

## Programa ImpulSAS Perú-Bolivia – Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con derechos

### RESPUESTA DE GERENCIA SOBRE EVALUACIÓN INTERMEDIA 2024

#### Índice

Programa ImpulSAS Perú-Bolivia – Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con derechos .....	1
<b>RESPUESTA DE GERENCIA SOBRE EVALUACIÓN INTERMEDIA 2024</b> .....	1
<b>A. Identidad</b> .....	2
<b>B. Resumen de la respuesta de gerencia</b> .....	2
<b>C. Contexto y objetivos de la evaluación</b> .....	3
<b>C.1. Contexto de la evaluación</b> .....	3
<b>C.2. Objetivos y preguntas de evaluación</b> .....	3
<b>D. Conclusiones generales de la evaluación</b> .....	3
<b>E. Seguimiento de la evaluación</b> .....	6
<b>E.1. Decisión sobre la consideración y aplicación de las recomendaciones de la evaluación</b> .....	6
<b>E.2. Modalidades de seguimiento de las recomendaciones</b> .....	16
<b>E.3. Modalidades de difusión de la evaluación</b> .....	16
<b>F. Calidad del procesos y del informe de evaluación</b> .....	16
<b>F.1. Calidad del proceso de evaluación</b> .....	16
<b>F.2. Calidad del informe de evaluación</b> .....	17

## A. Identidad

Programas	<i>Outcomes:</i> ImpulsAS Perú e ImpulsAS Bolivia – Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con derechos
Código IATI	
Objetivos	Mujeres y hombres de familias rurales y periurbanas, y representantes de la sociedad civil, ejercen y promueven sus derechos al acceso a alimentación, recursos naturales, productivos y ambientales, tierra y territorio.
Fechas de evaluación	Agosto 2024 – diciembre 2024
Evaluadores	Consultores externos: Luis Maldonado y Claudio Velasco
Fecha de la respuesta	Abril 2025
Autores de la respuesta	Consortio Uni4Coop (U4C): <b>Eclosio:</b> Eric CAPOEN, Walter CHAMOCHUMBI. <b>LC:</b> Daniel PEREZ CUETO, Vicente DE SOUZA

## B. Resumen de la respuesta de gerencia

La evaluación intermedia externa hace una valoración de la ejecución del programa ImpulsAS por parte del consorcio U4C y sus socios locales en Perú y Bolivia. La evaluación sopesa la contribución del programa (en ambos países). La metodología combinó el trabajo con grupos focales, autoevaluaciones por cada coparte y un momento de reflexión colectiva entre pares, así como el análisis y procesamiento de las fuentes de información primaria y secundaria, permitiendo una evaluación integral.

Según la contrastación de las fuentes de información se pudo realizar una evaluación apropiada, formulando varias recomendaciones que fueron estructuradas alrededor de los cuatro caminos de cambio que configuran la teoría de cambio (ToC) común del programa; y a su vez de incluir insumos sobre el avance y recomendaciones del análisis de las estrategias y de la cadena de resultados del programa.

Las recomendaciones fueron revisadas, aprobadas y argumentadas en su conjunto, así como se ha estructurado su seguimiento e implementación de medidas en lo que resta del programa. De forma general, la implementación de estas medidas no implica una reingeniería del programa, sino adaptaciones leves o la continuidad o profundización de varios enfoques y acciones ya en proceso de implementación. Varias recomendaciones por implementar corresponden al nivel de coordinación país entre copartes, por lo que se trabajarán en los espacios existentes, tratándose por ejemplo de la co-construcción e intercambio de saberes, de la promoción de herramientas de monitoreo, de la dinamización de espacios multiactor o de la articulación entre actores nacionales y locales, del impulso de agendas comunes de incidencia, del diseño de la sistematización de experiencias del programa, entre las principales recomendaciones a seguir. Otras recomendaciones se implementarán de forma individualizada por parte de las copartes concernidas, tratándose por ejemplo de procesos formativos en los territorios, acciones concretas en torno al tema género, impulso de circuitos cortos de comercialización, entre otras.

## C. Contexto y objetivos de la evaluación

### C.1. Contexto de la evaluación

Los “outcomes” ImpulSAS Perú e ImpulSAS Bolivia –Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con derechos– se ejecutan desde enero 2022 hasta diciembre 2026. Son parte del programa quinquenal del consorcio Uni4Coop (U4C), ejecutado también en Bélgica, África y Asia, y cuyo financiador principal es la Cooperación Belga al Desarrollo (DGD). Estos dos *outcomes* (Perú y Bolivia) son implementados por dos miembros de U4C, las ONG belgas Louvain Coopération (LC) y Eclasio, y sus 13 socios locales peruanos (9) y bolivianos (4). A raíz de las complementariedades de las experiencias y competencias de ambas instituciones y sus socios se ha definido una Teoría de Cambio (ToC), el *outcome*, los resultados e indicadores comunes, integrados en programas para ambos países.

El programa se ejecuta en contextos culturales y geográficos diversos según las particularidades de cada país (Perú y Bolivia), comprendiendo a poblaciones quechuas, aymaras, mestizos y criollos con dinámicas complejas de desarrollo territorial, tensiones y conflictos en torno a sus medios de vida, al uso de tierras-territorios, a los recursos naturales y medioambiente. Son poblaciones vulnerables de las zonas rurales y periurbanas, en particular mujeres y jóvenes, que viven en situación de pobreza, desnutrición e inseguridad alimentaria.

La evaluación intermedia de ImpulSAS Perú y Bolivia tiene un enfoque cualitativo y busca analizar de manera reflexiva los procesos, avances y desafíos del programa en su objetivo de promover que la población vulnerable, tanto rural como periurbana, ejerza sus derechos individuales y colectivos en un contexto democrático, contribuyendo a los avances hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El análisis abarca el periodo entre enero de 2022 y junio de 2024, con la participación de los socios locales en ambos países. El principal propósito de la evaluación intermedia es identificar los avances, dificultades y desafíos que enfrenta el programa ImpulSAS en su ejecución, realizando una revisión exhaustiva de sus objetivos, estrategias y los efectos generados hasta la fecha.

