de los principios humanitarios, los derechos humanos, la inclusión social, así como una comprensión profunda de la integración de los compromisos de género y AAP en la práctica de evaluación. La evaluación se llevará a cabo de conformidad con las Directrices Éticas y el Código de conducta de UNEG y la Guía de UNEG sobre Derechos Humanos e Igualdad de Género en la Evaluación.

El equipo evaluador demuestra imparcialidad como grupo externo sin intereses en los resultados, conclusiones, o implementación. La metodología se desarrollará basada en un enfoque objetivo que se fundamenta en la evidencia que surge de los antecedentes y los datos del programa en combinación con las mejores prácticas en términos de herramientas de entrevistas cualitativas, diversidad de voces, y un enfoque analítico triangulado

Selección del sitio

El ejercicio de mapeo del sitio supuso una importante contribución por parte de las Oficinas de Países durante la Fase de Inicio con el fin de desarrollar un marco de muestra que incorporara todas las áreas geográficas y actividades del proyecto (Apéndice 3). Las tablas en el anexo proporcionan el número de sitios y personas beneficiadas por distrito y tipo de actividad. Los parámetros clave para la selección de municipios y comunidades que se visitarán incluyen: 1) **Riqueza de Información:** Diversidad de actividades dentro de los municipios: deberán ofrecer la oportunidad de poder visitar diferentes comunidades o sitios y explorar posibles vínculos de las actividades de comercialización; 2) **Variación:** Cobertura de todas las actividades en los lugares seleccionados y

representación geográfica en diferentes departamentos/municipios. 3) **Factibilidad:** Sitios que son factibles de alcanzar dentro de las limitaciones logísticas y de tiempo del proceso de evaluación

En base a estos parámetros, una serie de 3-4 comunidades seleccionadas en cada país serán visitadas durante la fase en terreno. Dado que el proyecto tiene buena parte de participantes en Guatemala, se propone incluir mayor representatividad de comunidades en este país. Teóricamente, dentro de estos tres o cuatro sitios en cada país y dentro de los 12-16 sitios en total, se cubren todas las actividades que serán evaluadas por el Equipo Evaluador (EE). En cuanto al análisis de género en la ponderación de la selección de comunidades, todas las actividades ya incluían elementos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEWE por su sigla en inglés) como un tema transversal. Por la información de la que dispone el EE en esta fase de Inicio, no hay dimensiones distintivas de GEWE entre las comunidades. La selección de personas beneficiadas dentro de los sitios para las entrevistas debe basarse en el equilibrio de género e incluir a los hogares que participaron en actividades múltiples, así como a los hogares que recibieron apoyo de una sola actividad. La siguiente tabla describe los sitios tentativamente seleccionados. Sin embargo, la selección debe ser finalizada en consulta con cada OP y puede ser afinada durante las fases de revisión del presente informe para tomar en cuenta consideraciones de transporte, seguridad, o riqueza de información. Tal como se ha mencionado antes, las comunidades sirven como punto de partida para la realización de entrevistas con una cascada de socios y partes interesadas a nivel local, municipal, y nacional quienes interactúan con – e impactan – las realidades de las comunidades locales y las respuestas a nivel de hogar para fortalecer resiliencia. El calendario detallado para visitas a sitios se describe en el Apéndice 8.

Se propone visitar 13 comunidades y revisar 27 activos en el transcurso de las visitas comunitarias en El Salvador, Honduras y Guatemala, más 4 Centros Educativos, 4 comunidades en GRD, y 3 cooperativos en Nicaragua. En total, la evaluación propone hacer 117 entrevistas individuales y 27 entrevistas grupos focales para una cantidad de alrededor de 390 personas en total (Tabla 4.1, Apéndice 4). Este implique un promedio de 5 entrevistas individuales y 2 entrevistas de grupos focales por día. Se estima que los FGDs requieren entre 1.5 y 2 horas cada uno mientras las entrevistas individuales requieren acerca una hora cada uno. Dentro de un día, es posible programar entre 4-6 eventos de entrevista dependiendo en los tiempos de transporte. Tomando este en cuenta, un promedio de 5 entrevistas individuales y dos entrevistas de GF puedan ser factible si los miembros del EE se dividen para hacer algunas entrevistas o visitas solas. Pero las oficinas de país tendrán que ajustar los números basado en los tiempos de movimientos y transporte.

Métodos y herramientas para la recopilación de datos

La matriz de evaluación adjunta en el Apéndice 7 detalla las fuentes de datos y los métodos de recolección para cada una de las preguntas, de acuerdo con los indicadores identificados. La matriz proporciona una visión general y un marco para guiar a la ET en todo el proceso de recopilación y análisis de datos, y muestra los vínculos entre las preguntas, las fuentes de datos, los indicadores y los métodos de análisis que utilizará el equipo. Una combinación de datos y métodos cualitativos y cuantitativos permitirá recopilar diferentes perspectivas de diferentes partes interesadas, lo que, a su vez, conducirá a una explicación más profunda de los resultados cuantitativos en cuestiones de género. Los tres tipos principales de información que se usarán durante la evaluación son revisión de documentos, datos primarios cuantitativos y cualitativos. Cada tipo de información proviene de diferentes fuentes y está destinada a abordar diferentes componentes de los criterios de evaluación.

No es necesario recopilar **datos cuantitativos** en el transcurso de las visitas a los países. Los datos relacionados con los indicadores de resultados y de productos en el marco lógico del proyecto ya están disponibles para 2017 y **los adicionales del 2018 han de ser facilitados al equipo evaluador al finalizar la fase de recopilación de datos (10 de Noviembre)**. Estos datos destacan los valores y la evolución en los indicadores del marco lógico de actividades, resultados y productos. Dentro de los criterios de evaluación, la información cuantitativa es la más adecuada para abordar elementos relacionados con la eficiencia y la efectividad de las operaciones. La recopilación de datos cuantitativos dependerá de la información existente compilada por el gobierno, el PMA y sus socios. Algunos de los datos de actividades, productos y resultados ya se recopilaron antes de la preparación de este Informe de Inicio y algunos de los patrones se resumen en las secciones anteriores con respecto a los indicadores de productos y resultados (Apéndices 5 y 6). **Todos los datos cuantitativos se analizarán y presentarán de acuerdo con las variables diferenciadas por sexo y edad, en la medida de lo posible.** Donde haya grandes diferencias entre los resultados cuantitativos para mujeres y hombres, se harán esfuerzos para

determinar los factores que pueden explicar estas diferencias basadas en el género. Por ahora, los datos preliminares no permiten explicar estas diferencias.

Los **datos cualitativos** se obtendrán a través de una combinación de entrevistas con informantes clave y GF con una amplia gama de partes interesadas durante la fase de las visitas a los países según sea factible dentro de las limitaciones de tiempo existentes (Tabla 3). A través de la diversidad de partes interesadas se promoverá la participación de diferentes grupos, incluidos las personas beneficiadas y se reducirán/ evitarán los prejuicios, incluido el sesgo de género. Los datos cualitativos generarán percepciones de las partes interesadas que aborden todos los criterios y tendrán particular pertinencia con los parámetros de pertinencia / adecuación y sostenibilidad. Las entrevistas y GF con las personas beneficiadas se analizarán en busca de patrones, tendencias y valores atípicos

Métodos de datos cualitativos y elementos para su consideración

Método	Elementos
Entrevistas con informantes clave	<p>Las entrevistas con informantes clave se llevarán a cabo con las partes interesadas a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario. Estas incluirán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones informativas y entrevistas con el personal pertinente del PMA en la oficina de los países, los coordinadores del proyecto sobre el terreno y el personal del PMA adscrito a las oficinas gubernamentales. 2. Las entrevistas con los nacionales -, provinciales -, y el nivel por el distrito línea Ministerio y representantes del departamento. 3. Entrevistas con organismos pertinentes de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales: UNICEF, FAO, PNUD, OMS, FNUAP 4. Entrevistas con el personal y la administración de las agencias asociadas ejecutoras en cada país a los diferentes niveles que sean aplicables (nacional, municipal, departamental) 5. Entrevistas con representantes del donante (si es posible) 6. Entrevistas con el personal pertinente de Oficina Regional en Panamá tanto como coordinadores del proyecto y representantes de los equipos técnicos. 7. Entrevistas con agencias de monitoreo de terceros (si las hay) o monitores de campo (si las hay). 8. Entrevistas con líderes de la comunidad, personas que recibieron la asistencia o participaron en las actividades y otras partes interesadas significativas de la comunidad.
Grupos Focales (GF)	<p>El EE realizará visitas de campo a diferentes comunidades y buscará retroalimentación de las personas que recibieron la asistencia o participaron en las actividades a través de GF invitando a las partes interesadas a participar en GF en escuelas, puntos de reunión comunitarios y / o centros de agregación. Estos GF incluirán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Miembros de asociaciones de base relevantes en cada contexto nacional (Ej. Cooperativas, cajas rurales, o comités locales de manejo de desastres) 2. Personas beneficiadas directos de las actividades FFA en comunidades de agricultores involucrados en actividades de mercadeo y /o resiliencia 3. (Nicaragua) Miembros de la junta de escuela o padres de familia de la escuela que reciben comidas escolares
Revisión de documentos	<p>Revisión bibliográfica de la documentación relevante, incorporando un análisis de cómo se han implementado los diferentes componentes del proyecto, los productos y resultados logrados, los vínculos entre ellos, así como la eficiencia y las lecciones aprendidas.</p>

Las entrevistas se realizarán utilizando un cuestionario semiestructurado basado en las preguntas que se describen en la matriz de evaluación. Cada cuestionario debe adaptarse adecuadamente de acuerdo con la experiencia y la relevancia de las partes interesadas clave. Se desarrollará una lista completa de los informantes clave seleccionados para la evaluación en colaboración con los puntos focales en cada país, en función de las categorías de partes interesadas identificadas en la Sección 4 y el Apéndice 4. Las guías se encuentran en el Apéndice 9. La guía de entrevistas incorpora preguntas sensibles a GEWE que incluyen quién (mujeres, hombres, niñas, niños) se ve más afectado por la inseguridad alimentaria y nutricional y por qué; la participación de mujeres y hombres en el diseño de las intervenciones; efectos positivos y negativos en mujeres, hombres, niñas, niños, entre otros. Otras entrevistas en municipalidades, representantes de distrito de los ministerios competentes, departamentos, socios implementadores y personal del PMA, según corresponda, serán parte de estos procesos de visitas sobre el terreno.

Las guías de entrevistas y GF tendrán una calidad asegurada al verificar sistemáticamente que las preguntas sean suficientes para reunir información relacionada con todas las variables incluidas en la matriz de evaluación, con las cuales se recopilarán los datos primarios (como se indica en la matriz). Luego, todos los miembros del EE evaluarán (y revisarán cuando sea necesario) las guías en una serie preliminar de entrevistas en la misión de campo a Guatemala (15-20 Octubre). Los informes del equipo incluirán posteriormente la evaluación periódica de la calidad del instrumento de recolección de datos.

