



مركز العالم العربي للبحوث والتنمية
Arab World for Research & Development

Quality Research ... Matters



Informe Final de Evaluación del Convenio:

“Desarrollo rural sostenible y equitativo en Cisjordania, incluyendo la puesta en uso y la gestión responsable de tierras y recursos hídricos para pequeños y medianos agricultores”

Fundación Promoción Social (FPS)

6 de octubre de 2019

Arab World for Research and Development (AWRAD)

Al-Masayef, Kamal Nasser St., Edificio # 43. P.O. Box: 2238, Ramallah – Palestina

Al Mena, Ghazi Shawa Edificio, 2nd piso, Gaza City – Palestina



Contenidos

Acrónimos	3
Resumen Ejecutivo	4
Sección 1: Introducción (Contexto, Propósito y Metodología)	9
<i>Contexto del Convenio.....</i>	<i>9</i>
<i>Propósito de la evaluación y objetivos</i>	<i>10</i>
<i>Antecedentes del convenio y visión general.....</i>	<i>11</i>
<i>Metodología.....</i>	<i>13</i>
<i>Dificultades de la evaluación.....</i>	<i>15</i>
<i>Criterios y líneas de evaluación</i>	<i>16</i>
Sección 2: Análisis de los hallazgos.....	16
<i>Análisis del proceso</i>	<i>16</i>
<i>Perspectiva del contexto</i>	<i>25</i>
<i>Logro de los objetivos del Convenio</i>	<i>27</i>
Sección 3: Conclusiones y Recomendaciones.....	37
<i>Conclusiones.....</i>	<i>37</i>
<i>Recomendaciones y lecciones aprendidas.....</i>	<i>39</i>
Anexos.....	43
<i>Anexo A Matriz de evaluación</i>	<i>44</i>
<i>Anexo B Propuesta de Teoría del Cambio.....</i>	<i>51</i>
<i>Anexo C Términos de Referencia</i>	<i>53</i>
<i>Anexo D Herramientas de recolección de datos</i>	<i>54</i>

Acrónimos

AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
AWRAD:	Arab World for Research and Development.
GFs:	Grupos Focales.
FPS:	Fundación Promoción Social.
CLs:	Comités locales.
M&E:	Monitoreo y evaluación.
MOA:	Ministerio de Agricultura.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
PARC:	Palestinian Agricultural Relief Committees.
CG:	Comité de Gestión.
SEC:	Small Enterprise Centre.
OE:	Objetivo específico.
TdC:	Teoría del Cambio.
TdR:	Términos de Referencia.

Resumen Ejecutivo

Antecedentes y visión general

El convenio “Desarrollo rural sostenible y equitativo en Cisjordania, incluyendo la puesta en uso y la gestión responsable de tierras y recursos hídricos para pequeños y medianos agricultores” es una iniciativa de cuatro años, diseñada e implementada por la Fundación Promoción Social (FPS), en partenariatio con la Palestinian Agricultural Relief Committees (PARC), con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El Convenio se implementó entre diciembre de 2014 y abril de 2019, con una financiación total de 2,5 millones de euros.

El propósito del convenio fue la promoción de iniciativas agrícolas inclusivas y sostenibles que reduzcan la vulnerabilidad de las familias rurales del área noroeste de Cisjordania, adyacente a la “Línea Verde” (Green Line). El convenio tuvo también por objeto promover el desarrollo rural sostenible y equitativo en Cisjordania a través de un enfoque holístico, que incluye la puesta en uso - y la gestión responsable - de tierras y recursos hídricos con la participación activa de todos los actores relevantes del sector agrícola. Otros resultados del convenio incluían el aumento de la productividad agrícola en los gobernados de Qalqilya y Tulkarem, el fomento de buenas prácticas medioambientales, la mejora de las capacidades de los agricultores y de las mujeres productoras, y el empoderamiento de las mujeres.

Los beneficiarios del convenio forman parte de dos clústeres de 19 aldeas de zonas rurales, que se ven seriamente afectadas por el trazado del Muro de Separación Israelí. Estas comunidades fueron seleccionadas a través de una identificación de necesidades y evaluación de la línea de base que, otorgaban una alta importancia a las altas tasas de desempleo, problemas medioambientales y el acceso a las tierras agrícolas. Los beneficiarios del convenio fueron agricultores (1.553), familias rurales (1.969), mujeres rurales (91 jóvenes empresarias, 6.891 mujeres), personas desempleadas de zonas rurales (804), el personal local de PARC, y los Comités Locales (CLs), compuestos por representantes de los ayuntamientos locales, productores - agricultores, y otros actores locales relevantes.

Las actividades del convenio incluyeron la rehabilitación de tierras; la mejora y expansión del sistema de riego; construcción de carreteras; establecimiento de plantas de tratamiento de aguas residuales para uso agrícola; establecimiento de una fábrica de compostaje orgánico; establecimiento y capacitación de cooperativas de mujeres productoras de alimentos; establecimiento de huertos familiares; capacitación técnica para agricultores, mujeres productoras y agrónomos, impartida a través del personal de la contraparte; establecimiento de proyectos de generación de ingresos para mujeres; y establecimiento de comités de gestión del agua en las zonas objetivo. Las actividades del convenio se iniciaron en diciembre de 2014 y finalizaron en abril de 2019.

Propósito de la evaluación

El propósito general de la evaluación fue, evaluar el diseño y la gestión de la intervención, así como el logro de resultados, de acuerdo con los criterios de relevancia, eficiencia, sostenibilidad e impacto de la OCDE. La investigación evalúa, en particular, la pertinencia de la intervención con su contexto; el vínculo entre actividades y resultados; el marco de planificación y el marco

organizativo; y el proceso de intervención; además del impacto de la intervención sobre la promoción de la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental.

Metodología

La evaluación combinó métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos, incluyendo la revisión documental, 12 entrevistas semiestructuradas con participantes del convenio, y seis grupos focales (GFs) con grupos beneficiarios de todas las categorías. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 17 de junio y el 6 de julio de 2019. La evaluación analizó el logro de los resultados del convenio a través de las diferencias que se encontraron entre los resultados esperados y los resultados logrados, comparando la línea de base con los informes finales de monitoreo.

Análisis de la evaluación

El análisis se presenta en tres secciones: un análisis del proceso que evalúa el diseño de la intervención centrándose en el marco de planificación, el marco organizativo y la ejecución de la intervención, incluyendo los mecanismos financieros utilizados para la gestión del convenio; un análisis contextual, que evalúa la pertinencia de la intervención con el entorno político, social y económico de Cisjordania, en particular; el logro de los objetivos del proyecto, que evalúa el grado de consecución de los objetivos y los resultados, la calidad de los indicadores e informes, la previsión del impacto, y los nuevos impactos en términos de sostenibilidad.

Hallazgos

Proceso:

El convenio adoptó un diseño y enfoque mixtos, combinando elementos de un enfoque de desarrollo de mercado (ej: establecimiento de cooperativas de productores competitivas, pequeñas empresas, apoyo al desarrollo de las empresas de insumos, diversificación de la producción agrícola); y elementos de rehabilitación agrícola (aumento del aprovechamiento productivo de la tierra y el agua). En un entorno operativo de alta complejidad, el diseño fue, en general, una respuesta adecuada a algunas de las limitaciones que enfrentan los agricultores y productores de alimentos; siendo estas principalmente los altos costes de producción y los bajos rendimientos de mercado. Se abordaron las limitaciones de producción, pero no tanto las del mercado. FPS y PARC deben considerar la utilización del concepto de *resiliencia* en el proceso de formulación y en la operacionalización de objetivos y resultados, para permitir hacer frente a las limitaciones generales de los beneficiarios y a las vulnerabilidades del mercado.

El proceso de diseño del convenio fue inclusivo e interactivo. Sin embargo, el uso del Enfoque del Marco Lógico, en ausencia de una Teoría del Cambio (TdC) bien desarrollada con supuestos, presenta retos significativos para la construcción de una visión de cambio para el convenio. Esto limitó la capacidad del convenio para vincular de manera efectiva los resultados esperados (*outcomes*) en una cadena causal, desarrollar unos resultados e indicadores más adecuados para el monitoreo y la evaluación (M&E), y para el desarrollo de los informes de implementación. La línea de base, si bien aportó información útil del contexto, no proporcionó ningún parámetro de referencia inicial con el que medir el progreso hacia el logro de los objetivos y resultados esperados, comprometiendo la eficacia de la estrategia de M&E, y la presentación de informes de ejecución del convenio. Como consecuencia de la ausencia de datos pertinentes de M&E, se detectó claramente que el papel del Comité de Gestión (CG) se redujo a la aprobación del trabajo ya realizado, en lugar de proporcionar un seguimiento y orientación útil para la implementación general del convenio. Por el contrario, los excelentes informes de seguimiento del Small Enterprise Centre (SEC) contienen un rico análisis de resultados e impactos, que podría ser sintetizado para el beneficio del CG.

Las estrategias del convenio y el diseño de actividades, se basaron en la amplia experiencia de trabajo de PARC en el sector de desarrollo agrícola, abordando eficazmente algunas de las limitaciones para una agricultura rentable y sostenible. Las actividades se basaron en una evaluación de necesidades exhaustiva y participativa. El inicio de las actividades de empoderamiento de mujeres se retrasó, lo que supuso que algunos de los resultados esperados no se materializaran ni validaran durante la implementación general del convenio. La estrategia de género del convenio se centra en actividades solo para mujeres, lo que produjo un notable impacto positivo en cuanto al empoderamiento de las mujeres. La aportación de fondos de los beneficiarios y otros actores relevantes, demostró ser un mecanismo y una estrategia eficaz para promover la apropiación y la sostenibilidad de los resultados del convenio. La promoción de buenas prácticas medioambientales se llevó a cabo en 2017 a través de una campaña de sensibilización.

La selección de los grupos beneficiarios y contrapartes, fue apropiada para el logro de los objetivos del convenio. Los criterios desarrollados para el proceso de selección, fueron validados por los grupos seleccionados, incluidos los beneficiarios directos, quienes estuvieron involucrados desde antes del comienzo de la implementación del convenio a través de talleres centrados en la identificación de necesidades. La selección de PARC como contraparte, fue un elemento clave para lograr el éxito de la intervención. Todos los actores relevantes han elogiado su experiencia, su práctica y metodología de trabajo en terreno.

La estructura de la gestión y el proceso de implementación del convenio, fueron altamente adecuadas teniendo en cuenta la complejidad del convenio y el alto número de participantes. La estructura y el proceso mostraron un alto grado de descentralización de los diferentes niveles de autoridad, roles y responsabilidades. El trabajo de los CLs fue particularmente útil para demostrar el vínculo entre PARC y los beneficiarios directos. Los CLs proporcionaron funciones adicionales de monitoreo de la implementación y resolución de problemas, aunque en algunas áreas tendieron a trabajar sólo con los hombres responsables de hogar, en lugar de hacerlo con las mujeres. En general, la ejecución del convenio fue muy fluida, en parte debido a la alta y activa participación de los beneficiarios y del resto de actores relevantes.

Contexto:

El convenio se diseñó en línea con la Estrategia Nacional Agrícola, de Género y del Área C, así como, con la Estrategia Agrícola de la AECID en Palestina. El convenio contribuye a dos de las áreas clave para FPS - gestión de los recursos hídricos y producción agrícola- y se alineó con las estrategias del sector agrícola de PARC. La pertinencia de los objetivos del convenio para abordar las prioridades nacionales y de los beneficiarios no ha cambiado desde el inicio del convenio. Sin embargo, aunque la estrategia más reciente del Ministerio de Agricultura (MOA) en Palestina (2017 – 2022) reitera los mismos objetivos de la anterior estrategia (2013 - 2016), se añadió una prioridad adicional relativa a, la necesidad de mujeres y hombres del sector de la agricultura y de la empresa a tener un mejor acceso a servicios agrícolas de calidad, necesarios para incrementar el beneficio de las cadenas de valor.

Logro de los resultados y objetivos:

Todos los objetivos de las actividades se han alcanzado o superado. El logro de los resultados y de los nuevos impactos se analizaron en base al marco de M&E y a sus informes, junto con los testimonios de los actores relevantes. Este enfoque mostró que los objetivos del convenio fueron positivamente logrados y que probablemente serían completados a la finalización del convenio.

No está claro en qué medida los resultados fueron realmente logrados en el terreno, ya que no se presentó ninguna encuesta final, y fue difícil reflejar los resultados en los informes.

El impacto sobre el empoderamiento de las mujeres fue particularmente llamativo, teniendo en cuenta la limitada transversalización de género que se han llevado a cabo. Se observaron impactos en actitudes medioambientales y comprensión, incluyendo las nuevas capacidades de los agricultores para racionalizar el uso del agua y ampliar las áreas verdes en sus localidades. La sensibilización y formación desarrolladas, por el convenio, en torno a cuestiones ambientales, han contribuido a la consecución de los objetivos a largo plazo en este ámbito y a favorecer las buenas prácticas medioambientales.

Las evidencias de una mejora de la productividad agrícola y del procesamiento de alimentos fueron en gran parte insignificantes, pero queda claro que se ha producido un aumento de la producción, y se puede esperar que de frutos en el futuro. Esta situación es más insignificante todavía cuando hablamos de aumento de los ingresos, sobre todo entre las mujeres. La mejora en el acceso a la tierra y el agua ha cambiado los patrones de cultivo hacia cultivos comerciales. Las redes locales y regionales están en la actualidad en construcción, sentando así las bases para futuros vínculos de mercado.

A nivel individual, la sostenibilidad de los resultados en el sector agrícola puede ser muy prometedora, si el fuerte sentido de apropiación desarrollado se acompaña de una promoción adicional de los beneficios de las nuevas tecnologías y productos, disponibilidad permanente de servicios de extensión agrícola, y el mantenimiento de redes de aprendizaje entre los agricultores con el apoyo de visitas de seguimiento. La sostenibilidad de los resultados esperados a largo plazo (aumento de la productividad y sostenibilidad de los niveles de ingresos) requerirá más apoyo en términos de comercialización; prestación de servicios de alta calidad, incluyendo la garantía de calidad de los productos agrícolas; innovación; viabilidad comercial; y respeto medioambiental.

Recomendaciones

Las recomendaciones para el *proceso* incluyen la necesidad de revisar el diseño general y considerar la inclusión de la Teoría del Cambio. El equipo evaluador considera esto como una responsabilidad común de todos los actores relevantes. Así mismo, es necesario considerar la inclusión del concepto de *resiliencia* en la fase de formulación y puesta en práctica de los objetivos y resultados, para poder hacer frente a las limitaciones generales de los beneficiarios y a las vulnerabilidades del mercado. Además, la integración de la perspectiva de género en el diseño de actividades futuras debería ser considerada, y facilitada por auditorías de género dentro FPS y del equipo local de PARC. Para futuros convenios, se debería aplicar un enfoque de desarrollo de mercado más riguroso y, es necesario establecer un control de calidad adicional sobre los documentos clave que recogen los datos de la línea de base. PARC debería informar a los CLs, que están estrechamente involucrados en la implementación, sobre las fortalezas, debilidades y responsabilidades de su rol, incluyendo los temas de género, para que este mecanismo clave de implementación sea fortalecido. FPS y PARC deben revisar las sugerencias señaladas por los beneficiarios para su potencial inclusión en futuros procesos de formulación de proyectos.

Las recomendaciones para el *contexto* incluyen la necesidad de alinear los convenios futuros con el nuevo objetivo estratégico presentado en la última Estrategia Nacional del Sector Agrícola en Palestina. Esto implicaría, la adopción de un mejor enfoque de desarrollo de mercado, mediante la identificación de los nichos de mercado del sector agrícola, que tienen potencial para la

producción de cultivos de mayor valor para el mercado interno y externo. Los convenios también deberían centrarse en aquellos sectores privados que experimentan una creciente inversión; una mayor capacitación de las cooperativas de productores; y el establecimiento o capacitación de empresas de transformación agrícola. Así mismo, es necesario considerar la inclusión del concepto de *resiliencia* en la fase de formulación y puesta en práctica de los objetivos y resultados, para poder hacer frente a las limitaciones generales de los beneficiarios y a las vulnerabilidades del mercado. Deberían ser incluidos en el convenio indicadores de ingresos, gasto alimentario, acceso a los servicios básicos (escuelas, hospitales, electricidad, etc.), activos agrarios, prácticas agrícolas y niveles de tecnología en uso, disponibilidad de servicios de protección (seguros agrícolas, asistencia de otros donantes), elementos institucionales facilitadores (reglas y regulaciones), servicios de apoyo, sensibilidad a las crisis y capacidad de adaptación.

Las recomendaciones en relación al *logro de objetivos y resultados* se centran en cómo mejorar el marco de M&E y la presentación de informes sobre resultados del convenio. Se necesita mejorar el trabajo en la conceptualización y desarrollo de un marco, sistema y proceso de M&E adecuado para la complejidad de la intervención. El marco de M&E desarrollado, refleja las desventajas de usar el Enfoque del Marco Lógico para convenios complejos sin contemplar el desarrollo de una TdC como paso inicial. Los indicadores se desarrollaron demasiado enfocados a actividades, hitos y metas, en lugar de plantear indicadores preliminares o intermedios vinculados con tareas individuales o con las diferentes etapas de las actividades. Las recomendaciones se desarrollan en cuanto a cómo mejorar los informes de resultados en términos de contenidos y plazos, para que durante las reuniones de los CG se pueda facilitar una orientación más prospectiva de cara a la implementación. La AECID debería considerar la provisión de los recursos necesarios para esto, mediante la contratación de servicios de asesoría para una evaluación transversal. A través de este servicio, se proporcionaría un apoyo continuado desde el inicio del proceso de diseño, y durante toda la implementación, para garantizar que la intervención sea evaluable. Así mismo, debería apoyar el monitoreo del proyecto, facilitando revisiones evaluativas periódicas para un aprendizaje estratégico. El apoyo puede ser continuado mientras se sigan dando los esfuerzos de todas las contrapartes para desarrollar sus sistemas de M&E.

Sección 1: Introducción (Contexto, Propósito y Metodología)

Contexto del Convenio

La población palestina de Cisjordania está altamente expuesta a impactos externos al mismo tiempo que a factores de estrés. Palestina permanece en una crisis prolongada debido a la ocupación militar israelí. Las restricciones de movimiento impuestas por Israel desde principios de la década de 1990 e intensificadas en junio de 2007, contravienen el Derecho Internacional Humanitario (DIH), al atacar e imponer dificultades a la población civil, penalizándolas por actos que no han cometido.

Sobre el terreno, la construcción continua de asentamientos, impulsada por la movilización ideológica y los incentivos económicos para atraer colonos (estrategia de atracción), se sustenta en una estrategia de presión que limita el espacio físico y social de la población palestina. Este entorno de coacción, que facilita el desplazamiento forzado, se manifiesta a través de un régimen discriminatorio de permisos para la construcción, falta de acceso a los servicios básicos, desalojos forzosos y traslados planificados, confiscación y destrucción de bienes civiles, obstrucción de la ayuda humanitaria, expropiación de tierras, expansión de asentamientos, construcción del *Muro*, restricciones de movimiento y acceso, declaraciones de zonas militares de entrenamiento y áreas clausuradas, violencia de colonos y operaciones militares.

Estas políticas y prácticas impiden el desarrollo y mantenimiento de las estructuras físicas, la vida en comunidad y los medios de subsistencia, aumentando la vulnerabilidad de las comunidades palestinas y reduciendo su resiliencia. De esta manera se genera una mayor dependencia de la ayuda humanitaria y se transforma el lugar en inhabitable.

El entorno agrícola en Palestina cada vez es más vulnerable. El cambio climático, la inestabilidad política y el conflicto, la mala gestión medio ambiental, el agotamiento de los recursos naturales, así como la ineficiencia del mercado, son los facilitadores de lo que se denomina '*vulnerabilidad crónica*'. Esto es el resultado de una combinación de factores tales como la insuficiencia de incentivos para una mayor implementación de prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, expropiación de tierras, ausencia de recursos financieros para cultivar tierra en desuso, escasez de agua, e incertidumbre política, así como la infinidad de restricciones impuestas a la economía palestina por la ocupación israelí.