### C.2. Objetivos y preguntas de evaluación

La evaluación intermedia del programa ImpulSAS Perú y Bolivia considera las coyunturas específicas y las estrategias y procesos seguidos en el marco de la ejecución con base en los siguientes objetivos:

- Analizar la teoría de cambio (ToC) común de los *outcomes*, evaluando su pertinencia y avances en sus caminos de cambio y actualizarla si fuera pertinente.
- Profundizar el análisis y evaluación de tres criterios CAD: pertinencia, coherencia y eficacia de los *outcomes*.

Las preguntas de evaluación planteadas en los términos de referencia de la evaluación [se encuentran aquí](#).

## D. Conclusiones generales de la evaluación

(El siguiente texto proviene del resumen ejecutivo de los evaluadores)

El programa ImpulSAS, en su diseño e implementación, muestra fuerte **coherencia y pertinencia con las prioridades y políticas de los actores públicos y privados** en Perú y Bolivia, alineándose con objetivos clave en seguridad alimentaria, agroecología y medio ambiente. Su enfoque sistémico,

multisectorial y multinivel abarca desde el fortalecimiento de capacidades a nivel local, con la gestión de saberes en las parcelas de los productores, hasta la incidencia en políticas públicas mediante plataformas multiactor para promover sistemas alimentarios sostenibles y resilientes.

El diseño y el proceso de implementación holísticos del programa, es **coherente y pertinente con la multidimensionalidad de los sistemas alimentarios**, actuando y contribuyendo simultáneamente en sus componentes: i) producción sostenible; ii) procesamiento y almacenamiento; iii) distribución y comercialización; iv) consumo responsable; v) bienestar social y económico; y vi) políticas y gobernanza.

La mayoría de estos componentes (sino todos) están insertos en el diseño del programa y a juicio del equipo evaluador marca una diferencia con otras iniciativas de desarrollo (programas y proyectos) que centran su atención en uno o algunos de los componentes. A este elemento “innovador” **se suma a la perspectiva holística un enfoque de inclusión y defensa de derechos de grupos vulnerables con marcado énfasis en las mujeres**, aspecto que también es distintivo del programa respecto a otros.

La Implementación del programa ImpulSAS demuestra una fuerte **coherencia y pertinencia en sus mecanismos de articulación con actores del entorno**, esenciales para fortalecer su implementación y generar contribuciones clave. Estos mecanismos incluyen: i) Articulación con instituciones académicas y de formación, a través de colaboraciones con universidades y centros educativos, facilitando la gestión de saberes y el trabajo directo con familias rurales y periurbanas; ii) Colaboración con gobiernos locales y actores comunitarios, estableciendo alianzas con autoridades locales para fomentar el desarrollo inclusivo con enfoque de género, y facilitando espacios para emprendimientos inclusivos y desarrollo de circuitos cortos; iii) Estrategias de incidencia basadas en evidencias, promoviendo el diálogo con actores clave mediante la generación de conocimientos que fundamentan la incidencia en políticas públicas y sensibilizan a la opinión pública; iv) Liderazgo social y creación de espacios de diálogo, donde los socios impulsan mesas de intercambio de saberes con actores públicos y privados para fomentar la cooperación en temas de agroecología, emprendimiento y desarrollo sostenible; y v) Gestión de saberes y sistematización de experiencias, mediante investigaciones y colaboraciones con la academia, cuyos resultados contribuyen al desarrollo de políticas y estrategias de incidencia. Estos mecanismos permiten conectar los niveles locales con instancias de mayor impacto, promoviendo el desarrollo territorial sostenible e inclusivo.

La **coherencia y pertinencia del programa a nivel interno** se refleja en las siguientes áreas estratégicas:

**Relevancia de los socios:** Los socios del programa son fundamentales debido a su amplia experiencia en áreas como agroecología, seguridad alimentaria y desarrollo territorial. Su capacidad técnica y su enfoque en innovación social refuerzan su papel como líderes en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles y la incidencia en políticas públicas, generando sinergias esenciales para alcanzar los objetivos del programa. La capacidad técnica y operativa de los socios, junto con su historial de colaboración, los posiciona como referentes en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles y la incidencia en políticas públicas.

**Coherencia del diseño con las estrategias de los socios:** El diseño del programa está alineado con la visión, misión y estrategias de sus socios, aprovechando sus capacidades institucionales y trayectoria en los entornos locales. La teoría de cambio y la cadena de resultados reflejan esta coherencia, fortaleciendo la contribución de los socios a los sistemas agroalimentarios.

**Complementariedad y sinergias internas:** Los mecanismos de gestión interna han fomentado la colaboración entre socios, pero se identifica la necesidad de mayor interacción binacional para

aprovechar aprendizajes compartidos y fortalecer un enfoque regional. Aunque los mecanismos de gestión interna (GPO, PTO y CdA) son coherentes con el diseño y la diversidad del programa, presentan desafíos que limitan su efectividad. Estos incluyen falta de cohesión interna, estructuras de coordinación poco operativas y un aprovechamiento limitado de sinergias binacionales. Además, persisten debilidades en el intercambio de herramientas, formación, colaboración en investigaciones y desarrollo de alianzas estratégicas con autoridades. La falta de enfoque colectivo reduce el impacto de las contribuciones, evidenciando la necesidad de una estrategia de escalamiento y coordinación más robusta para maximizar los resultados del programa.

**Integralidad:** La articulación de los caminos de cambio ha permitido abordar la multidimensionalidad de los sistemas agroalimentarios, destacando la gestión de saberes como eje transversal. La interrelación entre temas como agroecología, género e incidencia política refuerza la efectividad de la implementación del programa.

**Monitoreo:** La ToC y el marco lógico cumplen roles complementarios en el seguimiento de actividades y resultados. El marco lógico es utilizado como herramienta de control operativo y los caminos de cambio para guiar los objetivos estratégicos, posibilitando un monitoreo integral y adaptativo.