En la medida de lo posible, se realizarán esfuerzos para alentar a los grupos más vulnerables a participar. Al igual que con las guías de entrevistas, las guías de GF incorporan preguntas sensibles a GEWE para capturar no solo las diferencias basadas en el género sino también los factores subyacentes que ayudan a explicar estas diferencias.

Se continuará revisando documentación disponible más allá de los datos cuantitativos para abordar todos los criterios de evaluación como información complementaria a los datos cuantitativos y cualitativos recopilados. La revisión documental tendrá especial pertinencia para abordar cuestiones relacionadas con la pertinencia / adecuación y eficacia. La Oficina Regional tanto como las oficinas de los países ya están proporcionando una amplia documentación secundaria que se integrará en el análisis de evaluación (Apéndice 10) pero el listado todavía no está completo. Las prioridades son: a) informes que describen las actividades, productos o resultados del proyecto especialmente en los casos cuando no hay transferencia de alimentos o efectivo (como informes anuales o bases de datos); b) descripciones de las estrategias en cuanto al fortalecimiento de la resiliencia con las distintas partes interesadas (como investigaciones, marcos conceptuales, o la elaboración de políticas o estrategias); y c) documentos que evidencien la implementación de ciertos procesos (como los informes de ICA, CBPP, SLP o acuerdos con entidades gubernamentales). Estos serán recopilados en las visitas nacionales.

La garantía de calidad de los datos involucrará múltiples facetas. El equipo de evaluación y los asistentes de campo combinan diversas experiencias y habilidades, y trabajarán tanto juntos, como individualmente para garantizar que se mitigue el posible sesgo del entrevistador. Para garantizar la coherencia en la comprensión de los objetivos de la evaluación, una orientación preliminar facilitada por el Jefe del equipo proporcionará una comprensión compartida del uso de las herramientas.

Las notas tomadas por el equipo evaluador se compilarán en una plantilla de notas estandarizada para cada GF y se etiquetarán según interesada, actividad y ubicación, incluyendo el número de participantes mujeres / hombres / niñas / niños, tanto al principio como al final de la discusión. Las notas tomadas serán compartidas y revisadas colectivamente por el equipo para asegurar la calidad de los datos. Aunque es poco probable que los datos cualitativos primarios recopilados por el Equipo de evaluación se compartan más allá de sus miembros, para asegurar la confidencialidad y la protección del informante, se eliminarán los nombres de las personas antes de compartir notas electrónicas y / o almacenamiento.

Las tres fuentes de datos tendrán sus métodos particulares de análisis. Los datos cuantitativos se basan en gran parte en un análisis descriptivo de tendencias y movimientos, desglosado por sexo cuando sea pertinente. Se realizarán esfuerzos para explicar las diferencias de género en términos de los factores subyacentes contribuyentes, incluida la dinámica de poder. La revisión documental resaltarán los temas clave identificados en los documentos conectados a cada punto en la matriz de evaluación. Los datos cualitativos serán analizados por los evaluadores en busca de tendencias y temas que surjan de las entrevistas y las discusiones de los grupos focales. La comparación de la información recopilada de mujeres, hombres, niñas y niños permitirá resaltar y explicar las diferencias basadas en el género y edad.

El análisis de datos cualitativos se basa en un proceso iterativo de identificación de unidades de pensamiento clave relacionadas con cada pregunta de evaluación, organizando estas unidades de pensamiento en grupos e identificando los temas clave dentro de cada grupo. Luego se agrupan en categorías y temas emergentes de cada categoría para su posterior análisis y reclasificación para identificar así patrones clave. La evidencia para las conclusiones se construirá a través del análisis de triangulación. Se examinarán los temas o patrones para determinar si provienen de varios países, múltiples niveles y categorías de partes interesadas. A las observaciones o comentarios que solo provengan de una sola fuente o de una sola categoría de partes interesadas se les dará menos peso durante la construcción del análisis. Cuando surjan hallazgos relevantes para GEWE, se realizarán esfuerzos para verificarlos y explicarlos a través de entrevistas y discusiones con las personas que recibieron la asistencia. Los hallazgos destacados en el informe serán aquellos que surjan de múltiples actores y en múltiples categorías de las partes interesadas.

La triangulación de los hallazgos de diferentes fuentes será parte del análisis para corroborarlos y desarrollar conclusiones. La triangulación implicará la comparación de diferentes fuentes (es decir, datos cualitativos primarios, documentación secundaria, etc.), recopilados por diferentes miembros del equipo y a través de diferentes métodos (es decir, revisión documental, entrevistas y GF), además, la triangulación implicará la comparación de ubicaciones / sitios entre los cuatro países y el estado del beneficiario (es decir, mujeres, hombres, niñas, niños). De esta forma, se emprenderá la triangulación sensible a Género. Los hallazgos iniciales y las conclusiones se compartirán con la CO en una reunión informativa al final de la misión para su discusión a fin de obtener retroalimentación, verificación y corrección de los hechos.

Análisis de Evaluabilidad

Evaluabilidad es la medida en que una actividad o programa puede ser evaluado de manera creíble. Esto depende de la disponibilidad de los datos antes de las visitas de campo y las limitaciones logísticas o culturales durante la visita de campo. La evaluabilidad de los aspectos de género de la operación también es importante. La documentación existe en términos de informes de evaluación, documentos de proyecto y marcos lógicos, evaluaciones previas y revisiones de actividades pasadas. Los informes de seguimiento, en forma de informes de proyectos, proporcionan logros detallados de productos y resultados; por otra parte, aunque el informe anual de 2018 todavía no está disponible actualmente, estará completado antes del fin de la fase de análisis.

El plan de proyecto se ha diseñado de acuerdo con el marco de resultados estratégicos corporativos y los productos, resultados y objetivos seleccionados se registran en los marcos lógicos del proyecto. La mayoría de los datos cuantitativos necesarios para los indicadores del producto y los niveles de resultados están considerados. La calidad de los datos cuantitativos preexistentes será analizada por el equipo de evaluación durante la misión sobre el terreno mediante la comparación con otras fuentes de datos y las tendencias informadas por las partes interesadas. La calidad de los datos de las entrevistas con informantes clave y las discusiones de los grupos focales con las partes interesadas seleccionadas se verá un tanto limitada por la cantidad de sitios que el equipo de evaluación podrá visitar en el tiempo disponible. Sin embargo, la evaluabilidad debería ser adecuada si hay suficiente diversidad de categorías y clases de partes interesadas para proporcionar evaluaciones triangulares de la eficiencia de la intervención y la sostenibilidad. Por lo tanto, la documentación debería ser suficiente, cuando se combina con entrevistas cualitativas, para poder responder a los TdR, y por lo tanto la evaluabilidad será buena.

Riesgos y limitaciones

Los tiempos de la evaluación presentan algún potencial para la pérdida de datos. El proyecto finaliza el 13 de octubre, pero no se da inicio a la fase de evaluación en el terreno hasta la aprobación final del Informe de Inicio – lo cual se espera suceda el 24 de Octubre. Por esta razón, existe la posibilidad que existan ciertas dificultades para consultar a personas beneficiadas o personal que haya salido de la órbita del proyecto. Para mitigar esta dinámica, se sugiere aprovechar las memorias de los procesos de cierre de proyecto para complementar los hallazgos de las visitas. Durante la fase de informe de inicio, se realizó una conferencia de cierre de proyecto (San Miguel, El Salvador). Este espacio sumamente rico en información relevante se llevó a cabo antes de la fase en terreno y atrajo a todos los niveles de partes interesadas de los cuatro países participantes, incluyendo una sesión de reflexión sobre las fortalezas y aprendizajes del proyecto. De acuerdo con el PMA, se acordó que un miembro del EE participara en este evento, aunque no se hubiera dado inicio oficialmente a la fase en el terreno, pero por razones de una emergencia de salud, la participación no fue posible. De todos modos, el equipo evaluador busca recopilar apuntes y observaciones de la conferencia para triangularlas con los hallazgos de la evaluación.

Una segunda limitación nace de las restricciones de tiempo y presupuesto, que supone que son pocas las oportunidades para que todos los integrantes del EE estén físicamente juntos para triangular y desarrollar plenamente un entendimiento compartido de la aplicación de las herramientas y enfoques. Para superar esta limitación, el EE trabajará en pares en cada visita al terreno y se realizará una rotación entre los pares para una “fertilización cruzada” de entendimiento y enfoques entre todo el equipo. Adicionalmente cuatro de los cinco miembros estarán presentes durante el período de dos días de inducción en Panamá al inicio de la fase en el terreno.

Los datos cuantitativos de cierre del proyecto han de ser facilitados al EE durante la fase de recopilación de datos. Existe el riesgo potencial de que no suceda de esta manera. Por el momento el nivel de datos de productos y

participantes proporcionados es muy alto si bien aún no completo. En el caso de que no se complete la serie de datos necesarios, el EE tendrá que estimar la contribución cuantitativa con base en los datos del 2017.

Tal y como se ha mencionado, una limitación es la amplitud geográfica del proyecto, y la gran variedad de actividades y enfoques utilizados en ambientes altamente contextualizados, lo cual podría limitar la agregación y generalización de los hallazgos considerando las pocas visitas a sitios. Sin embargo, la triangulación a través de entrevistas a informantes clave en diferentes niveles debería proporcionar evidencia suficiente para los criterios de evaluación específicos.

A pesar de estas limitaciones, el EE cree que el objeto de la evaluación puede ser evaluado de manera adecuada a la luz de los resultados previstos, los indicadores definidos, la factibilidad de colección de datos primarios y la documentación y los datos ya compilados.

Análisis y triangulación: Los datos cualitativos se analizaron identificando temas y patrones claves, triangulados mediante comparaciones a través de diferentes fuentes de datos, métodos de recolección, y evaluadores. El Equipo Evaluador participó en ejercicios analíticos internos para desarrollar los hallazgos emergentes, aprendizajes y conclusiones, tomando en consideración los aspectos de género mediante estos mismos ejercicios internos. Durante todo el análisis, se proporcionó atención a que las perspectivas expresadas por mujeres y por los grupos más vulnerables fueran representadas adecuadamente e incorporadas en el desarrollo de los hallazgos. En cada país, se llevaron a cabo sesiones especiales con solamente mujeres para poder comparar las respuestas de mujeres en grupos mixtos con las de entrevistas y FGDs de sólo mujeres. Durante el análisis se tomó en consideración el riesgo potencial de doble trabajo para las mujeres, actividades sesgadas de género y riesgos adicionales relacionados a género. Al final de la visita a cada país el equipo evaluador presentó de manera preliminar los hallazgos obtenidos y se produjo un primer nivel de intercambio con las OP al respecto, para completar y/o confirmar datos o ampliar las opiniones obtenidas. Posteriormente los hallazgos preliminares se compartieron con los puntos focales de la evaluación en la OR y OPs mediante una reunión virtual el 15 de noviembre en la que se profundizó la discusión, la triangulación y la retroalimentación. Finalmente se convocó una reunión virtual el 3 de diciembre para revisar las conclusiones y recomendaciones principales de la evaluación.

