



# INFORME

## Evaluación Intermedia

“Chaco Rapere: aumentando la resiliencia de los medios de vida de las comunidades indígenas de Chaco Paraguayo para hacer frente a la sequía”

ECHO/-AM/BUD/2013//91001

Marzo, 2014



### Evaluadores:

Livio Mercurio - Experto MdV Oxfam Intermon

Cristina Alaman- Experta WASH Oxfam Intermon



## Agradecimientos

El equipo evaluador querría aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas las personas que han permitido la realización de esta evaluación, empezando por los coordinadores de las organizaciones del consorcio, en orden alfabético, ACH, COOPI, Oxfam, PCI, los integrantes del órgano de gestión, así como los directores de país y las personas que con su apoyo logístico han facilitado tramites, transportes y toda la gestión.

Un agradecimiento especial a los técnicos de proyecto que nos han acompañado, Cynthia y Gabriel, durante días en las visitas de terreno y compartido las dificultades de cada día; sin ellas y ellos, no hubiera sido posible realizarlo.

Un notable agradecimiento a todas las personas entrevistadas de las municipalidades, departamentos y especialmente a los beneficiarios/as del proyecto por su alta disponibilidad, amabilidad y apertura.

Por último, el apoyo y asesoramiento metodológico de Elsa Febles, técnica MEAL de Oxfam Intermon ha sido inestimable durante todo el proceso.

## CONTENIDO

I.	Resumen ejecutivo .....	5
II.	Introducción .....	7
III.	Contexto y detalles sobre el proyecto.....	8
IV.	Metodología .....	8
V.	Factores facilitadores y limitantes a la evaluación.....	10
VI.	Resultados .....	12
	Pertinencia.....	12
	Eficacia.....	17
	Participación .....	24
VII.	Conclusiones y Recomendaciones.....	26
	Pertinencia.....	26
	Eficacia.....	28
	Participación .....	32
VIII.	Lecciones aprendidas .....	32

### ANEJOS:

01-Tdr Evaluación Intermedia

02- Check List documentación

03- Matriz Evaluación

04- Muestreo

05- Calendario

06- Listado personas y grupos entrevistados

07- Estrategia sensibilización

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ACH	Acción Contra el Hambre
CAP	Conocimientos Actitudes y Prácticas
CD	Costes Directos
CENDER	Centro de Desarrollo Regional y Medio Ambiente
COOPI	Cooperazione Internazionale
DCP	Diagnóstico Comunitario Participativo
DEAG	Departamento de Extensión Agraria
DG ECHO	Direction General European Commission Humanitarian Aid Office
EFSL	Emergency Food Security and Livelihoods
ESE	Entrevista Semi Estructurada
GCRH	Gestión Comunitaria de los Recursos Hídricos
GF	Grupo Focal
GIRH	Gestión Integral de los Recursos Hídricos
HDSD	Household Dietary Diversity Score
HIP	Humanitarian Implementation Plan
LAC	Latino America y Caribe
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MdV	Medios de Vida
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
MP	Micro Proyecto
OSC	Organización de Sociedad Civil
PAEI	Programa de Agricultura y Economía Indígena
PCI	Pro Comunidades Indígenas
PHAST	Participatory Hygiene And Sanitation Transformation
RRD	Reducción del Riesgo de Desastre
SA	Seguridad Alimentaria
SEA	Seguimiento Evaluación y Aprendizaje
SEN	Secretaria de Emergencia Nacional
SENASA	Servicio Nacional Saneamiento Ambiental
TdR	Términos de Referencia
WASH	Water Sanitation and Hygiene

## I. Resumen ejecutivo

El proyecto “Chaco Rapére: aumentando la resiliencia de los medios de vida de las comunidades indígenas del Chaco Paraguayo para hacer frente a la sequía” ECHO/-AM/BUD/2013//91001 corresponde a la fase consolidación, sistematización y diseminación de los logros obtenidos en el previo HIP 2011 del Chaco Rapere I. El Chaco Rapere es un proyecto muy ambicioso y complejo pues incluye diversos componentes y sectores (governabilidad, incidencia, fortalecimiento de capacidades, WaSH, MdV y nutrición) a implementar en sólo 18 meses por un consorcio de 4 organizaciones (COOPI – socio líder -, OXFAM, PCI y ACH-E).

El equipo evaluador encontró significativas dificultades al momento de evaluar los logros del proyecto hasta el momento, particularmente a causa del retraso en la ejecución de las actividades del proyecto y la falta de documentos clave finalizados (especialmente el Informe del Diagnóstico comunitario participativo DCP) que permitieran evaluar el avance en la consecución de resultados del proyecto. . De este modo, la evaluación intermedia se ha focalizado en gran medida en la evaluación del proceso realizado hasta la fecha, especialmente del Diagnóstico Comunitario Participativo. La metodología de evaluación, debido a la ausencia de documentación sobre avances en resultados, ha optado por una metodología participativa involucrando a todos los actores. Para ello, a través de entrevistas y grupos focales, se han recogido informaciones y opiniones de todos los actores involucrados: instituciones públicas, nacionales, regionales y locales, personal del consorcio (tanto puestos técnicos como de coordinación), y poblaciones beneficiarias.

### **Principales conclusiones de la evaluación:**

- El proyecto es pertinente y adaptado al contexto socio económico, cultural y medioambiental. El alcance del proyecto trata las necesidades identificadas como prioritarias por las comunidades: acceso a agua, acceso a alimentos e ingresos. En este sentido, la estrategia GIRH/GCRH integra ambos sectores (WaSH y Medios de vida) y se considera un enfoque pertinente para asegurar la seguridad hídrica de las comunidades indígenas del Chaco tanto para uso doméstico como productivo.
- Como está detallado en las páginas siguientes del informe, el consorcio está implementando un proyecto, el cual tiene un gran potencial para el aprendizaje de los enfoques para resiliencia a la sequía.
- A nivel operacional, el consorcio ha sabido combinar las diferentes capacidades y experticias de las organizaciones ingeniosamente y a modo de “puzzle” cultivando la confianza en el cumplimiento del objetivo fijado. Además, la evaluación de la eficacia ha permitido constatar una mejora sustancial respecto a la primera fase (Chaco Rapere I) en cuanto el nivel de coordinación entre los miembros del consorcio, sobre todo a nivel del Órgano de Gestión en Asunción. No obstante, a nivel operacional en terreno, la evaluación ha identificado aspectos clave muy relevantes en la gestión de los equipos de terreno que deben de ser tratados con urgencia, como la ubicación de los técnicos Oxfam/PCI fuera de la base del proyecto.
- Si bien la realización del DCP se considera pertinente ya que supone la base de todas las actividades comunitarias y de incidencia, la evaluación ha identificado debilidades en su desarrollo, que pueden limitar la calidad y efectividad de acciones clave que emanan del DCP, como son los micro-proyectos y la definición de los Planes comunitarios de manejo de la sequía. El DCP ha sido un proceso excesivamente largo, que ha ocasionado un retraso considerable en la ejecución de otras actividades clave (principalmente micro-proyectos y planes de manejo de la sequía)
- El proyecto está enfocado a asegurar la participación y el DCP ha permitido crear los espacios que integran diferentes actores, incluyendo a los pobladores, tanto hombres como mujeres y grupos de diferentes edades, las instituciones locales y los departamentos. departamentales. Sin embargo, es clave seguir fomentando la participación éstos para asegurar la sostenibilidad

de las acciones.

**Principales recomendaciones:**

- Fortalecer la difusión y el conocimiento del enfoque GIRH/GCRH entre todos los actores del sector a través de plataformas como la “mesa de agua”. A su vez, a nivel de proyecto, además de asegurar el conocimiento de la GIRH/GCRH entre los equipos, también se debe de garantizar su implementación gracias a:
  - la definición y ejecución del marco de trabajo que asegure la integración de los sectores WASH y MdV,
  - y la inclusión de la GIRH/GCRH en los planes de manejo de la sequía
- A nivel de consorcio, en cuanto a la coordinación, mejorar y consolidar los procesos de planificación y rendición de cuentas mediante un rol activo de todos los miembros del órgano de gestión y en especial del órgano de gobierno. En cuanto a los equipos de terreno de COOPI y Oxfam/PCI, armonizar y homogenizar en lo posible el modelo de gestión (turnos de trabajo, asesoramiento técnico, etc.) y utilizar la base del proyecto localizada en Cruce de Pioneros como única oficina de trabajo.

Finalmente, y a pesar de ser una evaluación intermedia, se han podido identificar dos lecciones aprendidas en relación al modelo de trabajo de consorcio y a la implementación del enfoque GIRH/GCRH

## II. Introducción

El proyecto “Chaco Rapére: aumentando la resiliencia de los medios de vida de las comunidades indígenas del Chaco Paraguayo para hacer frente a la sequía” ECHO/-AM/BUD/2013//91001 corresponde a la fase consolidación, sistematización y diseminación de las buenas prácticas y herramientas adaptadas al contexto socio-ambiental, gubernamental e incidencia obtenidos en el previo HIP 2011 del Chaco Rapere I. El proyecto tiene una duración de 18 meses, desde mayo 2013 hasta octubre 2014 y trabaja principalmente en las comunidades de la fase previa en los departamentos de Pdte Hayes y Boquerón en el Chaco Paraguayo. La intervención ha sido desarrollada y es implementada entre las organizaciones COOPI (socio líder), OXFAM, PCI y ACH en forma de Consorcio.

La razón de ser de la evaluación intermedia llevada a cabo es de obtener aprendizajes y recomendaciones que permitan mejorar la calidad del proyecto para los 9 meses restantes y asegure la pasación a los actores de desarrollo mediante el involucramiento y apropiación de las buenas prácticas en resiliencia a la sequía. En efecto, el proyecto que introduce conceptos innovadores en la región como el Diagnóstico Comunitario Participativo DCP, el enfoque de Gestión Integral de Recursos Hídricos/Gestión Comunitaria de Recursos Hídricos (GIRH/GCRH) y Planes de Manejo de la Sequía es de suma importancia ya que pretende alimentar mediante evidencias el debate actual sobre la resiliencia.

Los objetivos y la selección de los criterios de evaluación fueron realizados conjuntamente por los socios del consorcio y el equipo evaluador sobre la base del conocimiento de la intervención y del contexto para evaluar específicamente los criterios de pertinencia, eficacia y participación. Las preguntas clave, definidas para en cada uno de los criterios de evaluación, constituyen la base de los resultados de esta evaluación (ver anejo 01-TdR Evaluación Intermedia Interna).

Específicamente la evaluación se focalizó en los siguientes objetivos:

1. Valorar la pertinencia del enfoque Medio de Vida y WaSH y de las estrategias desarrolladas a la luz de los resultados y objetivo del proyecto y del contexto de intervención.
2. Analizar el proceso de construcción de la metodología, las herramientas, la implementación y los resultados del Diagnóstico Comunitario Participativo (DCP) como base del proceso de fortalecimiento de la organización comunitaria para hacer frente el ciclo de la sequía y proporcionar recomendaciones para:
  - la construcción de los planes comunitarios para la preparación y manejo del ciclo de la sequía con enfoque WASH y protección/fortalecimiento de medios de vida, en coordinación con autoridades locales;
  - mejorar las estrategias de sostenibilidad y replicabilidad de las buenas prácticas promovidas con las propuestas de micro-proyectos comunitarios.
3. Dar recomendaciones para fortalecer la coordinación interinstitucional e intersectorial para el manejo del ciclo de la sequía en el Chaco.
4. Identificar puntos de fuerza y límites del trabajo en consorcio de cara al fortalecimiento de las organizaciones socias y para la incidencia. Dar recomendaciones al respeto.

La evaluación fue realizada a través de un enfoque participativo con un equipo mixto: 2 evaluadores principales de la sede Oxfam (expertos en WASH y MdV) y 2 técnicos del proyecto (MdV y sensibilización) de apoyo para la fase de terreno y con equidad de género (2 hombres, 2 mujeres) del 17 al 28 de febrero de 2014 en Asunción y comunidades<sup>1</sup> en Chaco Central y Bajo del Chaco Paraguayo.

