

**PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA  
AGRICULTURA FAMILIAR SOSTENIBLE Y DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL PARA UN MUNDO MÁS JUSTO**



**FRÈRES  
DES HOMMES**  
Cultivons le partage de notre terre

## **MANAGEMENT RESPONSE - RESPUESTA DE GESTION**

### **EVALUACIÓN INTERMEDIA BOLIVIA-PERU**

**EVALUACIÓN DEL APOYO A 6 ORGANIZACIONES DE SEGUNDO PISO EN  
BOLIVIA Y PERU**

**2021**



**Belgique**

partenaire du développement

Respuesta de gestión como parte de la evaluación intermedia de 6 organizaciones de segundo piso en Bolivia y Perú (AOPEB, RED OEPAIC, FINDEPRO, RED TUSOCO, CAAP, CIDERURAL) apoyadas por SOS Faim y Frères des Hommes, en el marco del programa SIA (SOS Faim – Iles de Paix – Autre Terre) cofinanciado por la DGD entre 2017 y 2021, y del convenio de colaboración entre SOS Faim y Frères des Hommes para 2017-2021. Esta evaluación fue realizada por el consultor Gregorio Etesse y concluyó en mayo del 2021.

El documento de evaluación consta de recomendaciones de varios indoles:

- Recomendaciones específicas dirigidas a cada una de las organizaciones de segundo piso evaluadas
- Recomendaciones generales para las organizaciones de segundo piso
- Recomendaciones dirigidas a SOS Faim y Frères des Hommes

Este documento incluye las respuestas a las recomendaciones dirigidas a SOS Faim y Frères des Hommes, elaboradas por separado por SOS Faim en la parte I y Frères des Hommes en la parte II.

Las recomendaciones (específicas y generales) dirigidas a las organizaciones de 2do piso fueron discutidas y debatidas entre SOS Faim y sus socios (RED OEPAIC, AOPEB, FINDEPRO, CAAP, CIDERURAL) y entre Frères des Hommes y su socio (RED TUSOCO), y se está dando seguimiento a las mismas como parte del dialogo y acompañamiento permanente de SOS Faim y de Frères des Hommes a sus socios. Las recomendaciones dirigidas a SOS Faim y Frères des Hommes fueron debatidas en SOS Faim en un taller interno el 7 de setiembre del 2021. En el caso de Frères des Hommes, la respuesta fue elaborada por la responsable FDH en Bruselas y presentada en octubre 2021 al Consejo de Administración, quien deberá completarla (si es necesario) y aprobarla, en su reunión del 24 de noviembre, 2021.

Esta respuesta fue validada internamente tanto por el equipo de SOS Faim como de Frères des Hommes de acuerdo con sus procedimientos internos.