Consideraciones éticas: Durante la evaluación, se tomaron en consideración los siguientes aspectos éticos para el diseño, la recopilación de datos, el análisis de datos, la presentación de informes y la difusión: garantizar el consentimiento informado, proteger la privacidad, la confidencialidad y el anonimato, garantizar la sensibilidad cultural, respetar la autonomía de los participantes, garantizar un reclutamiento justo de los participantes, y garantizar que la evaluación no resulte perjudicial para los participantes y sus comunidades. Las siguientes salvaguardas y medidas para gestionar estos problemas se integraron en los procesos (Tabla 7):

Normas éticas y medidas de mitigación

Consideración ética	Medidas de mitigación
Consentimiento informado	Con anterioridad a cada entrevista y FGD, especialmente con personas beneficiarias y otros grupos vulnerables, los participantes fueron informados sobre el propósito de la evaluación, la aplicación de los hallazgos, y el propósito del evento de la entrevista. Se les explicaron los principios de participación voluntaria y se confirmó la participación voluntaria antes de comenzar los ejercicios.
Confidencialidad y el anonimato	Se aseguró la confidencialidad y el anonimato de las respuestas durante el proceso de consentimiento informado. Los relatos de los datos cualitativos no incluyen atribuciones a comunidades, regiones, o personas específicas. El personal de PMA no estuvo presentes en los espacios de entrevistas con personas beneficiarias y personas ajenas no involucradas con el proyecto debieron obtener el permiso de las personas beneficiarias antes de participar en estos espacios. La información personal potencialmente sensible solamente se indagó en espacios bilaterales o dónde personas ajenas no pueden escuchar.
Sensibilidad cultural	Las entrevistas se llevaron a cabo en español, y a la medida posible se observaron normas y protocolos culturales para las visitas. Expertos locales acompañaron al equipo para facilitar las presentaciones.
Respeto de autonomía	Los formatos de registro para las entrevistas se construyeron basados en el supuesto de autonomía, incluyendo oportunidades abiertas para abordar asuntos no tomados en consideración dentro del alcance conceptual de la evaluación. Los comités comunitarios

	tomaron un rol protagónico en desarrollar la agenda de visita – incluyendo espacios y oportunidades.
Garantía de un reclutamiento justo de los participantes	El equipo evaluador solicitó criterios para las invitaciones a entrevistas desde los socios colaboradores y los comités locales del proyecto para incluir a los que han estado a las márgenes del proyecto tanto como a los que han sido líderes centrales. En la medida de lo posible, se convocaron espacios exclusivos para entrevistas con mujeres.
Asegurar que la evaluación no resulte perjudicial	En la presentación de los datos se eliminan indicaciones o referencias que permitirían atribución de comentarios y respuestas a personas específicas, o con referencia a comunidades y personas específicas. Antes de cualquier interacción o contacto con las personas beneficiarias en las comunidades se consultó previamente con la oficina de PMA y personal de campo referente a consideraciones de seguridad y Do no Harm.

Ninguna complicación ética ocurrió durante la fase de recolección de datos. Todas las personas entrevistadas, incluso en los FGDs, fueron informadas que su participación era voluntaria y que los datos recopilados serían usados en base en un consentimiento informado, confidencialidad, y sin atribución. Los miembros del EE conocen y aplicaron el Código de Conducta para Evaluaciones del UNEG, y esto fue observado y cumplido con esmero durante todo el proceso.

Las limitaciones metodológicas incluyen las relacionadas a disponibilidad de datos tanto como limitaciones de tiempo y logística en cuanto al número de sitios posibles a visitar. Los desafíos potenciales para generalización de datos cualitativos fueron mitigados durante toda la recolección de información cualitativa en diferentes niveles y triangulados entre niveles y países. En términos de comparabilidad y confiabilidad, el equipo evaluador expresa cierta preocupación con algunos datos que se encuentran en la documentación y en los marcos lógicos a nivel regional. La documentación a nivel regional no captura adecuadamente toda la complejidad matizada de los resultados del Proyecto a nivel de país y a nivel local, especialmente en términos de resiliencia. Estas observaciones e inquietudes fueron compartidas con los puntos focales de la OR y en cada país.

Este informe busca cumplir con el sistema DEQAS de PAM. El Control de calidad ha sido integrado a lo largo de todo el proceso, inicialmente por el líder del equipo, internamente por la asesora de calidad de KonTerra, externamente por el servicio de apoyo a calidad manejado por el OEV, y finalmente por el Gerente de Evaluaciones de PAM supervisando el proceso evaluativo

Marco Analítico de la evaluación

Principios: El enfoque de la evaluación propuesto se basa en los principios de una evaluación naturalista, con enfoque de estudio de caso, centrada en la utilización con énfasis en el análisis de procesos:

Evaluación naturalista: La evaluación se centra en el contexto y pone el énfasis en las relaciones causales para evidenciar qué sucedió durante la implementación del programa. Este abordaje puede ayudar a explicitar los entendimientos posiblemente distintos de resiliencia entre los grupos de interesados que participan.

Enfoque de estudio de caso: Se utilizarán estudios de caso para profundizar en realidades complejas y específicas, con un enfoque estrecho y particular que permita un aprendizaje concreto, no necesariamente generalizable. Este enfoque enfatiza el análisis contextual detallado de un número limitado de eventos o condiciones. En el caso de esta evaluación, el equipo de evaluación sugiere tres estudios de caso basados en la comunidad como punto de partida, pero entrevistando una sección transversal de las partes interesadas a nivel local, municipal, y nacional que pertenece a esta comunidad. En la medida que sea posible durante las visitas al terreno llegar a más de tres visitas a comunidades, sería una ayuda, aunque difícil dentro de la estructura de visita a cada país. Una selección de tres visitas en cada uno de los cuatro países daría doce estudios de caso y una cascada colectiva de partes interesadas que los influyen.

Centrada en la utilización: La evaluación será juzgada por su utilidad y aplicabilidad por parte de las partes interesadas en cuanto a su análisis y recomendaciones.

Análisis de procesos: este análisis presupone que la atribución de resultados a las intervenciones es generalmente compleja y no siempre factible, pero un análisis de los procesos en implementación y la coherencia y efectividad de tales pueda apoyar a entender el potencial a largo plazo de estos abordajes para eventualmente contribuir al fortalecimiento de resiliencia.

Enfoque: El enfoque para la colecta de datos también buscará preservar la imparcialidad de la evaluación reflejando los principios de triangulación de la siguiente manera. En primer lugar, a través de la *selección de las partes interesadas* que se entrevistarán que comprenderá una combinación de mujeres, hombres, niñas y niños para garantizar que las opiniones respectivas de cada una de las partes interesadas se incluyan como fuentes principales de información. La triangulación de los datos proporcionados por los distintos grupos ayudará a interpretar, considerar y atribuir peso específico a las opiniones de unos y otros. La selección de los grupos dependerá del muestreo intencional (*purposive sampling*) para las entrevistas cualitativas. Los criterios incluyen: (a) *Riqueza de la información* (¿los encuestados están suficientemente familiarizados con las actividades para proporcionar información?) y (b) *Accesibilidad* (¿pueden acceder las partes interesadas el equipo de evaluación?). La selección final se realizará en consulta con el personal del PMA y los asociados en la ejecución. En segundo lugar, el equipo ha desarrollado *protocolos de entrevista estandarizados* basados en las preguntas de evaluación para garantizar que las entrevistas sean consistentes y puedan validarse fácilmente. Tercero, el equipo de evaluación en sí mismo representa una *mezcla diversa de nacionalidades y experiencia*. En la medida de lo posible, diferentes miembros de los equipos entrevistarán diferentes grupos de partes interesadas para limitar el posible sesgo del entrevistador. Finalmente, el análisis de los datos se hará colectivamente con la matriz de evaluación y se buscará equilibrar las interpretaciones de los hallazgos apoyándose en el fuerte conocimiento técnico que presenta el equipo.

El principal marco analítico será reflejado en la matriz de evaluación y tendrá las siguientes características:

Análisis teórico: Como se mencionó anteriormente, el proyecto tiene un marco lógico y PMA articula una teoría de cambio para la contribución de FFA hacia la construcción de resiliencia, pero es muy probable que las partes interesadas del proyecto tengan unas teorías implícitas de cambio distintas que guíe su toma de decisiones y comportamiento. Durante el proceso de evaluación, será necesario articular la teoría implícita del cambio a través de la revisión de documentos existentes y entrevistas con tomadores de decisiones y gerentes clave del proyecto. Un borrador de teoría de cambio ayudará a guiar una evaluación de las contribuciones del proyecto y se confirmará a través de los interesados realimentación.

Análisis de contribuciones de resiliencia: La contribución a la construcción de resiliencia se evaluará tanto a través de un análisis cuantitativo como cualitativo. Los hitos del proyecto se evaluarán no solo a partir de la documentación y los valores para cada uno de los indicadores de resultado recogidos por el sistema de monitoreo, sino también triangulando a través de entrevistas de información clave, entrevistas de campo y discusiones de grupos focales. El análisis cualitativo se realizará a través de un proceso iterativo de identificación de unidades temáticas, temas emergentes y categorías claves implícitas aportadas por los entrevistados durante el transcurso de la entrevista. Se considerará un rango adecuado de partes interesadas del sistema para identificar lagunas en la conceptualización de resiliencia o su aplicación en el sistema.

Perfiles de hogares y análisis del desarrollo económico: el proyecto enfatiza las contribuciones al desarrollo de la economía, incluido un mayor acceso a los activos de los medios de subsistencia, el desarrollo de capacidades y un crecimiento en estrategias tanto comunitarias como municipales para reducir riesgos. Por lo tanto, es importante entender la realidad que experimentan los hogares meta en el Corredor Seco, e identificar – desde sus propios marcos de referencia – la contribución del Proyecto hacia la estabilización económica, capacidad de adaptación y resiliencia en general. Para comprender las contribuciones al impacto económico en el nivel de hogar y una mayor capacidad de recuperación, la evaluación utilizará metodologías cualitativas orientadas hacia provocar que los participantes compartan sus propias observaciones e historias de respuesta a mitigación de riesgo de desastres, adaptación a cambios climáticos, o resiliencia en general, a nivel de hogar.