---

<sup>1</sup> Lista de las municipalidades y comunidades visitadas en anejo 06



El informe, después de detallar el contexto y la metodología, detalla los resultados de la evaluación por criterios y preguntas, para finalizar con las conclusiones, recomendaciones y las lecciones aprendidas. Este documento será utilizado por el equipo de consorcio como referencia para encarar la finalización del proyecto Chaco Rapere.

### III. Contexto y detalles sobre el proyecto

Datos generales sobre el proyecto:

**Presupuesto total:** 1.164.750,00 EUR (990.000 EUR financiado por ECHO)

**Periodo de ejecución:** 18 meses (mayo 2013 – octubre 2014)

**Beneficiarios:** 20.922 personas

**Zona de ejecución:** 12 comunidades Indígenas (76 Aldeas): La Herencia, Yetwase Yet, La Esperanza, Lamexai, Nepoxen, Diez Leguas, Armonía, Nueva Promesa, El Estribo, Yalve Sanga, Garai, 2 de Enero y Campo Loa.

Distrito de Tte 1° Manuel Irala Fernández, Villa Hayes, Puerto Pinasco, Gral. Bruguez, Loma Plata, Filadelfia, Mcal. Estigarribia

**ONG implementadoras:** COOPI, OXFAM, Pro Comunidades Indígenas, ACF-E.

El proyecto Chaco Rapere pretende aumentar la resiliencia de las comunidades indígenas más vulnerables frente al ciclo de la sequía en el Chaco Paraguayo, fortaleciendo las capacidades de las poblaciones locales y propiciando las estrategias y mecanismos de coordinación con los gobiernos sub-nacionales e instituciones nacionales. Para ello el proyecto se divide en 5 componentes:

- Protección y fortalecimiento medios de vida.
- Mejora del acceso al agua.
- Planes comunitarios de manejo del ciclo de la sequía.
- Fortalecimiento de vínculos entre comunidades, autoridades locales, instituciones nacionales y actores de desarrollo.
- Incidencia, información y comunicación.

### IV. Metodología

Se trata de una evaluación intermedia cuyo principal objetivo es el de extraer aprendizajes útiles para el equipo del proyecto que les permita tomar decisiones para aumentar la calidad de las acciones en el periodo que queda de implementación, garantizando la consecución de los resultados y objetivos planteados por el proyecto.

Se ha optado así por una evaluación interna (llevada a cabo por uno de los socios del consorcio, Oxfam Intermón), realizada por expertos en las dos principales sectores temáticos del proyecto (WaSH y Medios de Vida). Estos expertos conocen el proyecto y han aportado apoyos puntuales al Consorcio, pero no han estado implicados en el día a día de la ejecución de la acción. Esto ha permitido contar con evaluadores que conocen bien el contexto, la problemática y el proyecto a evaluar, pero que aportan una visión externa al propio equipo encargado de la ejecución del proyecto. El equipo evaluador de los 2 expertos en Wash y MV ha sido complementado con técnicos de terreno



de otras organizaciones del consorcio (PCI y COOPI) que han apoyado durante todo el proceso de finalización de diseño de herramientas para la recogida de datos, la fase de colecta de datos – especialmente grupos focales con población beneficiaria – y han participado en el análisis de los mismos junto con los evaluadores principales.

La metodología utilizada para la evaluación se ha basado principalmente en la utilización de técnicas que permiten recoger datos cualitativos, como entrevistas semi-estructuradas a informantes clave y actores implicados y grupos de discusión con población beneficiaria. Tras la revisión de la documentación del proyecto y su análisis, se utilizaron estas técnicas para extraer información de fuentes primarias, que permitiera, por un lado, triangular con los datos obtenidos del análisis documental, y, por otro lado, ampliar informaciones, especialmente sobre opiniones, percepciones y satisfacción de los principales actores involucrados en la intervención.

Las fuentes de información primaria utilizadas para la evaluación han sido:

- ✓ **Personas con puestos de responsabilidad en instituciones locales y nacionales** (SEN, SENASA, MAG y municipalidades). El proyecto trabaja con 5 municipalidades (Filadelfia, Loma Plata, Villa Hayes, Puerto Pinasco e Irala Fernández), pero debido al tiempo y recursos limitados para la evaluación se realizaron entrevistas con responsables de 2 municipalidades (Filadelfia y Loma Plata). La selección de las municipalidades se basó en un criterio intencional considerando diferentes nivel sde implicación/motivación y participación en el proyecto hasta la fecha (Filadelfia alta implicación y Loma Plata baja). También se entrevistó a responsables de la Gobernación de Pdte. Hayes.
- ✓ **Personas miembros del Consorcio (tanto técnicos como coordinadores):** se realizaron entrevistas individuales y grupales con los coordinadores de COOPI, PCI, Oxfam y ACH, los responsables de Incidencia y sensibilización comunitaria de PCI, los coordinadores temáticos Wash y MV de Oxfam y COOPI, así como los técnicos de campo de COOPI y PCI.
- ✓ **Personas (hombres y mujeres) de las comunidades beneficiarias:** el proyecto trabaja en 13 comunidades compuestas por 76 aldeas. Se hizo un muestreo intencional donde se seleccionaron 4 aldeas en 4 comunidades a visitar. Los criterios para la selección utilizados fueron:
  - Grado de disponibilidad de agua: incluyendo 2 aldeas con mayor grado de disponibilidad de agua y 2 de escasa disponibilidad de agua (según información disponible del DCP)
  - Grado de diversificación de medios de vida teniendo en cuenta número de medios de vida disponibles, disponibilidad de cultivos de renta y trabajo en estancias. Se seleccionaron 2 comunidades con un perfil de menos medios de vida disponibles y 2 más con un perfil de mayor potencial en cuanto a medios de vida disponibles.  
  
Si en una sola aldea puede coincidir los dos criterios de agua y medios de vida, ésta sería prioritaria para ser seleccionada, de forma a tener 2 aldeas más vulnerables y 2 menos vulnerables (tanto en agua como en medios de vida).
  - De las aldeas seleccionadas según estos dos primeros criterios, se han tenido en cuenta otros dos criterios para la selección final:
    - Accesibilidad
    - Incluir aldeas de zonas de intervención COOPI y Oxfam/PCI

Teniendo en cuenta estos criterios las comunidades seleccionadas han sido:

Distrito	Comunidad	Criterios que cumple
Tte. Irala Fernandez	Diez Leguas	• Comunidad con problemas acceso a agua
		• Zona de intervención OXFAM/ PCI
		• Etnia Angaité
Villa Hayes	Yetwase Yet-San Fernando	• Comunidad con diferentes recursos hídricos (incluido aguas subterráneas)
		• Aislada
		• Zona de intervención OXFAM/ PCI
Tte. Irala Fernandez	El Estribo	• Etnia Exnel Sur
		• Comunidad con problemas acceso a agua
		• Fuerte participación comunitaria
Filadelfia	Garay	• Zona intervención COOPI
		• Comunidad con problemas acceso a agua
		• Bien comunicada
		• Débil participación comunitaria
		• Zona intervención COOPI
		• Etnia Ayoreo

En las comunidades seleccionadas se realizaran los siguientes ejercicios de levantamiento de información:

- Grupos de discusión con pobladores participantes en las actividades – DCP -(grupos de discusión separados H y M) de las aldeas pertenecientes a la comunidad
- Grupos de discusión con promotores comunitarios de las aldeas seleccionadas y líderes comunitarios (H y M) de las aldeas pertenecientes a la comunidad

Tras la recogida de datos y su análisis, se compartieron en un taller los resultados y conclusiones preliminares de la evaluación con el equipo del proyecto (coordinadores), lo que permitió recibir su feedback y confirmar o corregir algunas informaciones y análisis para realizar la redacción final del informe de evaluación.

## V. Factores facilitadores y limitantes a la evaluación

La evaluación ha sido facilitada por algunos factores a tener en cuenta para próximos ejercicios evaluativos. Sin embargo, otros elementos han representado un reto o una dificultad para poder realizar la evaluación en las mejores condiciones.

Entre los factores facilitadores señalamos:

- ✓ Existencia de unos Términos de Referencia con indicación clara del objetivo de la evaluación: Los TdR sido discutidos entre el equipo del Consorcio y los evaluadores en la fase previa a la evaluación, permitiendo tener una visión clara por parte de los evaluadores y del equipo del proyecto de lo que se buscaba analizar en la evaluación.

- ✓ Gran disponibilidad y apertura del personal del proyecto, tanto técnicos como coordinadores, para ser entrevistados, aportar información y retroalimentar el análisis. Disponibilidad y motivación de los técnicos de COOPI y PCI para acompañar a los evaluadores en la recogida de información en las comunidades (apoyo en facilitación de los grupos focales, sistematización de las informaciones y análisis).
- ✓ Disponibilidad e implicación de actores clave como instituciones públicas, personas beneficiarias para participar en las entrevistas y grupos de discusión realizados durante la evaluación.
- ✓ Perfil de los evaluadores: la combinación de dos expertises centrales en el proyecto en el equipo evaluador (WaSH y MV) ha permitido enriquecer el ejercicio evaluativo cruzando datos de ambos sectores y realizando análisis conjuntos e integrados entre ambas áreas temáticas. Igualmente el hecho que los evaluadores conocieran al equipo del proyecto por haber dado apoyos durante la implementación ha facilitado los intercambios en un clima de confianza y apertura entre equipo del proyecto y evaluadores.

A pesar de estos elementos positivos, durante el proceso de evaluación se detectaron algunos problemas que en cierta medida han puesto límites o han representado un reto al ejercicio evaluativo. Entre ellos destacan:

- ✗ La ausencia de documentación clave sobre las acciones implementadas: muy especialmente la ausencia del informe final del Diagnóstico Comunitario Participativo (DCP) ha sido una limitación importante para la evaluación, puesto que los evaluadores sólo han tenido acceso a los datos brutos recogidos y a un informe preliminar del DCP que no incluye toda la parte de análisis de datos. La falta de un informe completo del DCP ha hecho que el ejercicio evaluativo se haya centrado en analizar el proceso de diseño metodológico y de implementación del DCP más que sus resultados.
- ✗ Limitado tiempo dedicado para la fase de preparación: el hecho que la evaluación haya sido realizada por personal que trabaja al mismo tiempo en otras tareas en Oxfam Intermón, ha repercutido en el tiempo disponible dedicado a la fase de preparación de la evaluación, especialmente en el diseño de herramientas de recogida de datos (incluyendo test y corrección herramientas), selección de la muestra de aldeas, agenda de terreno, que se realizó una vez los evaluadores estuvieron en Paraguay. Esta falta de preparación previa ha repercutido, por ejemplo, en el escaso tiempo de preaviso a las comunidades y aldeas para su participación en los grupos focales y entrevistas, causando algunos problemas de coordinación con las comunidades y de dificultad para mantener los criterios establecidos para la composición de los grupos de discusión.
- ✗ Problemas para mantener los criterios para la realización de los grupos focales: relacionado con el punto anterior, el no haber tenido tiempo suficiente para informar a las comunidades del ejercicio evaluativo y para la selección de los participantes a los grupos focales, el equipo evaluador se ha encontrado con diversas casuísticas en las diversas aldeas visitadas.

## VI. Resultados

### Pertinencia

En general, el proyecto Chaco Rapere es pertinente y responde a las necesidades del contexto para la construcción de la resiliencia de las comunidades indígenas más vulnerables frente al ciclo de la sequía. En efecto, la estrategia de reducción de vulnerabilidad basada en el fortalecimiento de capacidades de las poblaciones locales, autoridades y departamentos así como el propicio de estrategias y mecanismos de coordinación entre sociedad civil y gobierno se adecua a las insuficiencias del Chaco Paraguayo.