Estas dificultades alteran el funcionamiento de los mercados agrícolas y deterioran la rentabilidad de los productores palestinos, afectando negativamente a la distribución en los mercados internos y externos, lo que dificulta la competitividad de los productores palestinos y deja la producción agrícola nacional en una situación desventajosa. Esto ha dado lugar a un aumento del riesgo real y percibido de inversión en el Area C, lo que dificulta inversión en el sector agrícola.

Las vulnerabilidades no se distribuyen uniformemente en los distritos, comunidades, hogares o empresas agrícolas. Más bien, las vulnerabilidades dependen en gran medida de la condición socioeconómica y la exposición a los crisis y factores de estrés. Mejorar la resiliencia¹ da lugar a

¹La resiliencia es la capacidad de un sistema para absorber los impactos, adaptarse y recuperarse. El nivel de resiliencia de una persona está vinculado con, por ejemplo, su nivel educativo, ingresos, estado psico-social, sentido de pertenencia, sensibilidad a las crisis, y capacidad de adaptación. A nivel doméstico, por ejemplo, la capacidad de recuperación está vinculada a la seguridad alimentaria, el

una reducción de la vulnerabilidad. La alta dependencia de la población palestina en la agricultura de subsistencia para sobrevivir, hace que sea esencial incrementar el acceso a la tierra y el agua; mejorar la infraestructura agrícola; habilidades y conocimientos; y productos de calidad, para mejorar la productividad y desarrollar vínculos a largo plazo más efectivos con los mercados. Los sistemas de mercado, mediante el aumento de los rendimientos y reducción de riesgos, son clave para la resiliencia de los pequeños productores. Sin embargo, el beneficio para los pequeños productores, dentro del sistema de mercado, no será sostenible a menos que el propio sistema en sí sea también resiliente a las crisis y tensiones².

Propósito de la evaluación y objetivos

Como se estipula en los Términos de Referencia (TdR), el propósito general de esta evaluación final es evaluar el diseño y la gestión de la intervención, así como el logro de los resultados.

El convenio que aquí se revisa, adoptó un diseño y enfoque mixtos, combinando elementos del enfoque de desarrollo de mercado (ej.: establecimiento de cooperativas de productores competitivas, pequeñas empresas, apoyo al desarrollo de las empresas de insumos, diversificación de la producción agrícola); y elementos de rehabilitación agrícola (aumento del aprovechamiento productivo de la tierra y el agua). El convenio busca generar pequeños cambios que permitan un impacto sostenible y rentable para los productores a pequeña escala. El propósito de esta evaluación es examinar el impacto y la eficacia de este enfoque mixto adoptado por el convenio. El alcance de la evaluación es determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del convenio de acuerdo con los criterios establecidos en los TdR; analizar el proceso de diseño, la gestión e implementación del convenio y el contexto; y evaluar los objetivos y resultados alcanzados.

Este convenio llevó a cabo múltiples intervenciones en diferentes etapas en una variedad de áreas/líneas de desarrollo. La integración efectiva de estas diferentes estrategias de intervención en el diseño de un convenio que contribuya a la consecución de una meta global, es un desafío importante. Es esencial entender cómo, por qué y en qué momento todas las diferentes intervenciones contribuyen a los cambios esperados. Por ejemplo, la mejora de la producción agrícola no depende sólo de la recuperación, el riego y la siembra de las tierras. Otros factores son requeridos, tales como, la mejora de las prácticas agrícolas, el acceso y la utilización de productos alternativos (fertilizante orgánico), y los vínculos con mercados seguros que reducen los riesgos para las inversiones realizadas por los productores de pequeña escala.

Con esta evaluación se pretende cumplir los siguientes objetivos establecidos en los TdR:

- Evaluar, después de transcurrido el período de implementación, la relevancia de la intervención y sus objetivos en relación con los problemas y las vulnerabilidades identificadas en el “Convenio”, en el marco de la Estrategia Sectorial de Desarrollo Rural de la AECID.

acceso a los servicios básicos, los activos agrícolas, el acceso a redes de seguridad social, y un entorno favorable. A nivel comunitario, por ejemplo, la resiliencia está relacionada con el estado de la infraestructura agrícola, la gestión del suelo, la gestión de los recursos hídricos, los vínculos con las iniciativas regionales y nacionales de planificación.

² Para más información sobre este tema, por favor refiérase a la UNCTAD, The Besieged Palestinian Agricultural Sector, 2016. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/gdsapp2015d1_en.pdf

- Valorar el diseño y la ejecución de la intervención. La coherencia entre los resultados esperados y el logro de los objetivos, así como su alcance en el período evaluado, reorientándolos si fuera necesario.
- Relevancia de las actividades llevadas a cabo, su contribución a la consecución de los resultados y la optimización de los recursos empleados para su realización.
- Analizar el impacto previsible de la intervención.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores con respecto a los diferentes estudios de línea de base desarrollados, y los indicadores construidos en la matriz de planificación acordada.

El análisis proporcionará respuestas a todas las preguntas de evaluación planteadas anteriormente.

Antecedentes del convenio y visión general

En este convenio, “Desarrollo rural sostenible y equitativo en Cisjordania, incluyendo la puesta en uso y la gestión responsable de tierras y recursos hídricos para pequeños y medianos agricultores”, FPS tiene por objeto capitalizar su experiencia pasada en el diseño e implementación de proyectos de gestión de recursos hídricos y desarrollo agrícola en Palestina. Así mismo, pretende aprovechar uno de los instrumentos más recientes de financiación de la AECID, el “Convenio”, que proporciona financiación a más largo plazo, lo que permite que el programa se centre en un área relativamente pequeña, maximizando el impacto y la sostenibilidad durante la implementación. Este Convenio fue implementado por FPS en partenariat con PARC -con los que tienen 10 años de experiencia de trabajo conjunto-, con financiación de la AECID.

El convenio se llevó a cabo en las áreas rurales de las regiones de Qalqilya y Tulkarem (Cisjordania). Su objetivo era promover iniciativas agrícolas inclusivas y sostenibles para reducir la vulnerabilidad de las familias rurales en la zona noroeste de Cisjordania, adyacentes a la Línea Verde. El convenio estaba destinado a promover el desarrollo rural sostenible y equitativo en Cisjordania a través de un enfoque integral incluyendo el aprovechamiento y gestión responsable de los recursos de la tierra y el agua, con la participación activa de todos los actores relevantes del sector agrícola (agricultores, cooperativas, municipios, gobiernos locales, ministerios, empresas, etc.). Los titulares de derechos se encuentran localizados en dos grupos de 19 aldeas de las zonas rurales de Qalqilya y Tulkarem gravemente afectados por el trazado del Muro de Separación, lo que les priva de su principal fuente de ingresos, vinculada a la agricultura, y ha provocado la pérdida de gran parte de sus tierras fértiles y de sus recursos hídricos (más de 33 pozos de agua se encuentran ahora detrás del Muro de Separación).

El convenio se llevó a cabo entre diciembre de 2014 y abril de 2019, con un coste total de 2,5 millones de euros. PARC fue el responsable de la implementación directa de todas las actividades sobre el terreno con el apoyo de los CLs y personal del Ministerio de Agricultura (MOA). Todos los demás elementos del convenio, incluyendo el control de calidad mediante la revisión de documentos e informes, revisión de los avances y la visibilidad de la intervención se realizaron en colaboración con PARC y en cierta medida con la AECID (revisión y aportes para el diseño, revisión del progreso). El convenio ha sido cofinanciado por la AECID, con aportación económica de FPS, provisión de materiales por parte de PARC, contribución del trabajo de las comunidades objetivo, y la provisión de espacios de trabajo por parte de los ayuntamientos.

Las necesidades y prioridades de las 25 comunidades agrícolas se determinaron en la identificación de necesidades, realizada como parte del estudio de línea de base en febrero de 2015, justo antes de la puesta en marcha del convenio, con el fin de trazar un mapa de las zonas de intervención y determinar el estado de los principales indicadores del convenio en el marco lógico, que se utilizarían como puntos de referencia para el seguimiento del logro de los objetivos y resultados. A partir de esta evaluación, 19 comunidades fueron finalmente seleccionadas para participar en el convenio. La selección se hizo en base a; mayor tasa de desempleo, cuestiones medioambientales y acceso a las tierras de cultivo.

El objetivo del convenio era promover el desarrollo rural sostenible y rentable. Los objetivos específicos fueron:

- SO1: Incrementar la producción agrícola en los gobernados de Qalqilya y Tulkarem mediante la conversión de zonas baldías en terrenos de regadío.
- SO2: Incentivar buenas prácticas medioambientales en las comunidades objetivo.
- SO3: Mejorar las capacidades institucionales de agricultores y cooperativas en las comunidades objetivo.
- SO4: Fomentar el empoderamiento de las mujeres en las comunidades objetivo, mejorando su nivel socio-económico y sus capacidades empresariales e institucionales.

Nueve (9) resultados, vinculados a los objetivos específicos mencionados anteriormente, se planificaron como se detalla a continuación:

- 1.1. Se mejora el acceso a los terrenos agrícolas y su productividad.
- 1.2. Los terrenos pedregosos sin usar son recuperados para uso agrícola y explotados.
- 1.3. Los terrenos de secano han sido convertidos en parcelas de regadío.
- 2.1. El agua residual es tratada y reutilizada para uso agrícola en el ámbito comunitario.
- 2.2. Se mejora la fertilidad de la tierra con la utilización de compost de residuos agrícolas.
- 2.3. Se construyen cuatro pozos piloto usando energía fotovoltaica.
- 3.1. Agentes sociales activos: ingenieros agrónomos, agricultores (hombres y mujeres), los agrónomos y organizaciones de mujeres han mejorado su nivel técnico.
- 3.2. Se ha mejorado la influencia y el acceso a las redes de intercambio de las comunidades rurales.
- 4.1. Las mujeres aumentan su capacidad de gestión y decisión sobre la producción de alimentos en las unidades de producción familiar.

Las personas beneficiarias del convenio fueron agricultores (1.553), familias rurales (1.969), mujeres de zona rural (91 jóvenes empresarias, 6.891 mujeres), personas desempleadas de zonas rurales (804), el personal local de PARC, y los Comités Locales (CLs) compuestos por representantes de los ayuntamientos, productores - agricultores, y otros actores locales clave.

Metodología

La evaluación utiliza una combinación de métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos que incluyen la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y grupos focales (GFs). El trabajo de campo de la evaluación se llevó a cabo entre el 17 de junio y 6 de julio de 2019. El equipo evaluador se basó en los indicadores de la estrategia de M&E para valorar el alcance del logro de los resultados del Convenio. La suficiencia y la pertinencia de estos indicadores fueron valoradas teniendo en cuenta la adecuación del diseño del Convenio con los TdR. El equipo evalúa la utilidad del Enfoque del Marco Lógico en el diseño de convenios de esta complejidad, donde existen interacciones intrincadas dentro de las cadenas de resultados de las intervenciones.

El equipo evaluador examinó la pertinencia de la intervención en su contexto, la vinculación entre las actividades y los resultados, la planificación y el marco organizativo, y el proceso de la intervención, incluyendo el proceso de selección de los grupos beneficiarios. El equipo también evaluó el impacto de la intervención sobre la promoción de la igualdad de género y la sostenibilidad medio ambiental. Tomando como referencia el estudio de línea de base, se evaluó de manera cuantitativa el logro de los resultados. Las lecciones aprendidas y las recomendaciones elaboradas con respecto a los elementos clave de la intervención llevada a cabo por parte de la Fundación Promoción Social (FPS), Palestinian Agricultural Relief Committees (PARC) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), hacen referencia tanto al diseño estratégico, como a la planificación y gestión de la intervención.

El equipo evaluador aplicó los criterios de la OCDE - pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto, y viabilidad de la intervención - para estructurar el informe.

Revisión documental

Durante la reunión de coordinación inicial, el equipo evaluador y FPS identificaron la documentación esencial requerida para tener una visión general del convenio, así como la documentación necesaria relacionada con el contexto de los actores nacionales, regionales y locales.

Durante la fase inicial se llevó a cabo la revisión de fuentes secundarias, tales como los documentos del convenio, publicaciones e informes de las contrapartes, para entender el alcance de su trabajo y establecer la metodología de la evaluación.

El equipo evaluador realizó una revisión exhaustiva de todos los documentos relevantes, lo que permitió que el diseño de las herramientas de evaluación (grupos focales y modelos de entrevista) fuera pertinente a los objetivos del convenio.

Herramientas de evaluación (GFs y entrevistas semiestructuradas)

El equipo evaluador utilizó una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas para la evaluación, consistente en entrevistas semiestructuradas, GFs, y revisión documental. La evaluación recopiló datos en torno a los cinco criterios de evaluación clave: pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad e impacto.

Tanto las entrevistas semiestructuradas como los GFs se utilizaron como herramientas de recolección de datos cualitativos, obteniendo, de los diferentes grupos de beneficiarios y las partes interesadas, información en profundidad acerca de la pertinencia y eficacia de una serie de intervenciones del Convenio. Tanto para las entrevistas como para los GFs, la selección de

participantes fue cuidadosamente realizada con el fin de asegurar que se seleccionara una muestra representativa de los diferentes tipos de beneficiarios e intervenciones, utilizando un filtro de criterios demográficos, geográficos y de intervención. La selección se realizó junto a FPS, para asegurar que se recogiera la información, en relación al diseño, gestión e implementación, fuera relevante y útil. Los datos recopilados de las fuentes fueron comparados y contrastados en triangulación, para identificar las tendencias en relación a los criterios utilizados (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad):

Participantes	Informantes	Cargo/Posición
Personal local PARC	Sr. Mahmoud Abu Hamdan	Coordinador del Proyecto PARC local
Representante FPS Sede Central	Sra. Gema Talaván	Departamento de Proyectos
Representante FPS	Sra. Mayte Illan	Representante de la misión
	Sra. Naiara Imedio	Técnica de proyectos
Representante PARC	Sra. Basema Shuquir	Técnica de proyectos
Representante PARC	Sr. Izzat Zeidan	Coordinador de Programas
Representante del Ministerio de Agricultura	Sr. Emad Khlief	Director de Marginal Water Use
Representante del Ministerio de Agricultura - Qalqilya	Sr. Thafer Sahlab	Director del departamento de servicios en el Ayto. de Qalqilya
Representante del Ministerio de Agricultura - Tulkarem	Sr. Baha' Khadr	Director de departamento de agua para la agricultura en el Ayto. de Tulkarem
Representantes de las organizaciones de base locales - Qalqilya	Sra. Fakhriyya Sawan	Presidenta de Amateen Cooperativa de producción de alimentos y miembro del Comité Local
Los representantes de las organizaciones de base locales - Tulkarem	Sr. Fawzat Drubi	Presidente del Ayto. de Shufa y Director de Agricultural Society
Representante de la AECID	Sr. Jesús Tomé	Director de Programas en la AECID

Por otra parte, el equipo llevó a cabo seis GFs con grupos beneficiarios como se ilustra en la siguiente tabla:

GFs	Fecha	# de participantes		
		Total	Hombres	Mujeres
Hombres beneficiarios - Qalqilya	2-Jul	9	9	
Comités locales - Qalqilya	2-Jul	9	9 *	
Mujeres beneficiarias - Qalqilya	3-Jul	11		11
Hombres Beneficiarios - Tulkarem	4-Jul	14	14 *	
Comités locales - Tulkarem	4-Jul	8	8	
Mujeres Beneficiarias - Tulkarem	6-Jul	10		10
		61	40	21

* Los comités locales (CL) se componen de hombres y mujeres de acuerdo con las listas recibidas de PARC. Sin embargo, solo los hombres asistieron a los GFs con los CLs.

El equipo evaluador se puso en contacto con el coordinador local del PARC en Tulkarem y Qalqilya para obtener las listas de beneficiarios y hacer la selección de participantes para los GFs. Para asegurar que ambos géneros estaban representados, y que había una muestra representativa de todas las áreas geográficas y de las diferentes intervenciones, se siguieron los siguientes criterios de selección:

- Representación geográfica: El equipo evaluador organizó un GF cada actor relevante en cada lugar (es decir, Tulkarem y Qalqilya). Por otra parte, la diversidad geográfica estaba representada también, es decir, participaron personas de diferentes pueblos y áreas de Tulkarem y Qalqilya.
- Equilibrio de género: El equipo organizó GFs separados para hombres y mujeres beneficiarias, e invitó a la participación de hombres y mujeres de los CLs en los GFs.
- Representación de las actividades/ componentes clave del convenio: El equipo seleccionó participantes que reflejaban las diferentes perspectivas de los beneficiarios que se beneficiaron de la rehabilitación, los caminos agrícolas, los huertos familiares y todas las demás actividades clave del Convenio.

En el Anexo A se incluye la matriz de evaluación, que proporciona las preguntas de evaluación, indicadores de muestra, los métodos de verificación propuestos y fuentes de verificación para cada uno de los cinco criterios de evaluación. El Anexo B proporciona la TdC propuesta. El Anexo C proporciona los TdR. El Anexo D, las herramientas de evaluación.

Dificultades de la evaluación

La metodología de evaluación se basó en un enfoque de combinación de métodos. La aplicación de este enfoque, hace que se mitigue la subjetividad que podría resultar de la aplicación de las herramientas de forma aislada. Las evidencias se recopilan en función de los criterios de evaluación de una variedad de fuentes, para después contrastarlas y compararlas, como parte del proceso analítico. Algunas limitaciones y consideraciones deben ser tenidas en cuenta:

1. La calidad del informe de línea de base del convenio supuso un desafío para la evaluación. No se establecieron puntos de referencia con respecto a los cuales el convenio pudiera evaluar el progreso hacia el logro de resultados. Estos podrían haber incluido las tasas de producción de las tierras ya cultivadas, el punto de partida en cuanto a conocimientos y habilidades entre los agricultores y las mujeres seleccionadas, y el nivel inicial de uso de abono orgánico. Como consecuencia, los resultados del convenio no fueron monitorizados durante la implementación, y las evidencias se basan en testimonios orales y algunos casos de éxito que prueban cierta consecución de los resultados.
2. Algunos de los documentos clave a disposición estaban en español³. Se tuvo que invertir tiempo en la traducción de las secciones clave, lo que supuso una limitación del periodo de evaluación

³ Estos incluyen el Documento de Formulación de Convenios de Cooperación al Desarrollo.

Criterios y líneas de evaluación

Las preguntas de evaluación en los TdR se presentaron en base a los criterios estándar de pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad e impacto.

Criterios de evaluación	Líneas de evaluación
Pertinencia	Adaptación de la intervención al contexto, problemas detectados y prioridades establecidas por los beneficiarios, administraciones públicas y donantes. En el análisis, se tomarán en cuenta criterios de alineamiento con las políticas públicas desarrolladas en el país, y la armonización con otros donantes y ONGs que operan en la zona.
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la organización, a nivel estratégico y operativo. Se valorará específicamente el nivel de desarrollo del Convenio en relación con el grupo objetivo. Los costos de la intervención serán considerados.
Eficiencia	Medición del alcance y de los resultados en relación con los recursos (financieros, materiales y humanos) y el tiempo dedicado a la intervención. Se trata de mostrar cómo los recursos disponibles se transforman en resultados.
Viabilidad	Probabilidad de continuidad de los procesos de desarrollo iniciados, más allá del tiempo de implementación de la organización, con el mantenimiento y gestión de los resultados obtenidos e incluso con la inclusión de nuevas acciones complementarias.
Impacto	Impacto se entiende como los efectos globales positivos y negativos causados por la intervención. Los elementos de la matriz de planificación para este criterio serán el objetivo específico, el objetivo general y sus relaciones causales.

Las líneas de evaluación detalladas para cada uno de estos criterios, fueron plasmadas en una matriz de evaluación, que refleja la necesidad de evaluar la intervención en función de estos criterios específicos, los métodos, medios y fuentes de verificación.

