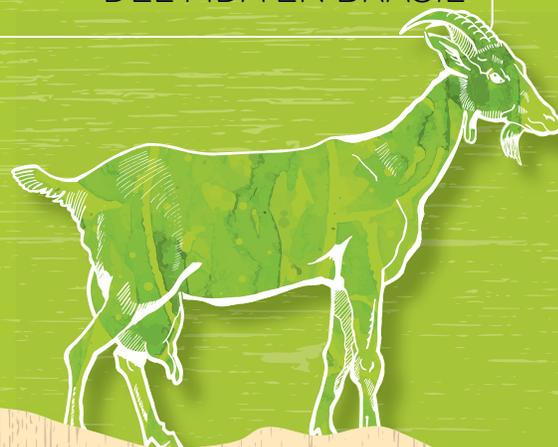
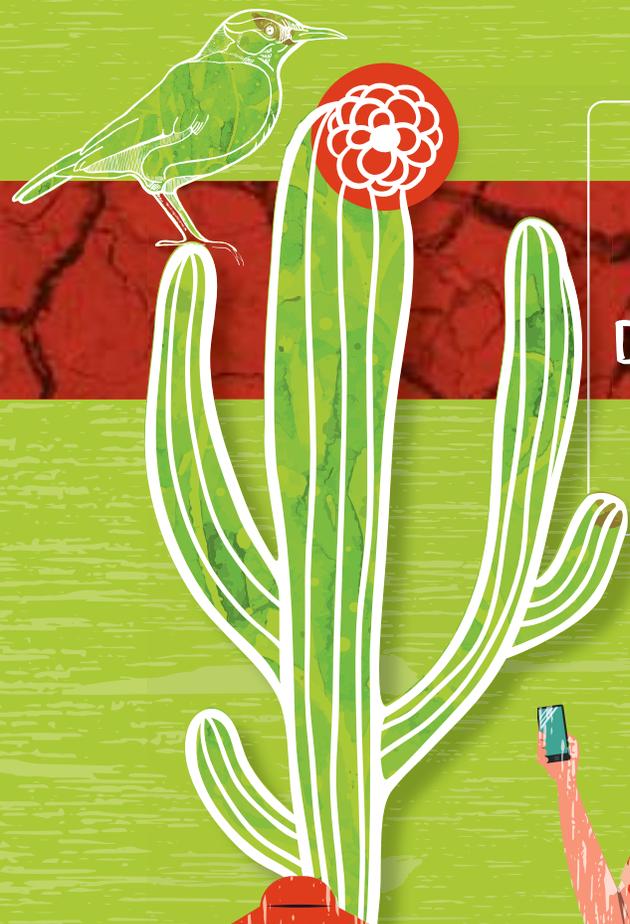


SEMEARY Y SEMEAR INTERNACIONAL:

# RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS

DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
DEL FIDA EN BRASIL







SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL:

# RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS

DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
DEL FIDA EN BRASIL

SALVADOR • OUTUBRO 2020



# ÍNDICE



<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>20</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>22</b>
<b>3.</b>	<b>PROGRAMA SEMEAR – GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ZONAS SEMIÁRIDAS DEL NORDESTE DE BRASIL</b>	<b>24</b>
	3.1 Objetivos .....	25
	3.2 Resultados Esperados .....	26
	3.3 Principales Resultados Alcanzados .....	26
	3.4 Evaluación de los Resultados Alcanzados .....	31
	3.5 Evaluación de los Criterios .....	34
	3.6 Lecciones Aprendidas con la Implementación .....	43
	3.7 Conclusiones .....	44
	3.8 Recomendaciones .....	46
<b>4.</b>	<b>PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL</b>	<b>47</b>
	4.1 Objetivos del Semear Internacional .....	48
	4.2 Resultados Esperados .....	49
	4.3 Principales Resultados Alcanzados .....	50
	4.4 Resultados Relevantes por Componente .....	56
	4.5 Evaluación de los Resultados Alcanzados .....	58
	4.6 Evaluación de los Criterios .....	59
	4.7 Evaluación del Éxito .....	65
	4.8 Lecciones Aprendidas con la Implementación .....	69
	4.9 Conclusiones .....	71
	4.10 Recomendaciones .....	73
<b>5.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>
	5.1 Lista de las Preguntas con las Respuestas Identificadas .....	75
	5.2 Lista de los Entrevistados .....	79
	5.3 Documentos Consultados y Sitios Accedidos .....	80