El proyecto trabaja las componentes WASH y MdV como ejes temáticos centrales que están en línea con las necesidades más importantes para los/as pobladores/as, especialmente el acceso a agua segura. El proyecto está financiado por la Comisión Europea, pero si bien las prioridades de la convocatoria HIP 2013 Sur América recaen en la seguridad alimentaria y seguridad nutricional, el proyecto ha podido asignar los recursos necesarios para asegurar la componente agua.

El proyecto, dentro del enfoque RRD (Reducción Riesgo de Desastre), contempla las cinco acciones prioritarias que define el Marco de Hyogo<sup>2</sup> para la reducción de riesgo.

La razón de ser del Chaco Rapere II (CRII) es la consolidación de las buenas prácticas y aprendizajes identificados de la primera fase del proyecto (2011-2012), y como estrategia de salida reforzando el trabajo con las autoridades y la pasación a los actores de desarrollo. La estrategia de intervención introduce innovaciones importantes respecto a la primera fase y existe una coherencia entre las diferentes componentes: fortalecimiento organizativo comunitario, consolidación de buenas prácticas y herramientas adaptadas, gobernabilidad e incidencia

Para ello, la zona de intervención se centra en las mismas comunidades, si bien existieron cambios. Por un lado el proyecto se extendió a la provincia de Boquerón añadiendo tres comunidades más (2 en Filadelfia y 1 en Mcal Estigarribia) como estrategia de salida. En efecto, la provincia de Boquerón, y Filadelfia especialmente, están muy consolidadas y las capacidades de las autoridades son suficientemente fuertes como para asegurar la sostenibilidad de las acciones, y además permite potenciar el efecto demostrativo con otras municipalidades y gobernaciones. Por otro lado, se prescindió de cinco comunidades en las que se había trabajado en el CR I, ya que su nivel de involucramiento y compromiso no fue favorable durante la primera fase y no se obtuvo la repuesta esperada.

Hay que mencionar que la nueva fase tiene un enfoque de comunidad y no de aldea como la primera fase. La comunidad es la única entidad legal reconocida por el INDI (Instituto Nacional del Indígena) y la ley 904/81 (Estatuto de las Comunidades Indígenas) y el CRII quiere reforzar esta entidad. Este cambio se percibe muy positivo a todos los niveles, pues pretende superar las barreras entre las aldeas. El equipo evaluador ha podido confirmar la satisfacción de los pobladores con este enfoque, ya que, según ellos, el trabajo en comunidades les permite mayor acercamiento, fomenta la colaboración y apertura, crea un espacio para compartir, y como mencionan las mujeres de la comunidad de San Fernando establece un espacio de “solidaridad”.

La componente de seguridad nutricional del proyecto se basa causas de la malnutrición que se muestra en el marco conceptual de UNICEF<sup>3</sup> y la intervención se focaliza en el acceso a alimentos, la diversificación de la dieta, el consumo de agua potable y las prácticas de higiene.

En el marco del proyecto, la organización socia del consorcio ACH ha realizado un estudio para la evaluación de la “Situación nutricional de los niños y las niñas de las comunidades indígenas Chaco”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Hyogo Framework for Action (HFA) 2005-2015. UNISDR

<sup>3</sup> UNICEF (1990) <http://www.unicef.org/spanish/sowc98sp/fig5.htm>

Los resultados muestran que en los niños/as menores de 2 años una frecuencia de 4 % de desnutrición global en el rango entre 2 y 5 años, presentaron 4 % desnutrición aguda, 16 % de obesidad y 27% de sobrepeso. Encontramos desnutrición crónica en el 19 % de los niños encuestados. La OMS estima la severidad de los valores de malnutrición < 5% como aceptables. En resumen del estado nutricional de los niños/as en las comunidades indígenas es que conviven casos de desnutrición con casos de sobrepeso y obesidad. Este hecho no está justificado ni analizado en el estudio realizado por ACH. Para el equipo evaluador estos resultados plantean importantes dudas sobre la pertinencia del marco conceptual de UNICEF para este contexto.

A continuación se desarrollará la pertinencia de la acción en base a las preguntas clave definidas para este criterio.

❖ *¿El enfoque GCRH es pertinente teniendo en cuenta los conocimientos, actitudes, capacidades y recursos de las comunidades y autoridades (local, regional, nacional) para apropiárselo y ponerlo en práctica?*

La región del Chaco tiene un contexto socio-económico y cultural complejo y heterogéneo donde conviven diferentes etnias que multiplican la diversidad. A parte de estos aspectos, la explotación y uso incontrolado de los recursos naturales (tierra y agua), la contaminación de los cuerpos de agua y la variabilidad climática hacen que el Chaco sufra una degradación ambiental notable como la deforestación, erosión, salinización de los suelos y calidad del agua.

Estos factores y presiones mencionados impactan directamente en la disponibilidad del agua. En este sentido, en el Bajo Chaco y Chaco central existe un déficit hídrico remarcable donde conviven anualmente precipitaciones de 700-800 mm de promedio y evapotranspiración potencial ETP de 1200mm. La explotación de las aguas subterráneas se limita a los acuíferos someros de recarga local Palecauces presentes en zonas muy limitadas, ya que la hidro-química de las aguas del acuífero más potente, el Sistema Acuífero Yrendá (SAY) no permiten su consumo debido a su alta salinidad.

El acceso al agua potable por las comunidades indígenas no está asegurado y queda limitado a los servicios de agua presentes en las comunidades que son insuficientes. En general, el acceso a agua depende de las infraestructuras de cosecha de agua de lluvia en tanques y aljibes procedente de los techos y tajamares (escorrentía). Aunque existen pozos someros en algunas comunidades que explotan los acuíferos someros de productividad limitada, existe un gran desconocimiento sobre las aguas subterráneas y sus procesos. En todos los casos, la calidad del agua de boca consumida es baja, especialmente el agua procedente de los tajamares y aunque si hay una sensibilización y conocimiento al respecto, las practicas de tratamiento de agua no están consolidados en las comunidades.

En la mayor parte de las comunidades, tanto en los sistemas de colecta de agua en los techos familiares como comunitarias no son funcionales por falta de mantenimiento y reparación. Las comunidades lo justifican por la falta de capacidad y conocimientos en fontanería y albañilería, pero en la mayoría de casos, sobre todo en las comunidades menos alejadas, se percibe una cierta pasividad por los pobladores para organizarse y llevar a cabo ellos mismos estos trabajos por falta de apropiación y exceso de asistencialismo que reciben del gobierno y las ONGs. En el caso de los tajamares, la mayoría de éstos están colmatados y la zona de captación no está protegida reduciendo la capacidad de colecta y almacenaje.

El uso del agua se centra en las demandas domésticas y productivas. El agua doméstica es colectada diariamente por las mujeres y/o niños/as. Respecto a la demanda, no se tienen datos fiables sobre los consumos tanto en época seca como de lluvias, sin embargo, se conoce que las comunidades beneficiarias del proyecto sufren de falta de agua durante 1-2 meses al año en la época seca. La demanda productiva se concentra en las actividades agro-pecuarias ya que, hasta el

---

<sup>4</sup> Cabe recordar que, por su mandato, los proyectos de Acción Humanitaria se trabaja la malnutrición aguda severa y moderada

momento, no se practica la agricultura por riego por motivos culturales y también por la falta de acceso al recurso hídrico. La mayoría de las comunidades diferencian los puntos de agua para consumo humano y animal, sin embargo, otras comparten la misma fuente de agua (o tajamar). De este modo podemos decir que tanto la disponibilidad como el acceso al agua y a los recursos asociados (suelo y foresta) son factores clave en la salud y el bien estar de las poblaciones indígenas, así como el desarrollo de sus medios de vida.

En momentos de escasez se prioriza el uso del agua para consumo doméstico frente al uso productivo. Las gran parte de aldeas contactan o bien la SEN o bien la municipalidad para informar y dar la alerta de sequía. De esta manera se activa el servicio de aprovisionamiento de agua por camiones cisterna. La SEN gestiona el servicio según demanda, no planifica las rutas ni tiene control sobre la calidad del agua suministrada, sino que, en muchos casos, sirve agua directamente de los tajamares sin tratamiento previo.

La gestión de los recursos hídricos, si bien existe una comprensión y sensibilización en los diferentes actores del sector a todos los niveles tanto nacional como local, se hace de manera improvisada, según las necesidades y sin valorar la disponibilidad del recurso, y de manera mono-sectorial. No existen mecanismos de gestión ni capacidades en las comunidades ni autoridades locales para la toma de decisiones.

Todos estos puntos levantados, evidencian, que para asegurar la seguridad hídrica, se precisa de un sistema de gestión del agua como el enfoque GIRH/GCRH propuesto por el proyecto, acompañado de una fuerte inversión en servicios (infraestructuras agua y tratamiento).

El concepto GIRH/GCRH en términos conceptuales es poco conocido, tanto por el consorcio (a pesar que aplica en parte de sus elementos en el CRII) como por las autoridades y departamentos entrevistados.

Si bien el sistema político de Paraguay, políticas, marco legal e inversiones no están en línea con el enfoque GIRH, a nivel de las autoridades, en algunos casos (SEN y Municipalidad Filadelfia) se tiene un pequeño conocimiento a nivel conceptual, pero no se ha puesto en práctica. Cabe mencionar que la SEN, según palabras de su ministro Joaquín Roa, si bien prioriza el acceso al agua de boca en su estrategia, pretende en el medio-largo plazo trabajar el agua para producción, contando además con experiencia en el enfoque de cuencas en otras regiones del país. La SENASA, tiene un mandato explícito en el acceso y gestión del agua para uso doméstico en poblados inferiores a 10.000 habitantes, pero su director Celso Ayala considera que la gestión de los recursos hídricos es transversal en muchos sectores. Si bien en la actualidad, SENASA pertenece al Ministerio de salud pública, su director menciona que existe una "intención y voluntad" de crear un Secretariado del agua. Igualmente menciona la re-dinamización de la Mesa del Agua como gran oportunidad para trabajar este tema.

A nivel de consorcio, el órgano de gestión tiene una buena percepción y motivación sobre el enfoque y los principios básicos. A nivel de los técnicos no existe conocimiento alguno. Ambos, Órgano de Gestión y equipo técnico ven la necesidad y muestran motivación en recibir formación al respecto. A su vez, si bien la estrategia WASH para el proyecto se basa en el enfoque GIRH/GCRH, las acciones planteadas en el proyecto se centran mayormente en la oferta/acceso desatendiendo la demanda. Las acciones se enfocan principalmente en infraestructuras para la cosecha de lluvia, tajamares y aljibes, y a pesar de que se realizan pozos someros, se sigue sin explorar la potencialidad de las aguas subterráneas, debido a que, por un lado, requiere una alta inversión y, por otro, porque la actividad no está en línea con el marco del convenio HIP de ECHO.

Dentro del consorcio del Chaco Rapére, el Órgano de Gestión es consciente de que el sistema político de Paraguay no está en línea con el enfoque GIRH. Por lo que, el CRII pretende aprovechar el expertise del trabajo del consorcio a nivel comunitario con el objeto de fomentar este paradigma de gestión a nivel local para de esta manera influenciar al gobierno (*bottom-up*). La estrategia de influencia política del proyecto favorece este punto ya que está basada en evidencias. Por

consiguiente, el consorcio cree que el CR puede impulsar el conocimiento y la sensibilidad de los “decision makers” a todos los niveles sobre el enfoque.

En estos momentos, se abre una gran oportunidad ya que la Mesa del Agua está volviendo a resurgir como plataforma de coordinación entre gobierno, autoridades, ongs y sociedad civil. Hasta el momento no existen términos de referencia definidos, pero los actores del sector reconocen la necesidad de su reactivación, así como la asignación de un presupuesto. El Consorcio del CRII es visto por la SEN y SENASA como pieza clave en el desarrollo de la Mesa creando una oportunidad para influir y articular en el corto y mediano plazo.

Adicionalmente, el MAG a través del PAEI coordina el Programa Nacional de Manejo y Conservación del Suelo del MAG y además tiene un plan de acción que está enfocado a la seguridad alimentaria de las comunidades, a la organización y gestión comunitaria, y al manejo agro-ecológico del bosque. Según la coordinadora del Programa, se está planteando reconsiderar dicho Programa para que tenga un enfoque de uso y conservación de los recursos naturales incluyendo agua, suelo y recursos forestales lo cual crearía una oportunidad favorable para la aplicación del enfoque GIRH.