## I. Recomendaciones para SOS Faim y Frères de Hommes - Respuesta de SOS Faim

<p>2.1 La relación de partners debe basarse en una negociación explícita</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Volver colegiada la decisión de la selección de partners. El representante país presentaría sus argumentos a una instancia de análisis y debate. Incluir en esta instancia el representante país de países vecinos y una persona « ingenua » para verificar indicadores objetivos y hacer preguntas sobre el valor agregado aportado y/o esperado de un partneriado.</li> <li>Explicitar los criterios de selección de partners. Actualizar y perfeccionar el ejemplo en el programa Perú 2014-2016 (usando las definiciones del ICC y sus variables).</li> <li>Básicamente los términos de la negociación deben ser: “subvención + AT + diálogo” → “impacto en el buen vivir de las familias campesinas + medición de dicho impacto”.</li> </ol>		
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Mejorar e institucionalizar nuestros criterios de selección y procedimientos internos.</li> <li>— Mejorar coherencia, complementariedad y encaje entre el Programa País y la contribución de los socios.</li> <li>— Contribuir al aprendizaje institucional</li> </ul>	<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Manejo del tiempo para la toma de decisiones</li> <li>— Falta de conocimiento necesario del contexto país y socio (a) (si se incluye una persona externa)</li> </ul>	
<p><b>Respuesta:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>En el pasado, la decisión de selección de partners por SOS Faim se hacía con todo el servicio de apoyo a partners (SAP) en la sede. Hemos cambiado este modo de decisión hacia un modo más eficiente y ágil incluyendo por lo menos 3 colegas: el representante, el encargado de programas (de la sede) y el coordinador del servicio de apoyo a partners. El procedimiento para la selección de nuevos socios se detalla en la Guía de la Asociación. Sin embargo, podría seguirse con más cuidado en cuanto a la revisión de los distintos criterios de entrada. No vemos necesario incluir una persona externa (“ingenua”) en nuestra decisión, por tema de eficiencia y porque es necesario conocer el contexto para opinar.</li> <li>Los criterios de selección de socios están contemplados en el Guía de asociación de SOS Faim. El evaluador no ha tenido acceso a este documento, porque este análisis no entraba inicialmente como parte de los TDR de la evaluación. No entendemos a qué se refiere con el ejemplo del programa Perú 2014-2016.</li> <li>De acuerdo, pero falta también incorporar como elemento las posibilidades de aprendizajes.</li> </ol>		
<p><b>Acción</b></p> <p>Reuniones de trabajo sede y terreno para ajustar el proceso de selección de partners y formalizar aún mas el proceso de diagnóstico común.</p>	<p><b>Calendario</b></p> <p>Desde segundo semestre 2022</p>	<p><b>Responsable</b></p> <p>Equipo SAP</p>

2.2 La elaboración de los proyectos debe ser la oportunidad de (re)negociar las relaciones de causa-efecto esperadas

- a. Volver a hacer el razonamiento “proyecto” al inicio de cada periodo junto con cada partenaire: árbol de problemas y de objetivos, potenciales, FODA, revisión de la información disponible y de la faltante... Repensar la columna “supuestos” del marco lógico: en efecto, después de la crisis financiera de 2008, de la crisis sanitaria y económica de 2020, las crisis sistémicas no son un imprevisto.
- b. Cada O2P partneria debe elaborar su marco lógico para el programa SIA haciendo la sumatoria de los marcos lógicos de sus O1P afiliadas que se beneficiarán o contribuirán; al menos para los indicadores clave. Esta medida exige una implicación de las O1P en la elaboración del programa SIA y su apropiación del apoyo de SOS Faim. Concatenar POA, marcos lógicos entre O1P y O2P.
  - ⇒ Los POA de las afiliadas deben contener actividades y metas convergentes con lo anunciado en el convenio con SOS Faim con la O2P.
  - ⇒ Las afiliadas deben enviar su POA a principio de año a la O2P.
  - ⇒ La O2P toma en cuenta, compatibiliza y agrega en su propio POA, las actividades y metas de los POA de las afiliadas convergentes con los objetivos del convenio.

**Oportunidades:**

- Mejorar el diagnostico periódico de la situación del socio
- Asegurar que las necesidades y actividades de las O1P de base estén tomadas en cuenta en la O2P (mejor incorporación de las necesidades de las O1P por su O2P)

**Riesgos:**

- Manejo de tiempo, poca eficiencia para recoger la información (punto b)
- Lógica y enfoque reduccionista (“proyectista”)
- Falta de capacidad de las O1P de formular sus necesidades, sus planes, etc.

**Respuesta:**

- a. En general la recomendación esta con una lógica “proyecto”, lo que nos parece reduccionista mientras nuestra forma de trabajar se basa más en una relación de acompañamiento a más largo plazo, con una lógica de cambio. Pero reconocemos que podría mejorar el diagnostico periódico de los partners, tomando en cuenta también las evoluciones del contexto, en la base de un dialogo. Esta recomendación concuerda con otra evaluación externa sobre el apoyo y acompañamiento de SOS Faim a sus socios (consultora ACE, 2021). En los próximos meses llevaremos reflexiones internas para dar seguimiento a esas recomendaciones y posiblemente hacer evolucionar nuestras prácticas en termino de formalización del proceso de fortalecimiento de las capacidades de los partners.
- b. Nos parece muy mecanicista recoger los POA y Marco lógico de las O1P por las O2P, además de no ser realista en la práctica. Si bien es cierto los POAs de las O1P deben ser conocidos y tomados en cuenta por la O2P, no puede haber una lógica automática de concatenarlos. Al revés, la O2P también puede influir en los POAs de sus socios, además de tener sus actividades propias. En el caso de los marcos lógicos, las O1P no siempre los elaboran.