Referente a las recomendaciones que fueron estructuradas alrededor de los cuatro caminos de cambio de la ToC común, las estrategias y la cadena de resultados del programa; se sugiere que sean adaptadas a la diversidad de contextos, beneficiarios y capacidades de los socios implementadores, reconociendo que no todas son igualmente relevantes ni operables para todos. Para ello, el equipo gestor del programa debe facilitar procesos de reflexión conjunta con cada socio, permitiendo definir acciones concretas y alineadas con sus particularidades institucionales y contextuales, posibilitando así una implementación efectiva y contextualizada.

## E. Seguimiento de la evaluación

### E.1. Decisión sobre la consideración y aplicación de las recomendaciones de la evaluación

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
<i>Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en los <b>caminos de cambio</b> y propuestas de acciones que deberían llevarse adelante en lo queda del programa</i>			
<b>Recomendaciones para el camino de cambio “familias rurales y periurbana”</b>			
1	Ampliar la mirada del camino de cambio hacia las distintas dimensiones de discriminación a grupos vulnerables y hacia las aspiraciones de gobernanza de los territorios	<p><b>(T)</b> factible. Las estrategias en el marco del programa están adaptadas a las necesidades específicas de los grupos vulnerables, particularmente, tratándose de las temáticas abordadas por el programa con enfoque de derechos: género, medio ambiente y sistemas alimentarios sostenibles (SAS).</p> <p>Desde la planificación se asegura un enfoque integral, contextualizado y orientado a la sostenibilidad de la intervención. Sin embargo, es oportuno este momento (al tratarse de una evaluación intermedia) para una revisión del contexto inicial del programa (2022), y en caso sea necesario, actualizar la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desde los espacios de coordinación entre los socios: Comité de Articulación-CdA en Perú, y Plataforma Técnica Operativa-PTO en Bolivia, y desde cada socio; promover momentos para coordinar la revisión del contexto de los territorios de intervención con base a la actualización de estudios y diagnósticos participativos relativos a grupos vulnerables (mujeres productoras, indígenas, jóvenes...) con los que se viene trabajando en cada país, y si es el caso, incluir las dimensiones de discriminación a grupos vulnerables. Organizar reuniones (eventos) temáticos de reflexión sobre los hallazgos y las soluciones posibles. Resultado R6, IOV6.3</li> <li>▪ Velar por la inclusión de esta mirada amplia en la sistematización de experiencias del programa (estudios de caso).</li> </ul>
2	Conectar el camino de cambio con políticas y programa nacionales de apoyo a la mujer	<p><b>(T)</b> efectivamente es fundamental esta conexión, sobre todo considerando la importancia de lograr un desarrollo inclusivo, sostenible y con enfoque de derechos para las familias rurales y periurbanas, como grupo meta del programa.</p> <p>La articulación con actores de referencia local (entre ellos públicos) es parte de la estrategia de incidencia desde el terreno de intervención, no obstante, en ocasiones las políticas y programas nacionales de apoyo a la mujer tienen objetivos ambiciosos, son inconsistentes o limitados en financiamiento como en Perú y su impacto se ve limitado si no se llega a los sectores desfavorecidos. En este sentido, el enfoque de género en el programa es pertinente para incidir con leyes y normativas a nivel</p>	Las acciones para esta recomendación se ven reflejadas en los resultados R1 (fortalecimiento institucional) y R5 (género) y los otros resultados (R2, R3, R4); y ya se hicieron esfuerzos (por ejemplo, facilitando el acceso de grupos de mujeres al fondo Mujer rural mencionado). Sin embargo, consideramos oportuno reforzar esta temática, en los resultados mencionados, como también transversalmente donde se requiera, a nivel territorial y de incidencia nacional, desde el proceso de planificación anual de actividades trabajado junto al socio local, en el primer trimestre del año y del proceso de seguimiento anual.

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
		nacional, y cuyo abordaje se enfatiza desde del resultado R5 de género y de manera transversal en los demás resultados del programa.	
3	Reforzar alianzas estratégicas y plataformas interinstitucionales	<p><b>(T)</b> con el programa se busca una articulación efectiva entre diferentes sectores y actores que promueven el desarrollo sostenible (titulares y garantes de derechos) con el fin de fortalecer las condiciones y capacidades en el proceso de incidencia local.</p> <p>Consideramos que la coordinación eficiente para el desarrollo colectivo de las acciones permite complementar y optimizar recursos, a tiempo de evitar la duplicidad de esfuerzos y recursos, y obtener un mayor impacto con una mejor respuesta de apoyo al grupo meta.</p>	Desde el resultado R1 (IOV1.1 y 1.2) se trabajan en procesos de incidencia y articulación multiplataformas con actores de referencia a nivel local y nacional; sin embargo, en el marco de los espacios de coordinación del programa (CdA, PTO) se puede trabajar esta recomendación, tomando en cuenta cada característica de los contextos de intervención, y de los actores involucrados, en particular con autoridades locales.
4	Diseñar y promover herramientas de monitoreo	<p><b>(P)</b> desde el resultado R1 (IOV1.3) se promueve el uso de herramientas y metodologías en el marco de la implementación del programa, incluida herramientas estandarizadas a nivel global para la medición de indicadores prioritarios, así como instrumentos de monitoreo implementadas por LC y Eclasio con sus socios.</p> <p>Es factible fortalecer y profundizar los procesos de capacitación de los equipos de los socios acerca de las herramientas estandarizadas, (<i>más allá de su participación en el proceso de medición por servicio de consultoría</i>), así como las de dominio de U4C (HIMA, e instrumentos de monitoreo de LC y Eclasio).</p>	<p>En coordinación con el socio local, desde los espacios de coordinación (CdA y PTO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Organizar ciclos de formación y reflexión sobre las herramientas estandarizadas (IOV1.3). Prever personal externo para el caso de las herramientas TAPE, A-WEAI, y MDD-W.</li> <li>⇒ Desarrollar sistemas operativos accesibles para recopilar, analizar y utilizar datos que resulten de la aplicación de estas herramientas (IOV1.3), prosiguiendo así los espacios de reflexión colectiva y debate que vinimos promoviendo con los socios.</li> <li>⇒ A través de los socios/copartes, socializar los resultados de monitoreo con las comunidades, a través de espacios de reflexión y aprendizaje (IOV6.3).</li> </ul>
5	Impulsar agendas de incidencia	<p><b>(P)</b> si bien es necesario reflexionar acerca de una reorientación en el plan de trabajo de los espacios de coordinación interna entre los socios hacia agendas concertadas, se debe considerar la estructura de implementación del programa en ambos países para definir temas comunes y promover acciones colectivas de incidencia, a la par de los temas de coyuntura relacionados con el quehacer del programa. De hecho, hay ya diversas iniciativas conjuntas de incidencia entre socios y aliados, como en Perú, con la campaña contra la derogatoria de la moratoria al ingreso de transgénicos en Perú, o contra los residuos de plaguicidas en alimentos que se venden en los mercados o contra la Ley anti-ONG que quiere aprobar el Congreso</p>	<p>Desde los espacios de coordinación (CdA y PTO) (IOV6.3):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Promover espacios de reflexión e interaprendizaje sobre incidencia y liderazgo entre los socios. Aprovechar la experiencia de socios peruanos que intervienen a nivel nacional.</li> <li>⇒ Promover agenda conjunta de incidencia entre los socios y con actores locales relevantes.</li> </ul> <p>Y, a nivel de intervención en el terreno (IOV1.2):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Desde las alianzas y articulaciones entre actores claves reforzadas (R1): diseñar mensaje estratégico y material de comunicación, con</li> </ul>