Sección 2: Análisis de los hallazgos

La siguiente sección proporciona un análisis de los resultados de la evaluación que se clasifican en tres secciones principales: análisis del proceso, perspectiva del contexto y los logros de los objetivos del convenio.

Análisis del proceso

Esta sección del informe evalúa el diseño del convenio centrándose en la planificación, el marco organizativo y la ejecución, incluyendo los mecanismos financieros utilizados para la gestión. El informe también evalúa el proceso de implementación de la intervención, incluyendo el proceso de preselección y selección final de los beneficiarios, teniendo en cuenta los criterios de vulnerabilidad utilizados; el marco de responsabilidades y su funcionamiento en terreno; la

experiencia personal de los beneficiarios sobre el proceso de implementación; y el rol de las contribuciones de la comunidad.

Marco de planificación

Se utilizó un marco de planificación holístico, integrado y sensible al riesgo. Las metas y los objetivos están claramente articuladas y el alcance bien definido. Las estrategias propuestas abordan algunas de las principales limitaciones para la producción agrícola sostenible a través de una serie de actividades cuidadosamente vinculadas. Sin embargo, el proceso de implementación de las actividades durante los cuatro años fue desigual. La ejecución de las actividades de empoderamiento de las mujeres no comenzó hasta el segundo trimestre de 2016. Esta situación ha dado lugar a que no existan todavía resultados sobre los que informar, por ejemplo, de las 16 actividades de generación de ingresos, 10 de ellas no se iniciaron hasta la segunda mitad de 2018.

Las contrapartes que participaron en el diseño y gestión de la intervención - FPS, PARC, ONU Mujeres, Rural Women's Development Society, Al Reef Finance ⁴- y otros actores relevantes (Palestinian Water Authority, MOA, y la AECID) son claramente un conjunto de recursos técnicos altamente cualificados y con gran experiencia en sus respectivas áreas: género, desarrollo agrícola, e inversión y experiencia en medio ambiente. PARC es la ONG Palestina con mayor experiencia en desarrollo del sector agrícola. PARC tiene amplia experiencia en la ejecución de proyectos y programas en el sector agrícola. Además, conocen el contexto, tienen amplias redes, contactos, experiencia y recursos. Su capacidad de servir de enlace con todos los actores clave en el sector, y su forma de trabajar en terreno - en particular su capacidad para encontrar soluciones a los problemas de la implementación - ha sido muy elogiada por todas las partes involucradas.

FPS tiene un sólido historial en gestión de múltiples programas de alto valor en los sectores de gestión de recursos hídricos y desarrollo agrícola, tanto en la región como, en particular, en Palestina. Desde 1992, cuando establecieron su presencia en Oriente Medio, se han implementado 116 intervenciones diferentes con una inversión total de 79,5 millones de euros. En Palestina, han llevado a cabo cuatro intervenciones cofinanciadas en desarrollo agrícola y medio ambiente con una inversión de 1,5 millones de euros, y un programa conjunto para el desarrollo de los recursos hídricos en Palestina y Jordania de 13 millones de euros.⁵

PARC se mostró particularmente satisfecha con la asignación de FPS de un porcentaje del presupuesto del convenio para llevar a cabo acciones de incidencia en España. Las contrapartes entendieron esto como un valor añadido por las siguientes dos razones: en primer lugar, permite a los contribuyentes españoles entender con qué propósito se gasta su dinero; en segundo lugar, establece resultados más estratégicos para el sector agrícola en Palestina, facilitando la presentación de los obstáculos más importantes para el desarrollo agrícola palestino, tanto a la población española como al Gobierno Español. Como señaló PARC, satisfacer las necesidades de los pequeños productores es un proceso infinito en el contexto político actual, siendo el contexto político el que tiene que cambiar para proporcionar una solución sostenible y a largo plazo a los problemas del sector agrícola.

⁴Al Reef Company es propiedad de (PARC) y es el brazo de comercialización que ofrece servicios de post-cosecha (procesamiento, producción, comercialización y exportación) de productos agrícolas palestinos, mientras que (PARC) proporciona apoyo antes de la cosecha en términos de asesoramiento, formación en el análisis de la falta de competencias, la distribución de plantones, equipamiento y desarrollo de infraestructura agrícola. El trabajo integrado y complementario se logra a través de la estrecha colaboración entre Al Reef Fais Trade y PARC.

⁵ Documento de Formulación de Convenios de Cooperación al Desarrollo.

Las entrevistas muestran que FPS y PARC diseñaron conjuntamente el Convenio en todas las etapas de su formulación.⁶ FPS también señaló que se trató de transversalizar las cuestiones de género y de medio ambiente desde el inicio de la implementación. El propio proceso de diseño fue inclusivo en el sentido de que todos los principales agentes interesados tenían un papel, ya sea en el diseño inicial, la revisión colaborativa y/ o el desarrollo. La AECID desempeñó un papel "muy activo" en la definición de las prioridades, el campo de acción y los objetivos del convenio, incluida la necesidad de reducir la fragmentación de los esfuerzos y concentrar la intervención en una zona geográfica más específica, así como, de integrar varios componentes complementarios. Según un informante clave, el propio mecanismo del Convenio permitió que las discusiones sobre el diseño tuvieran lugar dentro de un enfoque de planificación a largo plazo, una estrategia de gestión de fondos más flexible y eficiente, y la inclusión de un elemento de capacitación tanto para FPS como para PARC. Como cuestión de procedimiento, la AECID comparte con el MOA todos los convenios presentados para su financiación en colaboración con la institución, lo que significa que todas las partes interesadas han participado en mayor o menor medida en el proceso de diseño.

Marco Organizativo

El cambio sostenible concierne no sólo a quiénes son los socios del programa, sino también a cómo se produce esa asociación. El marco organizativo descrito en el documento del convenio plantea un modelo muy descentralizado (desde el Comité de Gestión del Convenio, FPS, PARC, los CLs establecidos para ayudar a monitorear la implementación, hasta a los propios beneficiarios directos).

La descentralización de las funciones y responsabilidades, como se muestra en la tabla que figura a continuación, es esencial para un convenio complejo de esta índole con muchas partes participantes, a fin de que su ejecución pueda llevarse a cabo de una manera ágil en todos sus ámbitos de competencia. En el cuadro que figura a continuación se muestran las funciones de las entidades involucradas en la gestión de la implementación.

Tabla 1: Funciones del proceso de implementación

Entidad	Función
Comité de Gestión	Revisar el progreso del convenio hacia las metas y los resultados. Proporcionar asesoramiento y orientación estratégica sobre cuestiones clave que surjan.
AECID	Diseño del convenio. Participación en el Comité de Dirección. Visitas de monitoreo en terreno.
FPS	Diseño del convenio. Participación en el Comité de Dirección. Proporcionar control de calidad de los productos del convenio. Visitas de monitoreo en terreno.
PARC	Diseño del convenio. Participación en el Comité de Dirección. La gestión general de la ejecución, incluyendo el monitoreo y evaluación (M&E).

⁶ Entrevista con FPS.

	<p>Informar sobre el progreso del proyecto, objetivos y resultados.</p> <p>El establecimiento de criterios para los beneficiarios e insumos requeridos.</p> <p>Movilización de los recursos económicos, según sea necesario.</p>
MOA (a nivel nacional)	<p>Aprobación del diseño del convenio.</p> <p>Participación en el Comité de Dirección.</p>
MOA (a nivel regional)	<p>Selección del grupo beneficiario y de las áreas de implementación.</p> <p>Proporcionar asesoramiento y orientación durante la implementación.</p>
CLs (19, con entre 5-6 miembros)	<p>Participación en la selección del grupo beneficiario y de las áreas de implementación.</p> <p>Coordinación y supervisión de los objetivos de la implementación y plazos de ejecución.</p> <p>Coordinación de las visitas a terreno.</p> <p>Preparación de los talleres.</p> <p>Establecimiento de las especificaciones para la fábrica de compost.</p> <p>Resolución de conflictos locales con los agricultores.</p> <p>Movilización de los recursos económicos según sea necesario.</p>
Agricultores	<p>Supervisión de los trabajadores en las actividades de recuperación de tierras.</p>

Proceso de gestión e implementación

A pesar de los múltiples niveles de coordinación que requiere esta estructura de gestión y ejecución - el número de CLs es de 19 (uno por cada localidad, distribuidas en una gran área geográfica), lo que requiere una inversión de tiempo y un esfuerzo significativa en coordinación y apoyo - la ejecución fue en general muy fluida. Los principales factores del éxito del proceso fueron, una delimitación clara de las funciones de todas las entidades participantes, combinada con una fuerte descentralización de las responsabilidades y de las figuras de mando; y un alto compromiso con los objetivos como consecuencia del trabajo de todas las partes interesadas en la intervención. El proceso funcionó particularmente bien a nivel local, donde los CLs se convirtieron en un vínculo efectivo entre los agricultores y PARC.⁷ Las actividades se llevaron a cabo en los plazos previstos y de manera oportuna (las mujeres señalaron que los tiempos para la capacitación

Testimonios

Este mecanismo (recaudación de fondos a través de contribuciones obligatorias) es muy apropiado, aumenta el valor financiero del convenio y, por lo tanto, nos beneficia más, y también garantiza el compromiso de los beneficiarios de trabajar hasta el final. Coordinador PARC.

Testimonios

No sabíamos que había comités. El Ayuntamiento celebró esta primera reunión y después no hubo más comunicación. No había ninguna relación. Una vez les pedimos un curso y no vinieron (Mujeres, Bal'a en Tulkarem).

Nuestra relación con los CLs es genial. Visitaron los sitios, nos representaron y pidieron las cosas que necesitábamos (Mujer, FGD en Qalqiliya).

No hubo necesidad del comité; el seguimiento fue principalmente con PARC. (Mujer, Anabta)

⁷ PARC está planificando establecer buzones de quejas en las comunidades donde trabajan para que la gente pueda registrar sus problemas. PARC utilizará estos buzones como una herramienta adicional para fines de aprendizaje y rendición de cuentas. Las quejas se dirigen a la dirección de la PARC y no al departamento del convenio.

fueron adecuados). El trabajo de campo se retrasó sólo por factores externos (clima y actividades israelíes), y por periodos cortos de tiempo. Los pagos se efectuaron a tiempo en función de la producción.

Rol de los Comités Locales

El rol de los CLs en cuanto al marco organizativo es claro, incluyendo el requisito de tener una representación de mujeres del 50%. En el primer contacto de PARC con las comunidades, se les planteó a todas las organizaciones y grupos de base, la nominación de una representación para la participación en los CLs. Algunas comunidades conservadoras no nominaron a ninguna mujer haciendo que el objetivo de igualdad de género fuera difícil de cumplir. Además, debido a los roles tradicionales de género, en algunas comunidades, los CLs no tienen en cuenta la participación de las mujeres. Por ejemplo, mujeres del GF en Tulkarem, afirmaron que los CLs hacían el seguimiento con sus maridos, incluso cuando habían declarado que tenían representación de mujeres en esos CLs. PARC reconoció el problema como una norma social que necesita más tiempo para el cambio.

Como resultado, el papel esperado de los CLs fue desigual en términos de género. En algunas zonas, las mujeres han tenido una comunicación limitada con los CLs, y apenas tenían conocimiento de su trabajo o propósito. Como consecuencia, en Tulkarem, en particular, recibieron poco apoyo de esta figura, y acudieron a PARC para volcar sus necesidades. En Qalqilya, sin embargo, las mujeres en el GF, mencionaron una relación muy productiva con los CLs.

Los agricultores hombres, sin embargo, dijeron que la relación con los CLs fue buena y de apoyo, y que fue útil en la movilización de recursos locales y la cobertura de sus necesidades. A su juicio, los CLs no tuvieron un papel relevante en su nivel debido a que la implementación fue muy fluida. El MOA, a nivel local, proporcionó asesoría técnica permanente a beneficiarios y jugó un papel importante en la identificación de las áreas geográficas de intervención del convenio, ayudando en la selección de los beneficiarios en base a las necesidades identificadas en las visitas a terreno con PARC. Los CLs son un socio importante en la implementación para PARC y para los beneficiarios, ya que supervisan las actividades de manera estrecha y continua a nivel local, y también pueden utilizar su influencia para ampliar la red de apoyo local al programa desde otras organizaciones. Un enfoque de género más equitativo ayudaría a contribuir al objetivo de empoderamiento de las mujeres, apoyando mejor las iniciativas sus iniciativas, pero también exponiendo, directamente, a los hombres de las comunidades locales a las capacidades y la contribución de las mujeres en el sector agrícola.

Los CLs sintieron que sus competencias podrían ampliarse en algunas áreas, incluyendo en el establecimiento de los criterios para la selección de personas beneficiarias y, lo que es más importante, ayudar a establecer las especificaciones de los documentos de licitaciones, basándose en el conocimiento sobre sus comunidades, y la experiencia previa en obras de ingeniería en estas mismas. Consideraron que esto conllevaría a una mejor planificación a nivel local. Los miembros de los CLs generalmente pertenecían a una clase con formación, y enfocada a los negocios, con amplios conocimientos sobre diferentes sectores de desarrollo. Algunos miembros de los CLs fueron nombrados por los ayuntamientos, y otros eran miembros del propio ayuntamiento, lo que aseguró una buena relación de trabajo con las autoridades locales.

Algunas de las personas pertenecientes a los CLs que participaron en los GFs, tenían experiencia en programas similares. Cuando fueron preguntadas por su experiencia en este programa en

comparación con las anteriores, el 50% asegura que en esta ocasión había sido mejor, y el otro 50% que había sido similar.

El papel del Comité de Gestión

El Comité de Gestión (CG), incluye al donante, contrapartes, y otros actores clave. El papel del CG fue percibido por el MOA, AECID y FPS como más operativo que estratégico. Estas entidades, consideraron que esto era el resultado de la falta de datos disponibles sobre la implementación. Esta información habría permitido una orientación y supervisión más relevante por parte del CG. La falta de datos de M&E en las reuniones del CG, dio lugar a debates centrados en los progresos (lo que se ya se había implementado), sin tener en cuenta la experiencia en sí, y las lecciones aprendidas de la estrategia de implementación para la mejora de futuras intervenciones.

En los niveles más altos de la estructura, se señalaron algunas cuestiones. El MOA, a nivel nacional, por ejemplo, consideró que PARC necesita mejorar su coordinación con el Ministerio a nivel local. La AECID, FPS y el MOA consideraron que el M&E y la presentación de informes debe mejorarse significativamente, con el fin de mejorar la orientación y supervisión del CG.

Gestión financiera

Tanto PARC como la AECID altamente elogiaron la flexibilidad de la gestión financiera, que proporcionó los pagos a tiempo a los contratistas, trabajadores y proveedores. Las líneas presupuestarias podían ser trasladadas de un año a otro, lo que permitió realizar los pagos del trabajo en proceso, en lugar de tener que esperar a hacerlo por resultados entregados). Los fondos fueron transferidos siempre a tiempo en base a los informes financieros oportunos. PARC señaló que los pagos a tiempo, a los contratistas y otros proveedores de servicios, son esenciales para su reputación como contraparte y cliente de confianza en el sector agrícola.

Estrategias y actividades

Las estrategias y actividades se basaron en las exitosas líneas de trabajo de PARC en el sector agrícola. Las estrategias y actividades adoptadas, abordaron claramente algunas limitaciones subyacentes a una agricultura rentable y sostenible mediante capacitación específica, mejor acceso a la tierra, agua y productos respetuosos con el medio ambiente, diversificación de la producción, fomento de la capacidad productiva y mejora del acceso a recursos financieros. Todas las categorías de grupos beneficiarios, informaron de que las intervenciones ofrecían soluciones a algunos de sus problemas más acuciantes. Las estrategias estaban bien vinculadas a los resultados esperados, pero tal vez lo más importante es que apoyaban a los objetivos e impactos significativos, como se documenta en los testimonios de las personas beneficiarias. Esto se explicará y detallará en la sección sobre eficacia e impacto.

FPS señaló durante las entrevistas que, si bien las buenas prácticas medioambientales fueron una de las estrategias clave de la intervención, el género lo fue menos, a pesar de que uno de los cuatro objetivos específicos se centraba en el empoderamiento de las mujeres. La estrategia de género del convenio se centró en la realización de actividades específicas para las mujeres, incluido el apoyo a las cooperativas, desarrollo de habilidades para las iniciativas de creación de ingresos, y la promoción de un papel activo de las mujeres como responsables de la toma de decisiones. Esta estrategia demostró ser muy eficaz en varias áreas clave del empoderamiento de la mujer incluyendo el aumento de la movilidad y la autoestima; cambio en las dinámicas de poder y los roles en el hogar y la comunidad (ver la sección *Logro de los Objetivos* para una explicación más completa). El convenio puede haber desaprovechado oportunidades para incorporar de una forma más profunda la perspectiva de género en las actividades, y así sentar las bases para

promover nuevos cambios positivos para las mujeres rurales. El representante del MOA (nivel nacional) señaló que, desde su punto de vista, las actividades no eran nada fuera de lo común. Estas, y ase habían desarrollado anteriormente, y se conocía que conducían al logro de los objetivos específicos y, por ende, a resultados positivos.

La priorización de las actividades a realizar se basó en una identificación integral de las necesidades, realizada durante un período de 6 meses (junio a noviembre de 2014). La identificación de las necesidades se llevó a cabo en 25 poblaciones de Qalqilya y Tulkarem. Las comunidades incluidas en la encuesta se determinaron utilizando seis criterios, a saber; el nivel de pobreza y vulnerabilidad, el nivel de impacto de las políticas israelíes sobre los medios de vida (confiscación de tierras, construcción de muros y puestos militares de control), experiencia previa de trabajo con PARC, nivel de actividades similares llevadas a cabo recientemente en las comunidades, comunidades que ya están participando en otras identificaciones, facilidad de agrupamiento de las comunidades para hacer que la implementación sea eficiente y eficaz aumentando el impacto general, y la disposición de la comunidad a aportar sus propias contribuciones a los costos durante el proceso de aplicación.

La identificación proporcionó una imagen global (perfil) de las poblaciones seleccionadas, un mapeo de la situación actual, e identificó las necesidades de las cooperativas existentes, a nivel comunitario, y en las poblaciones. Los datos fueron recogidos a través de cuestionarios individuales y una reunión en cada comunidad para evaluar las necesidades de los agricultores en un entorno colectivo, utilizando el Enfoque de Diagnóstico Rural Participativo (Participatory Rapid Appraisal Approach - PRA). Se recogieron datos sobre: la situación económica en general; las técnicas de riego actuales; superficie de invernaderos existentes; infraestructuras existentes para el agua de uso agrícola y su estado; recursos hídricos disponibles; impacto de las políticas israelíes en los medios de vida agrícolas; papel de la mujer en la agricultura; sistemas de propiedad de la tierra; patrones existentes de cultivo; y la situación general de los medios de vida. También se recogieron datos sobre los proyectos relacionados con el uso de la tierra y gestión del agua, realizados por diferentes agencias durante los últimos cinco años. Los datos se analizaron en base a un conjunto de criterios con el fin de clasificar todas las poblaciones encuestadas en términos de necesidad. La priorización se llevó a cabo estableciendo un nivel alto, medio o bajo en una selección de criterios esenciales. Los criterios de nivel alto incluyen, las tasas de desempleo, problemas ambientales, el acceso a las tierras agrícolas, y los desafíos que enfrentan. Los criterios de nivel medio incluyen, la participación de las mujeres en la elaboración de productos agrícolas, la disponibilidad de planes de desarrollo pertinentes, la confiscación de tierras y construcción del muro. Los criterios de nivel bajo incluyen, la situación económica, la disposición a contribuir en las actividades y los antecedentes de las comunidades con otras ONGs.