## **PROGRAMA SEMEAR**

### **Gestión del Conocimiento en Zonas Semiáridas (2012-2017)**

Coordinación – Dirce Salete Ostroski

Coordinación de Comunicación – Simone Amorim Ramos

Coordinación de Apoyo – Elisa Sousa Asistencia de Coordinación – Márcia Menezes

Asistencia Administrativa – Nilma Araújo

## **PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL (2017 – 2021)**

Coordinadora – Fabiana Dumont Viterbo

Asistente Administrativa Financiera – Ana Luiza Santos

Gerente de Gestión del Conocimiento – Aline Martins de la Silva

Gerencia de Cooperación Sur-Sur – Ruth Pucheta

Gerencia de M&A – Adalto Rafael

Asistencia de Cooperación Sur-Sur – Esther Martins

Asesoría de Comunicación – Gabriel Monteiro

## **EQUIPO RESPONSABLE DE LA PUBLICACIÓN**

Elaboración – Gabriel de Lima Ferreira

Revisión – Fabiana Dumont Viterbo

Proyecto Gráfico – André Luís César Ramos

Fotografías – Manuela Cavadas, William França, Esther Martins y Acervo PSI

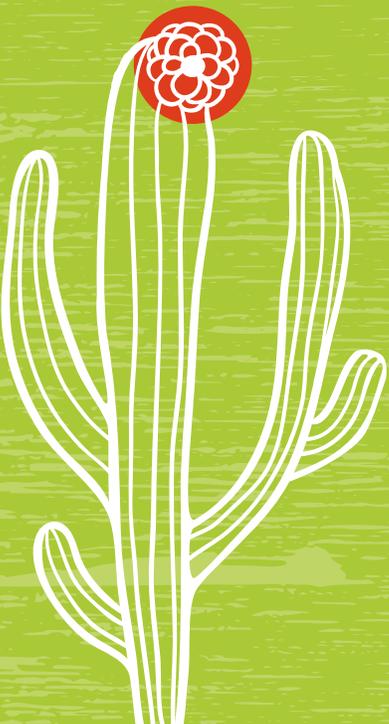
## **Ficha catalográfica**

**F981s** Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).  
Semear y semear internacional : resultados de los programas de gestión del conocimiento del FIDA en Brasil – Salvador : Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 2021.  
79 p. : il. color.

Este informe presenta el resultado del análisis de la ejecución de los programas Semear y Semear Internacional.  
ISBN 978-92-9266-067-3

1. Desarrollo rural y económico. 2. Agricultura. 3. Agricultura familiar. I. Título.

CDU 338.43



# FICHA TÉCNICA

# EL FIDA EN BRASIL



## PROYECTO VIVA EL SEMIÁRIDO (PVSA)

Familias beneficiadas: 22.000  
Familias lideradas por jóvenes: 6600  
Familias lideradas por mujeres: 9500  
Financiación FIDA: USD 20 millones  
Financiación gubernamental: USD 10,1 millones



## PROJETO PAULO FREIRE DESENVOLVIMENTO PRODUTIVO E DE CAPACIDADES

**PROYECTO PAULO FREIRE (PPF)**  
Familias beneficiadas: 60.000  
Familias lideradas por jóvenes: 16.052  
Familias lideradas por mujeres: 10.800  
Financiación FIDA: USD 40 millones  
Financiación gubernamental: USD 40 millones