#### ❖ *¿El enfoque GCRH asegura la integración de los componentes WaSH y MdV?*

Como ya mencionado en la pregunta anterior, el acceso al agua se considera factor limitante y común entre WASH y MdV, es decir: el agua es el nexo.

En efecto, en la evaluación del Chaco Rapere I, los evaluadores identificaron ya este nexo y la definición del CRII se hizo en base a esto, considerando la seguridad hídrica como factor clave común tanto para el bienestar social de las comunidades indígenas del Chaco como sus medios de vida. Por su parte, las autoridades locales entrevistadas y los ministerios de la SEN y SENASA están de acuerdo en que la gestión del agua es transversal, multi-sectorial y es el vínculo entre ambos sectores.

En la parte más operativa del proyecto, los coordinadores temáticos WASH y MdV reconocen que el enfoque crea el nexo temático, sin embargo en el momento de la evaluación no se han definido los puntos de integración y los técnicos del proyecto no tienen claro cómo asegurar la integración práctica de ambos sectores.

#### ❖ *¿Se han adaptado enfoques de trabajo, metodología y herramientas al contexto socio cultural y ambiental?*

La definición del proyecto CRII se realizó dos meses antes de las elecciones presidenciales celebradas el pasado 21 Abril 2013. Sin una posible previsión y después del giro político que sufrió el país, según el equipo del consorcio, el proyecto ha sabido aprovechar la coyuntura política para efectuar su plan de incidencia.

La inclusión de la Municipalidad de Filadelfia durante la identificación del proyecto no tuvo en cuenta las diferentes capacidades de las municipalidades. Según Rudolph Hildebrandt, el director de proyectos de la municipalidad, el proyecto no consideró en su diseño las herramientas y capacidades existentes en su localidad, particularmente la línea de base que ha desarrollado la municipalidad. La respuesta por parte del equipo de consorcio a estos comentarios es que durante el inicio del proyecto la municipalidad no les compartió la línea de base. No obstante, si se han tenido en cuenta las capacidades de la municipalidad pero por falta de tiempo no se ha podido hacer una metodología diferenciada para la municipalidad (a tener en cuenta que el trabajo en Filadelfia representa tan solo dos comunidades de las 13 del proyecto). Sin embargo, cabe destacar que la Municipalidad de Filadelfia ha sido la única en implementar el DCP directamente con sus técnicos.

El DCP está desarrollado como la base de todas las acciones comunitarias y de incidencia a través de la consulta (siguiendo el convenio legal para el trabajo con las comunidades indígenas “convenio



169 de la OIT”). El objetivo del DCP es justamente adaptar la realización del proyecto a las necesidades socio-culturales y ambientales del contexto con alta heterogeneidad (6 grupos étnicos) y favorecer los mecanismos de coordinación con autoridades locales lo cual es pertinente para la construcción de la resiliencia. A su vez, el DCP pretende encontrar elementos para la definición de los planes de manejo de la sequía en base al enfoque GIRH, el DCP debe permitir canalizar las oportunidades de incidencia desde las comunidades y también generar evidencias. La DCP es un enfoque innovador en el Chaco pero que, requiere de un trabajo suplementario en cuanto a mejora del diseño de las herramientas y la definición metodológica.

En términos de tiempo, si miramos el cronograma, el DCP ha consumido mucho más tiempo de lo planificado inicialmente, por lo que a este nivel se considera que su implementación no ha sido adaptada al contexto de las comunidades, produciendo una cierta fatiga en las poblaciones por la demanda de tiempo y duración. El DCP estaría más adaptado para ser implementado en las comunidades si el proceso no se alargara más de 4 meses fijando unos objetivos coherentes a esta duración.

No obstante, hay otro punto a considerar. En efecto, en un proyecto que precede primera fase la cuestión que el equipo evaluador se plantea es si ¿la realización del DCP es pertinente de ser realizada en una fase final de consolidación? La primera respuesta sería que no es pertinente, ya que evidentemente éste ejercicio debería haberse realizado en la primera fase

La metodología del proyecto, y especialmente el DCP se ha desarrollado de manera participativa y con una cierta flexibilidad. No obstante, aunque se realizaron talleres de validación y ejercicios de test en el terreno, se han obviado ciertas diferencias socio-culturales y capacidades de las 6 etnias que componen la población meta así como las limitaciones en cuanto capacidades y competencias de los pobladores (existen tres aldeas donde no existen personas alfabetizadas). En este sentido, tampoco se ha valorado la carga de trabajo que representa la participación en el DCP para los promotores que tienen condición de voluntarios no remunerados.

**❖ ¿El proyecto tiene en cuenta las necesidades y perspectivas distintas de hombres, mujeres, grupos y aldeas más vulnerables?**

Si bien el proyecto se centra en las comunidades, se han creado mecanismos para asegurar la representación y participación de todas las aldeas que las componen incluyendo las más vulnerables. Entre ellos, podemos destacar la selección de promotores asegurando el balance de género y la representación de cada aldea con al menos un promotor por cada una, inclusión de todos los líderes y promotores en todas las reuniones y toma de decisiones. De igual modo y en pleno conocimiento de la falta de movilidad de ciertos grupos de personas (ancianos y discapacitados), el DCP ha incluido acciones a nivel de aldea para asegurar la inclusión.

Igualmente, uno de los objetivos del DCP es también definir y homogeneizar los criterios para tipificar aldeas, comunidades y familias y recomendar intervenciones específicas por tipo, lo cual es pertinente.

En cuanto a la definición y a los criterios de vulnerabilidad, a nivel de consorcio no existe una armonización. A nivel de los técnicos y de su trabajo en el terreno, no existe claridad de los criterios de vulnerabilidad y esto tiene un impacto en la falta de homogeneidad en los resultados finales del diagnóstico.

La estrategia de sensibilización comunitaria (revisada durante la evaluación<sup>5</sup>) integra en su metodología acciones específicas para la inclusión de los distintos grupos (ancianos/as hombres, mujeres, jóvenes y niños/as). Asimismo, la guía y ponderación de los criterios para la selección de

---

<sup>5</sup> Ver recomendaciones en anejo 07

micro-proyectos integra puntos para asegurar su inclusión (por ejemplo, los micro-proyectos no serán elegibles en el caso de exclusión de algún grupo vulnerable)

## Eficacia

Cabe señalar que debido a que el Informe del Diagnóstico Comunitario Participativo (DCP) no estaba finalizado al momento de realizar la evaluación, el equipo evaluador no ha podido evaluar los resultados de dicho Diagnóstico, por lo que el análisis se focaliza en la evaluación del proceso realizado hasta la fecha de la evaluación (definición metodológica e implementación).

En términos de cumplimiento con el cronograma, cabe subrayar el importante atraso en la realización de las actividades previstas. Esto se debe a la fuerte inversión inicial del proyecto (agosto 2013-diciembre 2014) en la definición e implementación del DCP como enfoque innovador de consulta en el Chaco. Se puede considerar, que la planificación inicial del proyecto ha subestimado el tiempo requerido por el proceso, ya que el desarrollo metodológico, implementación y análisis requieren mucho más tiempo del previsto. En este sentido, parte del retraso de la primera parte del DCP (desarrollo metodológico e implementación) fue debido a la decisión del consorcio de profundizar y darle más peso al diagnóstico. Esta decisión ha conllevado una carga extra de trabajo que ha repercutido en todo el resto de actividades, en particular sobre la definición de los planes de manejo de la sequía siguiendo el enfoque GIRH (actividad clave según el equipo evaluador) y los micro-proyectos, poniendo en riesgo su calidad

En este apartado, además de responder a las preguntas planteadas en los TdR de la evaluación, se va a analizar la eficacia para la consecución de los resultados planteados de cada una de las etapas clave realizadas por el proyecto hasta el momento, que son: el proceso presentación del proyecto, el desarrollo del DCP y la identificación de los micro-proyectos.



Ilustración 1: lógica de intervención

### Presentación del Proyecto Chaco Rapere

- *Presentación e información del proyecto a las comunidades:* desde Julio hasta agosto se realizaron la presentación del proyecto en todas las comunidades involucrando representantes de todas las aldeas. En cuanto a la percepción del proyecto por parte de los pobladores y líderes, éstos sólo ven las actividades que se realizarán en los “micro-proyectos” como “el proyecto”. Igualmente, en general, las personas identifican los sectores agua y medios de vida como ejes del proyecto.

### Diagnóstico Comunitario Participativo

- *La elaboración de las metodología y herramientas:* a todos los niveles tanto dentro del consorcio como las autoridades y pobladores entrevistados todos coinciden en que el proceso ha sido muy largo. Es importante remarcar que la metodológica inicial no incluye el proceso de sistematización y análisis de resultados. Durante el proceso se elaboraron 12 herramientas, 7 para ser usadas por los promotores y 5 por los técnicos del consorcio. En su implementación

también intervinieron 12 técnicos de las municipalidades. Tanto los técnicos como los promotores coinciden que el proceso fue muy largo y a veces repetitivo. Por parte de los técnicos existió una cierta resistencia al cambio de paradigma. Para los promotores y los pobladores la motivación e involucramiento fue decayendo a lo largo del proceso.

La publicación de la metodología y herramientas del DCP Chaco Rapere y su socialización entre los actores de desarrollo prevista a partir de Febrero 2014 (según especificado en el Informe Intermedio del proyecto) no se ha realizado en el momento de la evaluación, debido a que se quiere incluir un capítulo sobre sistematización y análisis de datos (inicialmente ausente en la definición metodológica del DCP)

- *Formación de los técnicos y promotores:* las herramientas se dividieron en 3 bloques y la formación se realizó con la metodología aprendiendo-haciendo siendo positivamente valorado por tanto por los técnicos como los promotores durante las entrevistas llevadas a cabo por los evaluadores
- *Diagnóstico técnico:* El diagnóstico técnico WASH y Medios de Vida fue realizado por los promotores sin validación por parte de los técnicos, lo que ha repercutido en la calidad técnica de los datos obtenidos.
- *Sistematización y Análisis global de los datos,* una primera sistematización de los datos obtenidos fue realizada durante el mes de diciembre, sin embargo en el momento de la evaluación el procedimiento del análisis no está definido ni realizado.
- *Devolución de los resultados finales a las comunidades:* la devolución de los datos sistematizados – que no analizados - fue compartida con las comunidades a través de reuniones mantenidas en cada comunidad con los líderes y promotores de cada aldea. Aunque éstos tenían el mandato de difundir los hallazgos con sus aldeas respectivas en muchos casos no se dio. Según los técnicos del consorcio, durante el proceso de devolución ocurrieron muchas correcciones de los datos colectados en especial en el número de infraestructuras de agua. Cabe remarcar que en ningún momento se han verificado físicamente estas informaciones por los equipos de terreno por lo que la veracidad de la información no está asegurada.
- *Priorización de problemas y aldeas/grupos más vulnerables:* También a nivel de aldea y después de la devolución de los resultados se priorizaron los problemas. La priorización de los problemas se enlazó con la fase de identificación de micro-proyectos. Sin embargo, al no estar disponibles los resultados analizados del DCP para dar orientaciones sobre qué micro-proyectos serían más pertinentes desde un enfoque GCRH, existe el riesgo que los micro-proyectos identificados no sean los más adecuados y adaptados.

## **Micro-proyectos**

- *Guía de identificación de micro-proyectos:* se realizó un taller en septiembre 2013 con el equipo de técnicos del consorcio, 8 funcionarios de los gobiernos departamentales y municipales, y 2 participantes de organizaciones humanitarias (Cruz Roja Paraguay y PMA),
- MP identificados y presentados por comunidades con acompañamiento de los técnicos del consorcio, pero sin la presencia de los coordinadores técnicos. En algunos casos, hubo presencia de las autoridades locales
- Entre los micro-proyectos productivos no hay ninguno que sea agrícola debido a que no combinaría con la estación de lluvia (no hay en las comunidades otra forma de riego que el agua de lluvia), sólo uno de parcelas de semillas y banco de semillas (en Nueva Promesa) y el resto son de fortalecimiento organizativo, proyectos pecuarios y de apicultura.
- *Identificación de los micro-proyectos:* En enero 2014 se identificaron por las comunidades los micro-proyectos.