El monitoreo de los progresos y logros de los proyectos se basó en la presentación de informes sobre los resultados esperados de las actividades y los detallados en los documentos de planificación del convenio. La identificación de las necesidades se llevó a cabo como parte de una valoración para la línea de base. FPS dijo, en una entrevista, que el estudio fue muy útil ya que sintetizó mucha información sobre el contexto y priorizó las necesidades de las comunidades tal como las veían. Sin embargo, observaron que, si bien el informe de línea de base era útil para los propósitos internos de PARC, era difícil identificar información relacionada con el estado inicial de los indicadores del marco lógico, lo que dificultaba la medición de los cambios futuros. FPS reiteró a PARC la necesidad de medir los resultados, aun creyendo que se había dado alguna mejora en esta área. PARC les proporcionó datos sobre los resultados de las actividades finalizadas, lo que

FPS luego introdujo en el plan de M&E de los documentos anuales de planificación de convenios. Las necesidades de los grupos objetivo en relación con las actividades desarrolladas se valoraron en general mediante un proceso participativo. Por ejemplo, se pidió a las mujeres productoras de las cooperativas que identificaran y justificaran sus necesidades y prioridades de manera precisa, a lo que el convenio respondió en consecuencia.

Crterios de selección y grupos objetivo

Los programas que tienen un elemento basado en el mercado suelen beneficiar más a los que ya operan en el mercado. Normalmente no se dirigen a la pobreza extrema porque, en general, la población más pobre se muestra reacia a asumir riesgos como resultado de su alta vulnerabilidad y de su falta de medios básicos, herramientas, habilidades, y poder para participar activamente en el mercado⁸. Sin embargo, las intervenciones basadas en el mercado siguen teniendo un papel fundamental en la reducción de la pobreza por sus ventajas. Al mejorar las formas en que la población pobre interactúa con los mercados, los niveles de pobreza más altos podrían beneficiarse indirectamente, en particular mediante: el aumento de las oportunidades, la prestación de servicios y la mejora de la legislación. Los documentos del convenio examinados no pretenden dirigirse a la población pobre. La reducción de la pobreza y los niveles de pobreza no se especifican como objetivos o criterios clave para la selección de los grupos objetivo. Por ejemplo, los criterios para la selección de las poblaciones incluían sólo una referencia a los niveles de desempleo, y se centraban predominantemente en cuestiones de acceso a la tierra y el agua. El convenio está dirigido a los pequeños productores, tanto hombres como mujeres, que tienen activos agrícolas y algún tipo de influencia. Según los testimonios de los grupos objetivo, MOA y PARC, los criterios para la selección de los grupos beneficiarios fueron diseñados por PARC en consulta con los participantes en los grupos de identificación de necesidades, y posteriormente acordados con el MOA. Los criterios de los beneficiarios eran conocidos tanto por los CLs como por las propias personas beneficiarias.

El proceso de elaboración de criterios para la cantidad y tipo de insumos fue establecido por el presupuesto del convenio y el número de actividades previstas, y no por consultas con las personas beneficiarias, que, como se describe en uno de los GFs, dio lugar a problemas ocasionales en la calidad y sostenibilidad de los resultados. Un representante del CL de Qalqilya explicó que los presupuestos para los caminos agrícolas no podrían dar cabida a todos los elementos necesarios de lo que se consideraba una carretera de calidad. El proceso de licitación había revelado que las cantidades requeridas excedían el presupuesto disponible, ya que en la evaluación inicial de la ruta no se habían tenido en cuenta las cantidades de rocas grandes que necesitaban ser retiradas. En este caso en particular, PARC dijo que la longitud original especificada en el presupuesto fue hecha con la intención de completar el muro de contención con el ahorro presupuestario de años posteriores. PARC reconoce que siempre existe un término medio entre la calidad y la sostenibilidad cuando se llevan a cabo proyectos de infraestructura agrícola. En este caso particular, PARC asignó parte de los ahorros acumulados en otras comunidades para completar la construcción de los muros de contención en el último año del convenio. En otros casos de ausencia presupuestaria, se exploraron vías alternativas, como la recaudación de fondos adicionales, el trabajo voluntario de la comunidad o del ayuntamiento, lo que se evidenció en los testimonios de las CLs, los cuales mencionaban la provisión de materiales por parte de PARC, el ayuntamiento asumiendo los costes de alquiler, y los miembros del CL asumiendo el coste de electricidad de la fábrica de compost.

⁸ Michael Blaser 2014; Can the "Making Markets Work for the Poor" NADEL MAS – Cycle 2012 – 2014

Informe de ejecución

Si bien se elaboró un marco lógico para la aprobación del convenio, el sistema y el proceso de M&E no se contemplaron de antemano como una cuestión integral para el diseño y la implementación del convenio. Las encuestas de línea de base no proporcionaron ningún dato de referencia sobre los indicadores de resultados en el marco lógico, por ejemplo, los costes de desbroce, transporte e inicio de la actividad productiva agrícola familiar. PARC proporcionó periódicamente cifras actualizadas sobre los resultados de las actividades en relación con el marco lógico. Los únicos informes narrativos de monitoreo disponibles son los del Small Enterprise Center (SEC), que se centran principalmente en el progreso de la acción en relación con los resultados. Si bien esto es necesario para una gestión eficaz del convenio, no ayuda a evaluar los cambios en la ejecución del mismo a lo largo del tiempo y a responder a las preguntas, entre otras como: ¿Estamos logrando nuestros objetivos? ¿Qué nos dicen nuestros indicadores? ¿Dónde están los problemas? ¿Qué tenemos que hacer para resolverlos?

El control de calidad de los productos de M&E, incluido el estudio de línea de base, por parte de FPS y otros actores, fue deficiente. Esto se reconoció durante la entrevista con FPS, en la que señalaron que este estudio no estaba a la altura de las normas y no proporcionaba la información necesaria. Las encuestas de línea de base recopilaron datos sustanciales y detallados sobre las limitaciones a las que se enfrentan las comunidades en sus intentos por desarrollar una agricultura rentable y sostenible. Los estudios también identificaron y priorizaron las principales necesidades de las comunidades. Sin embargo, en la encuesta no se formularon preguntas específicas relacionadas con los indicadores de resultados del marco lógico que pudieran proporcionar un punto de referencia (estado inicial) de los indicadores para medir los progresos realizados hacia el logro de los resultados del convenio. Por ejemplo, uno de los indicadores de resultados en el marco lógico es que *"la producción agrícola en la zona de intervención aumenta un 20% al final del período de ejecución"*. El estudio de línea de base no identificó cuál era el nivel actual de producción agrícola al inicio de la intervención, lo que dificultaba la determinación de los avances en esta área. Es cierto que muchos programas no tienen datos línea de base, y durante la encuesta final es posible pedir a los agricultores que recuerden su nivel de producción agrícola antes del inicio de la intervención y lo comparen con la situación al final de la misma. Sin embargo, no se llevó a cabo una encuesta final, por lo que no se generaron datos sobre los cambios. Dicho esto, hay algunos estudios de caso llevados a cabo por PARC y SEC⁹ que proporcionan evidencias de mejoras significativas a nivel individual. Por ejemplo, en Ezbit Salman y Ezbit Almiduar, la reducción de las pérdidas de agua debido a la rehabilitación de las redes de abastecimiento de agua fue del 40%, el costo del agua disminuyó de 2,5 NIS a 1 NIS por metro cúbico y el agua está disponible las 24 horas del día.¹⁰

Suficiencia y plazos

El convenio no experimentó problemas importantes relacionados con la ejecución oportuna de las actividades y los resultados. Los recursos estaban disponibles y se siguió la planificación de los plazos de ejecución. Los testimonios de las personas beneficiarias así lo atestiguan. Los cronogramas de los documentos de Planificación Anual muestran que todas las actividades propuestas se completaron durante la implementación del convenio. PARC solicitó una ampliación del presupuesto en octubre de 2018, con la intención de maximizar el impacto del

⁹ SEC fue contratada para la realización de uno de los estudios iniciales. El otro estudio inicial fue parte de la identificación de necesidades de los TdR, que fue realizada por el Spring Centre for Development Company en 2014..

¹⁰ Informe Final, Small Enterprises Center, 28 de febrero de 2018.

trabajo de las cooperativas de mujeres. Esta petición está relacionada con el retraso en la puesta en marcha de las actividades vinculadas al objetivo de empoderamiento de mujeres, mencionado anteriormente. Se han producido retrasos significativos en el registro de algunas de las cooperativas debido a la inesperada lentitud de los procedimientos burocráticos de la Autoridad Palestina (ANP). La extensión de tres meses permite a PARC completar el trabajo con estas cooperativas centradas en estudios de marketing, desarrollo de productos y marcas, y comercialización, a través de exposiciones de los productos.

Las solicitudes de asistencia individual por parte de las personas beneficiarias, superaron con creces la capacidad de respuesta del convenio, tanto en términos económicos como en tiempo. Los testimonios de los GFs revelaron la aparente infinita cantidad de necesidades para mejorar la infraestructura agrícola y aumentar el acceso al agua, a los mercados, al conocimiento técnico y al mercado laboral. El convenio se construyó teniendo en cuenta las contribuciones previstas de los beneficiarios como parte del presupuesto inicial, pero a medida que avanzaba la ejecución se multiplicaron las contribuciones adicionales. Como ya se ha señalado anteriormente, el nivel de contribuciones fue suficiente para garantizar la plena participación de los beneficiarios y sus comunidades hasta el final de la ejecución, y también permitió resolver algunos imprevistos económicos, como, por ejemplo, los gastos de electricidad de la fábrica de compost, que se sufragaron con contribuciones locales.

Perspectiva del contexto

En esta sección se evaluará la pertinencia del convenio con el entorno político, social y económico de Cisjordania. Desde esta perspectiva, el informe evaluará la relevancia y la lógica del convenio, su alineación con las prioridades de desarrollo de Palestina y de la AECID, y su armonización interna con proyectos de otras ONGs en el sector y en las zonas seleccionadas. También evaluará la solidez de las estrategias del convenio utilizadas durante la implementación.

Pertinencia del Convenio con el contexto político y económico

En Palestina, la agricultura no sólo es un sector vital para la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza, sino también para proteger la tierra de la confiscación. Alrededor del 12 por ciento de la fuerza de trabajo palestina está empleada en la agricultura y una quinta parte de los palestinos confía en la agricultura de subsistencia para sobrevivir. Los palestinos más vulnerables viven en la Franja de Gaza y el Área C de Cisjordania. Según la Oficina Central de Estadísticas palestina (PCBS), el 20 por ciento de las comunidades de población no refugiada de Cisjordania viven bajo inseguridad alimentaria.¹¹

Las áreas seleccionadas por el convenio son adyacentes a la Línea Verde. La tierra fértil y los recursos de agua (particularmente pozos) de las comunidades de estas áreas, han sido objeto de una serie de confiscaciones forzadas como consecuencia de las políticas de planificación israelíes relacionadas con la construcción del Muro de Separación y asentamientos. Mejorar el acceso de la comunidad al control y la gestión de unos recursos hídricos ampliados y sostenibles, y poner en producción las tierras actualmente no utilizadas utilizando técnicas apropiadas desde el punto de vista medio ambiental, son estrategias positivas en las zonas seleccionadas, en particular cuando se trata de abordar la baja productividad general del sector. Además de este objetivo, el convenio también buscó una mayor integración de las mujeres rurales en el proceso

¹¹ 'Food security in Palestine remains high', comunicado de prensa conjunto por la Oficina Central Palestina de Estadísticas (PCBS), la Federación para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) y el Convenio Mundial de Alimentos (PMA), 2014.

de producción agrícola mediante el mejoramiento de sus capacidades empresariales e institucionales.

Alineación del Convenio con las Estrategias Sectoriales del País

La Estrategia Nacional del Sector Agrícola (2014-2016) establece cuatro objetivos estratégicos para lograr su meta. El Convenio está en alineación estratégica con tres de los cuatro objetivos:

1. Segundo objetivo estratégico: gestión eficiente y sostenible de los recursos naturales. (Objetivo 2 del convenio: fomentar las buenas prácticas medioambientales en las comunidades objetivo).
2. Tercer objetivo estratégico: mejorar la producción agrícola, la productividad y la competitividad, así como mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria. (Objetivo 1 del convenio: Aumentar la producción agrícola).
3. Cuarto objetivo estratégico: El sector agrícola tiene capacidades efectivas y eficientes, marcos institucionales, entorno jurídico, infraestructura y servicios agrícolas. (Objetivo 3 del convenio: Mejorar las capacidades institucionales de los agricultores y de las cooperativas en las comunidades objetivo).

El Convenio está también plenamente en consonancia con el Marco Estratégico Nacional de políticas para el desarrollo e intervenciones en la Área C (2014-2016) apoyando, a corto y medio plazo, muchas de las prioridades identificadas. Mediante la promoción de las empresas agrícolas dirigidas por mujeres, el desarrollo de la capacidad y el desarrollo cooperativo, el Convenio está contribuyendo aún más a aumentar la participación de la mujer en la economía y la adopción de decisiones, en consonancia con dos de las cuatro prioridades establecidas en la Estrategia Nacional Transversal de género 2014-2016:

1. Aumento la participación de las mujeres en el mercado laboral.
2. Reducción todas las formas de violencia contra las mujeres palestinas.
3. Aumento la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones de las instituciones.
4. Las mujeres palestinas tienen acceso a todos los servicios básicos sin discriminación.

El convenio está alineado con dos de las tres líneas estratégicas del Marco de Asociación País de la AECID:

1. Promoción de oportunidades económicas para los más pobres.
2. Promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

Durante una entrevista con la AECID, los representantes confirmaron que el Convenio también está alineado con su propia estrategia para el sector agrícola y con la estrategia rectora general detallada en el Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.¹² El Convenio también responde a la nueva modalidad de financiación, que proporciona apoyo a programas a más largo

¹²El Plan Director detalla los enfoques estratégicos (vinculando la ayuda al desarrollo, aumento de la participación de las mujeres en el desarrollo, priorización de las intervenciones basadas en la vulnerabilidad), y los objetivos de las inversiones en desarrollo (reducir la vulnerabilidad, mejorar la seguridad alimentaria, diversificar los medios de vida, la producción a pequeña escala, vinculación del sector privado para el desarrollo agrícola, transversalización de un enfoque medio ambiental en las intervenciones, y la promoción de redes de auto-gobierno entre los actores). El Convenio se alinea en su diseño con todos estos elementos del Plan Director.

plazo en lugar de a proyectos, con la flexibilidad incorporada de hacer un balance anual de los progresos realizados; con un enfoque integrado (multisectorial); enfocado al mercado; y con una orientación sensible a las cuestiones de género. Para la AECID, el Convenio representa también una racionalización muy importante de la forma en que la PARC realiza la rehabilitación de tierras. El Convenio se dirige e integra recursos financieros más amplios y diferentes, y se localiza en una zona geográfica claramente definida, lo que permite profundizar en las cuestiones de sostenibilidad a largo plazo, asociadas con la rehabilitación de tierras (por ejemplo, futura comercialización y diversificación de cultivos). Si bien los objetivos medioambientales del Convenio no forman parte de las estrategias del sector agrícola de la AECID, ponen de manifiesto la importancia de prestar atención a las consecuencias medioambientales de las intervenciones.

El Convenio también contribuye al logro de muchos de los objetivos de la PARC en el sector agrícola: reducir la inseguridad alimentaria; ampliar la capacidad de toma de decisiones de las comunidades rurales; aumentar la contribución del sector agrícola a la renta nacional; fortalecer la rentabilidad del sector agrícola y su competitividad; reforzar el papel de las cooperativas agrícolas y las organizaciones de base que trabajan en el desarrollo agrícola y rural; y mejorar la eficiencia, la eficacia, la sostenibilidad y la rendición de cuentas de PARC.

La pertinencia de los objetivos del Convenio para satisfacer las prioridades nacionales y de los beneficiarios no ha cambiado desde el inicio del Convenio. De hecho, el título del documento más reciente de la Estrategia Nacional Sectorial Palestina 2017-2022 es el mismo: Resilience and Development (Resiliencia y Desarrollo). La rehabilitación de la tierra, una mejor gestión de la tierra, los recursos hídricos y medioambientales, y asegurar la resiliencia y el apego de los agricultores a sus tierras, siguen siendo tres de las cinco prioridades de esta estrategia. Sin embargo, aunque la estrategia sectorial reitera los mismos objetivos estratégicos que la anterior (2013-2016), se añade una prioridad adicional, el Cuarto Objetivo Estratégico: se mejora el acceso de mujeres y hombres agricultoras/es y empresarias/os a los servicios agrícolas necesarios, para aumentar el valor de las cadenas de valor agrícolas.

Esto sugiere claramente que las futuras intervenciones agrícolas deberían adoptar un enfoque orientado al desarrollo del mercado e identificar las cadenas agrícolas de valor específicas (aceitunas, hortalizas, frutas, etc.) que deben mejorarse. A lo que debería seguir, la identificación del enfoque geográfico, basado en los lugares donde las cadenas de valor están activas, tienen potencial para mejorar y pueden llevar a la producción de cultivos de mayor valor para los mercados internos y externos. Las intervenciones deben estructurarse en torno a este elemento, que puede incluir, por supuesto, la rehabilitación de las tierras y una mejor gestión de la tierra, los recursos hídricos y medioambientales, como en el Convenio, pero que también debe incluir la introducción de "servicios agrícolas de calidad" basados en inversiones incentivadas del sector privado, una mayor capacitación de las cooperativas de productores y el establecimiento o la capacitación de empresas de transformación agrícola que puedan comprar a los productores y vender los productos en el mercado. Este nuevo Objetivo Estratégico puede servir para explicar el comentario del funcionario del MOA en Ramallah sobre formas más "creativas" de diseñar intervenciones.

Logro de los objetivos del Convenio

Esta sección aborda el logro de los objetivos y resultados, la calidad de los indicadores y la presentación de informes, la previsión de impactos y los nuevos impactos en términos de sostenibilidad.

Logro de los resultados

El logro de los resultados se ha alcanzado o superado, sin embargo, la medición del alcance ha sido complicada ya que no existe una línea de base que provea de puntos de referencia para poder valorar el progreso. Sin embargo, los testimonios de los beneficiarios y los informes cualitativos incluidos en los informes presentados por SEC a PARC en febrero de 2018, atestiguan un amplio rango de impactos logrados como resultado de la ejecución del convenio. Los impactos son a menudo notables e incluyen resultados muy significativos, y a la vez inesperados, en el sentido de que no se incluyeron en los resultados esperados desarrollados en el marco lógico del Convenio. Es evidente que los resultados obtenidos son un gran éxito, aunque no se reflejen adecuadamente en los informes. El principal problema, como se ha señalado anteriormente, es que la línea de base no estableció el estado de los indicadores al inicio del convenio, y no se llevó a cabo ningún estudio final.

El equipo evaluador presenta, a continuación, el logro de los resultados del convenio sobre la base de una de los datos de monitoreo de PARC en relación con los indicadores pertinentes del marco lógico.