## PROJETO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO CARIRI, SERIDÓ E CURIMATAÚ (PROCASE)

### PROYECTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE DEL CARIRI, SERIDÓ Y CURIMATAÚ (PROCASE)

Familias beneficiadas: 22.000  
Familias lideradas por jóvenes: 1570  
Familias lideradas por mujeres: 10.800  
Financiación FIDA: USD 25 millones  
Financiación gubernamental: USD 15,5 millones



### PROYECTO DOM TÁVORA (PDT)

Familias beneficiadas: 12.000  
Familias lideradas por jóvenes: 3600  
Familias lideradas por mujeres: 4800  
Financiación FIDA: USD 16 millones  
Financiación gubernamental: USD 12,2 millones



### PROYECTO PROSEMIÁRIDO (PSA)

Familias beneficiadas: 70.000  
Familias lideradas por jóvenes: 20.200  
Familias lideradas por mujeres: 40.500  
Financiación FIDA: USD 45 millones  
Financiación gubernamental: USD 50 millones



### PROYECTO DOM HELDER CÂMARA (PDHC) 2

Familias beneficiadas: 74.000  
Familias lideradas por jóvenes: 39.000  
Familias lideradas por mujeres: 37.000  
Financiación FIDA: USD 18 millones  
Financiación gubernamental: USD 42 millones

## LISTA DE SIGLAS

---

Ater – Asistencia Técnica y Extensión Rural

Aksaam – Adaptación del Conocimiento para la Agricultura Sustentable y el Acceso al Mercado.

ASA – Articulación Semiárido Brasileño

AS-PTA – Agricultura Familiar y Agroecología

BID – Banco Interamericano de Desarrollo

BNDES – Banco Nacional del Desarrollo Económico y Social

COVID-19 – Enfermedad por el nuevo coronavirus

Data.Fida – Sistema de Monitoreo y Evaluación desarrollado por Semear Internacional para los proyectos del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola

Embrapa – Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria

Fida – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

FAO – Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación

Fundapaz – Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz

IDPPS – Instituto de Políticas Públicas y Desarrollo Sustentable

IICA – Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

MKTPlace – Plataforma de la Embrapa para tecnología y comercialización

M&A – Monitoreo y Evaluación

OCDE – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

ONG – Organización no gubernamental

ONU – Organización de las Naciones Unidas

ODS – Objetivos del Desarrollo Sustentable

PSI – Programa Semear Internacional

Propac – Programa de Promoción y Acción Comunitaria

Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar

PAA – Programa de Adquisición de Alimentos

PDHC 2 – Proyecto Dom Helder Câmara 2

PNAE – Programa Nacional de Alimentación Escolar

PAC – Plan de Adquisiciones y Compras

POA – Plano Operativo Anual

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Procase – Proyecto de Desarrollo Sustentable del Cariri, Seridó y Curimataú

SM&A – Sistema de Monitoreo y Evaluación

UFV – Universidad Federal de Viçosa

UGP – Unidade Gestora del Proyecto



# RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo rural para la reducción de la pobreza y el aumento de la calidad de vida de las poblaciones que viven en el campo es el objetivo tanto de las principales agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que actúan a nivel mundial como de organizaciones con actuación local que trabajan en el apoyo a la agricultura familiar. En Brasil, la región del Semiárido en el Nordeste presenta las mayores demandas respecto a las políticas de desarrollo, reducción de la pobreza rural y seguridad alimentaria.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (Fida), un fondo de la ONU que financia proyectos de apoyo al desarrollo rural, actúa en el Semiárido brasileño financiando seis proyectos, apoyando a cinco gobiernos estatales y al Gobierno Federal, todos con acciones para promover el desarrollo en bolsones de pobreza extrema ubicados en la región. Para apoyar la mejor ejecución de estos seis proyectos, el Fida, por medio de la donación de recursos financieros, en alianza con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), financió dos programas de gestión del conocimiento.