- *Selección de los micro-proyectos:* Pendiente de realizarse con las autoridades locales

❖ *¿El modelo de coordinación del consorcio cuenta con un sistema de consulta (comunidades involucradas, autoridades y actores de desarrollo) y de toma de decisiones eficaz?*

El funcionamiento del consorcio formado por las cuatro organizaciones socias, COOPI, OXFAM, PCI y ACH está definido en diferentes convenios y entre los diferentes componentes de forma bilateral. Sin embargo, no existe un convenio marco que incluya a todos los miembros.

Todos los miembros del consorcio están de acuerdo en que el organigrama del consorcio es muy complejo y frágil, y poco eficiente y eficaz por su dificultad de gestión. Su diseño, que se realizó de manera consensuada entre los socios, en algunos casos fue realizado según los requerimientos y particularidades de los socios del consorcio más que para garantizar un modelo de gestión eficaz.

A diferencia del CR I, a nivel del órgano de gestión, el trabajo se realiza de manera coordinada y en consorcio. Sin embargo, los equipos de terreno funcionan de manera separada y por equipos COOPI y Oxfam/PCI.

El proceso de coordinación y toma de decisiones, a nivel de consorcio, se centra a nivel de órgano de gestión, el cual no ha recurrido hasta el momento al órgano de gobierno. El proceso de toma de decisiones es claro y conocido por los miembros del órgano de gestión. Las decisiones se toman de forma relativamente rápida, y hay apropiación de las decisiones por parte los diferentes miembros. A pesar de que todos los miembros del órgano de gestión estén de acuerdo que el proceso de toma de decisión es consensuado y sustancialmente transparente, se resalta una evidente influencia por parte del coordinador de proyecto que centraliza todo el proceso.

A nivel operativo en terreno, cabe resaltar el impacto directo que tiene en el proyecto la ubicación de los técnicos de COOPI y Oxfam/PCI en oficinas diferentes. Si bien al inicio del proyecto se definió y se consensuó por el consorcio la ubicación de todos los técnicos en la base de Cruce de Pioneros, los técnicos de Oxfam/PCI trabajan en la oficina de PCI localizada en Filadelfia (a una hora de la base en sentido opuesto a las comunidades del proyecto). Esto afecta directamente en la eficiencia y eficacia de la ejecución, por un lado en la logística ya que aumenta los tiempos de desplazamiento a terreno y por otro, hace que los técnicos de Oxfam/PCI trabajen de manera aislada al resto dificultando el seguimiento, asesoramiento y acompañamiento por parte de los coordinadores técnicos. Asimismo, la coordinación y gestión de los equipos de terreno es compleja y el proceso de toma de decisiones no está definido por el consorcio. A nivel del personal técnico de terreno no está claro debido a otros factores relevantes:

- el sistema de gestión de los equipos diferente por COOPI y Oxfam/PCI
- el coordinador técnico WASH de Oxfam no es formalmente line-manager de ningún equipo, sino que tiene una relación funcional (no jerárquica) sobre el equipo de técnicos de PCI
- El asesoramiento técnico cruzado, es decir la componente WASH es liderada por Oxfam y MdV por COOPI a través de sus coordinadores técnicos (ver más información en la pregunta siguiente)
- la división del tiempo coordinador técnico WASH entre trabajo de terreno y de representación en Asunción
- los turnos de trabajos diferentes entre los equipos de PCI y COOPI: 5+2 para PCI y 10+4 para COOPI.
- la duplicidad de algunos roles, como la responsable de sensibilización comunitaria que durante un tiempo ha desarrollado funciones de técnico
- el diferente modelo operativo entre las organizaciones socias, y relaciones de partenariado (Oxfam/PCI).

Además, se ha constatado que estos factores causan un impedimento en la uniformización de los criterios técnicos, así como la ejecución, seguimiento y monitoreo de las actividades. Los técnicos de proyecto trabajan de forma aislada y sólo se crean espacios formales de intercambio, aprendizaje y construcción de equipo entre organizaciones de forma puntual.

Por su parte, el responsable de incidencia tiene una descripción de puesto de trabajo que no es clara en cuanto a divisiones de tareas y responsabilidades con otros puestos del proyecto en las relaciones con las autoridades locales, dificultando la toma de decisión o llevando algunas cuestiones al órgano de gestión cuando podrían solucionarse a nivel local más ágilmente.

En cuanto a la ejecución del plan de trabajo, aunque hay reuniones muy frecuentes entre el equipo de gestión, existe una cierta dificultad por parte del órgano de gestión y el coordinador del proyecto para respetar y hacer respetar los tiempos fijados en la planificación.

A pesar de que formalmente existe, en los convenios, un sistema de rendición de cuentas interno al órgano de gobierno trimestralmente, no existe en la práctica un sistema de rendición de cuentas presencial para el seguimiento de las actividades y resultados, los recursos humanos y la entrega de los productos. De hecho el Órgano de Gobierno se ha reunido una sola vez desde el inicio del proyecto para la validación y firma de convenios, lo que indica que este Órgano no ha tenido hasta la fecha un papel activo para garantizar que el proyecto avance adecuadamente. Esta falta de rendición de cuentas eficaz entre los socios, puede tener un impacto muy importante en los resultados del proyecto.

A nivel externo de consulta a otros actores (autoridades, comunidades, actores de desarrollo) para la toma de decisiones, hasta la fecha no ha habido muchas decisiones a ser tomadas con el consenso de los demás actores del proyecto. La única de la cual el equipo evaluador ha podido tomar nota es sobre la selección de las comunidades en el territorio del Distrito de Filadelfia, que se propuso Santo Domingo y San Martín en el Single Form ECHO, pero una vez iniciado el proyecto se cambió a Dos de Enero y Garay por criterios de vulnerabilidad considerados por los técnicos de la municipalidad.

❖ *En qué medida el Consorcio permite aprovechar las diferentes experiencias y “expertises” de los socios para mejorar el alcance de las acciones implementadas?*

El liderazgo en las diferentes temáticas de las organizaciones del consorcio, es consecuente y lógico con sus capacidades y experticias en el país, así como la competencia de los recursos humanos disponibles al momento del arranque del proyecto. Es decir, el liderazgo temático resulta de la manera siguiente:

- MdV: COOPI
- WASH: OXFAM
- Sensibilización y movilización comunitaria: PCI
- Nutrición: ACH
- Gobernabilidad: ACH
- Incidencia Política: PCI

Las divisiones temáticas WASH y MdV son claras y reconocidas; existe un nivel de separación y partición virtual entre los diferentes resultados del proyecto y las organizaciones. Se reconoce el liderazgo técnico sobre cuestiones de medios de vida a COOPI, así como se reconoce a Oxfam el liderazgo técnico sobre cuestiones WASH.

El proyecto tiene una estrategia WASH escrita y bien definida y validada por el consorcio que pone las bases de la gestión integral de los recursos hídricos GIRH/GCRH. Sin embargo, este documento, anexo al informe intermedio a DG ECHO, no ha sido presentado al equipo de técnicos. Por lo que se refiere a la estrategia de medios de vida, falta un documento orientativo claro, que está previsto, lo que, obviamente, no permite armonización de los enfoques entre los diferentes socios del consorcio.

La estrategia de sensibilización liderada por la coordinadora técnica PCI, se ha revisado para su validación técnica durante la realización de la evaluación<sup>6</sup>.

A nivel operativo, a pesar de que las divisiones de trabajo entre las organizaciones COOPI y PCI/Oxfam sean geográficas, y no temáticas, y que los liderazgos sean claros y reconocidos por todos los componentes de los equipos de terreno, no se ha visto cruce de asesoramiento entre los equipos. A su vez, la dispersión de los técnicos en dos oficinas diferentes como antes mencionado, no facilita el intercambio. Los técnicos de PCI no reciben asesoramiento en medios de vida por parte de COOPI, y de igual manera los técnicos de COOPI no reciben tampoco un asesoramiento en WASH por parte de Oxfam. Cabe subrayar que el coordinador técnico de MdV no ha visitado las comunidades gestionadas por PCI/Oxfam y el coordinador técnico WASH solo ha visitado alguna comunidad gestionada por COOPI.

En cuanto a la aplicación del enfoque GIRH/GCRH como enfoque que integra los sectores WASH y MdV, el hecho de no haberse definido los puntos de integración ha dejado lagunas tanto en el desarrollo del DCP como la identificación de los micro-proyectos, pues por ejemplo, en el DCP no se ha estimado la demanda de agua para el sector productivo, y además se han identificado y definido micro-proyectos sin evaluar el impacto que suponen en cuanto al aumento de la demanda hídrica productiva (como es el caso de la construcción de un pozo somero para uso agro-pecuario).

El paso de “conversión” de las necesidades prioritarias identificadas durante el proceso DCP a la identificación de los micro-proyectos es un momento clave en el proyecto. No obstante, la planificación de esta actividad no permitió que las “expertises” WaSH y MdV de los coordinadores técnicos pudieran aprovecharse. En efecto, la participación de los coordinadores técnicos en la identificación de los micro-proyectos fue escasa debido a la coyuntura de eventos (vacaciones de navidad y compromisos en Asunción), que no les permitió un acompañamiento y seguimiento cercano a los técnicos. Además cabe destacar que ninguno de los 8 técnicos del proyecto tiene perfil WASH.

De igual modo, en el momento de la evaluación, los criterios de selección de los micro-proyectos presentados a las comunidades no han tenido en cuenta la relación entre agua y actividades productivas como principal elemento de selección. Según los técnicos del proyecto, tampoco se han considerado recursos como por ejemplo la disponibilidad de pasto para los animales. Sin embargo está previsto analizar la viabilidad de los micro-proyectos antes de financiarlos de manera que incluya estos puntos.

Más confusa es la situación con el tema de la componente de incidencia y (governabilidad); pues ha habido confusión entre los roles del responsable de incidencia de PCI y los consultores de gobernabilidad de ACH, sobre todo en la relación con las autoridades locales; la cuestión se ha resuelto asegurando reuniones periódicas y reportes cruzados. También hay confusión y cierto solape entre el rol de responsable de incidencia y el coordinador del proyecto en lo que respecta a la representación con las instituciones y administraciones locales.

Por su parte, ACH es responsable por la ejecución de las actividades de gobernabilidad y de seguridad nutricional, eje de trabajo en el cual la organización ha trabajado en los últimos años. ACH adopta un modelo de trabajo por consultorías, sin emplear directamente personal contratado; este modelo difiere de los demás modelos utilizados en el proyecto, introduciendo otro nivel de complejidad al organigrama del consorcio y a la gestión y asesoramiento cruzados.

---

<sup>6</sup> Ver propuesta/recomendaciones por la evaluadora en anejo 07



❖ ***El DCP y las actividades comunitarias realizadas están tomando en cuenta las prácticas ya existentes e instaladas en las comunidades en la gestión de recursos hídricos y la protección de sus medios de vida?***

Las informaciones disponibles en el momento de la evaluación no permiten contestar completamente a esta pregunta. La información colectada en el DCP y, los criterios de selección de los micro-proyectos recogen datos brutos y sin análisis y que no han sido pensados a priori para poder hacer correlaciones entre los sistemas de agua de las comunidades, el uso del agua y los medios de vida. La información revisada del informe preliminar del DCP no permite realmente poder entender la gestión de los recursos hídricos y los medios de vida que hacen las comunidades, y el nexo entre ellos.