Análisis de preparación institucional: el equipo evaluará la capacidad existente para la implementación sostenible de las actividades del proyecto más allá del apoyo del PMA y qué deficiencias específicas de los sistemas y capacidad institucional los desafíos del desarrollo merecen mayor atención. Esto puede implicar la construcción de un análisis de preparación para identificar fortalezas y lagunas en los marcos institucionales actuales para la eficiencia de implementación de los componentes del proyecto. Esto implicará no solo la capacidad del gobierno, sino también una evaluación de la estructura de la sociedad civil local, el compromiso cívico y la comunidad de donantes locales para proporcionar apoyo relevante y oportuno para sostener esta iniciativa.

El principal marco analítico será reflejado en la matriz de evaluación y tendrá las siguientes características:

Análisis teórico: Como se mencionó anteriormente, el proyecto tiene un marco lógico y PMA articula una teoría de cambio para la contribución de FFA hacia la construcción de resiliencia, pero es muy probable que las partes interesadas del proyecto tengan unas teorías implícitas de cambio distintas que guíe su toma de decisiones y comportamiento. Durante el proceso de evaluación, será necesario articular la teoría implícita del cambio a través de la revisión de documentos existentes y entrevistas con tomadores de decisiones y gerentes clave del proyecto. Un borrador de teoría de cambio ayudará a guiar una evaluación de las contribuciones del proyecto y se confirmará a través de los interesados realimentación.

Análisis de contribuciones de resiliencia: La contribución a la construcción de resiliencia se evaluará tanto a través de un análisis cuantitativo como cualitativo. Los hitos del proyecto se evaluarán no solo a partir de la documentación y los valores para cada uno de los indicadores de resultado recogidos por el sistema de monitoreo, sino también triangulando a través de entrevistas de información clave, entrevistas de campo y discusiones de grupos focales. El análisis cualitativo se realizará a través de un proceso iterativo de identificación de unidades temáticas, temas emergentes y categorías claves implícitas aportadas por los entrevistados durante el transcurso de la entrevista. Se considerará un rango adecuado de partes interesadas del sistema para identificar lagunas en la conceptualización de resiliencia o su aplicación en el sistema.

Perfiles de hogares y análisis del desarrollo económico: el proyecto enfatiza las contribuciones al desarrollo de la economía, incluido un mayor acceso a los activos de los medios de subsistencia, el desarrollo de capacidades y un crecimiento en estrategias tanto comunitarias como municipales para reducir riesgos. Por lo tanto, es importante entender la realidad que experimentan los hogares meta en el Corredor Seco, e identificar – desde sus propios marcos de referencia – la contribución del Proyecto hacia la estabilización económica, capacidad de adaptación y resiliencia en general. Para comprender las contribuciones al impacto económico en el nivel de hogar y una mayor capacidad de recuperación, la evaluación utilizará metodologías cualitativas orientadas hacia provocar que los participantes compartan sus propias observaciones e historias de respuesta a mitigación de riesgo de desastres, adaptación a cambios climáticos, o resiliencia en general, a nivel de hogar.

Análisis de preparación institucional: el equipo evaluará la capacidad existente para la implementación sostenible de las actividades del proyecto más allá del apoyo del PMA y qué deficiencias específicas de los sistemas y capacidad institucional los desafíos del desarrollo merecen mayor atención. Esto puede implicar la construcción de un análisis de preparación para identificar fortalezas y lagunas en los marcos institucionales actuales para la eficiencia de implementación de los componentes del proyecto. Esto implicará no solo la capacidad del gobierno, sino también una evaluación de la estructura de la sociedad civil local, el compromiso cívico y la comunidad de donantes locales para proporcionar apoyo relevante y oportuno para sostener esta iniciativa.

Tabla 11.1: Composición del equipo y plan de trabajo

Miembros del Equipo	Rol Primario y Especialización Sectorial	Tareas específicas en la Evaluación	Entregables y Fechas
Terrence Jantzi	<p>Líder del Equipo (LE)</p> <p>Primer autor/editor</p> <p>Enlace con KonTerra QA punto focal y PMA GE</p> <p>Sectores: sistemas de alerta temprana, reducción de desastres, construcción de capacidades, alimentación escolar, Sistemas y análisis institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del enfoque de la evaluación y metodología, incluyendo herramientas de recolección de datos • Coordinar el proceso de evaluación, líder del equipo, asignación y distribución de tareas, establecer hitos • Participar en sesiones informativas y conferencias de seguimiento con el CO y RB • Representar al equipo en reuniones • Supervisar recolección y análisis de datos de terreno y de escritorio (entrevistas, reuniones, grupos focales, literatura) • Preparar y revisar el Informe de Incepción y el Informe de Evaluación según los lineamientos de DEQAS • Dirigir el taller de presentación de hallazgos preliminares y participar en acciones previstas de difundimiento • Proveer retroalimentación al OEV sobre el proceso evaluativo 	<p>Informe de Incepción (1er borrador) 26 septiembre 2018</p> <p>Informe de Incepción (2do borrador) 5 octubre 2018</p> <p>Informe de Incepción (3er borrador) 15 octubre 2018</p> <p>Informe de Incepción Final – 22 octubre 2018</p> <p>Liderar la evaluación misión al terreno – 24 Octubre – 12 Noviembre 2018</p> <p>Liderar el informe de hallazgos preliminares Presentaciones – 12 Noviembre 2018</p> <p>Informe de Evaluación (borrador 1) – 10 Diciembre 2018</p> <p>Informe de Evaluación (borrador 2) – 7 Enero 2019</p> <p>Informe de Evaluación (borrador 3) – 21 Enero 2019</p> <p>Informe de Evaluación Final – 18 Febrero 2019</p>
Luis Ernesto Romano	<p>Evaluador Regional</p> <p>Sectores: Reducción del riesgo de desastres, adaptación al cambio climático, compromiso político, organización institucional, experticia en contexto regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de escritorio • Participar en Fase de Incepción evento de finalización de proyecto en San Miguel, El Salvador • Realizar misión al terreno en 2 países (Guatemala y Nicaragua) y participar en reuniones con equipo evaluador e interesados • Guiar al equipo evaluador para profundizar factores de contexto y tendencias en los países específicos 	<p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 1) – 26 Septiembre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 2) – 5 Octubre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 3) – 15 Octubre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción Final – 22 Octubre 2018</p>

Miembros del Equipo	Rol Primario y Especialización Sectorial	Tareas específicas en la Evaluación	Entregables y Fechas
		<ul style="list-style-type: none"> • Triangular y apoyar la contextualización de los datos recolectados • Asesorar el mapeo de grupos interesados • Contribuir a la redacción y revisión de los productos de la evaluación: Informe de Incepción, Informe de Evaluación • Participar en y contribuir al taller de presentación de hallazgos preliminares en Panamá • Asegurar que los asuntos de género sean integrados en las áreas de cobertura • Dar retroalimentación al OEV durante el proceso de evaluación 	<p>Participar en misión al terreno – 24 Octubre – 12 Noviembre 2018</p> <p>Participar en presentación de hallazgos preliminares – 12 Noviembre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 1) – 10 Diciembre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 2) – 7 Enero 2019</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 3) – 21 Enero 2019</p> <p>Insumos al informe final – 18 Febrero 2019</p>
Paula Gil	<p>Evaluadora Internacional</p> <p>Sectores: Programación a base de efectivos. Alimentos para activos, Resiliencia, Protección social, y Género</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de escritorio • Contribuir al proceso de incepción, diseño de metodología, y desarrollo de herramientas, con enfoque en áreas de especialización • Asegurar que los asuntos de género sean integrados en las áreas de cobertura • Llevar a cabo misión al terreno (recolección de datos primarios) en dos de los cuatro países participando en reuniones con el EE y grupos interesados • Contribuir a la redacción y revisión de los productos de la evaluación: Informe de incepción e Informe Final • Participar en y contribuir a el taller de presentación de hallazgos preliminares en Panamá • Dar retroalimentación al OEV durante el proceso de evaluación. 	<p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 1) – 26 Septiembre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 2) – 5 Octubre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 3) – 15 Octubre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción Final– 22 Octubre 2018</p> <p>Participar en misión al terreno – 24 Octubre – 10 Noviembre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 1) – 10 Diciembre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 2) – 7 Enero 2019</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 3) – 21 Enero 2019</p> <p>Insumos al informe final finalizado – 18 Febrero 2019</p>
Carlos Alfredo Puac	<p>Evaluador Nacional</p> <p>Sectores: Reducción del riesgo de desastres, organización institucional y compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar misión al terreno en dos países, participar en reuniones con EE y grupos interesados • Guiar miembros del EE mediante orientación a factores contextuales y tendencias en países específicos 	<p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 1) – 26 septiembre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 2) – 5 Octubre 2018</p>

Miembros del Equipo	Rol Primario y Especialización Sectorial	Tareas específicas en la Evaluación	Entregables y Fechas
	político, Experticia Regional (Guatemala, El Salvador)	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los asuntos de género sean integrados en las áreas de cobertura • Triangular y apoyar contextualización de los datos recolectados • Asesorar mapeo de grupos interesados 	<p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 3) – 15 Octubre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción Finalizado– 22 Octubre 2018</p> <p>Participar en misión al terreno – 29 Octubre – 10 Noviembre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 1) – 10 Diciembre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 2) – 7 Enero 2019</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 3) – 21 Enero 2019</p> <p>Insumos al informe final Finalizado – 18 Febrero 2019</p>
Allan Lavell	<p>Asesor senior</p> <p>Sectores: Reducción del riesgo de desastres y Resiliencia frente a Cambios Climáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisión de escritorio • Contribuir al proceso de incepción, diseño de metodología, y desarrollo de herramientas, con enfoque en áreas de especialización • Contribuir a la redacción y revisión de los productos de la evaluación: Informe de incepción e Informe Final • Participar en y contribuir al taller de presentación de hallazgos preliminares en Panamá • Proveer retroalimentación estratégica sobre la construcción de recomendaciones basadas en los hallazgos • Dar retroalimentación al OEV durante el proceso de evaluación. 	<p>Insumos al Informe de Incepción (Borrador 1) – 26 Septiembre 2018</p> <p>Insumos al Informe de Incepción Finalizado – 22 Octubre 2018</p> <p>Participar en misión de inducción del EE – 24-26 Octubre 2018</p> <p>Insumos al informe final (Borrador 1) – 10 Diciembre 2018 – Observaciones estratégicas</p> <p>Insumos al informe final Finalizado – 18 Febrero 2019</p>