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
		peruano, entre otras, que articula agendas comunes entre CONVEAGRO, CAP, CEPES, SFP y otros socios.	discursos basados en datos generados en el propio programa, y que conecten a diferentes públicos (generar espacios de debate y difusión – R6). ⇒ Para la sostenibilidad social del proceso: capacitar a líderes y comunidades en estrategias de incidencia (IOV6.2), así como documentar los aprendizajes, lecciones aprendidas y las buenas prácticas (IOV6.1) para fortalecer otras iniciativas.
6	Fortalecer procesos de interaprendizaje y sistematización	(T) el fortalecimiento de estos procesos es clave para potenciar el intercambio de conocimientos, así como generar aprendizajes colectivos que contribuyan al desarrollo sostenible de los territorios de intervención en ambos países. El reciente Encuentro binacional de copartes impulsAS Perú Bolivia realizado en La Paz, es una muestra de la importancia de fortalecer estos espacios de interaprendizaje y sistematización de experiencias.	Se continuará fortaleciendo los procesos de encuentro e interaprendizaje de las experiencias, de las investigaciones colaborativas, sistematizaciones y productos que puedan ser compartidos y difundidos con los grupos meta, sector público y sociedad civil. Y si bien el programa desde el R6 promueve la co-construcción de saberes, a propósito de un balance de estas experiencias previas, tal vez sea oportuno (según los recursos disponibles) revisar algunas estrategias de este resultado hacia la asignación de recursos económicos para los procesos de sistematización de las experiencias durante la etapa de finalización del programa. Por otra parte, documentar la experiencia orientada a la generación de insumos potenciales para incidir en la toma de decisión basada en evidencia local, así como posicionar las demandas en agendas públicas.
<b>Recomendaciones para el camino de cambio “desarrollo territorial”</b>			
7	Visibilizar y documentar el aporte de los socios al desarrollo territorial, incluso cuando sus acciones no estén explícitamente enfocadas en ello	(T) factible y coherente con la intervención, ya que visibilizar el aporte de los socios en el desarrollo territorial debería conllevar a una estrategia colectiva (tema común para desarrollar desde los espacios de coordinación con los socios) para potenciar el impacto del programa, a tiempo de fortalecer las alianzas, incidir en la política y promover una mirada sistémica del desarrollo local. En Bolivia se tiene un ejemplo de la investigación colaborativa desarrollada por iniciativa de los socios en esta temática del desarrollo territorial, que busca sistematizar, desde una perspectiva de gestión del conocimiento, experiencias que inciden en el desarrollo de cada territorio. De forma similar ocurre en Perú, con otra investigación en zonas de acción territorial en Arequipa, Ancash y Puno sobre estrategias campesinas de adaptación en manejo de semillas y seguridad alimentaria frente al cambio climático.	R6 (IOV6.1 y 6.3) desde los espacios de coordinación entre los socios (CdA y PTO), promover la co-construcción de documentos de sistematización, visibilizando las contribuciones de los socios y el efecto en el desarrollo sostenible de sus territorios.