**Acción**

- Reflexiones internas en reuniones de trabajo entre sede y terreno sobre prácticas y estrategias de fortalecimiento de capacidades de los socios (diagnostico institucional, sistema de monitoreo y evaluación, ...)

**Calendario**

Desde el último trimestre 2021

**Responsable**

Equipo SAP

2.3 La elaboración de los marcos lógicos debe implicar un mayor compromiso para seleccionar y medir indicadores de los cambios esperados

- a. Los principios de Sos Faim y FdH deben concretarse en indicadores programáticos “obligatorios” y metas para medir la contribución del partenaire a dichos indicadores. Insistir en indicadores transversales como proporción de jóvenes y mujeres, logros de la incidencia política, certificación orgánica y otras variables como las incluidas en el ICC. Verificar que los IDD (obligatorios y específicos a cada partenaire) correspondan a los indicadores y objetivos de sus propios planes estratégicos.
- b. Formular un resultado para cada categoría de actores y/o al menos los indicadores correspondientes (en el sentido de la matriz de seguimiento Excel de Perú cuando menciona una tipología de beneficiarios). Ver tabla 17.  
En la tabla 17, el ICC es recomendado como indicador para las IMF y OP. Se recomienda perfeccionar y validar el ICC con un número más grande de OP/IMF y utilizarlo como uno de los índices de progreso (*indice de progression*) mencionado en la *Note méthodologique pour le Suivi-Évaluation du Programme SIA 2022-2026*.
- c. Diferenciar los grados de cambios alcanzados en unidades a medir dadas según el nivel del marco lógico. El principio es que se utiliza la misma unidad a medir, pero enriqueciendo la calificación a cada nivel en el sentido perseguido (buena vida) como indicado en la tabla 18

**Oportunidades:**

- Mejorar nuestro sistema de S/E y construir/ establecer los IDD específicos conjuntamente con las O2P acorde a nuestra teoría de cambio y los resultados establecidos para el próximo programa SIA 2.
- Mejorar el seguimiento de las O2P y la alineación con sus planes estratégicos

**Riesgos:**

- Perder la agilidad del sistema

**Respuesta:**

a y b) Estamos en proceso de construcción de sistema de indicadores en torno a actores distintos (actores meta). Vamos a evaluar tener un “tronco común de indicadores” (p.ej por tipo de socio o temas) que nos interesa seguir.

Sobre el uso de ICC: ver recom 2.6 (b)

c) El sistema ya incluye grados de cambio distintos (S/E construido en la base de una teoría de cambio)

**Acción**

Reuniones de trabajo con los socios. Apoyo de la responsable de S&E.

**Calendario**

— Desde octubre 2021

**Responsable**

Oficinas nacionales de SOS Faim (con apoyo de la sede)

2.4 Asesorar las OP y IMF en sus procesos de diagnóstico, planificación y monitoreo y su responsabilidad de registrar la información