Tabla 11.2: Calendario de misión resumida

Fechas	Miembros del Equipo	Lugar	Interesadas
24 Sept.	Luis Romano	San Miguel, El Salvador	Llegada
25 Sept.	Luis Romano	San Miguel, El Salvador	Participar en actas del evento. Reunir con equipo de Guatemala cuadrar itinerario de visita al terreno
26 Sept.	Luis Romano	San Miguel, El Salvador	Irma Palma
27 Sept.	Luis Romano	San Miguel, El Salvador	Salida
14 Oct	Luis Romano, Carlos Puac	Ciudad Guatemala	Llegada
15 Oct	Luis Romano, Carlos Puac	Ciudad Guatemala	PMA – reunión de inducción, entrevistas personal: M&E, Coordinador proyecto, Gerente programas, equipos técnicos Entrevistas UN Representantes
16 Oct.	Luis Romano, Carlos Puac	Ciudad Guatemala	MAGA, SESAN, ACH, CONDRED
17 Oct.	Luis Romano, Carlos Puac	Zacapa	MAGA Departamental, ACH Departamental, OMSAN, Gobernador Zacapa
18 Oct.	Luis Romano, Carlos Puac	Zacapa 1) Zacapa, Cerro Chiquito 2) San Jorge, Sinaneca	COCODE, visita 2 activos, entrevistas individuales y grupo focal cada lugar
19 Oct.	Luis Romano, Carlos Puac	Zacapa Huite, El Jute El Progreso, Guastatoya	Visita 2 activos, entrevistas individuales y grupo focal cada lugar Alcalde Huite SESAN Departamental (Progreso) MAGA Departamental (Progreso)
20 Oct.	Luis Romano, Carlos Puac	El Progreso San Agustín, Tecuiz San Agustín, La Culebra	Visita 2 activos, entrevistas individuales y grupo focal cada lugar Retorno Guatemala
21 Oct.	Luis Romano, Carlos Puac	Ciudad Guatemala	Salida
24 Oct.	Terrence Jantzi, Allan Lavell, Luis Romano,	Panamá	Llegada
25 Oct.	Terrence Jantzi, Allan Lavell, Luis Romano,	Panamá	PMA Reunión de Inducción – Gerente de Evaluación, M&E, Coordinador de Programa Reunión del Equipo Evaluador
26 Oct.	Terrence Jantzi, Allan Lavell, Luis Romano,	Panamá	Equipos Técnicos (individuales) Reunión del Equipo Evaluador
27 Oct.	Terrence Jantzi, Allan Lavell, Luis Romano,	Viajes de Salida de Panamá Viaje Honduras (Terrence, Paula)	Salida Llegada Honduras
28 Oct.	Terrence Jantzi, Paula Gil	Honduras, Tegucigalpa	Reunión del Equipo Evaluador
29 Oct.	Tegucigalpa		Tegucigalpa: PMA – reunión de inducción, entrevistas personal: M&E, Coordinador proyecto, Gerente programas, equipos técnicos Tegucigalpa: Entrevistas ICF, SAG, UTSAN, Naciones Unidas como PNUD, FAO (según su relevancia hacia el proyecto)

Fechas	Miembros del Equipo	Lugar	Interesadas
			2 Entrevistas Representantes Sociedad Civil (UNAH, EAP, USAID, FINTRAC, etc.)
30 oct.	Salida de Tegucigalpa a La Paz	La Paz, Yarula, Zacate Blanco	Salida de Tegucigalpa: Gobernación Alcalde Representante Mesas de SAN Caja Rurales Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Entrevista con Mujeres Revisión 2 Activos
31 oct.	Choluteca, Choluteca, Las Mesas	Choluteca, Choluteca, Las Mesas	Gobernación Alcalde Representante Mesas de SAN Caja Rurales MAMLESIP Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Revisión 2 Activos
1 Nov	Choluteca, El Triunfo, Zapote	Choluteca, El Triunfo, Zapote	Alcalde Caja Rurales MAMLESIP ACESH ADETRIUNF Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Entrevista con Mujeres Revisión 2 Activos
2 Nov	El Paraíso, Texiguat, Potrerillos		Gobernación Alcalde Caja Rurales ACESH Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Revisión 2 Activos Retorno a la Ciudad de Tegucigalpa

Fechas	Miembros del Equipo	Lugar	Interesadas
3 Nov	Reunión Equipo Evaluador		Reunión Equipo Evaluador
4 Nov	Terrence Jantzi, Paula Gill Luis Romano Carlos Puac	Salidas y Llegadas	Viajes: Terrence (Honduras – Nicaragua), Paula (Honduras – El Salvador) Luis Romano (El Salvador – Nicaragua) Carlos Puac (Guatemala – El Salvador)
5 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Managua, Nicaragua	PMA Reunión de Inducción – Gerente de Evaluación, M&E, Coordinador de Programa UN Representante Donante Reunión del Equipo Evaluador
	Paula Gill, Carlos Puac	Morazán Joateca, Tizate	Alcaldía Monitores de campo ASAPSMA ADESCOS FGD – Personas beneficiadas, Revisión de productos – visitas
6 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Managua, Nicaragua	MINED, SINAPRED, participantes en capacitaciones, capacitadores
	Paula Gill, Carlos Puac	Morazán Joateca, Masala	Gobernación Departamental Alcaldía ASAPSMA ADESCOS FGD – Personas beneficiadas, Revisión de productos – visitas
7 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Viaje Estelí por medio de Jinotega	Jinotega: Sub-oficina PMA – personal del proyecto, monitores, M&E SINAPRED – localidades donde se implementaron talleres (PNC, CEMV, Mapa) en Jinotega Estelí: Llegada
	Paula Gill, Carlos Puac	Usulután San Agustín, Buenos Aires Jiquilisco, 14 de Julio	Alcaldía Monitores de campo ASAPSMA ADESCOS FGD – Personas beneficiadas, Revisión de productos – visitas Gobernación Departamental
8 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Estelí	SINAPRED Departamental, Municipal

Fechas	Miembros del Equipo	Lugar	Interesadas
			Cooperativa COMPARE FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Monitores del Campo - PMA Visitas dos Centros Educativos
	Paula Gill, Carlos Puac	San Salvador, El Salvador	PMA Reunión de Inducción –M&E, Coordinador de Programa, equipos técnicos MARN Dirección Protección Civil
9 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Matagalpa	SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa San Ramon FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Monitores del Campo - PMA Visitas dos Centros Educativos SINAPRED – localidades donde se implementaron talleres (PNC, CEMV, Mapa) en Jinotega
	Paula Gill, Carlos Puac	San Salvador, El Salvador	PMA – Director, Representante Debriefing Salida Nov. 9 noche
10 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Matagalpa - Managua	SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa UCOSD FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Viaje Managua
11 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Managua - Panamá	Viaje Panamá
12 Nov	Terrence Jantzi, Luis Romano	Panamá	Presentación preliminar hallazgos, reflexión de los procesos Salida Terrence Jantzi (Noche)
13 Nov	Luis Romano	Panamá	Salida Luis Romano

Calendario de la misión

El EE se compone de forma multinacional, incluyendo el Jefe del equipo (un experto de alto nivel en seguridad alimentaria y medios de vida rural, con experticia amplia en evaluación), una evaluadora internacional (experta de alto nivel en programación basado en efectivo, Alimentación por Activos, protección social, y resiliencia con experticia extensiva con PMA y experticia específica en análisis de brechas en sistemas y construcción de capacidades institucionales), un evaluador nacional (experto en reducción del riesgo de desastres) apoyados por un asesor senior con experticia significativa en Centroamérica en las áreas de reducción de desastres y resiliencia frente a cambios climáticos. El EE trabajará en conjunto para adaptar los instrumentos de evaluación al contexto, diseñando procesos de recolección de datos y análisis, identificando fuentes de información, recolectando datos, y análisis. El Anexo aquí provee detalles adicionales sobre las competencias de cada miembro del equipo. El EE recibirá asistencia del equipo de apoyo de KonTerra, incluyendo control de calidad interna y con capacidades adicionales en análisis y presentación de los datos.

Tabla 11.3: Calendario de la misión¹⁰⁶

Fecha	Terrence Jantzi	Luis Romano	Paula Gil	Carlos Puac
14 Oct		Ciudad Guatemala - Llegada		Ciudad Guatemala - Llegada
15 Oct		Ciudad Guatemala - PMA - reunión de inducción, entrevistas personal: M&E, Coordinador proyecto, Gerente programas, equipos técnicos Entrevista UN		Ciudad Guatemala - PMA - reunión de inducción, entrevistas personal: M&E, Coordinador proyecto, Gerente programas, equipos técnicos Entrevista UN
16 Oct.		Ciudad Guatemala - KIIs con SESAN, MAGA, CONRED, ACH		Ciudad Guatemala - KIIs con SESAN, MAGA, CONRED, ACH
17 Oct.		Zacapa MAGA Departamental, ACH Departamental, OMSAN, Gobernación Zacapa		Zacapa MAGA Departamental, ACH Departamental, OMSAN, Gobernación Zacapa
18 Oct.		Zacapa, Cerro Chiquito Alcaldía, COCODE, 2 entrevistas individuales, entrevista grupo focal, visita 2 activos, 1 entrevista con mujeres		Zacapa, San Jorge Sinaneca Alcaldía COCODE, 2 entrevistas individuales, entrevista grupo focal, visita 2 activos, 1 entrevista con mujeres
19 Oct.		Zacapa, Huite, El Jute Alcaldía, COCODE, 2 entrevistas individuales, entrevista grupo focal, visita 2 activos, 1 entrevista con mujeres		El Progreso, Gustatoya SESAN Departamental MAGA Departamental 2 entrevistas individuales, entrevista grupo focal, visita 2 activos,
20 Oct.		El Progreso		El Progreso

¹⁰⁶ Calendario es todavía en fase de propuesta – las OPs tendrán que ajustarlo basado en la disponibilidad de las personas y tiempos de viajes

Fecha	Terrence Jantzi	Luis Romano	Paula Gil	Carlos Puac
		San Agustín, Tecuiz/La Culebra Alcaldía, COCODE, 2 entrevistas individuales, entrevista grupo focal, visita 2 activos, 1 entrevista con mujeres Regreso Guatemala		San Agustín, Tecuiz/La Culebra Alcaldía, COCODE, 2 entrevistas individuales, entrevista grupo focal, visita 2 activos, 1 entrevista con mujeres Regreso Guatemala
21 Oct.		Salida a El Salvador		Salida
24 Oct.	Llegada Panamá	Llegada Panamá		
25 Oct.	Panamá: PMA Reunión de Inducción – Gerente de Evaluación, M&E, Coordinador de Programa Reunión del Equipo Evaluador	Panamá: PMA Reunión de Inducción – Gerente de Evaluación, M&E, Coordinador de Programa Reunión del Equipo Evaluador		
26 Oct.	Panamá: Entrevistas con personal equipos técnicos	Panamá: Entrevistas con personal equipos técnicos		
27 Oct.	Salida a Honduras	Salida a El Salvador	Salida a Honduras	
28 Oct.	Reunión de Planeación		Reunión de Planeación	
29 Oct.	Tegucigalpa: PMA – reunión de inducción, entrevistas personal: M&E, Coordinador proyecto, Gerente programas, equipos técnicos Tegucigalpa: Entrevistas ICF, SAG, UTSAN, Naciones Unidas como PNUD, FAO (según su relevancia hacia el proyecto) 2 Entrevistas Representantes Sociedad Civil (UNAH, EAP, USAID, FINTRAC, etc.		Tegucigalpa: PMA – reunión de inducción, entrevistas personal: M&E, Coordinador proyecto, Gerente programas, equipos técnicos Tegucigalpa: Entrevistas ICF, SAG, UTSAN, Naciones Unidas como PNUD, FAO (según su relevancia hacia el proyecto) 2 Entrevistas Representantes Sociedad Civil (UNAH, EAP, USAID, FINTRAC, etc.	
30 oct.	La Paz, Yarula, Zacate Blanco Gobernación Alcalde Representante Mesas de SAN Caja Rurales		La Paz, Yarula, Zacate Blanco Gobernación Alcalde Representante Mesas de SAN Caja Rurales	