Tabla 2: Alcanzar los resultados esperados

Resultado	Indicador	Conseguido	Comentarios
1.1. Se mejora el acceso a los terrenos agrícolas.	(1) 1.800 dunums de terreno agrícola en Qalqilya y Tulkarem son fácilmente accesibles como consecuencia de la apertura de 10 km de caminos al finalizar los 4 años de convenio lo que supone un incremento de un 10%. (2) El 90% de los agricultores usuarios de los nuevos caminos agrícolas han reducido el costo actual de las labores de arado de la tierra, desbroce y transporte se reducen en un 50% al término del convenio.	(1) 3.895 dunums son fácilmente accesibles (2) No hay información disponible	Objetivo superado de manera muy significativa Sin línea de base para el indicador (2) aunque los informes de monitoreo ¹³ señalan una reducción de la distancia y el tiempo de transporte de los productos agrícolas, especialmente en cultivos perecederos como verduras.
1.2. Terrenos pedregosos sin usar son recuperados para uso agrícola y explotados	(1) 500 dunums de tierras regenerados o rehabilitados al finalizar los 4 años de convenio lo que representa un incremento del 1,36%. (2) Se aumenta la superficie de zonas verdes comunes en las comunidades objetivo en un 10% al finalizar los 4 años de convenio.	(1) 500 dunums de tierra regenerados. (2) No hay información disponible	(1) Objetivo logrado. No hay línea de base para el indicador (2).
1.3. Terrenos de secano han sido convertidos en parcelas de regadío	(1) 1250 dunums pasaron de la agricultura de secano a regadío en 4 años. (2) Se ha reducido un 30% el volumen de pérdida de agua en las canalizaciones de uso agrícola en 4 años en las localidades objetivo. (3) La superficie total de regadío aumentó un 5% en las localidades meta en 4 años	(1) 3076 pasó de secano a tierras de regadío (2) No hay datos disponibles	(1) Objetivo logrado significativamente No hay línea de base para los indicadores (2) y (3). El informe de seguimiento ¹⁴ señala que, en un área, Ezbit Salaman -Ezbit Almiduar,

¹³ Informe de SEC,

¹⁴ informes a la SEC

		(3) No hay datos disponibles	informo de reducción en las pérdidas de agua en un 40%
2.1. El agua residual es tratada y reutilizada para uso agrícola en el ámbito comunitario	(1) Por lo menos 40.000 metros cúbicos de agua residual tratada anualmente y reutilizada para uso agrícola en 150 dunums de terreno procedente de 3 plantas de tratamiento de agua en las localidades objetivo. (2) El riego complementario se incrementó en un 50% en las localidades objetivo al finalizar los 4 años de convenio.	(1) 40.100 cm ³ de agua residual usada en 300 dunums de tierra procedente de 2 plantas de tratamiento de agua. (2) No hay datos disponibles.	(1) Objetivo superado (2) No hay línea de base para el indicador
2.2 Se mejora la fertilidad de la tierra con la utilización de compost de residuos agrícolas	(1) 1.000 dunums de terreno son abastecidos con compostaje cada año por la nueva fábrica. (2) Se crean 4 puestos de trabajo permanentes en la fábrica de compostaje. (3) Se reducen los fertilizantes utilizados para la agricultura en un 50% al finalizar los 4 años de convenio en las localidades objetivo.	(1) 1.000 dunums de terreno son abastecidos con compostaje cada año por la nueva fábrica. (2) 4 puestos de trabajo creados. (3) El uso de fertilizantes se redujo en un 50 por ciento	(1) Objetivo logrado (2) Objetivo logrado (3) No hay línea de base para el indicador
2.3 Se construyen cuatro pozos piloto usando energía fotovoltaica	Se reduce en un 50% el gasto energético en 4 pozos piloto al finalizar los 4 años de convenio en comparación con los pozos accionados por motores activados por la red eléctrica local.	Datos no disponibles	No hay línea de base sobre el indicador
3.1 Agentes sociales activos: ingenieros agrónomos, agricultores (hombres y mujeres), los agrónomos y organizaciones de mujeres han mejorado su nivel técnico.	(1) 225 agricultores capacitados en el campo de la gestión del agua sostenible al finalizar los 4 años de convenio (2) 85% de los agricultores capacitados considera beneficiosa la formación y aplicable a su modelo de producción (3) 45 agricultores están organizados en 3 asociaciones de agricultores al finalizar los 4 años de convenio (4) 12 miembros de PARC se benefician de visitas a España para formarse en diversos aspectos técnicos al finalizar los 4 años de convenio (5) El número de miembros de las cooperativas (al menos 4 de ellas de mujeres) aumentó en un 50% al finalizar los 4 años de convenio (6) Los ingresos de los miembros de las cooperativas aumentan en un 25% al finalizar los 4 años de convenio (7) El uso de productos químicos se reduce en un 50% al final del convenio al finalizar los 4 años de convenio	(1) 240 agricultores capacitados (2) El 85 por ciento de los agricultores capacitados consideran su formación beneficiosa y apropiada (3) 45 agricultores se organizan en 3 asociaciones de agua (4) 12 miembros de PARC fueron formados (5) Número de miembros aumentó en un 50 por ciento (6) Los ingresos de los cooperativistas se incrementó en un 25 por ciento	(1) Objetivo superado (2) Objetivo logrado (3) Objetivo logrado (4) Objetivo logrado (5) No hay línea de base para este indicador ya que todas las cooperativas son de reciente creación. (6) No hay línea de base sobre los ingresos de los miembros de la cooperativa (7) Sin línea de base para este indicador

		(7) El uso de productos químicos se redujo en un 50 por ciento	
3.2 Se ha mejorado la influencia y el acceso a las redes de intercambio de las comunidades rurales	(1) Se realizan 3 seminarios anuales, de ellos 2 se dedican a temáticas específicas de empoderamiento de las cooperativas de mujeres. (2) Se realizan 3 campañas anuales (3) Se participa en 3 mercados de comercio justo a nivel nacional con productos producidos por las 4 cooperativas, al menos 3 de ellas de mujeres	(1) Tres seminarios realizados sobre tratamiento y reutilización de aguas residuales, industrias de piedra palestinas, uso de energías alternativas en la agricultura en Palestina (2) Tres campañas llevaron a cabo (3) Tres exposiciones comerciales llevan a cabo	(1) Objetivo logrado parcialmente. No se realizó ningún seminario sobre la potenciación de las cooperativas de mujeres (2) Objetivo logrado (3) Objetivo logrado
4.1 Las mujeres aumentan su capacidad de gestión y decisión sobre la producción de alimentos en las unidades de producción familiar.	(1) Aumento de un 25% de los ingresos de las mujeres beneficiarias al finalizar los 4 años de convenio (2) La producción de alimentos en 150 hogares ha aumentado en un 15% al finalizar los 4 años de convenio (3) Los ingresos de las 4 cooperativas de mujeres registran un equilibrio entre los gastos y los ingresos. (No hay pérdidas) y comienzan a ganar dinero al finalizar los 4 años de convenio	(1) Aumento del 25 por ciento en los ingresos de las beneficiarias mujeres (2) La producción de alimentos aumentó en un 15 por ciento en 150 hogares a través de los huertos familiares (3) Los ingresos las 4 cooperativas de mujeres registraron un equilibrio entre ingresos y gastos	(1) Objetivo logrado. No hay de base para el indicador. (2) Objetivo logrado. No hay de base para el indicador. (3) Objetivo logrado parcialmente. No hay información que demuestra que las cooperativas están obteniendo beneficios ahora. No hay línea de base para el indicador.

En la tabla 3, que se proporciona a continuación, el equipo evaluador analiza los datos contrastando el número de resultados y el número de indicadores para dar una idea de en qué medida se han logrado los resultados a nivel global. Casi el 70 por ciento de los indicadores se han superado o alcanzado. Hay un 23 por ciento de los indicadores para los que no se ha reportado ningún dato.

Tabla 3: Visión general del logro de resultados

Número de resultados	Número de indicadores	Superados	Alcanzados	Parcialmente satisfechos	Ningún dato reportado
9	26	4	14	2	6
		15,3%	53,8%	7,6%	23%

Mirando el marco lógico del Convenio, los estudios de línea de base y los informes de monitoreo, se pueden identificar varios problemas, que apuntan a una cierta falta de claridad sobre el propósito y las responsabilidades del M&E en el convenio.

Indicadores

Los indicadores en el marco lógico están mezclados entre los resultados de las actividades y los resultados de los objetivos, por ejemplo, para el OE.1. - aumentar la producción agrícola - los resultados se enmarcan como "Acceso a la tierra y la mejora de su productividad (objetivo)", "la

tierra en desuso es recuperada (resultado) y explotada (más de un objetivo), y 'las parcelas de secano se han convertido en parcelas de regadío (resultado)'.

Esto es sólo un problema en la medida en que no está claro sobre qué está informando la contraparte en la ejecución: ¿son los resultados de las actividades? ¿O son los objetivos de las actividades? En cuanto a los resultados de las actividades, PARC ha podido cumplir -y de hecho superar- todas sus obligaciones en este ámbito. El análisis muestra que las actividades y estrategias fueron suficientes para lograr los resultados esperados. Si PARC es responsable de determinar los objetivos de las actividades, debería haber profundizado más.

Como se señaló anteriormente, la línea de base no proporciona una visión del estado de los indicadores de los objetivos específicos al inicio de la actividad¹⁵, algo importante para medir el progreso hacia los resultados a través del tiempo, para evaluar si las estrategias de la actividad están funcionando o no, y ajustar la implementación durante el tiempo de acción. Mediante la mezcla de actividades y resultados en el marco lógico, la actuación del convenio (¿estamos logrando nuestros objetivos?) se confunde con el progreso del convenio (¿estamos logrando nuestras metas?), y las responsabilidades para ambas, se desdibujan.

Los indicadores no siempre están vinculados al resultado que se pretende medir. Por ejemplo, el Resultado 4.1. se articula como "Las mujeres aumentan su capacidad de gestión y decisión sobre la producción de alimentos en las unidades de producción familiar". Los indicadores no proporcionan evidencia directa de una mayor capacidad de gestión o de toma de decisiones en las unidades familiares, por ejemplo, las mujeres asumen la responsabilidad de los cultivos que se plantan en los huertos familiares, o las mujeres son capaces de desarrollar un plan de negocios para la cooperativa. En cambio, el indicador pasa por alto este paso esencial de cambio y examina las evidencias que pueden generarse mucho más adelante de manera causal durante el desarrollo de la acción.

Los indicadores no siempre están bien definidos y, como resultado están abiertos a diferentes interpretaciones. Si tomamos, por ejemplo, "el número de miembros de las cooperativas (al menos 4 de ellos mujeres) se incrementó en un 50 por ciento al final de los cuatro años del convenio". Esto podría significar cualquiera de los siguientes:

- ¿El número de miembros de las cooperativas en todas las cooperativas en las comunidades seleccionadas?
- ¿El número de miembros de las cooperativas en las cooperativas de nueva creación?
- ¿El número de miembros de las cooperativas al menos cuatro cooperativas de mujeres?

A pesar de que los indicadores no están bien definidos, hay que enfatizar que las actividades y estrategias se han diseñado e implementado con éxito dentro de un enfoque holístico e integrado. La cuestión es que el diseño actual del marco de M&E no permite fácilmente un control periódico de las estrategias empleadas en el programa (por ejemplo, sensibilización sobre la reutilización de las aguas residuales), de modo que, se pueda obtener una indicación de cómo y por qué ocurrió este incremento. Por ejemplo, el nivel de aceptación de la reutilización de las aguas residuales por parte de los agricultores, ¿ha sido incrementado como resultado directo de la campaña entre la población joven?

¹⁵ Para la actividad de monitoreo la línea de base es siempre cero.

Marco Lógico y Teoría del Cambio

El desarrollo y uso del marco lógico para el diseño de convenios de este grado de complejidad, sin contemplar el diseño de una TdC, tiene varios riesgos asociados. El marco lógico no funciona bien para diseñar la estrategia del convenio, ya que está diseñado para tener una relación lineal con uno de los objetivos específicos, en lugar de ser un conjunto de objetivos como suele ser la estrategia de un programa. Como resultado, los vínculos entre los resultados y sus sinergias son difíciles de ver, a menudo se pierde la distinción entre los resultados a corto, medio y largo plazo, y los indicadores tienden a estar más centrados en las actividades que en los resultados. Una TdC permite ver, en tan solo una página, una estrategia con todas las relaciones y vínculos de una forma muy clara.

La TdC se construye definiendo metas a largo plazo, haciendo, posteriormente, un mapeo hacia atrás para identificar las precondiciones necesarias. Además, explica el proceso de cambio describiendo los vínculos causales de una iniciativa, es decir, sus resultados a corto, medio y largo plazo. Ayuda a examinar ideas o suposiciones de cómo se espera que ocurra el cambio. La TdC estructura las metas y objetivos en una jerarquía de cambio, con suposiciones lógicas en cada nivel (si esto sucede... este será el resultado). Los supuestos son las estrategias del programa, que deben probarse mediante la elaboración de indicadores adecuados. También proporciona en una sola página todas las actividades y resultados previstos en el marco lógico del convenio, y permiten ver en qué parte del proceso se llevan a cabo las diferentes intervenciones, ayudando a ver qué resultados son importantes medir. Todos los logros a nivel de objetivos y resultados, se han redactado como resultados en lugar de acciones. En ocasiones, estos están reflejados en el marco lógico para el monitoreo del programa, pero, sin embargo, están agrupados en categorías más manejables.

Los inconvenientes de utilizar un enfoque de marco lógico para el diseño de programas sin llevar a cabo el paso previo de diseñar una TdC, se evidencian en el marco lógico del convenio, donde se desarrollan indicadores demasiado centrados en las actividades, como hitos y logros, en lugar de indicadores de resultados intermedios o precursores que provienen de tareas o pasos individuales en las actividades.

Aunque se hicieron esfuerzos encomiables para llevar a cabo actividades regulares de M&E alineadas con la matriz de planificación de M&E tanto por parte de FPS como de PARC, la ausencia de recursos experimentados en el diseño general de los sistemas de evaluación de la implementación, tuvo como consecuencia que los resultados reales logrados sobre el terreno no se reflejaran adecuadamente en los informes y que, las lecciones aprendidas de los esfuerzos de monitoreo no se integraran en el ciclo del proyecto. Por consiguiente, el CG no pudo desempeñar su función de supervisión y orientación.

Evidencias de nuevos impactos

En el informe se han agrupado pruebas de nuevos impactos en las áreas generales de los objetivos del convenio, lo que permite hacerse una idea de la eficacia de las estrategias empleadas. El informe sustenta estas evidencias con testimonios de los beneficiarios y contrapartes involucradas, y secciones de los informes de monitoreo, como prueba de los cambios que se están produciendo y de las posibles limitaciones al impacto. En general, dado que el proyecto se centraba en la producción de bienes públicos, en lugar de privados (carreteras, redes de agua,

embalses de agua, fábrica de compost), todos los beneficiarios consideraron que se habían beneficiado de alguna de las intervenciones, aún no siendo beneficiarios directos. El proyecto también motivó a otros agricultores a comenzar a trabajar en sus tierras.

Impacto de las actividades del Convenio en la producción agrícola

En todos los GFs, los agricultores informaron de un aumento significativo del precio de sus tierras y de sus ingresos. Los caminos de acceso permiten a los agricultores aumentar su nivel de esfuerzo en el trabajo agrícola. El desarrollo de este programa, también fomentó a otros agricultores de las zonas, que no eran beneficiarios directos de las actividades, a rehabilitar sus propias tierras.¹⁶

Testimonios

El convenio nos afectó financieramente. En menos de un año, obtendré 30.000 NIS de mis 153 olivos. Agricultor, Tulkarem.

Compré mi tierra por 1.000 dinares y ahora vale 15.000 dinares - Agricultor, Qalqilya

Mi tierra tiene caminos ahora y voy allí todos los días - Agricultor, Tulkarem

Mis ingresos han aumentado en un 30%. El convenio motivó a otros agricultores a restaurar la tierra y protegerla de los colonos - Agricultor, Qalqilya

Impacto de las actividades del Convenio para el empoderamiento de la mujer

Esto fue muy relevante para las mujeres que eran beneficiarias de las actividades productivas que les permitieron generar sus propios ingresos, y aumentar la productividad de sus cooperativas, pudiendo proporcionar a otras mujeres empleos e ingresos. Casi todos los impactos relacionados con la generación de ingresos son positivos. El único impacto negativo reportado por una mujer fue, que las mujeres dejaron de ver a sus familiares y amigas, que es uno de los roles tradicionales que desempeñan las mujeres en las comunidades. Pero otras mujeres dijeron que habían comenzado a invertir su tiempo en "cosas mejores".

Es evidente que, a través de los intercambios y exposiciones de productos, las mujeres están comenzando a construir sus redes, que son un pilar esencial para el proceso de comercialización. A través de los GFs con mujeres, se han obtenido abundantes datos que prueban el aumento de ingresos procedentes de la producción de alimentos, tanto de los huertos familiares, como de la producción colectiva de alimentos. Este incremento, ha tenido una gran importancia en cuando a cambios en las dinámicas y relaciones de poder dentro de los hogares, donde ahora, las mujeres están más empoderadas y son más independientes, en algunos casos, incluso tomando el control del presupuesto, teniendo la oportunidad de

Testimonios

El convenio cambió nuestras vidas. Ahora nos gusta salir de casa para ir a la asociación, también sentimos que estamos haciendo algo... Al inicio, había una parte negativa porque nuestros maridos no querían que saliéramos, querían que estuviéramos en casa, pero al existir la necesidad de nuevos ingresos para la familia, dejaron de oponerse y empezamos a salir de casa con confianza.

Mujeres - Qalqilya y Tulkarem

¹⁶El monitoreo de SEC ofrece algunas ideas útiles sobre lo que ayuda a impulsar aumentos en la productividad, afirmando: "Una mejora de la infraestructura vial conduce a una transformación de los patrones de cultivo hacia cultivos comerciales, ya que se da una mejora significativa en el transporte, siendo este más fácil (los cultivos comerciales se consideraron como los cultivos que se producen principalmente para la venta en una zona de caña de azúcar y hortalizas). La facilidad de transporte y venta de la leche también ampliaron la superficie dedicada a cultivos forraje. La existencia de infraestructura vial, también aumenta la superficie cultivada debido a la disponibilidad de tractores en el pueblo e incluso fuera. Esto ha aumentado el uso de fertilizantes y semillas, lo que genera un aumento leve en el rendimiento debido a la infraestructura de carreteras, además de aumentar el rendimiento de los cultivos alimenticios y vegetales ". SEC informes de monitoreo.

cubrir mejor las necesidades de los menores. En este contexto, FPS entendió que trabajar con mujeres en actividades en las que se sienten cómodas (por ejemplo, huertos familiares y cooperativas) contribuyó a su autoestima y fortaleció su posición en la toma de decisiones. Esto fue confirmado por las propias mujeres durante las GFs.

La información obtenida en los GFs mostró que las mujeres habían experimentado cambios a nivel personal, incluyendo:

- aumento de su autoestima al realizar un trabajo productivo.
- mejora del estado psicológico¹⁷

A nivel doméstico, las mujeres informaron sobre cambios en la dinámica del hogar como resultado de sus actividades económicas y de generar ingresos propios, así como de un cambio sutil en las relaciones de poder dentro del hogar, incluyendo:

- cambio en la dinámica del hogar, las niñas y niños acuden a ellas para pedir dinero en lugar de acudir a sus padres.
- aumento de la movilidad como resultado de que sus maridos reconozcan la contribución que están haciendo a la economía del hogar y eliminen su objeción a que salgan de casa.

Por último, a nivel comunitario, las mujeres informaron de un mayor sentimiento de pertenencia a la comunidad, y mayor respeto por parte de la comunidad. Las mujeres informaron de los siguientes acontecimientos:

- mayor sentido de conexión con su comunidad.
- aumento de las relaciones sociales con las mujeres fuera de sus familias.
- cambio en la dinámica de la comunidad, ya que con sus propios ingresos pudieron ayudar a otras mujeres con necesidades y crear puestos de trabajo adicionales para ellas.
- mejora de su posición social en sus pueblos, que se refleja en la invitación a actividades y talleres organizados por el ayuntamiento.

Estos impactos han dado lugar a otros cambios asociados a las actitudes y comportamientos de las mujeres en el ámbito del hogar. Una mujer de Tulkarem informó que, "antes del convenio nunca iba a la tienda a comprar, ahora lo hago, compro cosas para mi casa, también ahora soy yo quien elabora el presupuesto del hogar". Como resultado del incremento de empoderamiento, los comportamientos de sus hijas e hijos han cambiado, una mujer ha informado de que sus hijas e hijos acuden ahora a ella y no a su padre, cuando necesitan dinero.