Ver la recomendación nº1.4 a las O2P

**Oportunidades:**

- Mejorar el conocimiento por las O2P de sus organizaciones de base

**Riesgos:**

- Manejo de tiempo para recoger toda la información

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mejorar la toma en cuenta de las necesidades y actividades de las OP de base en la O2P</li> <li>— Contribuir al aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Falta de capacidad de las O1P de formular sus necesidades, sus planes, etc.</li> </ul>	
<p><b>Respuesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coincidimos que las O2P deberían mejorar su sistema de información, para que tengan una base de datos actualizada (por lo menos algunos datos imprescindibles)</li> <li>- Como política institucional, sería necesario hacer una identificación más explícita, como parte de un diagnóstico institucional, de las necesidades de los socios en cuanto a sus bases de datos, necesidades de planificación, capitalización, etc. (en general para todos los socios, no solo la O2P).</li> <li>- En el momento de ajuste del sistema de SyE y diseño de Indicadores de desempeño de SOS FAIM, podemos recomendar a los socios hacer lo propio o por lo menos reflexionar sobre su necesidad</li> </ul>		
<p><b>Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Talleres de planificación, seguimiento y evaluación con cada socio</li> <li>-Reflexiones internas en reuniones de trabajo entre sede y terreno sobre prácticas de diagnóstico institucional de los socios (cf Recomendación 2.2)</li> </ul>	<p><b>Calendario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde octubre 2021</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas nacionales de SOS Faim (con apoyo de la sede)</li> <li>- Equipo SAP</li> </ul>
<p><b>2.5 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación</b></p> <p>Diseñar e implementar una estrategia de comunicación; haciendo la distinción entre los diferentes públicos-meta: O2P, O1P, familias, autoridades, público en general. La comunicación es una manera de difundir el mensaje institucional, pero también un mensaje común entre SOS Faim/FdH y sus partners, de asentar una posición en perspectiva de una negociación, de anticipar malos entendidos, de buscar aliados, etc. Particular foco debe ser puesto en la afiliación de nuevas familias o comunidades a las O1P y de nuevas organizaciones a la O2P.</p>		
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>/</p>	<p><b>Riesgos:</b></p> <p>/</p>	
<p><b>Respuesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta recomendación nos parece más dirigida a las O2P para que mejoren el entendimiento, la relación con las organizaciones de base, etc. que a SOS Faim/FDH. Nuestras comunicaciones son principalmente con nuestros socios (no con los destinatarios y aliados de éstos).</li> <li>- De otro lado y desde nuestro punto de vista, no percibimos que la comunicación SOS FAIM – socios, requiera una estrategia adicional de comunicación.</li> <li>- Sin embargo, como parte del trabajo de acompañamiento de SOS Faim a sus socios, iniciaremos un dialogo, incluyendo una posible asignación de fondos si fuera necesario, para dar seguimiento a esta recomendación (al igual que las recomendaciones del estudio dirigidas hacia las O2P).</li> </ul>		
<p><b>Acción</b></p> <p>/</p>	<p><b>Calendario</b></p>	<p><b>Responsable</b></p>

## 2.6 Planificar la realización de estudios y capitalizaciones de experiencias en función de las necesidades del programa SIA y del interés de las O2P

Van algunos temas que surgen de las cuestiones abordadas en la evaluación:

- a. Realizar un estudio de impacto en comunidades donde la mayoría de comuneros/arios son socios de O1P/O2P y en comunidades donde no hay organización de productores.
- b. Sobre el Índice de Capacidades Campesinas (ICC): profundizar el análisis, adaptarlo, probar otras ponderaciones, aplicarlo a un número más grande de OP,
- c. Empezar un análisis estadístico global (usando logicales de tratamiento estadístico), incluyendo todos los indicadores de desempeño del sistema de monitoreo, variables cualitativas y cuantitativas (nº socios, volumen de venta, etc. ); por ejemplo: análisis de componentes principales, análisis factorial, matriz de correlaciones y modelamiento econométrico, etc.
- d. Frente a la cantidad de información y la longevidad de los procesos impulsados por SOS Faim/FdH, buscar aliados en investigadores y en centros de investigación y universidades para realizar paquetes de estudios con tesis y postgrados.
- e. Formular, debatir y compartir los aprendizajes extraídos de las modalidades de apoyo a O2P, en particular sobre las tensiones estructurales entre:
  - sector vs. territorio
  - agricultura en el sentido estricto vs. pluriactividad de las familias campesinas.
  - sostenibilidad social vs. sostenibilidad financiera
  - calidad profesional vs. autosostenibilidad
  - conocimientos técnicos vs. conocimientos campesinos
  - persona vs. institución
  - dispersión → especialización vs. diversificación
- f. Realizar una evaluación y lanzar un debate sobre las relaciones de causa-efecto de las capacitaciones - ejecutadas o recibidas. Perfeccionar la capacitación:
  - con un enfoque de género;
  - con un enfoque intercultural obligatorio para los técnicos: cómo dirigentes campesinos aprovechan conocimientos técnicos para tomar decisiones en conocimientos de causa.
  - De campesino a campesino
  - Con compromisos de los capacitados hacia su organización.