Fecha	Terrence Jantzi	Luis Romano	Paula Gil	Carlos Puac
	Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Entrevista con Mujeres Revisión 2 Activos		Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Entrevista con Mujeres Revisión 2 Activos	
31 oct.	Cholulteca, Cholulteca, Las Mesas: Gobernación Alcalde Representante Mesas de SAN Caja Rurales MAMLESIP Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Revisión 2 Activos		Cholulteca, Cholulteca, Las Mesas: Gobernación Alcalde Representante Mesas de SAN Caja Rurales MAMLESIP Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Revisión 2 Activos	
1 Nov	Cholulteca, El Triunfo, Zapote Alcalde Caja Rurales MAMLESIP ACESH ADETRIUNF Entrevista Grupo Focal Personas Beneficiarias Entrevista con Mujeres Revisión 2 Activos		Cholulteca, El Triunfo, Zapote Alcalde Caja Rurales MAMLESIP ACESH ADETRIUNF Entrevista Grupo Focal Entrevista con Mujeres Revisión 2 Activos	
2 Nov	El Paraíso, Texiguat, Potrerillos Gobernación Alcalde Caja Rurales ACESH Entrevista Grupo Focal Revisión 2 Activos		El Paraíso, Texiguat, Potrerillos Gobernación Alcalde Caja Rurales ACESH Entrevista Grupo Focal Revisión 2 Activos	

Fecha	Terrence Jantzi	Luis Romano	Paula Gil	Carlos Puac
	Retorno a la Ciudad de Tegucigalpa		Retorno a la Ciudad de Tegucigalpa	
3 Nov	Reunión de Retroalimentación		Reunión de Retroalimentación	
4 Nov	Viaje Honduras - Nicaragua	Viaje El Salvador - Nicaragua	Viaje Honduras - El Salvador	Viaje Guatemala - El Salvador
5 Nov	Managua Nicaragua: PMA Reunión de Inducción - Gerente de Evaluación, M&E, Coordinador de Programa UN Representante Donante Reunión del Equipo Evaluador	Managua Nicaragua: PMA Reunión de Inducción - Gerente de Evaluación, M&E, Coordinador de Programa UN Representante Donante Reunión del Equipo Evaluador	Morazán, Joateca, Tizate Alcaldía Monitores de campo ASAPSMA ADESCOS FGD - Personas beneficiadas, Revisión de productos - visitas	Morazán, Joateca, Tizate Alcaldía Monitores de campo ASAPSMA ADESCOS FGD - Personas beneficiadas, Revisión de productos - visitas
6 Nov	Managua Nicaragua: Entrevistas individuales con representación del Gobierno: MINED, SINAPRED, participantes en capacitaciones, capacitadores	Managua Nicaragua: Entrevistas individuales con representación del Gobierno: MINED, SINAPRED, participantes en capacitaciones, capacitadores	Morazán, Joateca, Masala Alcaldía ASAPSMA ADESCOS FGD - Personas beneficiadas, 1 entrevista grupo con mujeres Revisión de productos Reunión: Gobernación Departamental	Morazán, Joateca, Masala Alcaldía ASAPSMA ADESCOS FGD - Personas beneficiadas, Revisión de productos, 1 entrevista con mujeres Reunión: Gobernación Departamental
7 Nov	Jinotega y Estelí: Jinotega: Sub-oficinas PMA - personal del proyecto, monitores, M&E SINAPRED - localidades donde se implementaron talleres (PNC, CEMV, Mapa) en Jinotega Estelí: Llegada	Jinotega y Estelí: Jinotega: Sub-oficinas PMA - personal del proyecto, monitores, M&E SINAPRED - localidades donde se implementaron talleres (PNC, CEMV, Mapa) en Jinotega Estelí: Llegada	Usulután, San Agustín, Buenos Aires Alcaldía Monitores de Campo ADESCOS Comunidad- FGD, Revisión de Productos Gobernador Departamental - Miércoles en el almuerzo	Usulután Jiquilisco, 14 de Julio Alcaldía Monitores de Campo ADESCOS Comunidad- FGD, Revisión de Productos Gobernador Departamental - Miércoles en el almuerzo
8 Nov	Estelí: Entrevistas individuales y grupales con SINAPRED Departamental, Municipal	Estelí: Entrevistas individuales y grupales con SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa COMPARE	San Salvador PMA: Equipo de programas	San Salvador PMA: Equipo de programas

Fecha	Terrence Jantzi	Luis Romano	Paula Gil	Carlos Puac
	Cooperativa COMPARE FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Visitas dos Centros Educativos	FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Visitas dos Centros Educativos	M&E Externos: MARN Protección Civil/Bomberos	M&E Externos: MARN Protección Civil/Bomberos
9 Nov	Matagalpa: Entrevistas individuales y grupales con SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa San Ramon FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Visitas dos Centros Educativos	Matagalpa: Entrevistas individuales y grupales con SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa San Ramon FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Visitas dos Centros Educativos	San Salvador Director Debriefing Salida	San Salvador Director Debriefing Salida
10 Nov	Matagalpa y Managua: entrevistas en Matagalpa con SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa UCOSD FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Viaje Managua	Matagalpa y Managua: entrevistas en Matagalpa con SINAPRED Departamental, Municipal Cooperativa UCOSD FGD Personas beneficiadas Revisión de Productos Viaje Managua		
11 Nov	Viaje para Panamá	Viaje para Panamá		
12 Nov	Presentación preliminar hallazgos, reflexión de los procesos Salida para Albania	Presentación preliminar hallazgos, reflexión de los procesos Salida para El Salvador		

Composición y Roles de los grupos de revisión

El Comité de Evaluación (CE) delibera y asesora sobre todos los hitos y productos de la evaluación, decide sobre el proceso de contratación y la firma de consultores a seleccionar, y aprueba los productos principales: TdR, Informe de Inicio, Informe Final, y productos de comunicación. El Grupo de Referencia (GRE) revisará y realizará comentarios a los TdR y a los productos de la evaluación (Informe de inicio e Informe Final). Los miembros del GRE actúan como expertos con capacidad de asesorar y no tienen responsabilidades de gestión de la evaluación.

Tabla 11.4: Composición de los grupos de revisión

Comité de Evaluación (CE)	Grupo de Referencia Evaluación
Alzira Ferreira / Kyung-nan Park– Sub directora Regional Antonella D'Aprile (Directora OP Nicaragua) Judith Thimke (Directora OP Honduras) Mario Touchette (Director OP Guatemala) Andrew Stanhope (Director OP El Salvador) Alessandro Dinucci (Asesor Regional de Programas – Resiliencia) Ana Laura Touza (Coordinadora del Proyecto OR) Priscila Molina (Oficial M&E Guatemala) Herbert Yanes (Oficial M&E Honduras) Carlos Martinez (Oficial M&E El Salvador) Denis Velasquez (Oficial M&E Nicaragua) Iván Touza (Oficial Regional en Evaluación OR)	Luis Sonzini Meroi (Delegación de la Unión Europea para Nicaragua, Panamá, y el SICA) Adolfo Pacheco (Instituto de Conservación Forestal (ICF) Honduras) Ana Dannuway (Secretaría de Agricultura (SAG DICTA Honduras) Miguel Gallardo (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales – El Salvador) Macro Tulio Dás (Asesor del Viceministro de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Ministerio de Agricultura – Guatemala) Giorgia Testolini (Jefa Unidad de Programas OR) Nota: De parte de Nicaragua por confirmar del FAO

Tabla 11.5 Cronograma de fases

Fases, Pasos, Entregables			Fechas Claves
2	FASE DE INCEPCION		
1	Presentación del equipo en el RB – reunión inicial	3.1	11 Sept.
2	Revisar documentos y realizar entrevistas preliminares	3.2, 3.3	11-26 Sept
3	Elaborar Informe de Incepción borrador, incluyendo metodologías.	3.4	11-26 Sept
4	Enviar el primer borrador del Informe de Incepción al Gerente de Evaluación (GM)	3.5	26 Sept
5	Control de calidad y retroalimentación desde los puntos focales en las ON y el GM		3 Octubre
6	Enviar el segundo borrador del Informe de Incepción al GM		5 Octubre
7	Servicios externos e independientes de Control de calidad		11 Octubre
8	Enviar el tercer borrador del Informe de Incepción al Gerente Evaluación	3.6	15 Octubre
9	Presentación y/o circulación del II v3 al GRE para retroalimentación		15 Octubre
10	Consolidación y envío de comentarios del GRE al equipo evaluador		21 Octubre
10	Entrega tercer borrador informe al Gerente Evaluación		23 Octubre
11	Aprobación del II por el Comité de Evaluación		24 Octubre
3	FASE DE RECOLECCION DE DATOS Y ANALISIS		
1	Trabajo en Terreno	4.1, 4.2	15 Octubre- 14 Nov
	Panamá		Octubre 24-26
	Honduras		29 Octubre – 3 Noviembre
	Nicaragua		5-10 Noviembre
	El Salvador		5-10 Noviembre
	Guatemala		15-20 Octubre
2	Presentación interna de hallazgos preliminares (Panamá)	4.3	12 Nov
3	Presentación de hallazgos preliminares al ERG (Panamá)		12 Nov
4	FASE DE REDACCION DEL INFORME FINAL		
1	Informe borrador, incl. reuniones y conferencias con EE y REO	5.1	3a semana nov- 2a semana Diciembre
2	Discusión sobre hallazgos preliminares, conclusiones y recomendaciones con los RB y ON		4a semana Noviembre
2	Entrega de B1 del IF, incluyendo el informe ejecutivo al EM	5.2	10 Diciembre
3	Retroalimentación sobre calidad desde el EM		22 Diciembre
4	Preparación del B2 del IF		7 Enero
5	Control de calidad por servicio externo independiente OEV		2ª semana Enero
6	Tercer borrador del IF	5.3	3ª Semana de Enero
7	Entregar B3 del IF, incluyendo informe ejecutivo, al ERG y grupos interesados		21 Enero
8	Consolidación de retroalimentación para enviar al equipo evaluador		2ª Semana Febrero
9	Corregir Informe de Evaluación	5.4	18 Febrero
10	Aprobación del Informe Final de la Evaluación por el Comité de Evaluación	5.5	3a Semana Febrero

En **El Salvador**, el proyecto cuenta con 900 Personas Beneficiarias en 24 comunidades. El objetivo general es contribuir a la seguridad alimenticia y nutritiva sostenible de los agricultores vulnerables en municipalidades seleccionados dentro de los departamentos de Morazán y Usulután, por medio de actividades de construcción de resiliencia. El modelo para la construcción de resiliencia tiene como enfoque dos componentes principales, la diversificación productiva en base a un esquema agroforestal (frutales y forestales) con obras de conservación de suelo y agua; y segundo, la gestión del recurso hídrico para generar mayor disponibilidad de agua a través de la cosecha, almacenamiento y riego. El Programa Nacional de Restauración de Ecosistemas y Paisajes (PREP) del Gobierno de El Salvador es el marco de referencia y de alineación que el Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica tiene bajo este enfoque. Para lograrlo, el PMA provee Transferencias Basadas en Efectivo (CBT) para incentivar a poblaciones con altas tasas de inseguridad alimentaria a participar en capacitaciones, y en la creación, rehabilitación, y mantenimiento de activos productivos. Además, se proveen semillas, plantas frutales de semillero, y herramientas a los participantes del proyecto.