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
8	Fortalecer la implementación y la contribución de los planes y estrategias territoriales desarrolladas por los socios, a través de: incidencia, sinergia, vinculación con actores, integración de la agroecología	<b>(T)</b> a partir de la recomendación anterior (5, 6 y 7, que son complementarias), se puede incidir/contribuir en la elaboración e implementación de planes y estrategias territoriales (agendas de incidencia colectiva) para la integración de la agroecología a nivel de cada territorio de intervención.	R1, R3, R6: es oportuno promover y fortalecer la articulación de los socios que intervienen a nivel territorial y nacional desde la operativización de una agenda conjunta para la incidencia entre los socios y otros actores de relevancia local (relación con la recomendación 5, 6 y 7). Un ejemplo, es el caso del socio CONVEAGRO que articula acciones de incidencia con el CAP, CEPES y socios locales como CEDER, a propósito de una pasantía de intercambio de experiencias en Puno, al incluir la propuesta de pozos tubulares frente a la falta de agua en el plan de emergencia agraria que CONVEAGRO presentó al gobierno central. También en el caso de la propuesta de reglamentación alternativa del SGP que el socio CAP presentó al SENASA, logrando algunas modificaciones a favor de agricultores familiares en producción-transición agroecológica a nivel nacional, el caso de agricultores familiares de Puno y Arequipa relacionados con los socios CEDER y El Taller.
9	Ampliar el término “construcción de modelos” para incluir la noción de “implementación” y establecer niveles alcanzables dentro del marco del programa, procurando un enfoque práctico que resulte los logros de los socios en el desarrollo territorial, tanto en su contribución a la sostenibilidad del territorio como en la articulación con políticas públicas	<b>(T)</b> el ajuste en el término <i>construir modelos a implementar modelos</i> es coherente con las estrategias de intervención, sobre todo, considerando la factibilidad de poner en práctica los avances (“procesos”) ya desarrollados por los socios, en lugar de esperar un modelo consolidado para recién poner en práctica y/o replicar. Al respecto, existen varias experiencias en contextos territoriales de los socios que hacen necesario sopesar y ajustar el alcance de sus propuestas de modelos de gestión, de abajo hacia arriba, el caso de la propuesta de gestión territorial participativa que se relaciona con la experiencia de APROSAR en Salinas-Oruro en Bolivia o de DIACONIA en La Merced-Áncash en Perú.	Desde U4C, proponer el ajuste respectivo en la ToC común, de ser el caso analizar. Realizar seguimiento y reflexión conjunta con los socios sobre las experiencias en curso relativas a gestión territorial y alcances de modelos desde la agroecología y sistemas alimentarios.
<b>Recomendaciones para el camino de cambio “incidencia”</b>			

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
10	Promover modelos de acción colectiva a través del fortalecimiento y creación de plataformas multiactor, especialmente en niveles subnacionales	<p><b>(T)</b> coherente con la intervención. Para el IOV1.2 se contempla que el socio local contribuya al fortalecimiento de capacidades de espacios multiactores. Además, fue un tema abordado y analizado por los mismos socios en el encuentro binacional.</p> <p>La experiencia de una acción colectiva para trabajar la incidencia puede inspirar el fortalecimiento de los espacios de coordinación a nivel técnico de los socios, así como fortalecer las capacidades del equipo técnico en terreno para desarrollar trabajos de incidencia en espacios multiactores. Ejemplos de acciones colectivas se han señalado en el caso de los socios CONVEAGRO, CAP, CEPES y SFP a nivel nacional sobre propuestas (modelos) para la agricultura familiar y sistemas alimentarios, y también subnacional con socios locales como El Taller y CEDER, sobre modelos agroecológicos en encuentro ENAE de Arequipa.</p>	<p>Ese tema común puede ser incluido en el plan de trabajo de los espacios de coordinación entre los socios de Bolivia y Perú.</p> <p>⇒ Documentar (IOV6.1) y compartir (IOV6.3) el modelo exitoso de incidencia desarrollado por los socios peruanos de intervención a nivel nacional. (Relación con la recomendación 5, 6 y 7)</p> <p>⇒ Establecer un plan de capacitación e intercambios en temas de interés común entre los socios a nivel binacional a través de una articulación binacional de plataformas (CdA y PTO).</p>
11	Desarrollar planes de incidencia concertados	<p><b>(T)</b> Es coherente con la intervención, considerando el aporte en incidencia a partir del desarrollo de la recomendación anterior.</p> <p>Por otra parte, aunque la incidencia concertada permite a los actores de referencia trabajar juntos en agendas públicas más efectivas y sostenibles, el proceso de intervención asistido por el programa tiene un alcance limitado en cuanto a la esfera de control para tomar decisiones en el ámbito político, al menos a los socios que intervienen a nivel territorial</p>	<p>Con base en la planificación de la recomendación anterior, se puede desarrollar planes de incidencia concertados. Por ejemplo, los años 1, 2 y 3 se ha realizado tres campañas articuladas de incidencia nacional y regional sobre la presencia de plaguicidas en los alimentos de ventas en los mercados y los peligros en la salud de los consumidores. Sobre esta experiencia se puede evaluar el desarrollo de nuevas campañas de incidencia y vigilancia ciudadana a las autoridades y entidades públicas que deben fiscalizar la circulación de estos productos tóxicos para la salud y el medio ambiente. Se debe tener una mayor visibilidad desde la planificación anual de actividades con los socios, así como tratar ese tema en los espacios de coordinación.</p>

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
12	Reconocer explícitamente al actor colectivo (plataforma multiactor) como el sujeto principal de la incidencia en el enunciado del cambio último del camino de cambio	<b>(P)</b> por más que se trate de un escenario ideal desde una mirada de impacto deseable para proyectos de desarrollo, el reconocimiento y la legitimidad del actor colectivo como sujeto principal de la incidencia a nivel local tiene un sentido más allá de la esfera de control que puede proporcionar el programa al cual se puede trabajar desde la esfera de influencia e interés. Puede ser relativo explicitar al actor colectivo, aunque esto dependerá de algunas variables y circunstancias necesarias de considerar, aunque no necesariamente en el marco del cambio último.	Esta recomendación podría ser tratada en el GPO – U4C/AA, pero no siendo una cuestión a considerar por ahora.
<b>Recomendaciones para el camino de cambio “gestión de saberes”</b>			
13	Reconocer y promover la naturaleza interconectada del proceso de construcción de saberes ajustando el camino de cambio para reflejar que los cambios intermedios son interdependientes (no secuenciales) y para poner en relieve su naturaleza transversal respecto a los otros caminos de cambio.	<b>(T)</b> coherente con la intervención. La estructura de los caminos intermedios no necesariamente debe obedecer un orden secuencial de cumplimiento, más bien guarda una relación de forma dinámica e interconectada entre los caminos intermedios de este camino de cambio, así como la interacción con los caminos intermedios de los otros caminos de cambio trazados en la ToC común.	Esta recomendación debe ser abordada desde el R6 (IOV6.1 y 6.3) ( <i>productos co-construidos..., espacios de debate, difusión...</i> ), en coordinación con los socios locales para la revisión de los caminos intermedios de este camino de cambio, y con alcance de proponer una agenda compartida en función a los caminos intermedios de los otros caminos de cambio de la ToC común. Al respecto, se toma en cuenta la reflexión conjunta de los socios sobre los caminos de cambio (que los cambios intermedios son interdependientes, no secuenciales), durante el Encuentro binacional del programa en La Paz (2024). Por lo que la reflexión seguirá cuando se diseñe la sistematización final del programa.
14	Priorizar la generación de evidencias científicas y no científicas que surjan de la co-construcción de saberes con beneficiarios, garantizando su validación y difusión efectiva	<b>(T)</b> viable y coherente con las prioridades estratégicas del programa, siendo abordadas desde el resultado R6 (IOV6.1 y 6.3 respectivamente). Asimismo, es pertinente con la orientación de las ONG que conforman el consorcio U4C, por el vínculo de ONG universitarias. (complementaria con la recomendación 15).	Esta recomendación se aborda en el R6 (IOV6.1 y 6.3) ( <i>productos co-construidos..., espacios de debate, difusión...</i> ). Sin embargo, se puede reforzar este punto en el proceso de planificación anual de actividades, que es trabajado en el primer trimestre de cada año junto al socio local. No obstante, se deberá tomar en cuenta la pertinencia del tema, su importancia para el grupo meta y su alcance, a la par de los recursos necesarios y disponibles para poder realizarlo. Además, se prevén procesos de validación y difusión de las investigaciones colaborativas realizadas en ambos países.