La metodología elaborada para del DCP no ha tenido en cuenta investigar las prácticas de gestión de recursos de las comunidades, focalizándose básicamente en recopilar las infraestructuras comunitarias existentes sin diferenciar los usos (humano y productivos). La implementación de la fase de recogida de datos ha contado con la involucración limitada de los coordinadores técnicos, por lo que no se ha asegurado de manera clara las informaciones relativas a la gestión de los recursos hídricos y los medios de vida en épocas de sequía.

El proyecto prevé profundizar el conocimiento de los medios de vida de las comunidades indígenas por medio de un estudio de caracterización de los medios de vida y de la resiliencia de las comunidades del área (con análisis de datos del Chaco Rapere I) para entender las diferencias entre comunidades y entre familias en las estrategias de medios de vida, entender las vulnerabilidades y diseñar acciones a medida para las familias más vulnerables. Este estudio lo está realizando UNITO, Università di Torino (Italia) y formará parte del informe final del DCP.

Durante la evaluación, se han encontrado algunas informaciones relevantes tanto para las prácticas WASH como MdV. Por ejemplo, en la comunidad del Estribo, en cuanto a los medios de vida, las pobladoras identificaron que los cultivos no dan resultados todo el año, ya que la sequía quema las siembras, en cambio, se dieron cuenta que la apicultura puede beneficiarse siempre y además de dinero es un suplemento energético para los niños.

Respecto al agua, las mujeres entrevistadas reconocen haber aprendido cómo cuidar el agua y han entendido el vínculo entre agua y enfermedades hídricas. Reconocen que el agua del tajamar no es potable. Otro ejemplo a destacar es la comunidad de San Fernando, donde las mujeres están muy sensibilizadas sobre la calidad del agua. Por esto motivo, han mantenido ya una reunión en la aldea de Kurupayty para implementar un sistema de racionamiento del agua procedente de los aljibes que solo sea usada para agua de boca.

❖ ***¿El DCP ha permitido identificar los riesgos (vulnerabilidad, amenazas y principales recursos/capitales) que podrían afectar los recursos hídricos y los medios de vida de las comunidades?***

Sin el informe final del DCP no es posible responder a esta pregunta, por lo que como se menciona con anterioridad, las respuestas aportadas se focalizan en el proceso y metodología del DCP (teniendo en cuenta que la metodología no prevé el análisis de las informaciones y datos colectados), y proyecciones.

La metodología del DCP tiene como objetivo la identificación de los riesgos y evaluar las vulnerabilidades de las comunidades y de las familias. En las herramientas se intenta adoptar el enfoque AVC (Análisis Vulnerabilidades y Capacidades) como enfoque de base. Sin embargo, la complejidad de las herramientas para los técnicos hizo decidir a los coordinadores por herramientas más simples, como son los árboles de problemas, lo cual limita el análisis sobre riesgos y vulnerabilidades.

El DCP sí tiene un abordaje basado en el marco de referencia de medios de vida sostenibles, y evalúa los cinco capitales base del marco, pero, en el momento de la evaluación, se identifican



debilidades en cuanto a la identificación del contexto de vulnerabilidad (como ya mencionado antes) y relacionarlo con los capitales y las estrategias de medios de vida, proyectando así el impacto sobre los medios de vida. En el DCP se identifican lagunas para realizar este análisis., Tampoco se han previsto talleres en las comunidades para facilitar y fomentar la reflexión sobre estos puntos.

Según la información facilitada por comunidades, el proceso del DCP les ha permitido ver los problemas a nivel de comunidad más que a nivel de aldea o de familia, así como les ha servido para entender que hay diferentes problemas en la comunidad y que se deben priorizar, por ejemplo proporcionar agua segura a las familias y aldeas que no tienen un aljibe, como el caso de la comunidad El Estribo, donde se ha priorizado la construcción de un aljibe para una aldea en la que viven tan solo tres familias (el ratio coste/beneficio es muy alto), pero que se consideraban familias muy vulnerables frente la sequía.

Otro ejemplo muy significativo también se encuentra en la comunidad de El Estribo. Las mujeres muestran su satisfacción del proceso, pues según manifiestan, el proceso de DCP les ha permitido visibilizar las personas más necesitadas así como las necesidades de las diferentes aldeas de la comunidad. De esta manera han podido priorizar las múltiples necesidades de la comunidad seleccionando los micro-proyectos para las aldeas más vulnerables.

El concepto de vulnerabilidad en las comunidades se refiere a las familias monoparentales (sustancialmente mujeres viudas o madres solteras), o personas con discapacidades, por lo que limitadas en producir alimento y trabajar.

❖ *¿El proceso de DCP llevado a cabo hasta ahora ha promovido el fortalecimiento organizativo de las comunidades en función de la GCRH y de los planes de manejo del ciclo de la sequía?*

En el momento de la evaluación, el avance del proyecto solamente permite evaluar el fortalecimiento de capacidades organizativas en función del Diagnóstico Comunitario Participativo y la identificación de los micro-proyectos.

La metodología del DCP ha permitido crear diferentes momentos y espacios de intercambio entre los pobladores de las comunidades beneficiarias, hombres y mujeres, los técnicos de municipalidades y gobernación y técnicos de la SEN.

Hay que recordar que la nueva fase tiene un enfoque de comunidad y no de aldea como la primera fase. Este cambio se ve muy positivo a todos los niveles, y es necesario remarcar la satisfacción de los pobladores ya que para ellos el trabajo en comunidades como única entidad les permite mayor acercamiento, fomenta la colaboración y apertura superando las barreras entre aldeas, crea un espacio para compartir, y como mencionan las mujeres de la comunidad de San Fernando establece un espacio de “solidaridad”.

En la primera fase del proyecto, CR I, el enfoque comunitario y el trabajo se hacía a través de los líderes de las aldeas. Esto conllevaba un cierto riesgo que algunos colectivos no tuvieran acceso, por un lado, a la información y por otro, un gran riesgo que los proyectos no beneficien a todos los miembros garantizando la equidad. Por esta razón, en la presente fase del CR II, la selección de promotores/as comunitarios y su capacitación en el proceso del DCP se percibe muy positivo por la comunidad, y los promotores de tres de las comunidades visitadas (El Estribo, 10 Leguas y San Fernando) manifiestan que conocen bien las herramientas y consideran que cuando el proyecto finalice sabrían hacerlo por ellos mismos.

A nivel de comunidad, se ha fomentado el trabajo conjunto entre aldeas, mediante los representantes de las diferentes aldeas: líderes y promotores/facilitadores. Los promotores valoran positivamente el trabajo conjunto con los líderes y su apoyo lo ven muy necesario.

A su vez, tanto la comunidad de El Estribo como 10 Leguas, reconocen que necesitan organizarse para asegurar la operacionalidad y el mantenimiento de las infraestructuras. Para ello piden acciones de capacitación al consorcio.

❖ *¿Las iniciativas de gestión y reducción de riesgos incluidas en los Planes Operativos Anuales (POA) de los gobiernos sub-nacionales están tomando en cuenta las buenas prácticas, metodología y herramientas promovidas e implementadas por Chaco Rapere?*

Los POA y el apoyo dado a los municipios y gobernaciones se ha realizado antes de que el Chaco Rapere empezase a producir información útil y utilizable, por lo que no se ha podido integrar ninguno de los resultados del Chaco Rapere.

El apoyo a la realización de los POAs se ha dado en 3 de los distritos previstos (Tte. Irala Fernández, Loma Plata y Filadelfia) dejando los demás fuera por dificultades logísticas (Pto. Pinasco y Gral. Bruguez), o por escasa capacidad administrativa del municipio (Villa Hayes).

La actividad ha sido diseñada sin considerar que la aplicación de las recomendaciones del proyecto así como las asignaciones presupuestarias para preparación y respuesta no estarían listas antes del fin del proyecto mismo, y que el presupuesto municipal y de las gobernaciones que eventualmente podría ser destinado a este uso no va a ser disponible antes de marzo 2015.

## Participación

El proyecto trabaja con las 75 de las 77 aldeas que componen las 13 comunidades divididas en 6 etnias. Solo dos de ellas no han participado en el DCP, Nepoxen por decisión de su líder y La Madrina debido a su aislamiento y la poca disponibilidad de sus familias por sus compromisos fuera de la comunidad.

El Chaco Rapere trabaja con 2 Gobiernos departamentales, Pdte Hayes y Boquerón y 7 municipalidades, Villa Hayes, Gral Bruguez, Puerto Pinasco, Loma Plata, Filadelfia, Irala Fernandez y Mariscal Estigarribia. Además con las instituciones nacionales de la SEN, INDI, MAG-DEag, MAG-ACTI MSPBS-SENASA e INAN. En el momento de la evaluación, sólo existen dos un convenios de colaboración firmados, con la Municipalidad de Filadelfia y Pdte Hayes, mientras que el resto los convenios están en fase de revisión. A pesar de eso, se han iniciado ya colaboraciones con tales instituciones.

El DCP está concebido como la base de todas las acciones comunitarias a través de la consulta (convenio 169 de la OIT) y la reflexión comunitaria para identificar recursos, fortalezas y necesidades que definan y prioricen objetivos. Como método participativo, en todo su proceso, tanto las/los pobladores como las autoridades locales y nacionales han jugado un papel central fomentando el trabajo conjunto entre éstos.

❖ *¿El proyecto se socializó con las comunidades y los requisitos para el involucramiento de los promotores comunitarios fueron explicados con claridad y garantizando representatividad y participación de diferentes grupos? ¿y su compromiso validado y reconocido por parte de la comunidad?*

El proyecto ha tenido una fase larga de socialización con las comunidades. La metodología innovativa del DCP ha obligado a visitas repetidas para explicarla. La capacitación de los promotores ha tenido lugar en las mismas comunidades, lo que ha conferido mayor visibilidad al proyecto.

Todas las comunidades conocen el nombre “Chaco Rapere”, pero a la hora de explicar el proyecto, los pobladores entrevistados sólo reconocen los micro-proyectos como tales y responden que todavía se deben ver los resultados. Esta percepción se debe a que las comunidades suelen identificar un

proyecto sólo con la inversión física, sea de construcción de infraestructuras o distribución de bienes y activos. Esta percepción es también compartida con los municipios, que consideran los “proyectos” la inversión física y no la fase procesual ni la parte “software”.

El proceso de reclutamiento de los promotores ha sido llevado a cabo a nivel de aldea y liderado por sus líderes respectivos, según los pobladores, de manera participativa y transparente involucrándolos en la elección durante asambleas. El proceso no ha tenido un seguimiento exhaustivo por parte de los técnicos, por lo que no se ha podido asegurar el balance de género, ya que de los 131 promotores, 59 son mujeres y 72 varones. Si bien como media hay un 45% de mujeres promotoras, en algunas comunidades como la de Diez Leguas el ratio puede bajar a 30% de mujeres. Mayormente, los/as promotores/as son pobladores, promotores/as de salud, maestros/as, y en algunos casos los líderes también cubren el papel de promotor.

El rol de promotor pese a ser voluntario y no retribuido tiene mucha demanda de dedicación por parte del proyecto. Los promotores entrevistados en los grupos focales tienen dificultad para explicar su rol y sus tareas, sin embargo consideran su participación en el DCP como algo positivo. A su vez, los promotores se sienten apoyados por los líderes y valoran positivamente la coordinación y colaboración entre ellos. Todas las comunidades entrevistadas están de acuerdo que los promotores son miembros de las comunidades reconocidos y respetados, y con un grado de educación más alto.

❖ *¿El proceso de construcción y de implementación del DCP ha previsto y garantizado una participación e involucramiento de las comunidades involucradas (diferentes grupos), las autoridades locales y nacionales en todas las etapas?*

El proyecto Chaco Rapere mira a promover un espacio de reflexión participativa entre comunidades involucradas y autoridades locales con el fin de fortalecer las estructuras organizativas y los mecanismos de coordinación entre ambos

El proyecto trabaja a través de un cierto número de líderes y 131 promotores y 12.615 pobladores (aprox. 50% hombres y 50% mujeres) según el Single Form del donante. Hasta el momento del informe intermedio presentado al donante, en el proceso del DCP han participado 2362 pobladores (57% mujeres y 43% varones), 12 representantes y técnicos de las autoridades locales e instituciones sectoriales.