En **Guatemala** se cuentan 3.000 participantes (o 15.000 personas asistidas) en 31 comunidades, el programa nacional aborda la inseguridad alimentaria y nutritiva por medio de un enfoque integrado con tres componentes: a) prevención y reducción de la malnutrición por medio de educación y distribución de alimentos fortificados; b) mejoramiento de resiliencia en áreas vulnerables a desastres aumentando la disponibilidad de alimentos mediante actividades de Alimentos por Activos (FFA por su sigla en inglés) usando CBT; y c) incrementando los ingresos de agricultores mejorando producción de alta calidad, reduciendo las pérdidas postcosecha y aumentando la venta de excedentes a mercados. Cada componente incluye actividades para ampliar las capacidades gubernamentales. El Proyecto Respuesta a El Niño en el Corredor Seco del Centroamerica se integra en el segundo componente – mejorar resiliencia – apoyando a agricultores en los departamentos de El Progreso y Zacapa mediante una serie de actividades de FFA usando DBT para aumentar la seguridad alimentaria creando activos comunitarios, desarrollando planes comunales de emergencia, e incrementando coordinación entre los niveles municipales y nacionales sobre temas de seguridad alimentaria y nutrición. Adicionalmente un conjunto de actividades promueve generación de ingresos entre mujeres.

En **Honduras** (12,615 personas beneficiadas (2,523 participantes a razón de 5 miembros por hogar) en 91 comunidades), el proyecto busca crear resiliencia y adaptación a cambios climáticos mejorando medios de vida en las comunidades y oportunidades de empleo, mientras tanto apoyando a los esfuerzos gubernamentales para enfrentar las causas estructurales de la vulnerabilidad. El proyecto es dirigido a más de 2.500 agricultores en 13 municipalidades del Corredor Seco. El proyecto mantiene un énfasis en inclusión y empoderamiento de mujeres, usando FFA mediante CBT para proveer: asistencia técnica, capacitación e insumos relacionados al manejo y conservación de microcuencas (Restauración/Protección), Sistemas productivos y su conservación (conservación de suelos y aguas, agroforestería, cultivos biofortificados, postcosecha, cosechas de agua/irrigación, iniciativas empresariales para la producción, otros) y fortalecimiento de capacidades (Planificación, Organización comunitaria).

En **Nicaragua**, el proyecto apoya hasta 200.862 niños y niñas escolares en 2.548 centros educativos y 1.242 agricultores en tres cooperativas. Las tres metas alcanzadas y sobre pasada según las metas originales de 40.000 niños y niñas escolares y 400 agricultores. El programa nacional contribuye al fortalecimiento de resiliencia a nivel de hogar y comunidad al permitir que las familias que dependen de recursos naturales para su seguridad alimentaria pasen a usar estrategias más sostenibles para su sustento. El proyecto contribuye al programa nacional por medio de tres componentes: aumentar el programa nacional de alimentación escolar en el Corredor Seco (refuerzo de la merienda escolar); trabajar mediante cooperativas para fortalecer las capacidades de agricultores y bienes para producción de alimentos; y fortalecer las capacidades nacionales relacionadas a GRD. En este último, aumentó la capacidad nacional para gestión integral del riesgo a 143 municipalidades e instituciones nacionales.

Tabla 12.1: El Salvador (24 Comunidades)

Depto.	Municipio	Comunidad	Hogares	Socios	Actividades
Usulután	San Agustín	Los Patios	36	Alcaldía municipal de San Agustín, ADESCO Los Patios.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales con enfoque de restauración de áreas), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales. Diversificación productiva bajo esquema agroforestal.
Usulután	San Agustín	Galingagua	36	Alcaldía municipal de San Agustín, ADESCO Galingagua.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales con enfoque de restauración de áreas), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales. Diversificación productiva bajo esquema agroforestal.
Usulután	San Agustín	El Corozo	36	Alcaldía municipal de San Agustín, ADESCO El Corozo	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales con enfoque de restauración de áreas), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales. Diversificación productiva bajo esquema agroforestal.
Usulután	San Agustín	Buenos aires	36	Alcaldía municipal de San Agustín, ADESCO Buenos Aires.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales. Diversificación productiva bajo esquema agroforestal.
Usulután	San Francisco Javier	El Palmo	39	Alcaldía municipal de San Francisco Javier	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales.
Usulután	San Francisco Javier	El Zungano	39	Alcaldía municipal de San Francisco Javier	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales.
Usulután	San Francisco Javier	Los Horcones	39	Alcaldía municipal de San Francisco Javier	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales, elaboración de brechas rompe fuego.
Usulután	Ozatlán	El Palmital	50	Alcaldía municipal de Ozatlán	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, fosas de infiltración de agua, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales, creación de activos (empedrado y fraguado de camino que conduce a el área protegida Las Nieves)
Usulután	Ozatlán	Santa Rosa/El juguete	33	Alcaldía municipal de Ozatlán	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, capacitación de bomberos forestales.
Morazán	Yamabal	Cimiento Centro	44	Alcaldía municipal de Yamabal, adesco el cacahuatique.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Rampa Yamabal-Chilanga
Morazán	Yamabal	Los Amaya	52	Alcaldía municipal de Yamabal, adesco el cacahuatique.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Rampa Yamabal-Chilanga

Morazán	Yamabal	Los Ortíz	11	Alcaldía municipal de Yamabal, adesco el cacahuatique.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Rampa Yamabal-Chilanga
Morazán	Yamabal	Los Pineda	41	Alcaldía municipal de Yamabal, adesco el cacahuatique.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Rampa Yamabal-Chilanga
Morazán	Chilanga	Los Hernández	33	Alcaldía municipal de Chilanga, adesco los hernandez y adesco los orellanas y rosa.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Rampa Yamabal-Chilanga
Morazán	Joateca	El Capulín	41	Alcaldía Municipal de Joateca y adesco el Capulín	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Planta comunitaria de compostaje.
Morazán	Joateca	El Tizate	39	Alcaldía Municipal de Joateca y adesco el Tizate	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Planta comunitaria de compostaje.
Morazán	Joateca	Los Planes	39	Alcaldía Municipal de Joateca y adesco los Planes	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Planta comunitaria de compostaje.
Morazán	Joateca	Masala	42	Alcaldía Municipal de Joateca y adesco de Mázala.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Planta comunitaria de compostaje.
Usulután	Jiquilisco	14 de Julio	44	Alcaldía Municipal de Jiquilisco y adesco de 14 de Julio	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Planta comunitaria de compostaje.
Usulután	Jiquilisco	El Carmen	11	Alcaldía de Jiquilisco y adesco El Carmen	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo, Planta comunitaria de compostaje.
Morazán	Cacaopera	Portillo	40	Alcaldía Municipal de Cacaopera y adesco el Portillo	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo.
Morazán	Cacaopera	El Salamo	66	Alcaldía Municipal de Cacaopera y adesco el Salamo	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo.
Morazán	Cacaopera	Matapalo	30	Alcaldía Municipal de Cacaopera y adesco Matapalo	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo.
Morazan	Cacaopera	San Jose Centro	39	Alcaldía Municipal de Cacaopera y adesco San Jose Centro.	Elaboración de viveros comunales (siembra de árboles forestales y frutales), obras de conservación de suelo y agua (acequias, barreras vivas, barreras muertas) construcción de reservorios, instalación de sistemas de riego por goteo.

Tabla 12.2: Guatemala (31 comunidades)

		Departamento	Familias
El Progreso	San Agustín Acasaguastlán	Agua Hiel	173
		El Cimiento	92
		El Pinito	58
		Guapinol	113
		La Culebra	30
		Las Escaleras	44
		Las Sidras	159
		Peña del Arco	29
		Tecuiz	172
		Timiluya	64
Zacapa	Huite	El Filo del Mecate	45
		El Guacamayo	45
		El Paraíso	113
		Jute	180
		La Oscurana	52
		Manzanotillo	47
		San Miguel	158
		Santa Cruz	180
	San Jorge	Cimarrón	58
		Plan del Morro	107
		San Juan y San Felipe	114
		Sinaneca	107
		Tablones	201
	Zacapa	Cerro Chiquito	180
		Cerro Grande	104
		Coco	22
		El Jicaral	40
		El Pinalito	114
		Los Achiotes	62
Matasano		61	
Peralta		76	
Total	31 comunidades	3000	

Tabla 11.3: Honduras (91 Comunidades)

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	COMUNIDAD	HOGARES		
CHOLUTECA	LINACA, CHOLUTECA	Santuario	250		
		Zacatustal			
		El Caracol			
		Lajitas			
		Guanacaste Grande			
		Las Mesas			
		NAMASIGUE		El Carrizal	200
				El Tajo	
	El Tipurin				
	La Danta				
	Las Pitás				
	EL TRIUNFO	Poza Grande	212		
		Rio Grande			
		Rio Grande "2			
		Zapote			
		Las Uvas			
	EL CORPUS	El Burillo	198		
		Las Casitas			
		El Tule			
Guanijiquil					
Los Terreros					