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
15	Expandir los formatos y espacios de difusión para que los saberes construidos lleguen a una mayor diversidad de públicos y promueven el cambio social	<b>(T)</b> es factible y se refleja con el cumplimiento del IOV6.3. De hecho, la falta o poca información con la experiencia local es evidente. En este sentido, es fundamental reorientar la co-construcción de productos con los saberes locales y expandir la difusión a públicos involucrados con el desarrollo de la región. (Complementaria con la recomendación 14).	Esta recomendación se aborda en el IOV6.3 ( <i>espacios de debate, difusión...</i> ). Sin embargo, se puede reforzar este punto en el proceso de planificación anual de actividades, que es trabajado en el primer trimestre de cada año junto al socio local. Además, se velará por la inclusión de esta recomendación al momento de diseñar los objetivos y formatos de los productos de los procesos de sistematización del programa.
16	Utilizar los saberes construidos como una herramienta para fortalecer la identidad local y promover la transformación social	<b>(T)</b> (guarda relación con los comentarios de la recomendación 14 y 15).	Desde el IOV6.1 ( <i>productos co-construidos...</i> ) se puede reorientar la prioridad de los temas a desarrollar en la planificación anual con los socios, en función a fortalecer la identidad local y promover la transformación social (OE: IOV3, R1: IOV1.1 y 1.2).
<b>Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en <u>las estrategias y propuestas de acciones</u> que deberían llevarse adelante en lo que queda del programa</b>			
17	Ajustes en el funcionamiento del consorcio: fortalecer el funcionamiento del CdA (comité de articulación) y de la PTO (plataforma técnica operativa) para mejorar la articulación y planificación estratégica entre socios	<b>(T)</b> de acuerdo, es una recomendación parte de los acuerdos alcanzados en el encuentro binacional (octubre de 2024 en La Paz, Bolivia) por los socios del programa a nivel Bolivia y Perú. U4C (LC-Eclosio) tiene el rol de facilitación y apoyo para el funcionamiento de los espacios de coordinación CdA (Perú) y PTO (Bolivia), y el liderazgo es un rol asumido por socios locales.	En el marco de los espacios de coordinación (CdA y PTO): ⇒ Establecer un plan mínimo de acción común en puntos clave de agendas temáticas (conversatorios, talleres) de alcance binacional ⇒ Fortalecer los canales de comunicación e información para la interacción continua y articulada entre los socios a nivel nacional y binacional. ⇒ Promover sesiones de intercambio. ⇒ Seguir las iniciativas y roles de los coordinadores de cada espacio (PTO y CdA).
18	Ajustes en la interacción con actores relevantes del entorno: fortalecer las alianzas estratégicas y la participación en plataformas multiactor para maximizar la incidencia y visibilidad del programa	<b>(T)</b> de acuerdo, es parte de las estrategias de la intervención. Con base en las temáticas priorizadas en el programa, se promueve la incidencia con los actores de referencia a nivel local (garantes y titulares de derechos). Los socios participan de diferentes espacios multiactores en sus territorios de intervención, espacios oportunos (en función a las necesidades y oportunidades del territorio, así como el alcance del programa) para trabajar acciones específicas y maximizar las contribuciones en favor del desarrollo local.	Las acciones para esta recomendación se ven reflejadas en el resultado R1 (IOV1.2). Sin embargo, consideramos oportuno reforzar los puntos de incidencia y alianzas estratégicas (R1) y visibilidad del programa (R6-IOV6.3), en el proceso de planificación anual de actividades, que es trabajado en el primer trimestre de cada año junto al socio local. Ver también recomendación 10.