La evaluación no pudo reunir ninguna prueba significativa de un impacto positivo de género en las mujeres agricultoras, los hombres agricultores o los hombres miembros del CLs. Por el contrario, en los GFs, los miembros de los CLs y los agricultores tenían muy claro que la mayoría de las actividades del convenio requieren un trabajo "masculino" y que las mujeres "no están

¹⁷Las mujeres en los grupos focales hicieron referencia a los "efectos mentales positivos" de salir a trabajar. En estudios anteriores realizados por AWRAD, las mujeres también han observado el efecto liberador de dejar su existencia individual y privada en la casa y estar entre otras mujeres en un entorno de trabajo. En esta situación, pueden compartir sus problemas. Es un proceso natural y colectivo de intercambio y solución de problemas del ámbito doméstico, incluyendo las presiones e influencia de la familia, las relaciones disfuncionales dentro del hogar, y problemas con sus hijas e hijos. Este proceso tiene un fuerte efecto terapéutico en mujeres que comienzan a experimentar una existencia colectiva más allá de sus familias.

acostumbradas a subir a las montañas". A pesar de que la contribución de la mujer rural palestina a las actividades agrícolas siempre ha sido significativa¹⁸, algunos consideraron que el papel de la mujer se limitaba al "seguimiento". Cuando el equipo evaluador reformuló la pregunta siendo esta: "¿cuáles podrían ser las ventajas de involucrar más a las mujeres en la implementación del convenio?" Algunos de los miembros más jóvenes de los CLs admitieron que era beneficioso tener mujeres en las reuniones, "porque nadie conoce sus problemas mejor que ellas...".¹⁹

Impacto sobre las prácticas medioambientales dentro de las comunidades

Según la información obtenida a través de los GFs, no hubo evidencia directa de cambios o mejoras en las actitudes de los agricultores hacia las prácticas medioambientales. En entrevistas con otras contrapartes involucradas, la evaluación detecta alguna evidencia de la comprensión de los resultados ambientales del proyecto. Por ejemplo, se identificó el hecho de que el proyecto contribuyó al medio ambiente mediante la racionalización del uso del agua y la ampliación de zonas verdes de la comunidad²⁰, el aumento en la disponibilidad de agua que condujo a una buena calidad de los cultivos sin el uso de pesticidas, y el hecho de que el riego de la tierra es bueno para el medio ambiente en general. La campaña de sensibilización para las personas jóvenes sobre buenas prácticas ambientales se llevó a cabo a finales de 2017, lo que puede haber sido un poco tarde para tener un impacto real en las actitudes y prácticas medioambientales. FPS observó que el cambio en las prácticas y procedimientos es un largo camino, pero la sensibilización y la capacitación son elementos importantes para alcanzar los objetivos a largo plazo.²¹ Los informes de monitoreo de SEC presentaron algunas ideas sobre²² posibles limitaciones para el impacto de este componente. Los factores identificados versan sobre la necesidad de implementar, con más regularidad y frecuencia, actividades de sensibilización para los agricultores, donde se muestren los beneficios del uso de compost, incluyendo su uso en la práctica, a través de visitas a las parcelas de demostración, o a agricultores que ya han obtenido resultados positivos a través de la práctica. En cuanto a las estrategias futuras, se sugiere llevar a cabo capacitaciones, para los proveedores potenciales del sector privado, en tecnologías de compostaje, innovadoras y sostenibles, para aumentar la disponibilidad de abono, facilitando y fortaleciendo también las redes con los agricultores.

Impacto de las capacitaciones y la utilización de nuevas habilidades

Los GFs mostraron que, las intervenciones han contribuido al desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en todos los grupos beneficiarios, quienes consideran que ha sido útil e importante para ellos. Los grupos beneficiarios apreciaron la formación recibida, y facilitaron ejemplos de los nuevos conocimientos y habilidades obtenidos, tales como la plantación de árboles de olivo, el aprendizaje de los ciclos de riego más eficientes para sus cultivos, y el desarrollo de planes de negocio. Las mujeres en particular expresaron gran entusiasmo acerca de la formación recibida, ya que consideran estaba estrechamente relacionada con las habilidades que necesitaban para ser productivas y empezar a generar ingresos. La transformación de nuevas habilidades y conocimientos en prácticas mejoradas de producción será un proceso continuo. Las mujeres

¹⁸ Palestine Economic Policy Research Institute, Enhancing the role of women in agricultural sector, 2016.

<https://www.mas.ps/files/server/20161310121344-1.pdf>

¹⁹ GDs, Comités Locales, Qalqilya

²⁰ Organización Amateen, Tulkarem.

²¹ Entrevista a FPS

²² Representante del Ministerio de Agricultura, Qalqilya

beneficiarias, también expresaron que la visita de intercambio había sido muy importante para poder aprender directamente de experiencias de éxito.

Como menciona FPS anteriormente, el cambio en los comportamientos se produce gradualmente, por lo que, aunque los grupos beneficiarios resaltaron las habilidades y conocimientos adquiridos en cuanto a calidad en la producción de alimentos, la AECID consideró que la calidad de los productos no había alcanzado sus expectativas, y que los productos sólo podían satisfacer las demandas de calidad del mercado local. Sin embargo, las mujeres productoras ya están diversificando sus actividades de producción en base a la capacitación obtenida, moviéndose a sectores como el de la miel u otros nichos de mercado existentes. El ejemplo del personal de la panadería Kufr Thulth, que ha conseguido establecer sus precios en base a la calidad del producto, demuestra así, que las cooperativas dirigidas por mujeres han logrado, mediante el desarrollo de habilidades empresariales, ampliar su producción y ser competitivas en un contexto de crecientes necesidades del mercado local.

El informe final de monitoreo de SEC (2018), señala que la mayoría de los agricultores necesitarán formación adicional, oportunidades e incentivos para poner en práctica sus habilidades antes de que adopten plenamente las buenas prácticas aprendidas, incluyendo la manipulación y el almacenamiento de la cosecha. Una limitación adicional a la adopción de mejores prácticas agrícolas es que "el acceso limitado de los agricultores al capital y crédito puede limitar su capacidad de invertir en tecnologías y prácticas que les han sido mostradas (por ejemplo, productos químicos agrícolas, instalaciones de almacenamiento, fertilizantes), lo que, por lo tanto, puede limitar también el impacto del convenio en este ámbito."

Sostenibilidad de los resultados e impactos del Convenio

Hay varios factores que influyen en la sostenibilidad del convenio. Estos factores se resumen en: flujo continuo de beneficios económicos para las cooperativas y los agricultores; difusión constante de conocimientos y habilidades entre los agricultores a través del acceso continuo a los servicios de extensión, redes de aprendizaje, y visitas de intercambio; utilización de las habilidades aprendidas y nuevas tecnologías en las prácticas agrícolas; mantenimiento de la viabilidad comercial de los insumos creados en el marco del convenio, práctica continua de la diversificación de los cultivos de mayor valor, fuerte sentido de apropiación de las personas beneficiarias, así como la estabilidad institucional y política. En los GFs y en las entrevistas hubo opiniones encontradas sobre quién debería asumir la responsabilidad de mantener los resultados del convenio. Algunos miembros de los CLs sintieron que, el propio CL debería ser responsable, pero otros dijeron que no tienen los recursos necesarios, como el MOA en general y PARC en particular. PARC considera que los propios beneficiarios mantendrán las actividades, ya que han hecho una gran inversión en el proceso. A continuación, se presenta la sostenibilidad esperada de los principales resultados y actividades:

Aumento de la producción: Si se comparte y expande el conocimiento, la sostenibilidad del aumento de la productividad debería estar a cargo de los beneficiarios (nivel individual), y, posiblemente, ser extendido a otros. A nivel macro, la sostenibilidad está vinculada a la gestión de epidemias y enfermedades, y al acceso al agua. Los indicadores de sostenibilidad son, a nivel individual, la satisfacción de los agricultores con los resultados y la expansión de las áreas de cultivo.

Nuevos conocimientos: La utilización de los nuevos conocimientos, los insumos y la tecnología será una responsabilidad individual, si continúa la promoción adicional de los beneficios de los nuevos productos. El aumento de la utilización de nuevos conocimientos, insumos y tecnología, además de la satisfacción de las personas capacitadas, serían unos importantes primeros resultados de sostenibilidad. El intercambio de conocimientos entre agricultores, especialmente con interés en ello, es otro indicador de sostenibilidad. El MOA debe adoptar un plan de difusión para promover la sostenibilidad.

Mejora del acceso a los servicios de extensión: Se puede esperar que este resultado se prolongue, pero es probable que se mantenga limitado debido a las capacidades actuales de PARC y el MOA. Sin formación continua, ni incremento del personal de los servicios de extensión del MOA, el acceso a estos se limitará a los conocimientos disponibles.

Aumento de los ingresos: Los ingresos se determinan por la cantidad de mercancía vendida y el precio de mercado. Si la oferta del producto no supera la demanda del mercado, los ingresos serán satisfactorios. Es esencial la siembra de cultivos diferentes y la focalización en diferentes mercados, tanto el local como el exterior. Comerciantes y empresas que muestran satisfacción con la calidad y quieren ampliar los pedidos, son indicadores de sostenibilidad.

Redes de aprendizaje: Mientras se preserven los intereses comunes, los canales de comunicación continúen abiertos, y la información se comparta, estas redes continuarán creciendo. Los primeros signos de sostenibilidad están ahí, incluyendo la satisfacción de los participantes, y su intención de desarrollar las capacidades y recursos necesarios.

Viabilidad comercial de nuevos productos: La participación de los actores comercialmente motivados (fábrica de compost) es una prueba de la viabilidad comercial de los nuevos productos. La fábrica de compost ha reportado que el precio de los fertilizantes es más bajo, y tienen suficiente producción para satisfacer la región y otras áreas.

Sección 3: Conclusiones y Recomendaciones

Esta sección señala las conclusiones más destacadas de la evaluación, las recomendaciones y las lecciones aprendidas.

Conclusiones

El convenio se diseñó en línea con la Estrategia Nacional Agrícola, de Género y del Área C, así como con la Estrategia Agrícola de la AECID en Palestina. El convenio contribuye a dos de las áreas clave para FPS - gestión de los recursos hídricos y producción agrícola- y está totalmente alineado con las estrategias del sector agrícola de PARC.

El convenio adoptó un diseño y enfoque mixtos, combinando elementos de un enfoque de desarrollo de mercado (ej.: establecimiento de cooperativas de productores competitivas, pequeñas empresas, apoyo al desarrollo de las empresas de insumos, diversificación de la producción agrícola); y elementos de rehabilitación agrícola (aumento del aprovechamiento

productivo de la tierra y el agua). En un entorno operativo altamente complejo, su diseño se basa y refleja la rica y larga experiencia de PARC y FPS en la programación de actividades agrícolas en el país. En general, es una respuesta adecuada a algunas de las limitaciones vinculadas con los altos costos de producción y los bajos rendimientos de mercado, a los que se enfrentan agricultores y productores de alimentos. Las dificultades de producción se abordaron positivamente, pero no así las relacionadas con el mercado.

El proceso de diseño del convenio fue inclusivo e interactivo. Sin embargo, el uso del enfoque del Marco Lógico, en ausencia de una Teoría del Cambio (TdC) bien desarrollada con supuestos, presentó retos significativos para la construcción de una visión de cambio para el convenio. Esto limitó la capacidad del propio programa para vincular de manera efectiva los resultados esperados en un proceso lógico, desarrollar unos resultados e indicadores más adecuados para el M&E y los informes justificativos de ejecución. El estudio de línea de base, si bien aportó información útil del contexto, no proporcionó ningún parámetro de referencia inicial con el que medir el progreso hacia el logro de los objetivos y resultados esperados, comprometiendo la eficacia de la estrategia de M&E y la presentación de informes de ejecución del convenio. Los excelentes informes de seguimiento de SEC contienen un rico análisis de resultados e impactos, pudiéndose compilar para el beneficio del CG.

Las estrategias del convenio y el diseño de actividades, se basaron en la amplia experiencia de trabajo de PARC en el sector de desarrollo agrícola, siendo capaces de abordar eficazmente algunas de las limitaciones para una agricultura rentable y sostenible. Las actividades se basaron en una evaluación de necesidades exhaustiva y participativa. El inicio de las actividades de empoderamiento de mujeres se retrasó, lo que supuso que algunos de los resultados esperados no se materializaran ni validaran durante la implementación general del convenio. La estrategia de género del convenio se centra en actividades solo para mujeres, lo que produjo un notable impacto positivo en cuanto al empoderamiento de las mujeres. La aportación de fondos por parte de los beneficiarios y otras partes involucradas, demostró ser un mecanismo y estrategia eficaz para promover la apropiación y la sostenibilidad de los resultados.

La selección de los grupos objetivo y contrapartes, fue apropiada para el logro de los objetivos del convenio. Los criterios desarrollados para el proceso de selección, fueron validados por los grupos seleccionados. La selección de PARC como contraparte, fue un elemento clave para lograr el éxito de la intervención. Todos los actores relevantes han elogiado su experiencia, las habilidades prácticas y la metodología de trabajo en terreno.

La estructura de la gestión y el proceso de implementación del convenio, fueron altamente adecuadas teniendo en cuenta la complejidad del mismo y el alto número de participantes involucrados. La estructura y el proceso mostraron un alto grado de descentralización de los diferentes niveles de autoridad, roles y responsabilidades. El trabajo de los CLs fue particularmente útil para demostrar el vínculo entre PARC y los beneficiarios directos. Los CLs proporcionaron funciones adicionales de monitoreo de la implementación y resolución de problemas, aunque en algunas áreas tendieron a trabajar sólo con los hombres responsables de hogar, en lugar de hacerlo con las mujeres. En general, la ejecución del convenio fue muy fluida, en parte debido a la alta y activa participación de las personas beneficiarias y del resto de partes involucradas.

Como consecuencia de la ausencia de datos pertinentes de M&E, se detectó claramente que el papel del Comité de Gestión (CG) se redujo a la aprobación del trabajo ya realizado, en lugar de proporcionar un seguimiento y orientación válidos para la implementación general. La estrategia de M&E se vio comprometida desde el principio por la ausencia de puntos de referencia iniciales.

Los resultados esperados se alcanzaron positivamente. El logro de los resultados y los nuevos impactos presentados en el marco lógico, se evaluaron en base al plan de M&E, junto con los testimonios de las contrapartes e instituciones involucradas. Desde esta perspectiva, se demostró que los resultados del convenio se habían alcanzado, y que se preveía su completa consecución al finalizar el convenio. No está claro en qué medida se lograron realmente los resultados sobre el terreno, ya que no se facilitó ninguna encuesta final, haciendo complicado reflejar los resultados en los informes. El impacto en cuanto a empoderamiento de las mujeres, fue realmente significativo, teniendo en cuenta la limitada transversalización de género desarrollada en el convenio. Se han generado competencias y capacidades; se han enseñado nuevas habilidades y conocimientos, y ha habido un cambio en las actitudes y comportamientos. La mejora de la productividad en la agricultura y elaboración de alimentos fue insignificante, pero hay evidencias de que se ha iniciado y se incrementará en el futuro. Se ha identificado un aumento en la generación de ingresos, particularmente entre las mujeres. La mejora del acceso a la tierra y al agua, ya ha desplazado los patrones de cultivo hacia cultivos comerciales. Se están construyendo redes locales y regionales que están sentando las bases para futuros vínculos de mercado.

A nivel individual, la sostenibilidad de los resultados en el sector agrícola puede ser muy prometedora si el fuerte sentido de apropiación desarrollado se acompaña de una promoción adicional de nuevas tecnologías y productos, disponibilidad permanente de servicios de extensión agrícola, y el mantenimiento de redes de aprendizaje entre los agricultores con el apoyo de visitas de seguimiento. La sostenibilidad de los resultados esperados a largo plazo (aumento de la productividad y sostenibilidad de los niveles de ingresos) requerirá más apoyo en términos de comercialización.

Recomendaciones y lecciones aprendidas

Las recomendaciones de la evaluación se agrupan por las tres categorías de análisis: proceso, contexto y objetivos.

Proceso

- Se aconseja, a FPS, PARC y la AECID, revisar el proceso de diseño general y considerar la utilidad del enfoque de la TdC para facilitar la inclusión de un sistema más eficaz de M&E, y de presentación de informes. El equipo evaluador, considera esto como una responsabilidad conjunta de FPS, PARC y la AECID, que están plenamente comprometidas con un enfoque de gestión basada en los resultados. Las responsabilidades de M&E, dentro del Convenio, deben ser compartidas e integradas. En la etapa de diseño del convenio, la responsabilidad de diseñar el marco de M&E debe ser una responsabilidad colectiva entre quienes gestionan el convenio y los donantes. Debería seguir la misma línea de trabajo de comentarios y aprobación, como en todos los demás componentes del documento del convenio.
- PARC, FPS y la AECID deberían considerar seriamente la incorporación de la perspectiva de género en el diseño de futuros programas de actividades. El componente de

empoderamiento de las mujeres fue un enfoque exitoso, pero un mayor impacto en las relaciones de género en las comunidades, ayudaría a mantener los logros obtenidos por las mismas. Se debe considerar la mejora de la transversalización de género en las actividades a desarrollar, en particular en los componentes de desarrollo agrícola y capacitación. Por ejemplo, se podría haber planteado la organización de un taller sobre masculinidades, y prestado más atención a las cuestiones de género vinculadas directamente con la infraestructura agrícola y el acceso equitativo a la tierra. La mejora del acceso a las tierras agrícolas consistió en la construcción de carreteras agrícolas, pero no tuvo en cuenta las necesidades específicas de las mujeres en este proceso. Las mujeres agricultoras necesitan instalaciones sanitarias adecuadas (por ejemplo, retretes de compost) para poder permanecer en la tierra y trabajar, en lugar de utilizar su tiempo productivo para regresar a casa y volver a la tierra, lo que puede ser una distancia considerable. La construcción de letrinas de compost a lo largo de las nuevas carreteras agrícolas solventará este problema de manera significativa.

- Vincular a las mujeres en las capacitaciones agrícolas ya que desarrollan la mayor parte del trabajo, talleres de sensibilización sobre masculinidades para los agricultores hombres. Auditoría de género con el equipo local de FPS y PARC para mejorar una mayor integración de la perspectiva de género en una próxima implementación.
- Debería considerarse la posibilidad de una mayor difusión de los conocimientos impartidos a los agricultores para que, la sostenibilidad del aumento de la productividad pueda continuar a nivel individual, y se cree la posibilidad de ampliarla a otras personas agricultoras.
- Debería prestarse más atención a la secuencia de las actividades del convenio para garantizar que los resultados puedan ser objeto de seguimiento durante el período de ejecución. Las actividades de empoderamiento de las mujeres y las relacionadas con el medio ambiente, deben iniciarse al comienzo de las intervenciones para que los agricultores sean conscientes de manera inmediata de la importancia de las buenas prácticas medioambientales. De la misma manera, los proyectos individuales de generación de ingresos para mujeres, deben incorporarse en la implementación del ciclo del proyecto, para que los resultados de estas intervenciones puedan ser mejor monitoreados y evaluados.
- FPS, PARC y la AECID deberían considerar un enfoque de desarrollo de mercado más riguroso para futuras intervenciones. PARC podría aprovechar su experiencia en este ámbito para facilitar el proceso. Esto implicaría incluir a otros actores del mercado (proveedores de servicios de los sectores público y privado) en el diseño del convenio, seguir ofreciendo incentivos, para la participación en los costes de producción, a las empresas sociales que puedan desarrollar insumos de calidad (fábrica de compostaje), pero también ofrecer a los agricultores incentivos económicos para que utilicen los insumos y la tecnología. Estos, podrían eliminarse progresivamente con el tiempo, a medida que los agricultores se adapten a las nuevas formas de trabajo, y reconozcan los beneficios que les aportan, en términos de mayor producción y, por lo tanto, mayores ingresos.
- Es necesario introducir algunas mejoras en el control de calidad de las herramientas de M&E, incluidas las encuestas de línea de base y la elaboración de indicadores, para que se ajusten plenamente a los resultados esperados. FPS y la AECID desempeñan un papel importante vinculado a este aspecto, en la gestión y supervisión del convenio. La diligencia debida es un elemento muy positivo para asegurar el éxito sostenible general y la capacidad de proporcionar elementos de cambio e impacto.