### Oportunidades:

- Aprendizaje y mejora de practicas
- El inicio del Programa SIA 2 en su primer año abre oportunidades de reflexión para hacer ajustes en los POA e incorporar algunas de estas actividades

### Riesgos:

—

### Respuesta:

- a: a raíz de las recomendaciones específicas del evaluador para la CAAP, se está implementando un estudio que busca entender la lógica y las relaciones entre comunidades campesinas y organizaciones de productores
- b: la herramienta ICC es interesante para compartir con las O2P. Estamos considerando incluirla (o por lo menos algunos de sus componentes) en el sistema de S/E, reflexión que seguiremos llevando internamente en los próximos meses.
- En general las propuestas de estudios nos parecen interesantes, pero deberían entrar en estrategia más global de capitalización. Nos parece más interesante la propuesta que implica un dialogo/reflexión con los socios.

- f: coincidimos que en Perú Ciderural y la CAAP necesitan evaluar sus servicios de capacitación, pasantías y asistencia técnica que dan a sus socios (se ve menos necesario en Bolivia) y SOS Faim lo fomentara con ellos en el marco del SIA 2.

<b>Acción</b> - Reflexiones internas en reuniones de trabajo entre sede y terreno  -Reuniones individuales y/o colectivas de “arranque” del SIA 2	<b>Calendario</b> - Desde el 2do sem. 2021  -1er trimestre 2022	<b>Responsable</b> - Equipo SAP  - Oficial de proyecto o representante
--	--	---

## II. Recomendaciones para SOS Faim y Frères de Hommes - Respuesta de Frères des Hommes

### 2.1 La relación de partners debe basarse en una negociación explícita

- Volverse colegiada la decisión de la selección de partners. El representante país presentaría sus argumentos a una instancia de análisis y debate. Incluir en esta instancia el representante país de países vecinos y una persona « ingenua » para verificar indicadores objetivos y hacer preguntas sobre el valor agregado aportado y/o esperado de un partneriado.
- Explicitar los criterios de selección de partners.
- Básicamente los términos de la negociación deben ser: “subvención + AT + diálogo” → “impacto en el buen vivir de las familias campesinas + medición de dicho impacto”.

#### Oportunidades:

- Siempre es positivo repensar los criterios de selección de partners, aunque éstos han sido ampliamente discutidos en las instancias de concertación de FDH Europa.
- Repensar criterios de partneriado puede renovar motivación de miembros de FDH

#### Riesgos:

- Dificultad de hacer coincidir los tiempos de discusión internos y las exigencias de los cofinanciadores, ya que se deben respetar plazos y exigencias.
- Falta de conocimiento necesario del contexto país y socio, cuando se intenta incorporar a personas externas en la reflexión.

#### Respuesta:

- Esta recomendación es más válida para SOSFaim que para FDH, quien no tiene programa en otro país del Cono Sur de América, ni tiene representante local en Bolivia.
- Para FDH existen criterios claros de selección de partners que están explicitados en la “Declaración del partneriado”, y en todos los documentos estratégicos de FDH disponibles para un público amplio ([www.freresdeshommes.org](http://www.freresdeshommes.org) charte de partenariat). Estos criterios son también explicitados con los partners. Además, desde hace años que se ha definido una orientación de selección de partners para Bolivia: apoyo a las OECA de diferentes ramas de producción: café, estevia, producción agroecológica, turismo comunitario, etc. Hoy en día, se continúa seleccionando partners en base esa orientación.
- El objetivo final y los beneficiarios de las acciones apoyadas por FDH así como su concepción de desarrollo y de cómo lograrlo, siempre son explicitados en los convenios de colaboración, firmados con los partners.