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
19	Ajustes para mejorar aspectos específicos del trabajo actual: reforzar acciones específicas en áreas prioritarias para maximizar las contribuciones	<b>(P)</b> los socios participan de diferentes acciones en R1, R2, R3, R4, R5 sobre capacitaciones en comercialización y certificación agroecológica participativa, dar prioridad al fortalecimiento organizacional para consolidar capacidades locales, replicar e impulsar experiencias exitosas que han demostrado generar movimiento económico para los beneficiarios, mejorar el manejo y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Son acciones sujetas de seguimiento y evaluación periódica por parte de U4C.	A partir de la planificación anual se puede revisar los puntos abordados en esta recomendación en los resultados previstos. Ello en la medida de los recursos disponibles y del marco de seguimiento de U4C a los socios, a fin de maximizar sus contribuciones en el marco del programa.
Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en las <b>acciones vinculadas a los resultados esperados</b> para alcanzar los indicadores propuestos y potenciar las contribuciones del programa			
20	R1: los eventos de <b>capacitación a los socios</b> sean de manera presencial y consideren acciones de acompañamiento y seguimiento en la aplicación práctica abordada.	<b>(P)</b> si bien estamos de acuerdo con la recomendación, nos limitamos en cuanto a promover actividades de capacitación presencial debido a aspectos netamente financiero. Por otro lado, en función a la disponibilidad de recursos, se puede promover y planificar este tipo de actividades. También se puede considerar una formación con modalidad mixta (presencial y virtual). Además, es coherente con la esfera de control de U4C en la ToC (fortalecimiento de las capacidades de los socios).	Desde los espacios de articulación (CdA y PTO), definir los temas para los eventuales procesos de capacitación con los socios (IOV6.2). También se prevén visitas presenciales para acompañamiento, asesoría y reflexión mutua con cada socio.
21	Con base a las experiencias de aplicación de diferentes enfoques, modelos y prácticas en los R1, 2, 3, 4 y 5, <b>generar un plan de gestión de conocimiento (R6)</b> como herramienta de la PTO y del CdA	<b>(T)</b> es viable y coherente con la esfera de control de U4C en la ToC (promoción de prácticas y acciones alternativas). Se puede plantear como parte de un tema común para trabajar desde los espacios de coordinación con los socios, tanto a nivel nacional, como binacional.	En coordinación con los socios, prever momentos de trabajo desde la PTO en Bolivia y CdA en Perú (IOV6.3). Además, desde el diseño del proceso de sistematización y otros procesos relacionados al R6 (estudios de casos, intercambios, desarrollo de materiales para la incidencia, etc.), se tomará en cuenta esta recomendación.

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
22	R2 y 3: i) <b>continuar y fortalecer los esfuerzos iniciados en la incidencia</b> local para que las herramientas de promoción de la agroecología y género sean implementadas; ii) <b>incluir el tema de gestión</b> en las agendas de fortalecimiento de capacidades al grupo meta; iii) <b>fortalecer alianzas con actores</b> para apoyar iniciativas del grupo meta.	<p><b>(T)</b> si bien está dirigido a los resultados R2 (medio ambiente) y 3 (sistemas alimentarios sostenibles), los aspectos de incidencia, gestión, y alianzas se abordan desde el resultado R1 (fortalecimiento institucional) y se puede referir a las temáticas de los resultados R2 y 3.</p> <p>En concordancia con las estrategias de apoyo de los puntos de la esfera de control de U4C en la ToC. En efecto, se puede abordar desde los siguientes puntos: a) fortalecer capacidades de los socios: incluir el tema de gestión; y b) fortalecer alianzas y articulaciones: reforzar el tema de las alianzas con actores de referencia, y dar continuidad a los esfuerzos iniciados en incidencia.</p>	Las acciones para esta recomendación se ven reflejadas en el resultado R1 (IOV1.1 y 1.2). Consideramos oportuno reanalizar los puntos de incidencia y alianzas estratégicas en el proceso de planificación anual de actividades en el primer trimestre de cada año trabajado junto al socio local.
23	R4: i) <b>continuar impulsando la generación de circuitos cortos de comercialización</b> para productores agroecológicos; ii) <b>promover las alianzas con actores públicos y privados</b> para sensibilizar sobre la importancia de los emprendimientos en el desarrollo económico local.	<p><b>(T)</b> i) coherente con las prioridades estratégicas del programa, de hecho, se trabaja en el establecimiento y funcionamiento de circuitos cortos de comercialización en todos los territorios de intervención (IOV4.2); ii) asimismo, los socios locales articulan con los actores de referencia local (garantes y titulares de derechos) buscando incidir en el desarrollo productivo y económico del territorio (IOV1.1 y 1.2). La participación del socio local en la promoción de políticas públicas a nivel local (IOV3) mediante alianzas establecidas con los actores de referencia, está contribuyendo al proceso de legitimidad de espacios de comercialización (IOV4.2).</p>	Las acciones para esta recomendación se ven reflejadas en los resultados R1 (fortalecimiento institucional) y R4 (emprendimientos sostenibles). Sin embargo, consideramos oportuno reforzar estos puntos, desde los resultados mencionados en el proceso de planificación anual de actividades en el primer trimestre de cada año, que es trabajado junto al socio local.
24	R5: <b>dar un giro en el diseño, planificación y alcance</b> de la temática de género (de enfoque transversal a acciones concretas)	<p><b>(P)</b> compartimos parcialmente. Si bien se puede ajustar para tener un mejor alcance, el enfoque de género es una de las prioridades en el programa, tiene un abordaje de forma específica en el resultado R5 y de manera transversal en los demás resultados. Se incorporan acciones para el ejercicio de los derechos de las mujeres a la participación social y económica con inclusión e igualdad de oportunidades. Un elemento central está en la promoción de las autonomías física, económica y de toma de decisión; así como, igualdad de condiciones para acceder a recursos financieros, y el acceso a las tecnologías (TIC) para los negocios y su mayor empoderamiento.</p>	Las acciones en el tema de género son abordadas de forma específica y con acciones concretas en el R5 (género) y sus indicadores, y de manera transversal en los demás resultados. Desde la planificación anual de actividades, a la par del seguimiento de U4C a los socios, se dará continuidad con las estrategias previstas para esa temática, pero velando a reforzar las acciones concretas donde estén más débiles.