- PARC debería informar, durante la implementación, a los CLs sobre cómo perciben su papel y responsabilidades en cuanto a fortalezas y debilidades. Esto incluiría su aportación a los criterios de los beneficiarios, la disponibilidad de una línea presupuestaria para gastos imprevistos, mayor flexibilidad para adaptar los objetivos de las actividades, y cómo mejorar la inclusión de las mujeres beneficiarias en el desarrollo de su actividad.
- PARC y FPS deberían revisar las recomendaciones destacadas por los beneficiarios para el futuro diseño de programas. Estas recomendaciones incluyen la necesidad de una formación específica de las mujeres productoras en marketing digital. Esta capacitación debe ser práctica, e incluir un incremento de visitas de intercambio, preservando la visita a cooperativas modelo, de forma que las mujeres puedan ver en la práctica cómo la aplicación de sus nuevas habilidades puede mejorar la productividad. Así mismo, como medida de mejora, se debe aumentar la participación en ferias de productos alimentarios, como medida de mejora de la visibilidad de los productos de las mujeres.
- Consultar con las personas beneficiarias sobre los costos de desbroce de las tierras para ajustar mejor el presupuesto, ya que ellas tienen el conocimiento sobre estas cuestiones.
- Fortalecer el acceso al mercado y mejorar la calidad es clave, especialmente para las mujeres con proyectos individuales de generación de ingresos, que sólo tienen acceso al sobre explotado mercado local. La comercialización de los productos agrícolas debe abordarse desde el principio de la intervención.

Contexto

- Así mismo, es necesario considerar la inclusión del concepto de *resiliencia* en la fase de formulación y operacionalización de los objetivos y resultados, para poder hacer frente a las limitaciones generales de las personas beneficiarias y a las vulnerabilidades del mercado. Estos podrían incluir indicadores de ingresos y gasto alimentario, acceso a servicios básicos (escuelas, hospitales, electricidad, etc.), activos agrícolas, prácticas agrícolas y niveles de tecnología en uso, disponibilidad de redes de seguridad (seguros agrícolas, asistencia de otros donantes), entorno institucional facilitador (normas y legislación), servicios de apoyo, sensibilidad a las crisis y capacidad de adaptación.
- En consonancia con la Estrategia Nacional del Sector Agrícola Palestino más reciente, se debe considerar la posibilidad de utilizar una estrategia de desarrollo del mercado para futuros convenios de este tipo, a fin de abordar algunos de los problemas de vulnerabilidad asociados con los mercados y la falta de acceso de los beneficiarios a capacitación técnica e insumos de alta calidad.

Objetivos y resultados del Convenio

- Se recomienda que PARC y FPS estudien la manera de mejorar los informes de resultados del convenio. Esto incluye; por parte de PARC y FPS, mejorar la precisión de los informes; y por parte de la AECID y el MOA, asegurar que se recojan datos relevantes sobre la implementación para su revisión por el CG. Los informes continuos de SEC podrían sintetizarse, por ejemplo, para mostrar cómo la ejecución del convenio está contribuyendo a la consecución de sus objetivos.
- Esta recomendación está vinculada con la necesidad de mejorar el marco de M&E del convenio, como parte del proceso de diseño. Las lecciones aprendidas del monitoreo de objetivos y resultados deben formar parte de los informes de seguimiento, facilitando así al CG, cumplir su función de supervisión y orientación con mayor eficacia. El diseño de un marco de M&E apropiado y enfocado a resultados, requiere capacitación y una importante inversión de recursos. AECID,

para mejorar esta área, debería considerar la contratación de servicios de asesoría para una evaluación transversal²³, mientras PARC debería continuar esforzándose para la mejora del sistema de M&E durante el proceso.

- Es necesario un esfuerzo adicional en la conceptualización y desarrollo de un marco, sistema y proceso de M&E adecuado para la complejidad de la intervención. El marco de M&E desarrollado ilustra las desventajas de utilizar un enfoque de marco lógico para convenios complejos sin el paso inicial de desarrollar una TdC. Los indicadores se desarrollaron demasiado enfocados a actividades, hitos y metas, en lugar de plantear indicadores preliminares o intermedios vinculados con tareas individuales o con las diferentes etapas de las actividades.

²³ **Las evaluaciones transversales** son un modelo más colaborativo en el que el equipo evaluador trabaja con quienes implementan los proyectos desde el principio, asegurando que estos sean evaluables y, a continuación, apoyando y complementando el monitoreo de los proyectos, además de facilitar revisiones evaluativas periódicas. En ocasiones, se realiza una posterior evaluación de los impactos, como forma de obtener aprendizaje estratégico. La evaluación transversal, a menudo es de naturaleza observacional, o a través de experimentos aleatorios con o sin realización de secciones transversales (comparativas) en intervalos de tiempos. Se ha comprobado que se trata de un modelo especialmente apropiado para las intervenciones que incluyen elementos del mercado, ya que ayuda a supervisar los cambios de actitudes y comportamientos de los actores, tanto destinatarios como no destinatarios, las tendencias del desarrollo y la dinámica del mercado.

Anexos

Anexo A	Matriz de evaluación
Anexo B	Posible Teoría del Cambio
Anexo C	Términos de Referencia
Anexo D	Herramientas de recolección de datos

Anexo A Matriz de evaluación

Áreas de evaluación / criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores de muestra	Métodos de verificación	Fuentes de verificación
Pertinencia	¿La intervención se ajusta a las necesidades y prioridades de la población beneficiaria? ¿Cómo prioriza el grupo objetivo sus necesidades? ¿Hay una correspondencia de las prioridades establecidas por el grupo objetivo con los objetivos del convenio? ¿Han cambiado tus prioridades desde el comienzo del Convenio?	Evidencia de la pertinencia del convenio con las necesidades y prioridades de las personas en las comunidades objetivo.	Entrevistas semiestructuradas	Representantes de las organizaciones de base y coaliciones locales (por ejemplo, mujeres o grupos de agricultores)
			GFs	Agricultores Familias rurales Mujeres rurales Desempleados Comités Locales
			Revisión documental	Informes disponibles de las áreas de Qalqilya y Tulkarem sobre necesidades específicas de desarrollo y humanitarias.
	¿Son coherentes las líneas del Convenio con las directrices establecidas en los documentos de la Estrategia Sectorial que les conciernen y con los documentos de la Estrategia Nacional correspondientes? ¿Son los principios de actuación de la ONG congruentes con las políticas públicas del país?	La evidencia de la pertinencia de los objetivos y metas del convenio con las prioridades y estrategias de desarrollo de la ANP en el sector agrícola, incluyendo los requisitos y prácticas para la agricultura ecológica.	Revisión documental	“Sectoral Strategy for Agricultural Development” “2017-2022 State of Palestine National Policy Agenda” “Social Development Sector Strategy (2017-2022)” y otras estrategias sectoriales.
		Entrevistas semiestructuradas	Representante del Ministerio de Agricultura en las comunidades locales	

Áreas de evaluación / criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores de muestra	Métodos de verificación	Fuentes de verificación
	¿Se han establecido consultas y acuerdos con las autoridades públicas competentes, como titulares de obligaciones, a lo largo de la identificación, formulación e implementación del Convenio?	Evidencia de que las estrategias de ejecución del Convenio son participativas e incluyen a los principales actores locales interesados.	GFs	Comités locales Agricultores Familias rurales Mujeres rurales Desempleados
			Entrevistas semiestructuradas	Representante del Convenio, FPS Representante del Convenio, PARC
	¿Los objetivos de la estrategia de esta intervención promueven sinergias con otras políticas y convenios en ejecución? ¿Son compatibles con los objetivos y resultados de la intervención evaluada teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollan?	Evidencia de que las estrategias de implementación del convenio están alineadas con otros programas relevantes en el sector agrícola en las áreas objetivo (por ejemplo, la intervención proporciona soluciones a problemas/cuestiones que no están siendo abordadas por otros programas (respondiendo a brechas), la intervención se ha coordinado con otros actores clave en las áreas objetivo durante la planificación, ejecución, etc.).	Revisión documental	Revisión de los convenios y proyectos clave en el sector agrícola y otros sectores relevantes en las zonas objetivo Revisión de los documentos y planes principales del Convenio
			Entrevistas semiestructuradas	Representante del Convenio, FPS Representante del Convenio, PARC Representantes de las organizaciones de base y coaliciones locales (por ejemplo, mujeres o grupos de agricultores)

Áreas de evaluación / criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores de muestra	Métodos de verificación	Fuentes de verificación
		Evidencia de que las estrategias de implementación del Convenio son compatibles con el contexto de las áreas objetivo (por ejemplo, FPS realizó una encuesta de línea de base que identificó los factores y criterios del contexto que necesitaban una respuesta específica, tales como las relaciones de género, las prácticas ambientales, las limitaciones de la ocupación israelí, etc. La intervención estableció resultados y objetivos alcanzables dadas las restricciones a las que se enfrentan en las áreas objetivo).		Representante del Ministerio de Agricultura en las comunidades locales.
Eficacia	¿Se han llevado a cabo las actividades previstas y han sido suficientes y necesarias para el logro de los resultados?	Comparación de los resultados alcanzados con los resultados previstos. Capacidad de las actividades para generar los resultados esperados.	Revisión documental	Documentos clave del Convenio (por ejemplo, informes, informes de progreso, de M&E, etc.)
	¿Se han logrado los resultados esperados? ¿Qué factores -internos o	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados previstos?	Entrevistas semiestructuradas	Representante del Convenio, FPS Representante del Convenio, PARC

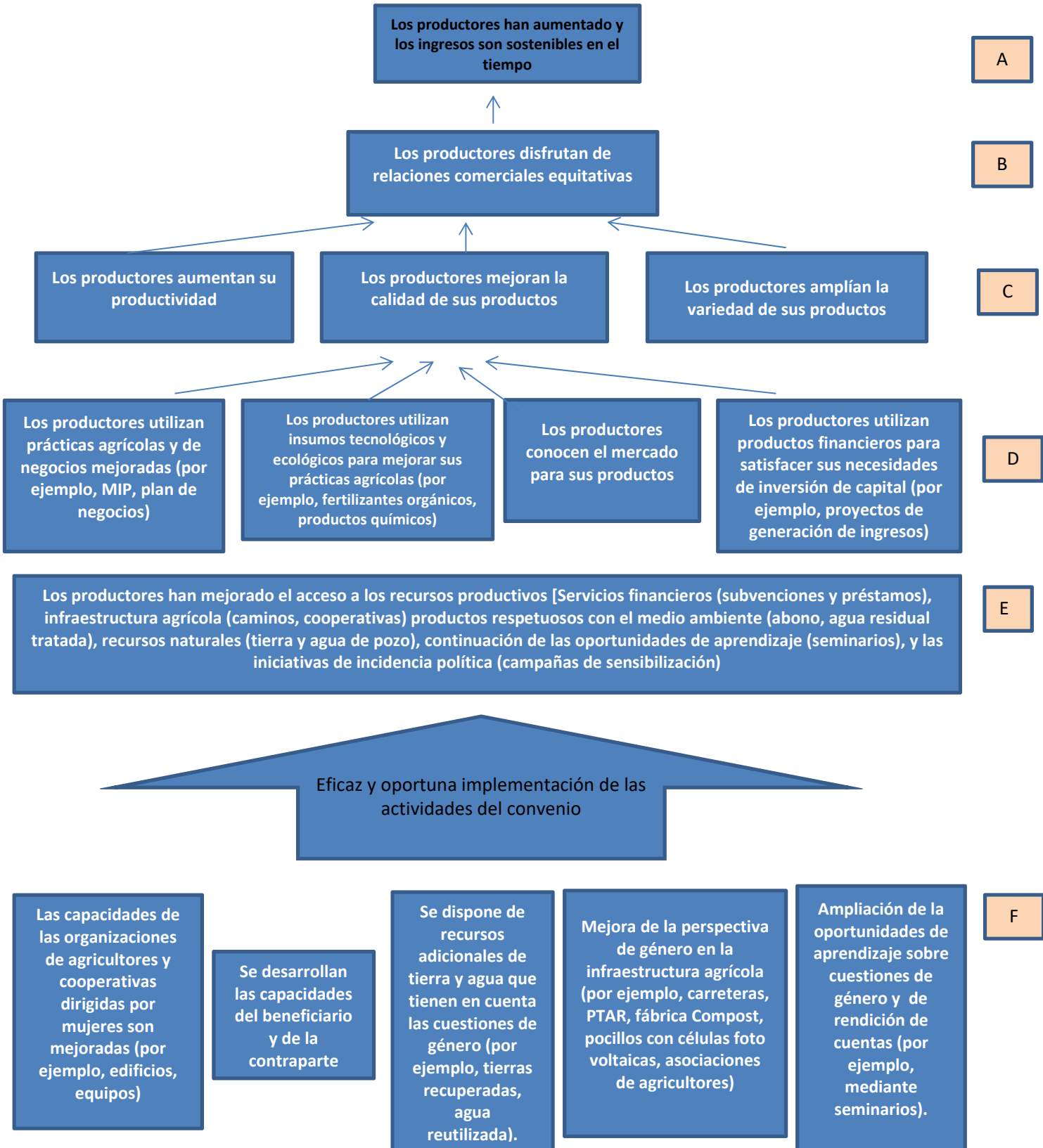
	<p>externos- han influido en el logro de los resultados?</p> <p>¿Se han cumplido los objetivos específicos?</p> <p>¿Cómo se ha seleccionado a las personas que han participado en los procesos del Convenio? ¿Cuántas son?</p> <p>¿Cuál ha sido tu participación en la implementación del Convenio?</p> <p>¿Existen grupos de personas perjudicados por el Convenio? ¿Se ha hecho algo para minimizar los efectos negativos?</p> <p>¿Qué impacto de género ha tenido el Convenio? ¿Ha habido actividades específicas orientadas a la promoción de la igualdad de género?</p>	<p>Evidencia de cambios en la vida de los beneficiarios (aumento de los ingresos, mayor acceso a la tierra y a los recursos, mejora de las capacidades, impactos de las buenas prácticas ambientales, etc.).</p> <p>Percepción de las comunidades hacia estos cambios (cómo se valoran, qué efectos negativos se experimentaron, etc.).</p> <p>Evidencia de cualquier respuesta negativa experimentada por los beneficiarios y cómo fue manejada.</p> <p>Evidencia de cambios en la vida de las mujeres rurales beneficiarias (mayor integración en el proceso de producción, mayor control de los ingresos, mayor participación en la toma de decisiones en el hogar y la comunidad, mayor libertad de movimiento, etc.).</p> <p>Evidencia de la mejora de las capacidades de las mujeres en comunicación, toma de decisiones, desarrollo de negocios y otras habilidades.</p> <p>Evidencia del aumento de la participación de las mujeres, y de la mejora de la igualdad de género en relación con los derechos humanos de las mujeres vinculados con las leyes locales y los convenios internacionales.</p>	GFs	<p>Agricultores</p> <p>Familias rurales</p> <p>Mujeres rurales</p> <p>Trabajadores en paro</p> <p>Comités locales</p>
--	--	--	-----	---

Áreas de evaluación / criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores de muestra	Métodos de verificación	Fuentes de verificación
Eficiencia	¿Han estado disponibles los fondos en los plazos previstos? ¿Ha habido variaciones con respecto a la formulación?	Calidad de los sistemas y procesos de gestión para la ejecución oportuna de las actividades y los resultados del convenio.	Entrevistas semiestructuradas	Representante del Convenio, FPS Representante del Convenio, PARC
	¿El perfil de los gestores fue adecuado para la intervención y sus objetivos? ¿Qué mecanismos se han usado para el monitoreo del Convenio?		Revisión documental	Documentos clave del Convenio (por ejemplo, marco e informes de M&E, etc.)
	¿Los recursos materiales están directamente relacionados con el logro de resultados?	Donaciones en especie o monetarias proporcionadas por la comunidad, el MOA u otros para apoyar la intervención.	Revisión documental	Documentos clave del Convenio (por ejemplo, marco e informes de M&E, etc.)
	¿Cuáles son las inversiones indirectas para estos logros?	Ejecución de plazos de las actividades en relación con el calendario previsto.	Entrevistas semiestructuradas	Representante del Convenio, FPS Representante del Convenio, PARC
	¿Se han cumplido los plazos previstos en la formulación? ¿Qué factores externos y/o internos han influido en los posibles retrasos?	¿Qué factores han influido en la ejecución puntual de los plazos de las actividades del convenio?		
Factibilidad	Si los titulares de derechos son los actores clave de la solvencia económica, ¿han contribuido en la aportación de fondos?	Donaciones en especie o monetarias proporcionadas por la comunidad, el MOA u otros para apoyar la intervención.	GFs	Agricultores Familias rurales Mujeres rurales Trabajadores en paro Comités locales
	Si parte del coste de los resultados ha tenido que ser cubierto por las instituciones al final del Convenio, ¿han expresado las instituciones públicas su compromiso de	Evidencia de que el Convenio empodera a los beneficiarios para superar las barreras sociales, económicas y políticas a fin de que	Entrevistas semiestructuradas	Representante del Convenio, FPS Representante del Convenio, PARC

Áreas de evaluación / criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores de muestra	Métodos de verificación	Fuentes de verificación
Impacto	<p>asumirlos? ¿Tienen capacidad económica y financiera para hacerlo?</p> <p>¿Las instituciones y las personas conocían sus responsabilidades? ¿Han desarrollado o poseen las capacidades necesarias para asegurar el flujo de beneficios?</p>	<p>puedan seguir participando en las actividades del Convenio.</p> <p>Nivel de compromiso de las instituciones públicas (MOA, ayuntamientos, ONGs) para continuar financiando las actividades.</p> <p>Evidencia del conocimiento de los beneficiarios y de las instituciones sobre sus roles, responsabilidades y capacidades para mantener los beneficios a largo plazo.</p>		
	<p>¿Qué efectos esperados a largo plazo del Convenio se han logrado o es probable que se logren?</p> <p>¿Cómo se ha fortalecido la contraparte local y cómo se espera que se fortalezca a largo plazo?</p> <p>¿Se ha logrado algún cambio de actitud en la población beneficiaria durante el período de implementación evaluado?</p> <p>¿El grupo objetivo es consciente de los efectos logrados o potencialmente alcanzables?</p>	<p>Evidencia de impactos a largo plazo en las vidas de los beneficiarios (ingresos más sostenibles, mejor acceso a la tierra y a los recursos, etc.).</p> <p>Percepción de los beneficiarios respecto a estos impactos (cómo se valoran y perciben).</p> <p>Concienciación de los beneficiarios de todos los impactos logrados por el Convenio o que está previsto llevar a cabo.</p> <p>¿Hasta qué punto sienten los beneficiarios que tienen más influencia, a través de acciones de</p>	GFs	<p>Agricultores</p> <p>Familias rurales</p> <p>Mujeres rurales</p> <p>Trabajadores en paro</p> <p>Comités locales</p>

Áreas de evaluación / criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores de muestra	Métodos de verificación	Fuentes de verificación
		incidencia política, en el establecimiento de precios más justos para el agua y los productos agrícolas?		

Anexo B Propuesta de Teoría del Cambio



Los supuestos descritos en los cuadros se explican a continuación:

A

Si el aumento de la productividad agrícola de agricultores y productores es sostenible en el tiempo, **los ingresos de los agricultores mejorarán.**

B

Si los productores tienen el conocimiento y las habilidades para optimizar su productividad y responder a las necesidades del mercado, serán más resistentes a las crisis y las tensiones, **y serán capaces de crear una relación comercial equitativa.**

C

Si los productores utilizan **recursos productivos** (servicios de extensión, insumos, tecnologías, productos financieros, activos) y **obtienen un acceso eficiente a la información de mercado** para identificar los mercados más apropiados para sus productos (centros de recogida, empresas y/o cooperativas de producción/cría/productos lácteos, consumidores locales), **podrán comercializar sus productos con mayor éxito.**

D

Si los programas de capacitación son eficaces en la generación de conocimientos y habilidades, los productores **podrán utilizar los nuevos conocimientos y habilidades en sus actividades de producción.**

E

Si se implementan las actividades, los productores **podrán obtener un mayor acceso a los recursos productivos.**

F

Si se mejoran las capacidades de las cooperativas y las asociaciones de agricultores, podrán hacer un mejor uso de los recursos de formación disponibles.