<b>Acción</b> En el marco de una asamblea ordinaria y/o extraordinaria, rediscutir los criterios de selección de partners/países/acciones/beneficiarios.	<b>Calendario</b> En el año 2022	<b>Responsable</b> Equipo FDH y Consejo de Administración
---	-------------------------------------	--

2.2 La elaboración de los proyectos debe ser la oportunidad de (re)negociar las relaciones de causa-efecto esperadas

- a. Volver a hacer el razonamiento “proyecto” al inicio de cada periodo junto con cada partenaire: árbol de problemas y de objetivos, potenciales, FODA, revisión de la información disponible y de la faltante... Repensar la columna “supuestos” del marco lógico: en efecto, después de la crisis financiera de 2008, de la crisis sanitaria y económica de 2020, las crisis sistémicas no son un imprevisto.
- b. Cada O2P partneria debe elaborar su marco lógico para el programa SIA haciendo la sumatoria de los marcos lógicos de sus O1P afiliadas que se beneficiarán o contribuirán; al menos para los indicadores clave. Esta medida exige una implicación de las O1P en la elaboración del programa SIA y su apropiación del apoyo de SOS Faim. Concatenar POA, marcos lógicos entre O1P y O2P.
  - ⇒ Los POA de las afiliadas deben contener actividades y metas convergentes con lo anunciado en el convenio con SOS Faim con la O2P.
  - ⇒ Las afiliadas deben enviar su POA a principio de año a la O2P.
  - ⇒ La O2P toma en cuenta, compatibiliza y agrega en su propio POA, las actividades y metas de los POA de las afiliadas convergentes con los objetivos del convenio.

**Oportunidades:**

- Mejorar el diagnóstico periódico de la situación del socio
- Asegurar que las necesidades y actividades de las O1P de base estén tomadas en cuenta en la O2P (mejor incorporación de las necesidades de las O1P por su O2P)

**Riesgos:**

- Se debe consagrar mucho tiempo para recoger una información incierta.
- Falta de capacidad de las O1P de formular sus necesidades, sus planes, etc.

**Respuesta:**

- a. Al menos una vez al año –en general, al final de año- se hace una revisión de los resultados obtenidos y de los problemas encontrados. Esta revisión va más allá del informe que es exigido por el cofinanciador de Tusoco (DGD, vía SOSF). En la práctica, y como FDH tiene un solo partenaire cofinanciado en Bolivia, el seguimiento es muy parecido al que se hace para un proyecto: se revisan los resultados obtenidos en el periodo; se reformula lo que es posible de mejorar; se analizan los obstáculos, etc.
- b. No todas las OECAT o emprendimientos de turismo (O1er piso) tienen POA y menos aún, marcos lógicos anuales, porque estas organizaciones son muy desiguales. Algunas están muy estructuradas, otras solo comienzan con este trabajo. Es irreal pensar que todas podrán elaborar marcos lógicos y POA y que Tusoco podrá incorporarlos en su propia planificación. Lo que es posible hacer –y de hecho, se hace- es discutir de las prioridades para el futuro de cada emprendimiento. Después de las consultas, Tusoco debe sintetizar estas prioridades e integrarlas en su POA y en su plan quinquenal.

**Acción**

- Promover una reflexión interna en cada emprendimiento. Y Tusoco debe recoger estas reflexiones para elaborar su planificación que debe ser presentada en su asamblea anual ordinaria.

**Calendario**

Incentivar a Tusoco para que cada emprendimiento haga esta reflexión al menos una vez al año.

**Responsable**

Responsable FDH, en concertación con Tusoco.

2.3 La elaboración de los marcos lógicos debe implicar un mayor compromiso para seleccionar y medir indicadores de los cambios esperados

- a. Los principios de SosFaim y FDH deben concretarse en indicadores programáticos “obligatorios” y metas para medir la contribución del partnerario a dichos indicadores. Insistir en indicadores transversales como proporción de jóvenes y mujeres, logros de la incidencia política, certificación orgánica y otras variables como las incluidas en el ICC. Verificar que los IDD (obligatorios y específicos a cada partnerario) correspondan a los indicadores y objetivos de sus propios planes estratégicos.
- b. Formular un resultado para cada categoría de actores y/o al menos los indicadores correspondientes (en el sentido de la matriz de seguimiento Excel de Perú cuando menciona una tipología de beneficiarios). Ver tabla 17.  
En la tabla 17, el ICC es recomendado como indicador para las IMF y OP. Se recomienda perfeccionar y validar el ICC con un número más grande de OP/IMF y utilizarlo como uno de los índices de progreso (*indice de progression*) mencionado en la *Note méthodologique pour le Suivi-Évaluation du Programme SIA 2022-2026*.
- c. Diferenciar los grados de cambios alcanzados en unidades a medir dadas según el nivel del marco lógico. El principio es que se utiliza la misma unidad a medir, pero enriqueciendo la calificación a cada nivel en el sentido perseguido (buena vida) como indicado en la tabla 18

**Oportunidades:**

- Mejorar la comprensión de lo que es fundamental del trabajo del partnerario.
- Mejorar el acompañamiento de la acción y de los resultados esperados y obtenidos por el partnerario.