A lo largo del proceso de construcción del DCP, se han realizado talleres con las autoridades locales para la validación y test de las herramientas y metodología, así como ejercicios de campo con los promotores.

La primera parte del proceso de implementación del DCP fue realizada a nivel de aldea por los/as promotores/as comunitarios para asegurar la participación de algunos grupos, tales como ancianos, madres lactantes o con niños, y personas de bajos recursos, ya que su movilidad es escasa. La segunda parte se concentró en la promoción y acompañamiento de la reflexión a nivel comunitario, incluyendo a las autoridades locales o departamentales, para profundizar en los temas y hallazgos, así como la identificación de las aldeas y grupos vulnerables.

En general, las comunidades entrevistadas, valoran positivamente el liderazgo del promotor en el proceso del DCP ya que de esta manera la gente se ha sentido mucho más libre de participar, ya que, al ser de la propia aldea, se sentían mejor comprendidos/as por el “interlocutor”. Igualmente, las comunidades valoran positivamente la participación de las autoridades en el proceso aunque existe un cierto nivel de escepticismo en cuanto a su beneficio, pues las comunidades no muestran tener confianza en los líderes políticos de las municipalidades.

Las entrevistas con las comunidades de San Fernando, El Estribo y 10 leguas constatan el conocimiento y la sensibilidad de las mujeres hacia los grupos más vulnerables. En San Fernando por ejemplo, las mujeres identifican a las ancianas y los más pobres como los más vulnerables de la comunidad. En el Estribo, reconocen el valor del DCP ya que les ha permitido identificar a las familias y aldeas más vulnerables y, si bien todas las aldeas están necesitadas, las hay que son mucho más

vulnerables. En 10 Leguas, comentan que las personas más pobres antes no participaban ya que sentían vergüenza respecto al resto, sin embargo, gracias al DCP, la gente ha visto que todos son igual de pobres y necesitados por lo que no hay razón para tener vergüenza.

A su vez, las mujeres afirman que el enfoque participativo les ha permitido ser escuchadas por los hombres y se sienten incluidas en el proyecto y la toma de decisiones. En realidad, las mujeres dicen que se sienten cómodas en los grupos focales mixtos de hombres y mujeres. En la comunidad de San Fernando, las mujeres prefieren los grupos mixtos ya que estos espacios aseguran de estar consultadas en la toma de decisiones y de esta manera tienen la oportunidad de explicar a los hombres los temas que nos son comprendidos.

*Testimonio: Ródica de la aldea 20 enero del Estribo dice “gracias al DCP, las mujeres han aprendido a hablar más en las reuniones además, la participación de los jóvenes ha ayudado a que ellos participen y quieran aportar”*

## VII. Conclusiones y Recomendaciones

El proyecto Chaco Rapere es muy ambicioso y complejo pues incluye diversas componentes y sectores a implementar en sólo 18 meses. En este sentido, el consorcio ha sabido combinar las diferentes capacidades y experticias de las organizaciones ingeniosamente y a modo de “puzzle” cultivando la confianza en el cumplimiento del objetivo fijado. Por otro lado, la evaluación ha identificado aspectos clave muy relevantes que deben de ser tratados en urgencia, sobre todo la parte más operacional.

### Pertinencia

#### ➤ Conclusiones

- El proyecto es **pertinente y adaptado al contexto** socio económico, cultural y medioambiental. Además ha sabido adaptarse positivamente al cambio político que ha ocurrido en agosto 2013. Trabaja en las necesidades identificadas como prioritarias por las comunidades: acceso a agua, acceso a alimentos e ingresos.
- La estrategia de abordaje del proyecto es muy pertinente y acertada por focalizarse en el trabajo con las comunidades y las instituciones y departamentos, fortaleciendo sus capacidades y promoviendo las relaciones e interacciones entre ambos.
- El enfoque **de comunidad versus aldeas** es positivo, sin embargo requiere de tiempo para su consolidación. A su vez, se percibe un riesgo de creación de estructuras organizativas internas (que en algunas ya existe) a la comunidad ajenas a la cultura indígena (1 líder por aldea) como por ejemplo, un único centro poblado aglutinador de todas las aldeas y un líder/coordinador representante de toda la comunidad.
- **Enfoque GIRH/GCRH:**
  - La disponibilidad y el acceso al agua es considerado un factor clave del bienestar y la salud pública de las comunidades indígenas así como un factor limitante del desarrollo económico. Actualmente, no existe un modelo de gestión de recursos hídricos, y el manejo del agua se realiza según las necesidades, de manera improvisada y de manera mono-sectorial. De este modo, se considera necesaria la aplicación de un modelo de manejo, y la **GIRH/GCRH es un enfoque pertinente** para la de gestión de

los recursos hídricos en el contexto del Chaco.

- A su vez, el marco teórico de la GIRH/GCRH definido en la estrategia WASH del proyecto asegura la **integración** entre los ejes temáticos MdV y WASH. Todas las personas entrevistadas en la evaluación han reconocido que el agua es el nexo entre WASH y MdV por lo que el marco teórico del enfoque GIRH/GCRH es pertinente para la integración de ambos.
- No existe un conocimiento y difusión entre las instituciones públicas del enfoque GIRH, lo que no favorece la aplicación del enfoque en el corto plazo. Sin embargo, sí se ha constatado que existe una apertura y reconocimiento de la utilidad e idoneidad y apertura de este enfoque. A nivel de equipo de proyecto hay una disparidad en la comprensión del enfoque entre el órgano de gestión y coordinadores técnicos y los técnicos de terreno.
- Si bien la estrategia WASH para el proyecto se basa en el enfoque GCRH, se constata que las acciones del proyecto hasta ahora desarrolladas se centran mayormente en la oferta/acceso al agua, desatendiendo la demanda. Así, por ejemplo, las acciones, de los micro-proyectos se enfocan principalmente en la construcción de infraestructuras para la cosecha de lluvia, tajamares y aljibes, y, si bien se prevé realizar pozos someros, se sigue sin explorar la potencialidad de las aguas subterráneas. Esto se puede explicar por un lado por el alto coste que conlleva, y por otro, porque la actividad no está línea con el marco de la convocatoria HIP.
- El alcance del proyecto a través de la GCRH se justifica con un fuerte de trabajo de incidencia (*bottom up*). Es importante la coyuntura política del cambio de gobierno y relanzamiento de plataformas como la Mesa del Agua para este fin. También hay oportunidades en el MAG para poder influenciar los enfoques del programa indígena.
- A nivel comunitario se perciben oportunidades, reflexiones e iniciativas para la GCRH, como los mecanismos de priorización y racionalización de consumo de agua procedente de fuentes seguras.
- **Seguridad nutricional:** Los resultados del estudio nutricional presentan contradicciones que no se han podido aclarar (véase el caso de la presencia de niños obesos y sobrepeso) lo que pone en cuestión la aplicación del enfoque UNICEF para la nutrición y no se presentan evidencias ni análisis sobre las causas de la malnutrición que permitan definir una intervención y acciones pertinentes.
- **Criterios de Vulnerabilidad:** No hay una definición de vulnerabilidad compartida por todos los miembros del consorcio.
- **Diagnóstico Comunitario Participativo:**
  - La implementación del Diagnóstico Comunitario Participativo es pertinente e introduce un elemento de innovación de enfoque en el Chaco que respeta el convenio de consulta (convenio 169 de la OIT). Sin embargo, la metodología tal como ha sido diseñada no se adecua al tiempo del proyecto (18 meses), a las competencias, diversidad y etnias en las comunidades; disponibilidad de los promotores y pobladores; las capacidades de las instituciones locales y la capacitación de adaptación al cambio de los técnicos del proyecto.
  - Incluye acciones tanto a nivel de comunidad como aldea que fomentan la inclusión y representación de los grupos y aldeas vulnerables.

## ➤ Recomendaciones

- El enfoque de trabajo por comunidades es un punto positivo y clave del proyecto que debería ser también integrado en la estrategia de incidencia



- Finalizar, socializar y ejecutar la estrategia de medios de vida
- Fortalecer la difusión del enfoque GIRH y GCRH entre todos los actores locales, a través de las plataformas existentes como por ejemplo la Mesa de Agua. Diseñar material informativo adaptado a los diferentes destinatarios.
- De igual manera, se debería difundir los conceptos de la GIRH y las estrategias WASH y MdV entre el equipo de proyecto, y definir el marco de trabajo entre los sectores que asegure su integración.
- Realizar el análisis causal de la malnutrición, utilizando el marco de referencia UNICEF, que permita definir una estrategia de intervención adaptada
- Armonizar el concepto de la vulnerabilidad entre los miembros del consorcio y socializarlo para permitir la identificación de los más vulnerables entre las comunidades.

## Eficacia

### ➤ Conclusiones

En cuanto a la **planificación y ejecución del proyecto el avance del proyecto** solo permite evaluar el proceso del DCP:

- por un lado la planificación inicial ha subestimado la duración de todo el proceso DCP según los objetivos fijados para éste.
- y por otro lado, el proyecto sufre un importante atraso en la realización de las actividades que puede comprometer la realización de todas las actividades previstas y el alcance de los objetivos fijados.

En cuanto al **modelo de coordinación del consorcio**, hay que tener en cuenta que el trabajo en consorcio sumado al desarrollo de un proyecto multi-sectorial es, en efecto de una alta complejidad y requiere un alto nivel de coordinación y liderazgo. De esta manera, el buen funcionamiento del órgano de gobierno y del órgano de gestión son fundamentales, y la capacidad de gestión y liderazgo del coordinador de proyecto es también clave. A su vez, resulta imprescindible que las herramientas de gestión de proyecto sean adaptadas a las necesidades y especificidades del contexto (organigrama, planificación, seguimiento, monitoreo, etc.) Las conclusiones de la evaluación son:

- Existe una mejora sustancial respecto a la fase uno, en relación a la comunicación interna, a las relaciones entre los socios, en la repartición de tareas, y la participación e intercambio en todo el proceso.
- En cuanto a la toma de decisión, ésta es consensuada y transparente, pero existe cierta influencia y centralización por parte del coordinador del proyecto. Este punto es muy importante y el coordinador del proyecto juega un papel clave ya que debe asegurar que la toma de decisiones mantenga el equilibrio entre “consenso-pertinencia-eficacia”.
- A nivel de órgano de gestión el trabajo se realiza de manera coordinada y en consorcio, hay reuniones frecuentes y consultas informales constantes; sin embargo los equipos de terreno funcionan de forma separada y por equipos COOPI y Oxfam /PCI con división geográfica del ámbito de trabajo. El modelo operativo de los equipos de terreno es muy complejo (oficinas en municipalidades diferentes, turnos diferentes, etc.) y más que facilitar, dificulta la gestión del personal y la realización de los resultados con la calidad requerida.
- El organigrama es muy complejo y poco eficiente. Su diseño, si bien realizado de manera consensuada entre las organizaciones, en muchos casos respondió más a los requerimientos y particulares individuales de los socios del consorcio más que a la necesidad de garantizar la eficiencia y eficacia para la implementación del proyecto.

- Se ha constatado una gran dificultad a todos los niveles de gestión para respetar y hacer respetar los términos fijados para la entrega de los productos o la realización de las actividades. Esto puede ser dado por dos motivos, por un lado porque los tiempos no son realistas producto de una débil planificación, y por otro lado, por el débil proceso de rendición de cuentas llevado a cabo al interno del Consorcio.
- No se han respetado los encuentros trimestrales con el Órgano de Gobierno previstos para la rendición de cuentas sobre los logros y dificultades del proyecto. Esto puede tener un impacto importante en la ejecución y la calidad de la intervención. En este sentido, el órgano de gobierno no ha tenido un papel activo sino más bien un rol muy permisivo sin asumir sus responsabilidades en el proyecto.
- Hay superposición de responsabilidades entre el responsable de incidencia y otros cargo dentro del consorcio.
- La división temática MdV y WASH entre las organizaciones es clara, sin embargo no hay cruce de asesoramiento entre los equipos, impactando negativamente en la calidad del DCP, en la identificación de los MPs, y en la difusión de los conceptos fundamentales del proyecto.