N°	Recomendaciones del evaluador	Argumentos para tener en cuenta totalmente (T), parcialmente (P) o para rechazar (R) la recomendación	Planificación indicativa y modalidades de implementación de la recomendación
25	Transversal a los 6 resultados: <b>identificar acciones conjuntas</b> para generar mayor demanda por productos agroecológicos.	<p><b>(T)</b> entre los propósitos de la conformación de espacios de coordinación entre los socios (CdA y PTO), y en el marco de las temáticas priorizadas en el programa, está la articulación entre ellos para identificar temas comunes de trabajo.</p> <p>En el encuentro binacional 2024 se analizó acerca del funcionamiento de los espacios de coordinación con los socios locales de Bolivia y Perú. Entre las conclusiones se encuentra trabajar con objetivos más realistas en un marco de mayor interacción binacional. De acuerdo con esta conclusión se puede orientar la identificación de acciones conjuntas.</p>	Con base a los espacios de coordinación conformados, se debe reforzar y aprovechar más la interacción entre los socios, identificando acciones conjuntas. Desde la planificación anual de actividades se dará continuidad con las estrategias previstas para esa temática. (resultado R6, IOV6.3) y se consultará a los socios sobre esta recomendación.
26	R6: <b>fortalecer los espacios multiactor</b> con quienes se viene coordinando: i) incluir nuevos actores; ii) fortalecer capacidades de promotores y productores en temas de liderazgo y gestión	<p><b>(T)</b> como parte de las prioridades estratégicas del programa y compromiso del socio local que desarrollan acciones enmarcadas para este propósito: i) en el IOV1.2, se contribuye a espacios multiactores (plataformas, redes, asociaciones, etc.) para fortalecer las capacidades de estos espacios, según sus necesidades y oportunidades identificadas, incluido la participación de nuevos actores; ii) asimismo, en el IOV6.2 se trabajan con programas de formación, abordando diferentes temáticas en función a las características de cada territorio de intervención, incluyendo temas de liderazgo y gestión, aunque se puede fortalecer. Además, entre las estrategias, también se encuentra la de <i>formación en cascada</i> aplicada, por ejemplo, por el socio APROSAR en Bolivia.</p>	Las acciones para esta recomendación se ven reflejadas en los resultados R1 (fortalecimiento institucional) y R6 (gestión inclusiva de saberes). Sin embargo, consideramos oportuno reforzar estos puntos, entre otros contemplar la inclusión de más actores en los espacios de concertación, desde los resultados mencionados en el proceso de planificación anual de actividades trabajado junto al socio local en el primer trimestre de cada año.

## E.2. Modalidades de seguimiento de las recomendaciones

En la recta final de la evaluación, hubo un webinar conducido por los evaluadores, quienes presentaron a todos los socios las principales conclusiones y recomendaciones, obteniendo además últimas opiniones y retroalimentaciones de los socios sobre las recomendaciones. Eso facilitó la elaboración de la presente respuesta managerial. La implementación de las recomendaciones será objeto de un monitoreo por parte de U4C, aprovechando también los espacios de coordinación entre socios en cada país.

## E.3. Modalidades de difusión de la evaluación

**Financiado** : Digital

**Público en general** : Digital, disponible sur nos le sites web. (Résumé et version complète).

**UNI4COOP** : Digital, disponible pour tous les collègues du consortium, à travers la Coordination d'U4C ; partagé directement avec les collègues qui sont à proximité (géographique et thématique).

**En interno (equipo, socios locales)** : Digital, disponible pour tous les collègues intéressés, à travers la Direction des programmes sud. Analyse et réflexion collective sur base des recommandations.

## F. Calidad del procesos y del informe de evaluación

### F.1. Calidad del proceso de evaluación

El proceso de la evaluación intermedia se correspondió de acuerdo con los términos de referencia de la consultoría en cuanto a objetivos, metodología, resultados y plazos. Si bien hubo algunos reajustes en cuanto al cronograma inicial previsto para el levantamiento de información con las copartes en Perú y Bolivia, se cumplió con todo el proceso de evaluación previsto.

La metodología planteada desde los TdR, además de incluir entrevistas con actores-claves y 14 grupos focales con mujeres y hombres de la población-meta en campo, contempló 15 talleres de autoevaluación con cada coparte de forma separada (incluidos L-C y Eclósio); y una evaluación en conjunto y entre pares de dos días durante el encuentro binacional de todas las copartes de Bolivia y Perú, donde, además de varios momentos de reflexión colectiva y en grupos, cada coparte pudo presentar una experiencia específica y recibir críticas constructivas de las demás copartes. Este enfoque, bastante nuevo para U4C y sus copartes, incluso algo innovador, fue muy apreciado, como lo señalan los evaluadores: *“desde la perspectiva de los participantes en el proceso de evaluación, la metodología participativa y cualitativa utilizada promovió la reflexión crítica, el aprendizaje colectivo y la autoevaluación. Este enfoque facilitó el diálogo abierto entre los socios del programa, permitiendo identificar avances, desafíos y lecciones aprendidas desde múltiples perspectivas. Las dinámicas utilizadas abrieron el espacio para discutir abierta y reflexivamente los resultados alcanzados y los procesos seguidos, enriqueciendo el análisis y*

*promoviendo la generación de ideas para mejorar la implementación futura*". Así, la metodología tuvo un papel clave en la riqueza del proceso, no solo como herramientas de evaluación, sino también de fortalecimiento de capacidades, intercambio e interaprendizaje.

Desde U4C, consideramos que el equipo consultor supo apropiarse y manejar adecuadamente la metodología propuesta en los TdR, proporcionando diversas herramientas y dinámicas durante los talleres que les permitieron conducirlos de forma adecuada. Mantuvieron una comunicación fluida con U4C a lo largo del proceso, para realizar ajustes sobre el camino.

## ***F.2. Calidad del informe de evaluación***

El informe desarrolla un enfoque cualitativo con un alcance general en hallazgos y desarrollo de contenidos que le permite lograr un nivel de evaluación de buena calidad; ello tomando en cuenta la compleja dinámica de evolución del programa al tercer año, y bajo contextos políticos sociales cambiantes, múltiples actores participantes, diferentes zonas de acción y diferentes grupos meta por cada país, entre otros factores. Presenta un análisis integral de los procesos y resultados en curso con conclusiones y recomendaciones para tener en cuenta en los siguientes dos años del programa. En algunos casos, se hubiera podido especificar o profundizar algunas recomendaciones, lo cual, entendemos, no siempre ha resultado fácil al tratarse de una evaluación que implica varios tipos de acciones, copartes y territorios en dos países.