Si se incentiva debidamente a los empresarios, realizarán un buen trabajo y proporcionarán productos de calidad.

Si se recuperan las tierras no utilizadas, habrá más tierras disponibles para la producción agrícola.

Si el uso de aguas residuales es aceptable para los productores, se dispondrá de más agua para el riego.

Si los productores y otras partes clave interesadas abordan cuestiones que surgen de las estrategias de los programas, los productores tendrán mejores condiciones para defender sus intereses ante actores influyentes.

Anexo C Términos de Referencia

Anexo D Herramientas de recolección de datos

Directrices de los GFs

Introducción

El convenio " Desarrollo rural sostenible y equitativo en Cisjordania, incluyendo la puesta en uso y la gestión responsable de tierras y recursos hídricos para pequeños y medianos agricultores" ha sido desarrollado por la Fundación Promoción Social (FPS) y Palestinian Agricultural Relief Committees (PARC), con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

La intervención prevista en este "Convenio" tuvo lugar en las zonas rurales de los gobernados de Qalqilya y Tulkarem (Cisjordania). Su objetivo fue promover iniciativas agrícolas inclusivas y sostenibles que redujeran la vulnerabilidad de las familias rurales en la zona noroccidental de Cisjordania, adyacente a la Línea Verde.

Arab World for Research and Development (AWRAD) fue contratado por FPS para implementar la evaluación final del Convenio. Como parte de esta evaluación, estamos llevando a cabo grupos focales con beneficiarios del Convenio en Tulkarem y Qalquilya. Su participación contribuirá a una mejor comprensión del impacto del Convenio en términos de pertinencia, mecanismos y procesos de diseño e implementación, eficiencia, efectividad y sostenibilidad. Sus respuestas objetivas y honestas proporcionarán una perspectiva esencial ayudando, a FPS y otras organizaciones, a mejorar su programación e intervenciones en el futuro.

Duración: Dos horas

Introducción general y la gestión del GFs (10 minutos)

- Bienvenida a los participantes e introducción del equipo (moderador, transcriptor)
- Explicación del método de selección de los participantes.
- Presentación del proceso de los GFs.
- Construcción de las reglas básicas generales y pautas para el debate, incluyendo la importancia de la contribución de todos los participantes, turnos de palabra, y el rol de facilitación del moderador que, puede interrumpir el discurso para asegurar que se cubren todos los temas.
- Garantía de la confidencialidad, y obtención del consentimiento para grabar la discusión.
- Informar al grupo de que la información y opiniones discutidas serán analizadas de forma anónima y a nivel general, y cuando se utilicen citas de sus palabras, serán presentadas de forma anónima.
- Informar al grupo de que la información y los resultados de los GFs serán guardados en un lugar seguro y no serán compartidos con nadie fuera del equipo del proyecto.

Pertinencia

- ¿Cómo describiría los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál fue el nivel de pertinencia del proyecto en relación a sus necesidades y prioridades?

- ¿Cómo fue la consulta sobre sus necesidades y prioridades? ¿Ayudó a establecer los criterios para la selección de beneficiarios?
- ¿Cuál fue su grado de satisfacción con el proceso de selección de beneficiarios en general en cuanto al cumplimiento de los criterios de selección?

Diseño e implementación

- ¿Cómo se le involucró en el diseño del proyecto y sus actividades?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con su nivel de participación en esto?
- ¿Cómo se le involucró en la implementación de las actividades del proyecto?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con su nivel de participación en esto?
- ¿Cómo describiría su relación con el personal de PARC? ¿Y con el comité local? ¿Y con el Ministerio de Agricultura?
- ¿Se desarrollaron actividades específicas que abordaran los derechos de las mujeres? ¿Y las cuestiones de igualdad de género? ¿Cómo evaluaría su importancia?

Eficacia

- ¿Cómo evalúa el valor de las actividades de capacitación? ¿Cómo se involucró en la identificación de los temas para las capacitaciones? ¿Los horarios/tiempos de formación fueron convenientes? ¿Cree que los hombres y las mujeres se beneficiaron por igual de las capacitaciones proporcionadas?
- ¿Hasta qué punto las actividades de formación le proporcionaron nuevos conocimientos? ¿Nuevas habilidades? Ejemplos.
- ¿Cómo evalúa su propio nivel de participación durante la implementación?
- ¿Cómo evalúa la eficacia del comité local? ¿En qué medida fue claro su papel? ¿En qué medida fue transparente y participativo el proceso de selección de los miembros del comité?
- ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos del proyecto?

Impacto

- ¿De qué manera la intervención del proyecto cambió sus vidas? [Profundizar: aumento de los ingresos, acceso a la tierra y al agua, mejora de la igualdad de género en la comunidad, en el hogar, aumento de la libertad de movimiento de las mujeres, del papel de las mujeres en la toma de decisiones en la comunidad y en el hogar, de la influencia y aumento de la confianza]
- ¿Generaron estos cambios alguna respuesta negativa? ¿Cómo se trató en la comunidad? ¿Y en el hogar?

Sostenibilidad

- ¿Quién cree que debería ser responsable del mantenimiento de las actividades del proyecto en el largo plazo? ¿En qué medida cree que, estos responsables, tienen el compromiso y los recursos financieros para hacer esto?

Lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora de las actividades del proyecto

- ¿Cuáles son los logros más importantes del proyecto? ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades para mantener estos logros en el largo plazo?
- ¿Cuáles son las cosas más importantes que ha aprendido durante el proyecto en términos de diseño de la actividad, coordinación e implementación?
- ¿Cuáles son sus sugerencias generales para mejorar el calendario y/o el desarrollo de las actividades del proyecto, y aumentar el impacto positivo del mismo?

Guía de entrevista (Representante de la AECID)

Nombre del entrevistado	
Posición	
Fecha de la entrevista	
Duración de la entrevista	
Lugar	
Nombre del entrevistador	

- ¿En qué medida el diseño del proyecto estuvo alineado con las prioridades de la AECID?
- ¿Cuál fue su involucración en la planificación y ejecución de este proyecto?
- En su opinión, ¿Cuáles son los logros más importantes de este proyecto?
- ¿Qué importancia le da al logro de la igualdad de género y las buenas prácticas medioambientales para lograr los objetivos del sector agrícola en Palestina?
- ¿Cuál es su valoración del nivel de participación y coordinación del Ministerio de Agricultura durante el diseño e implementación del proyecto?
- ¿Cuál cree que es el mejor enfoque para mantener las actividades del proyecto a largo plazo?
- ¿Qué ideas y lecciones aprendidas ha obtenido de su participación en el proyecto que sean útiles para su propia programación?
- ¿Qué recomendaciones tendría en términos de estrategias y actividades para aumentar el impacto de futuros proyectos de este tipo?

Guía de entrevista (Representantes de PARC y FPS)

Nombre del entrevistado	
Posición	
Fecha de la entrevista	
Duración de la entrevista	
Lugar	
Nombre del entrevistador	

Pertinencia

- ¿Qué problemas trataron de resolver a través del proyecto?

- ¿Coincidían estos problemas con las prioridades de los beneficiarios en términos de necesidades?
- ¿En qué medida las estrategias del proyecto llenaron un vacío en la provisión de soluciones a los problemas a los que se enfrentan los beneficiarios?
- ¿Cuál fue su papel en el diseño del proyecto?
- ¿Cómo consultó con el Ministerio de Agricultura sobre el diseño del proyecto?
- ¿En qué medida los objetivos del proyecto están alineados con el plan sectorial de la ANP?

Diseño de proyectos, actividades y estrategias

- ¿Cómo se integró la igualdad de género y las buenas prácticas medioambientales en la programación?
- Describe el proceso de diseño del proyecto, el desarrollo de enfoques de implementación y el monitoreo del progreso.
- ¿Cuánto tiempo invierte en actividades de M&E? ¿Cuál fue su involucración en el desarrollo de indicadores del proyecto? ¿Cómo fue el monitoreo del progreso en relación a los objetivos?
- ¿Con qué frecuencia se reunió el equipo del proyecto para evaluar el progreso del proyecto? ¿Quién estaba involucrado?
- ¿Cómo se ha realizado el proceso de obtención de retroalimentación de los beneficiarios?
- ¿Cómo se han utilizado los resultados del estudio de línea de base?

Eficacia

- ¿Cómo valora la relevancia de las actividades y estrategias del proyecto en:
 - ✓ Abordar con éxito las lagunas de conocimientos y aptitudes prácticas de los beneficiarios y asociados locales en relación con la ordenación de la tierra, la comercialización y las prácticas empresariales;
 - ✓ Mejora de las capacidades institucionales de los agricultores y las cooperativas;
 - ✓ Mejora del proceso justo y equitativo en la cadena de valor de los productos agrícolas. Proporcione ejemplos;
 - ✓ Promoción de la igualdad de género y empoderamiento de la mujer;
 - ✓ Promoción de buenas prácticas medioambientales;
 - ✓ Cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, ¿Se han logrado los resultados esperados?
- ¿En qué medida le parecen útiles los informes de seguimiento para comprender qué avances se están logrando en relación con los indicadores del proyecto? ¿Ayudándole a entender lo que está sucediendo, por qué y lo que tiene que suceder después?
- ¿Qué nivel de utilidad cree que tienen los indicadores del marco lógico del plan de M&E para sus tareas de monitoreo de la implementación y progreso del proyecto hacia el logro de los objetivos?
- ¿Cómo ha mejorado el proyecto sus propias capacidades y prácticas?
- ¿Cuáles son los principales factores que han influido en el logro de los resultados esperados?

- ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades del proyecto en términos de enfoques de implementación? ¿Generar retroalimentación útil para informar de la toma de decisiones en la gestión de proyectos? ¿En el cumplimiento de sus objetivos?

Eficiencia

- ¿Qué factores influyeron en la oportuna implementación de las actividades del proyecto?
- Evalúe los niveles de participación y coordinación entre las contrapartes en la planificación y gestión de la intervención.
- ¿En qué medida los recursos financieros estuvieron disponibles en el momento en que se necesitaron?
- ¿En qué medida se utilizaron los recursos del proyecto para alcanzar directamente los resultados del proyecto? ¿Qué tipo de apoyo en especie (financiero, material, tiempo) recibió el proyecto? (de la comunidad, del ayuntamiento, del Ministerio de Agricultura, otros)

Impacto y sostenibilidad

- ¿En qué medida los beneficiarios sienten que tienen más influencia en el establecimiento de precios más justos para el agua, los insumos agrícolas y los productos a través de la incidencia política actual y futura?
- ¿Cómo ha aumentado el proyecto la influencia de los beneficiarios en las acciones de incidencia dirigidas a lograr sus prioridades y necesidades? ¿La igualdad de género en el sector agrícola? ¿Buenas prácticas medioambientales en el sector agrícola? ¿Mejoras sostenibles en los medios de vida y los ingresos?
- ¿Qué pruebas hay de que el proyecto promueve la igualdad de género a nivel comunitario? ¿Y en el hogar? ¿E individualmente?
- ¿Cómo se ha motivado desde el proyecto a los beneficiarios para adoptar formas cooperativas de trabajo con el fin de reducir los costos de producción y comercialización?
- ¿Cómo va a continuar el proyecto y alcanzar los objetivos a largo plazo? ¿Tiene la organización fondos para la continuación de las actividades del proyecto?

Lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora de las actividades del proyecto

- ¿Cuáles son los logros más importantes del proyecto? ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades para mantener estos logros en el largo plazo?
- ¿Qué es lo más importante que ha aprendido durante el proyecto en términos de diseño de la actividad, coordinación e implementación, monitoreo y evaluación?
- ¿Cuáles son sus sugerencias generales para mejorar el calendario y/o el desarrollo de las actividades del proyecto, y aumentar el impacto positivo del mismo?
- ¿Qué lecciones ha aprendido del proyecto que podrían servir de base para futuros programas relacionados con la igualdad de género y las buenas prácticas ambientales, así como para integrar las necesidades y preocupaciones, relacionadas con las cuestiones de género, en otras intervenciones?

Guía de entrevista (Representantes del MOA)

Nombre del entrevistado	
Posición	
Fecha de la entrevista	
Duración de la entrevista	
Lugar	
Nombre del entrevistador	

- ¿Cómo se le involucró en el diseño y la implementación del proyecto?
- ¿En qué medida se ajusta el diseño del proyecto a las prioridades nacionales?
- ¿Cómo se hizo la coordinación con otros actores agrícolas para promover las sinergias en la programación?
- ¿En qué medida este proyecto llena un vacío en la búsqueda de soluciones a los problemas a los que se enfrentan los agricultores y los hogares rurales?
- ¿Cuáles son los logros más significativos del proyecto?
- ¿Qué importancia tiene el logro de la igualdad de género para alcanzar los objetivos del sector agrícola? ¿Y a nivel comunitario? ¿Y a nivel doméstico?
- ¿Qué importancia tiene la promoción de buenas prácticas medioambientales para alcanzar los objetivos del sector agrícola?
- ¿Cuál es su valoración de la relevancia de las actividades de capacitación que se ofrecen?
- ¿Cuál es su valoración del nivel de participación y coordinación del Ministerio de Agricultura durante el diseño e implementación del proyecto?
- ¿Quién cree usted que debería ser responsable de mantener las actividades del proyecto a largo plazo? ¿En qué medida cree que estos responsables tienen el compromiso y los recursos financieros para hacerlo?
- ¿Qué ideas y lecciones aprendidas ha obtenido de su participación en el proyecto que sean útiles para su propia programación?
- ¿Qué recomendaciones tendría en términos de estrategias y actividades para aumentar el impacto de futuros proyectos de este tipo?

Guía de entrevista (PARC coordinadores en terreno)

Nombre del entrevistado	
Posición	
Fecha de la entrevista	
Duración de la entrevista	
Lugar	
Nombre del entrevistador	

Pertinencia

- ¿Cuál fue la relevancia del diseño del proyecto para la situación en la que se encontraban los beneficiarios? ¿Y con las necesidades y prioridades de los beneficiarios objetivo?
- ¿En qué medida las estrategias del proyecto llenaron un vacío en la provisión de soluciones a los problemas a los que se enfrentan los beneficiarios?

Diseño de proyectos, actividades y estrategias

- ¿Cómo se seleccionó a los beneficiarios?
- ¿Cómo se valoraron las necesidades y prioridades de los beneficiarios?
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción del proceso de selección en cuanto al cumplimiento de los criterios de selección?
- ¿En qué medida fue inclusivo el proceso de selección de mujeres?
- ¿Cómo se tuvo en consideración la igualdad de género durante la implementación de las actividades?
- ¿Quién estuvo involucrado en las actividades de capacitación?
- ¿Cuánto tiempo inviertes en actividades de M&E? ¿Cuál fue su involucración en el desarrollo de indicadores del proyecto? ¿Cómo fue el monitoreo del progreso en relación a los objetivos?
- ¿Con qué frecuencia se reunió el equipo del proyecto para evaluar el rendimiento del proyecto? ¿Quién estaba involucrado?
- ¿Cómo se ha realizado el proceso de obtención de retroalimentación de los beneficiarios?
- ¿Cómo se han utilizado los resultados del estudio de línea de base?

Eficacia

- ¿Cómo valora la relevancia de las actividades y estrategias del proyecto en:
 - ✓ Abordaje exitoso de las lagunas de conocimientos y aptitudes prácticas de los beneficiarios y asociados locales en relación con la ordenación de la tierra, la comercialización y las prácticas empresariales;
 - ✓ Mejora de las capacidades institucionales de los agricultores y las cooperativas;
 - ✓ Mejora del proceso justo y equitativo en la cadena de valor de los productos agrícolas. Proporcione ejemplos;
 - ✓ Promoción de la igualdad de género y empoderamiento de la mujer, en los siguientes ámbitos:
 - ✓ Mejora del estatus socio-económico;
 - ✓ Fortalecimiento de las redes sociales y económicas de las mujeres;
 - ✓ Mejora del apoyo de hombres y niños en el reconocimiento y apoyo de la importancia de las actividades económicas de las mujeres y participación en la vida pública de sus comunidades;
 - ✓ Mejora de la comprensión, tanto de hombres como de mujeres, de las implicaciones de los actuales roles de género en el hogar y de la necesidad de cambio;

- ✓ Aumento del poder de las mujeres y de las organizaciones de personas jóvenes (mejora de la autoestima y las aspiraciones, concienciación sobre los derechos, habilidades empresariales y aptitudes de liderazgo);
 - ✓ Mejora de la capacidad institucional de las mujeres;
 - ✓ Integración de las mujeres en el proceso de producción. Ejemplos;
 - ✓ Promoción de buenas prácticas medioambientales. Ejemplos;
 - ✓ Cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto. ¿Se han logrado los resultados esperados?
- ¿Qué nivel de utilidad considera que tiene el monitoreo del proyecto para entender lo que está sucediendo, por qué, y qué tiene que suceder después? ¿En qué medida utiliza los indicadores del proyecto para valorar el progreso?
 - ¿Qué nivel de utilidad cree que tienen los indicadores del marco lógico del plan de M&E para sus tareas de monitoreo de la implementación y progreso del proyecto hacia el logro de los objetivos?
 - ¿Cómo ha mejorado el proyecto sus propias capacidades y prácticas?
 - ¿Cuáles son los principales factores que han influido en el logro de los resultados esperados?
 - ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades del proyecto en términos de enfoques de implementación?

Eficiencia

- ¿Se han implementado las actividades de acuerdo con el plan de trabajo y los plazos previstos? ¿Qué factores han influenciado la implementación?
- Valore los niveles de participación y coordinación de las contrapartes (beneficiarios, comité local y Ministerio de Agricultura) en la planificación y gestión de la intervención.
- ¿En qué medida los recursos financieros estuvieron disponibles en el momento que se necesitaron?
- ¿Qué tipo de apoyo en especie (financiero, material, tiempo) recibió el proyecto? (de la comunidad, del ayuntamiento, del Ministerio de Agricultura, otros)

Impacto y sostenibilidad

- ¿En qué nivel son conscientes los beneficiarios de los resultados/logros del proyecto?
- ¿En qué medida los beneficiarios sienten que tienen más influencia en el establecimiento de precios más justos para el agua, los insumos agrícolas y los productos a través de la incidencia política actual y futura?
- ¿Cómo ha aumentado el proyecto la influencia de los beneficiarios en las acciones de incidencia dirigidas a lograr sus prioridades y necesidades? ¿La igualdad de género en el sector agrícola? ¿Buenas prácticas medioambientales en el sector agrícola? ¿Mejoras sostenibles en los medios de vida y los ingresos?
- ¿Qué pruebas hay de que el proyecto promueve la igualdad de género a nivel comunitario? ¿Y en el hogar? ¿E individualmente?

- ¿Cómo se ha motivado desde el proyecto a los beneficiarios para adoptar formas cooperativas de trabajo con el fin de reducir los costos de producción y comercialización?
- ¿A qué nivel tienen capacidad, recursos y compromiso los beneficiarios para continuar con el proyecto y alcanzar los objetivos a largo plazo?

Lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora de las actividades del proyecto

- ¿Cuáles son los logros más importantes del proyecto? ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades para mantener estos logros en el largo plazo?
- ¿Qué es lo más importante que ha aprendido durante el proyecto en términos de diseño de la actividad, coordinación e implementación, monitoreo y evaluación?
- ¿Cuáles son sus sugerencias generales para mejorar el calendario y/o el desarrollo de las actividades del proyecto, y aumentar el impacto positivo del mismo?
- ¿Qué lecciones ha aprendido del proyecto que podrían servir de base para futuros programas relacionados con la igualdad de género y las buenas prácticas medioambientales, así como para integrar las necesidades y preocupaciones, relacionadas con las cuestiones de género, en otras intervenciones?