Los primeros meses del proyecto hasta la fecha de la evaluación se han concentrado mayormente en el desarrollo del **diagnóstico Comunitario Participativo**, sin embargo el informe de los resultados no está realizado por lo que la evaluación se ha concentrado en el proceso:

- El desarrollo del DCP ha sido un proceso largo y no ha respetado los tiempos fijados en la planificación inicial. Esto conlleva un retraso la implementación del proyecto, con un impacto directo la ejecución y poniendo en riesgo la calidad (por falta de tiempo) de acciones clave: micro-proyectos y planes de manejo de sequía; y en la lógica de intervención, realizándose los micro-proyectos antes de los planes de manejo de la sequía, cuando en realidad según la lógica de intervención los micro-proyectos deberían emanar de los Planes de Manejo diseñados con las comunidades.

La Metodología DCP se ha realizado de manera participativa con los equipos y ha sido validada por las autoridades. Aunque el documento de la metodología no está finalizado pues no incluye los procesos de sistematización y análisis, la colecta de información primaria en las comunidades visitadas y la revisión de las herramientas brutas realizadas permiten concluir que:

- Asegura la participación de todos los pobladores de las comunidades, tantos hombres como mujeres.
- Se percibe que el proceso fomenta tanto el conocimiento como la concienciación de los pobladores respecto a sus fortalezas y debilidades permitiendo identificar sus necesidades. De igual modo, cabe destacar que las mujeres perciben el proceso como vía de sensibilización para los temas de higiene y salud y su vínculo.
- Se ha constatado una cierta resistencia por parte del equipo de proyecto (técnicos) al cambio de paradigma del modelo de trabajo que el DCP conlleva
- Todas las personas entrevistadas coinciden en que es un proceso muy largo, con demasiadas herramientas (12 en total), repetitivas, y con una carga de trabajo en los promotores no evaluadas
- La fiabilidad de la información levantada con el DCP no está asegurada ya que, si bien se ha realizado alguna triangulación de la información obtenida, no se ha realizado la observación directa en terreno
- En el momento de la evaluación, el DCP no ha identificado la relación entre los capitales disponibles de las comunidades y el vínculo con el contexto de vulnerabilidad (la sequía por ejemplo) y el contexto político-institucional. La herramienta utilizada en el DCP para este fin, el



árbol de problemas, puede limitar la identificación los riesgos y las vulnerabilidades de las comunidades y familias.

- El DCP pretende trabajar el fortalecimiento organizativo a través de la creación de dinámicas de trabajo y organización a nivel comunitario, ha permitido intercambios entre los pobladores e instituciones del estado los cuales no siempre han tenido dificultades para el acercamiento a las comunidades. Aunque la relación es evidente, es decir, las acciones tienen impacto en el fortalecimiento organizativo, la evaluación no ha podido determinar evidencias que lo confirmen.
- El rol del promotor durante el proceso del DCP se percibe muy positivo por las siguientes razones: los líderes comparten informaciones y responsabilidad con ellos; los pobladores se han sentido más cómodos, escuchados y entendidos ya que los promotores son de la misma comunidad

La identificación de los **micro-proyectos** se ha realizado a partir de la priorización de las necesidades identificadas por las comunidades durante el DCP. Si bien, este paso es crítico y clave para el proyecto, el proceso lo han liderado los técnicos con limitado apoyo por parte de los coordinadores temáticos, lo que ha repercutido en la calidad de los mismos, así como en asegurar la integración del enfoque GIRH/GCRH.

El enfoque por comunidad, y no por aldea, ha favorecido la visión global por parte de los pobladores y en algunos casos (ejemplo la comunidad de El Estribo) se reconocen los diferentes niveles de vulnerabilidad entre aldeas.

El hecho de haber apoyado o acompañado la realización de los POAs no es garantía de éxito, sobre todo si en el marco de una financiación de tan sólo 18 meses. Las acciones de gobernanza incluidas en el proyecto, si bien son adecuadas para el problema que se quiere atacar con el Chaco Rapere II, requieren de más tiempo para poder generar resultados sostenibles. Hay, por tanto, un riesgo importante de que las actividades realizadas en este componente no hayan podido generar resultados sostenibles al finalizar el periodo de ejecución del proyecto.

### ➤ **Recomendaciones**

#### **A nivel del Consorcio:**

- Durante la evaluación se ha evidenciado un notable progreso respecto al trabajo en consorcio de la fase previa, fruto del aprendizaje y la apertura al cambio. En efecto, el consorcio Chaco Rapere es una experiencia muy interesante y relevante (36 meses en total) en lo que respecta al trabajo en consorcio de manera coordinada y eficiente que debería capitalizarse y analizarse para aprendizaje tanto a nivel de los socios del consorcio como el mismo donante. La evaluación actual ha podido destacar muchos elementos interesantes, sin embargo, no es el marco adecuado para ello por lo que se precisaría de un espacio específico para ello.
- Realización de un **taller de planificación** exhaustivo de actividades hasta la finalización del **proyecto** (proceso en cascada) que permita evaluar por un lado, la carga de trabajo de todo el personal así como la definición de las agendas y compromisos, y por otro lado, que permita la priorización y ajuste (o aumento) de los recursos necesarios para la consecución de los resultados previstos.
- Rol activo de todos los miembros del **órgano de gestión** en el seguimiento de la evolución del proyecto, sobre todo por los implicados en el proyecto a tiempo parcial.
- Asegurar que el proceso de toma de decisiones mantenga el equilibrio entre “consenso-pertinencia-eficacia”
- Revisión de los términos de referencia de todo el personal y asegurar un proceso de reporte y **rendición de cuentas** claro

- El **órgano de gobierno** debe de jugar su rol y responsabilidad y debe de tener un papel central en la rendición de cuentas, realizando las reuniones periódicas con el órgano de gestión así planificadas.
- Revisión del **modelo operativo**, en particular:
  - Se considera **indispensable** y crítico que todos los técnicos del proyecto (COOPI y Oxfam/PCI) trabajen permanentemente en la base de Cruce de Pioneros para asegurar la integración de los equipos, el seguimiento y el asesoramiento y acompañamiento técnico.
  - Armonizar los turnos de trabajo de los coordinadores y técnicos
  - Asegurar el asesoramiento técnico cruzado asegurando visitas regulares a todas las comunidades del proyecto por parte de los coordinadores técnicos y consecuente rendición de cuentas (evaluación del desempeño),
  - realizar reuniones planificación periódicas por los equipos de terreno
  - gestión de los recursos humanos enfocado a resultados, complementados con un sistema de rendición de cuentas y evaluación del desempeño
- Identificar el contexto de vulnerabilidad y relacionarlo con los capitales y las estrategias de medios de vida, y proyectar el impacto sobre los medios de vida. (Marco de referencia de Medios de vida Sostenibles).
- Elaborar y ejecutar un plan de **fortalecimiento de capacidades** de los técnicos en WASH y enfoque GIRH/GCRH

#### **A nivel del Diagnóstico Comunitario Participativo:**

- Finalizar documento metodológico que incluya la sistematización y análisis de datos e información colectada

Finalizar el documento de informe del Diagnóstico asegurando que se cumplan los TdR definidos, y previa triangulación de la información para asegurar su fiabilidad. Definir un plan devolución de resultados a las autoridades y comunidades **GIRH / GCRH:**

- A partir del marco conceptual del enfoque GIRH definido en la estrategia WASH, identificar los puntos de integración WaSH y MDV y como ponerlos en práctica en las actividades del proyecto (Planes de manejo, micro-proyectos)
- Evaluar las necesidades de agua en los micro-proyectos MdV, y riesgo de conflictos de uso
- Asegurar inclusión del enfoque GCRH en los planes de manejo de la sequía, creando modelos de construcción de resiliencia que sirvan de enlace con la GIRH a nivel nacional a través del programa de incidencia.
- Para la realización de los planes de manejo de la sequía, considerar hacer un piloto en 2-3 comunidades favorables que puedan garantizar resultados a corto plazo y generar evidencias que se puedan utilizar a nivel de incidencia.
- Incluir la gestión de la demanda mediante campaña de sensibilización sobre el “uso racional del agua”.

#### **Los micro-proyectos:**

- Los proyectos de desarrollo agro-pecuario instalados en el Chaco requieren de la evaluación de la disponibilidad de los recursos naturales mencionados para asegurar la sostenibilidad, así como reducir el riesgo de conflicto por los recursos.
- Es aconsejable que los MPs de medios de vida tengan un enfoque que considere las potencialidades y las restricciones de los mercados locales.

- La ejecución de los micro-proyectos requerirá de un buen proceso de planificación con las comunidades y de un plan de seguimiento detallado por los técnicos que asegure la calidad.

## Participación

### ➤ Conclusiones

- Hasta el momento, el proyecto está muy enfocado a asegurar la mayor participación posible, consiguiendo resultados positivos por parte de las comunidades indígenas y de las instituciones locales. La participación se constata tanto en la realización del DCP e identificación de los MPs, como en la disponibilidad de las autoridades a colaborar con el proyecto.
- Existe un alto grado de satisfacción por parte de la mayoría de los pobladores por el hecho de haber sido consultados y en particular las mujeres se han expresado muy favorablemente al respecto. No obstante, tanto el nivel de motivación como de involucramiento de las poblaciones durante el DCP se ha visto afectado por su larga duración.
- El proceso del DCP ha podido integrar diferentes actores en su definición metodológica e implementación (SEN, gobernaciones, municipalidades)
- El proceso participativo ha otorgado una gran responsabilidad en los promotores comunitarios, lo cual ha podido conllevar un sesgo y un riesgo de exclusión que no han podido ser evaluados.
- La metodología participativa que ha incluido a hombres y mujeres juntos hace que las mujeres se sientan escuchadas, incluías y participen en el proceso de la toma de decisiones.
- La participación de los promotores en el proyecto como abordaje de multiplicación y sostenibilidad de la acción es muy eficaz y reconocido por los mismos pobladores; el proceso de reclutamiento ha sido transparente aunque respeta la paridad de género, y la definición de responsabilidades y tareas no ha tenido en cuenta su condición de voluntarios, es decir su disponibilidad en el proyecto.

### ➤ Recomendaciones

- Asegurar y fomentar la participación de las autoridades municipales, gubernamentales y departamentales a través del manejo y definición de todas las funciones de incidencia por el coordinador técnico de incidencia.
- En cuanto a los promotores/facilitadores:
  - equilibrar el balance de género y asegurar al menos dos promotores por aldea
  - Evaluar la carga de trabajo
  - Evaluar la carga de informaciones, es decir la capacidad de asimilación de éstas
  - Finalizar la metodología de sensibilización comunitaria teniendo en cuenta los puntos anteriores que además contemple un sistema de monitoreo de las actividades por parte de los técnicos

## VIII. Lecciones aprendidas

- **Modelo de trabajo:** El proyecto Chaco Rapere ha permitido desarrollar un modelo de trabajo en consorcio de manera coordinada y eficiente sobre todo a nivel de órgano de gestión, fruto del aprendizaje de la fase previa y apertura al cambio que debe de ser considerado en futuros

proyectos en consorcio.

- **GIRH/GCRH**, si bien es un enfoque pertinente para construcción de la resiliencia en contextos de inseguridad hídrica que asegura la integración de las competencias principales del proyecto MdV y WASH, requiere de inversión inicial en recursos para su conocimiento a nivel de los equipos de proyectos que garantice por un lado la parte operacional como la incidencia e influencia en otros actores relevantes. A su vez, se requiere espacios compartidos por los equipos MdV y WASH que fomenten la integración y aseguren la comprensión y la aplicación del enfoque. Igualmente, el trabajo en la GCRH (enfoque comunitario) complementada con la componente de incidencia favorece el enlace con la GIRH (enfoque global), asegurando la sostenibilidad de las acciones.