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	COMUNIDAD	HOGARES
		El Portillo	
		Quebrachal	
	CONCEPCION DE MARIA	La Plomosa	264
		Las Mesas	
		Monte Oscuro	
		Dance Dulce	
		El Cerron	
		La Joya	
EL PARAISO	TEXIGUAT	Quebrada Ipanta	150
		Potrerosillos	
		San Antonio	
		Reagujas	
		San Sebastian	
		Apalu	
		Matasano	
		El Yalde	
	VADO ANCHO	Arenal	150
		Cerro Lare	
		San Jeronimo	
		Gualiqueme	
		Lajitas	
		Uvillas	
		Hato Quemado	
		Mesas	
		Chaperna	
		Terrero	
LA PAZ	CABAÑAS	Azacualpa	154
		La Joya	
		El Palmar	
		La Unión	
		Potrerositos	
		El Roble	
		Las Breas	
		El Chapulín	
		Piedra Parada	
	OPATORO	San José	215
		Buena Vista	
		Jardines	
		San Isidro	
		Las Mercedes	
		San Juan	
		Singore	
		Linderos	
	SANTA ANA	Dormitorio	259
		El Rifle	
		Los Argueta	
		La Flor	
		Zuyatal	
		Tempisque	
		La Teja	
		La Losa	
		La Sosa	
	SANTA ELENA	Naranja 1	184
		Naranja 2	
		Borbollón	
		Júcaro	
		Alumbrador	
		Cotón	
		Cuyanís	
		Guachipilín	
	YARULA	Chaguiton	176

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	COMUNIDAD	HOGARES
		Malian	
		Zacate Blanco	
		Naranjo	
		Chunanchiguire	
	MARCALA	Naranjo	111
		Las Vegas	
		Cerro Verde	
		Tres Cruces	
		Borbollón	
Total	13 Municipios	91 Comunidades	2523

Tabla 12.4: Nicaragua¹⁰⁸

Cooperativas

Departamento	Municipio	Organización	Participantes		Total
			Hombre	Mujer	
Estelí	Condega	COMPARE R.L.	332	89	421
Matagalpa	San Ramón	UCA SAN RAMON	191	281	472
Matagalpa	San Dionisio	UCOSD	241	108	349
		Total	764	478	1242

Centros Educativos

Departamento	2017		2018	
	Centros	Alumnos/as	Centros	Alumnos
Carazo	261	29.506	N/A	N/A
Chinandega	144	16.835	144	16.460
Estelí	472	32.503	472	32.558
León	597	60.350	597	60.985
Madriz	582	27.880	582	27.128
Matagalpa	333	22.325	333	21.993
Nueva Segovia	160	11.284	160	10.920
Total	2.548	200.683	2.287	170.034

¹⁰⁸ Falta agregar alcaldías o COMUPRED de algunas cabeceras departamentales o municipales, en conjunto con SINAPRED aquellas estructuras de organización y gestión del riesgo a nivel territorial que han recibido capacitaciones, que se han involucrado en levantamiento de datos y han sido además equipadas para mejorar su capacidad de gestión del riesgo. Solicitado por el Gerente de Evaluación, se enviara al EE antes de finalización de los informes.

Apéndice 13 Documentación recolectada

Tipo de documento	Títulos ¹⁰⁹
Oficina Regional Panamá	
Documento del proyecto (incluyendo el Marco lógico en los apéndices)	UE-PRO-ACT 2016 final narrative.pdf (Formulación del proyecto) DEVCO 2016 Final narrative 20170313 Logical FRAMEWORK OF PRO-ACT.doc (Marco lógico/resultados del proyecto) 20170804 PRO-ACT Update to EU MayJun2017 FFA ToC_DRAFT04Feb16 (003).doc, Theory of Change, Food assistance For Assets (FFA) - (OSZPR – working draft 4 February 2016) Borrador Teoría del Cambio para siguientes fases de la intervención (Excel y Word, discutidos en el taller regional Agosto 2018) TOC Guidance
Monitoreo del proyecto	Annual Report 11 Dec 2017.pdf (Informe ejecución año 1) Scoping exercise Report 28Nov17.pdf (Mid-term review externa) Monitoreo PRO-ACT Sept 2018 Ouptuts Julio PDM Guatamala (2018)
Evaluaciones Disponibles en la temática	Strategic Evaluation of WFP's Support for Enhanced Resilience (2018, borrador de informe disponible en dos meses) Food for Assets on Livelihood Resilience in Guatemala: An Impact Evaluation (disponible también para Bangladesh, Uganda, Nepal y Senegal) Synthesis of the Evaluation of the Impact of Food for Assets 2002-2011 and Lessons for Building Livelihoods Resilience Operation Evaluations Series, Regional Synthesis 2013-2017: Latin America and the Caribbean Region
Marco Referencia PMA	Policy on Building Resilience for Food Security and Nutrition (disponible también en Español) Rome-based Agencies' Conceptual Framework for Resilience: Strengthening resilience for food security and nutrition Pro-Smallholder Food Assistance: A Strategy for Boosting Smallholder Resilience and Market Access Worldwide 2016 - Food Assistance for Assets (FFA) for Zero Hunger and Resilient Livelihoods Manual WFP Gender Policy 2015 - 2020 (disponible también en Español)
Marco Referencia EU	https://ec.europa.eu/europeaid/policies/fragility-and-crisis-management/resilience-building-humanitarian-development-nexus_en https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/2711/A Strategic Approach to Resilience in the EU%27s External Action
Guatemala	
Marco Político y planes del Gobierno y autoridades en la materia del proyecto	
Acuerdos institucionales y convenios colaboración en la materia del proyecto	
Informes diagnósticos	
Reportes y Monitoreo	Guatemala CP 200641 Approved Doc Guatemala CSP 2018-2021

¹⁰⁹ No todos los documentos pedidos fueron entregado al equipo evaluador. El listado de todos los documentos pedidos se encuentran en el informe de inicio y los términos de referencias de la evaluación.

Censos y bases de datos	Base de datos SCOPE
Otros	
Honduras	
Marco Político y planes del Gobierno y autoridades en la materia del proyecto	Visión de País 2010-2038/Plan de Nación 2010-2022 Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC) Plan Maestro de Agua, Bosque, Suelo (ABS) Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria Nutricional (ENSAN) Planes Sectoriales de Instituciones de Gobiernos (ICF-SAG) MANUD 2017-2021
Acuerdos institucionales y convenios colaboración en la materia del proyecto	
Informes diagnósticos	Personas Beneficiarias CBT 2018 anonimizado Personas Beneficiarias CBT 2017 anonimizado Base de Datos 2018 PRO-ACT-DEVCO Base de Datos 2017 PRO-ACT-DEVCO
Reportes y Monitoreo	
Censos y bases de datos	
Otros	Honduras CSP EB 1.2018 Approved Hon CP 200240 Final 2012
El Salvador	
Marco Político y planes del Gobierno y autoridades en la materia del proyecto	Programa Nacional de Restauración de Ecosistemas y Paisajes
Acuerdos institucionales y convenios colaboración en la materia del proyecto	Convenio con MARN para la ejecución del proyecto Convenios con alcaldías municipales
Informes diagnósticos	ICA, SLP Morazán y Usulután, CBPP Shocks and Risk Index – Grupos Focales DevCo LB Resultados Formulario Resilience Index Abril 2017-DevCo PRO-ACT – EF Punteo de resultados (2017) PRO-ACT ABI EF 2017 Comparativo LB
Reportes y Monitoreo	PDM, Línea base final 2017, 2018 Reporte – LB DevCo draft v2 LB DevCo Resultados Boleta LB DEVCO El Salvador (boleta digital) BaseDatos (2017) PMD – Base Datos PRO-Act-Primer PDM (presentación) BD 1 PDM 2018 PRO-ACT – valores xmi 2018 PDM PRO-ACT Mayo 2018 (Presentación) Reporte DM Canje 1 PRO-ACT Cash
Censos y bases de datos	BD de familias participantes – SCOPE

	Encuestas d preferencias de modalidades CBT
Otros	WFP el Salvador Country Strategy 2012-2016 Revised El Salvador DEV 200932 after ePRP final 13Jan 2016 PRO-ACT-Base de datos de canje El Salvador CSP EP approved
Nicaragua	
Marco Político y planes del Gobierno y autoridades en la materia del proyecto	
Acuerdos institucionales y convenios colaboración en la materia del proyecto	
Informes diagnósticos	
Reportes y Monitoreo	
Censos y bases de datos	
Otros	NICO CP 200434 Approved Proj Doc Nicaragua CP 200434 BR 06 Approved by the EB By correspondence Mapa cobertura actividad 7 ICSP Nicaragua Final

Listado de siglas

ACC	Adaptación al Cambio Climático
ACH	Acción contra el hambre
ADESCO	Asociación de Desarrollo Social Comunitario
CADER	Centro de Aprendizaje para el Desarrollo Rural
CBPP	Planificación Participativa Basada en la Comunidad
CBT	Cash-Based Transfers
CCT	Conditional Cash Transfers
CE	Comité de Evaluación
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
COCOSAN	Comisión Comunitarias Seguridad Alimentaria y Nutricional
CODEL	Comités de Emergencia Local
CODEM	Comités de Emergencia Municipal
COLDRED	Coordinadora Local para la Reducción de Desastres
COMUSAN	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
COPECO	Comisión Permanente de Contingencias
CSP	Country Strategy Plan (Plan Estratégico País)
DEQAS	Aseguramiento de la Calidad de Evaluaciones Descentralizadas
DMM	Direcciones Municipales de la Mujer
EE	Equipo de Evaluación
FFA	Food Assistance for Asset Creation (Alimentos por Activos)
FGD	Focus Group Discussion
GEEW	Gender Equity and Empowerment of Women
GEWE	Gender Equity and Women's Empowerment
GM	Gerente de Evaluación
GRE	Grupo de Referencia de la Evaluación
GRD	Gestión del Riesgo de Desastres
ICA	Integrated Context Analysis (Análisis de Contexto Integrado)
ICF	Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal
IHCIT	Instituto Hondureño de Ciencias de la Tierra
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
JE	Junta Ejecutiva (PMA)
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Alimentación
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINEDUC	Ministerio de Educación
MPC	Multi-Purpose Cash (Efectivo multi-propósito)
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OBSAN	Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional
ODE	Oficina de Evaluación
OEV	Office of Evaluación
ONG	Organización No Gubernamental
OP	Oficina País
OR	Oficina Regional (Panamá)
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PRO-ACT	Pro-Resilience Action
PRRO	Protracted Relief and Recovery Operation
QS	Servicio de Apoyo a la Calidad de Evaluaciones Descentralizadas
RB	Regional Bureau
RBA	Rome Based Agencies
SEM	Modelo Ecológico Social (Por su sigla en inglés)
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SINAPRED	Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres
SGCE	Sistema de Garantía de Calidad de Evaluaciones
SLP	Consultas de Programación de Medios de Vida Estacionales

SOP	Procedimientos de Operación Estándar (por su sigla en inglés)
TDR	Términos de Referencia
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (Por su sigla en inglés)
UTSAN	Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional
WFP	Programa Mundial de Alimentos (Por su sigla en inglés)

[Oficina Regional del Programa Mundial de Alimentos para Latino América y El Caribe]
[\[https://es1.wfp.org\]](https://es1.wfp.org)



Programa Mundial de Alimentos