**Riesgos:**

- En el caso de FDH, el riesgo puede ser el de tener que adaptarse al objetivo final del programa de SOSF.

**Respuesta:**

Los indicadores transversales de participación/integración de “jóvenes” y “mujeres” han sido incluidos en las acciones apoyadas por FDH desde hace ya más de 5 años. Lo cierto es que se debe seguir insistiendo en ello.

Los IDD elaborados por SOSFaim corresponden principalmente a una exigencia del programa SIA, pero han sido de utilidad para Tusoco puesto que permiten objetivar los avances y visualizar mejor las dificultades encontradas en la acción.

**Acción**

Se verá con Tusoco si se puede continuar utilizando estos IDD, puesto que el método usado ha sido interesante para el partnerario.

**Calendario**

Desde 2022, si el programa de FDH es aprobado

**Responsable**

FDH

2.4 Asesorar las OP y IMF en sus procesos de diagnóstico, planificación y monitoreo y su responsabilidad de registrar la información

Ver la recomendación nº1.4 a las O2P

**Oportunidades:**

- Mejorar el conocimiento de las organizaciones de base por parte de las O2do piso
- Mejorar la toma en cuenta de las necesidades y actividades de las O1er piso en la planificación de las O2do piso.
- Contribuir al aprendizaje

**Riesgos:**

- Mucho tiempo dedicado a recoger toda la información
- Falta de capacidad de las O1P de formular sus necesidades, sus planes, etc.

<p><b>Respuesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al igual que para SOSOF, para FDH sería importante que las O2P mejoraran su sistema de información, para que tengan una base de datos actualizada (por lo menos algunos datos imprescindibles). Para el caso de Tusoco, las informaciones de base deben ser sobre los emprendimientos y sus características. Las informaciones sobre las familias que integran los emprendimientos son secundarias.</li> <li>- FDH intenta financiar consultores locales (en Bolivia, uno de ellos es persona recurso para FDH) que apoyen este tipo de formación interna del partenaireo. Pero los recursos humanos y en tiempo son limitados.</li> </ul>		
<p><b>Acción</b></p> <p>-Talleres de planificación, seguimiento y evaluación con Tusoco, la persona recurso en Bolivia y, si es posible, con la persona responsable de FDH en Bruselas.</p>	<p><b>Calendario</b></p> <p>- En 2022, si el programa es aprobado</p>	<p><b>Responsable</b></p> <p>- FDH y persona recurso local</p>
<p><b>2.5 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación</b></p> <p>Diseñar e implementar una estrategia de comunicación; haciendo la distinción entre los diferentes públicos-meta: O2P, O1P, familias, autoridades, público en general. La comunicación es una manera de difundir el mensaje institucional, pero también un mensaje común entre SOS Faim/FdH y sus partenaires, de asentar una posición en perspectiva de una negociación, de anticipar malos entendidos, de buscar aliados, etc. Particular foco debe ser puesto en la afiliación de nuevas familias o comunidades a las O1P y de nuevas organizaciones a la O2P.</p>		
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir nuevas perspectivas para Tusoco y sus organizaciones de base al comprender mejor los alcances y limitaciones de la cooperación que puede aportar FDH.</li> </ul>	<p><b>Riesgos:</b></p> <p>-Puede tomar mucho tiempo abordarlo en reuniones específicas para mejorar esta comunicación.</p>	
<p><b>Respuesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han realizado talleres en ese sentido con otros partenaires de FDH. Y eso ha permitido generar confianza entre las O1er piso y las O2do piso, puesto que, en general, las O1er piso pueden pensar que las O2do piso acaparan los subsidios, sin que las organizaciones de base se beneficien de éstos.</li> </ul>		
<p><b>Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir espacios de discusión -en las visitas de terreno- sobre la cooperación de FDH.</li> </ul>	<p><b>Calendario</b></p> <p>2022, si es posible hacer visitas de terreno</p>	<p><b>Responsable</b></p> <p>FDH y Tusoco</p>

## 2.6 Planificar la realización de estudios y capitalizaciones de experiencias en función de las necesidades del programa SIA y del interés de las O2P

Van algunos temas que surgen de las cuestiones abordadas en la evaluación:

- a. Realizar un estudio de impacto en comunidades donde la mayoría de comuneros/arios son socios de O1P/O2P y en comunidades donde no hay organización de productores.
- b. Sobre el Índice de Capacidades Campesinas (ICC): profundizar el análisis, adaptarlo, probar otras ponderaciones, aplicarlo a un número más grande de OP,
- c. Empezar un análisis estadístico global (usando logicales de tratamiento estadístico), incluyendo todos los indicadores de desempeño del sistema de monitoreo, variables cualitativas y cuantitativas (nº socios, volumen de venta, etc. ); por ejemplo: análisis de componentes principales, análisis factorial, matriz de correlaciones y modelamiento econométrico, etc.
- d. Frente a la cantidad de información y la longevidad de los procesos impulsados por SOS Faim/FdH, buscar aliados en investigadores y en centros de investigación y universidades para realizar paquetes de estudios con tesis y postgrados.
- e. Formular, debatir y compartir los aprendizajes extraídos de las modalidades de apoyo a O2P, en particular sobre las tensiones estructurales entre:
  - o sector vs. territorio
  - o agricultura en el sentido estricto vs. pluriactividad de las familias campesinas.
  - o sostenibilidad social vs. sostenibilidad financiera
  - o calidad profesional vs. autosostenibilidad
  - o conocimientos técnicos vs. conocimientos campesinos
  - o persona vs. institución
  - o dispersión → especialización vs. diversificación
- f. Realizar una evaluación y lanzar un debate sobre las relaciones de causa-efecto de las capacitaciones - ejecutadas o recibidas. Perfeccionar la capacitación:
  - o con un enfoque de género;
  - o con un enfoque intercultural obligatorio para los técnicos: cómo dirigentes campesinos aprovechan conocimientos técnicos para tomar decisiones en conocimientos de causa.
  - o De campesino a campesino
  - o Con compromisos de los capacitados hacia su organización.

### Oportunidades:

— Si se logra realizar estos estudios, los resultados serían provechosos tanto para el partnerio (mejoría en el trabajo puesto que habría mejor conocimiento en muchos aspectos), como para FDH (mejoría en sus apoyos). También incentivaría las colaboraciones con diferentes actores de terreno y/o centros de estudio.

### Riesgos:

— El tiempo que se debe consagrar a estas actividades (alianzas, búsqueda de centros de estudios, recopilación de información, etc.) necesariamente hará disminuir el tiempo que FDH – que tiene un equipo muy pequeño- puede consagrarle a mejorar el apoyo a Tusoco.

### Respuesta:

- En el pasado, FDH incentivó colaboraciones entre partnerios y centros de estudios en Bélgica y locales, en Bolivia. Eso permitió que tesis hicieran estudios sobre distintos tipos de producción, reciclado y limpieza de las aguas, gestión de emprendimientos sociales, etc. En general, se intentaba que las conclusiones fueran puestas en práctica por las O1er piso. Pero, esto requiere un presupuesto adicional para tener personal local en la organización partneria que esté disponible no solo para iniciar las relaciones con centros de estudios, sino también para hacer el seguimiento constante de estas colaboraciones.

<b>Acción</b>	<b>Calendario</b>	<b>Responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión de posibles colaboraciones con actores o instituciones de estudio belgas (FDH)</li> <li>- Incentivar a que el partenaire realice esas mismas discusiones a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir del 2022, dependiendo de las necesidades del partenaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FDH</li> <li>- Tusoco</li> </ul>