El primero, del 2011 al 2017, fue el Programa Semear, y el segundo, en ejecución, se inició en el 2017 y su fin está previsto para el 2021, denominado Programa Semear Internacional (PSI). El objetivo de los programas de gestión del conocimiento fue la identificación, sistematización y divulgación experiencias exitosas y mejores prácticas asociadas a la convivencia con el Semiárido del Nordeste, con el objetivo de capacitar a gestores, técnicos, productores y productoras de la agricultura familiar en actividades agrícolas y no agrícolas.

Además de las capacitaciones, los programas hicieron viable el desarrollo y la implantación de un complejo sistema de evaluación y monitoreo de los proyectos apoyados por el Fida y la realización de eventos destinados a ampliar el diálogo político entre autoridades, gestores, técnicos y representantes de la sociedad para evaluación y discusión de las políticas públicas de interés de la agricultura familiar nordestina.



Para ello, se realizaron actividades, intercambios nacionales e internacionales, seminarios, cursos, talleres y una serie de eventos para movilizar, insertar y capacitar a los beneficiarios de los proyectos apoyados por el Fida en el Semiárido. Se implantó un eficaz proceso de comunicación y divulgación por medio de un portal en la red mundial de computadoras (web), además se puso a disposición la información en los medios sociales más importantes (Facebook e Instagram), que permitieron el acceso público a publicaciones de calidad sobre los temas del Programa.

En términos de resultados, el Semear y el Semear Internacional lograron identificar, sistematizar y compartir 254 experiencias y buenas prácticas, con la participación directa de 4195 agricultores y agricultoras, de los cuales 3076 son mujeres; 1879, jóvenes; 4432, familias; 161, indígenas; 706, quilombolas; 535, artesanos y artesanas y 504 actores sociales movilizados durante la ejecución de las actividades. Las experiencias y buenas prácticas se divulgaron con la difusión masiva de los conocimientos por medio de 230 productos de comunicación, como la publicación de cartillas, boletines, libros y la producción y edición de vídeos, además de la creación de un portal en la red, el Portal Semear. Se produjeron 74 vídeos en alianza con organizaciones sociales y agricultores experimentadores, divulgados en el Portal Semear y en los medios sociales como Facebook y YouTube.

Se implantó un sistema de monitoreo y evaluación —Data.Fida— para atender los proyectos apoyados por el Fida en Brasil y en otros países.

El Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais, importante espacio de discusión política para la agricultura familiar del Nordeste, recibió apoyo para su realización, además de recursos para la elaboración de estudios técnicos.

Hubo un gran esfuerzo de articulación e integración entre los proyectos del Fida en Brasil, en América Latina y en África, con decenas de intercambios importantes para el intercambio de conocimientos y experiencias, reforzando la cooperación Sur-Sur.

Respecto a la evaluación de los programas de gestión del conocimiento, SEMEARY SEMEAR INTERNACIONAL, podemos afirmar que:

- Fueron de **alta relevancia** para la estrategia de desarrollo rural y reducción de la pobreza en el Nordeste, y están en línea con los proyectos del Fida en la región y con otras políticas mundiales, regionales y nacionales.
- Los programas **tuvieron un excelente desempeño con su eficacia confirmada por los interesados entrevistados** y en los resultados señalados en el informe final y en los informes de progreso del Semear y del Semear Internacional.
- La **gestión de los programas fue muy eficiente en la ejecución presupuestaria y financiera** y contó con el apoyo técnico y la experiencia del IICA para garantizar la calidad y la eficiencia en el control de los gastos.
- El **éxito de los programas fue garantizado por el impacto generado a los beneficiarios, y los indicadores de sustentabilidad apuntan a resultados duraderos** por medio de la masa crítica y capital humano formados por el Programa.

Se recomienda que, como consecuencia de las lecciones aprendidas, las acciones del SEMEARY SEMEAR INTERNACIONAL tengan continuidad con nuevas alianzas y nuevos aportes de recursos, sobre todo en un escenario pospandémico de COVID-19, cuando los indicadores de la pobreza extrema en el Semiárido brasileño ya apuntan a un escenario de expresivo aumento.

CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS

RESULTADOS ALCANZADOS	PROGRAMA SEMEAR	PSI *	TOTAL
Participación directa de beneficiarios	17948	11.296	29.244
• Agricultores(as) familiares y emprendedores(as) rurales	17.000	1.974	18.974
• Estudiantes	220	296	516
• Quilombolas e integrantes de comunidades	1.093	252	1.345
• Mujeres	7.000	3.379	10.379
• Jóvenes	5.102	654	5.756
• Actores/Actrices sociales	535	442	977
• Gestores(as) públicos(as)	504	214	718
• Técnicos(as)	60	1.502	1.562
• Alcance de eventos en línea realizados por el PSI o con participación del PSI (personas)	–	6.035	6.035
Alcance de contenidos digitales (accesos al sitio PSI)	120.000	51.100	171.100
Accesos al Sistema Data.Fida	–	457**	457
Proyectos Fida apoyados	6	6	6
Redes de colaboración apoyadas	4	5	9
Publicaciones lanzadas	19	21	40
Reuniones del Foro de Secretarios apoyadas	8	6	14
Eventos en línea realizados – Divulgación de conocimiento	–	15	15
Reuniones gerenciales – compras públicas realizadas	–	2	2
Rutas del Cordero/Miel realizadas	–	2	2
Buenas prácticas y experiencias identificadas, sistematizadas y divulgadas	254	19	273
Intercambios internacionales realizados/apoyados	1	10	11
Intercambios nacionales realizados	93	9	102
Vídeos producidos/coproducidos	74	24	98
Documentario producido	–	1	1
Talleres impartidos	86	14	100
Seminarios temáticos	18	14	32
Concursos realizados	3	2	5
Iniciativas de aprendizaje realizadas	4	6	10
Territorios de aprendizaje en implementación	–	4	4
Participación en foros en Brasil y en otros países	–	2	2
Reuniones de grupo de trabajo realizadas – intercambio de experiencias, asesorías técnicas, proyectos Fida	–	7	7
Entrenamiento/capacitaciones realizados para asesoría técnica	5	15	20
Talleres impartidos de asesoría técnica y a beneficiarios(as)	5	21	26
Sistema de monitoreo y evaluación (M&A) desarrollado	1		1
Sistema de gestión desarrollado	–	1	1
Alianzas con universidades (UFBA, UFPB, UFRPE, Unjorge, UnB)	–	5	5
Alianzas ministeriales – Gobierno Federal (Ministerios de la Ciudadanía y del Desarrollo Regional)	–	2	2
Alianzas institucionales	260	11	271
Acciones orientadas para el fortalecimiento del protagonismo femenino y juvenil implantado	9	13	22
Comunidades que participan en el programa	300	415	N/A
Estudios realizados	16	12	28
Prácticas profesionales promovidas	6	3	9
Número de participantes en las prácticas profesionales	100	5	105
Concursos realizados	3	2	5
Ferías de conocimiento realizadas	13	–	13
Asociaciones participantes en las Ferias de Conocimiento	125	–	125

\* Cuadro resumen de los resultados alcanzados por el Semear Internacional. Datos hasta el 21/10/2020.

\*\* Accesos basados en las acciones de manipulación de datos de los usuarios (inclusiones, modificaciones y exclusiones). Cuento de un acceso al día por usuario. Fuente: Data.Fida, acceso el: 21/10/2020.





## ANTECEDENTES

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) fue creada para promover la paz y el desarrollo entre los países. El sistema de la ONU está formado por seis órganos principales, además de agencias especializadas, fondos, programas, comisiones, departamentos y oficinas. Actualmente existen 26 programas, fondos y agencias vinculados de diversas formas a la ONU, a pesar de tener sus propios presupuestos y de establecer sus propias reglas y metas. Todos los organismos tienen un área específica de actuación y brindan asistencia técnica y humanitaria en las más diversas áreas. En Brasil destacan el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa Alimentar Mundial, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre VIH/Sida, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (Fida).

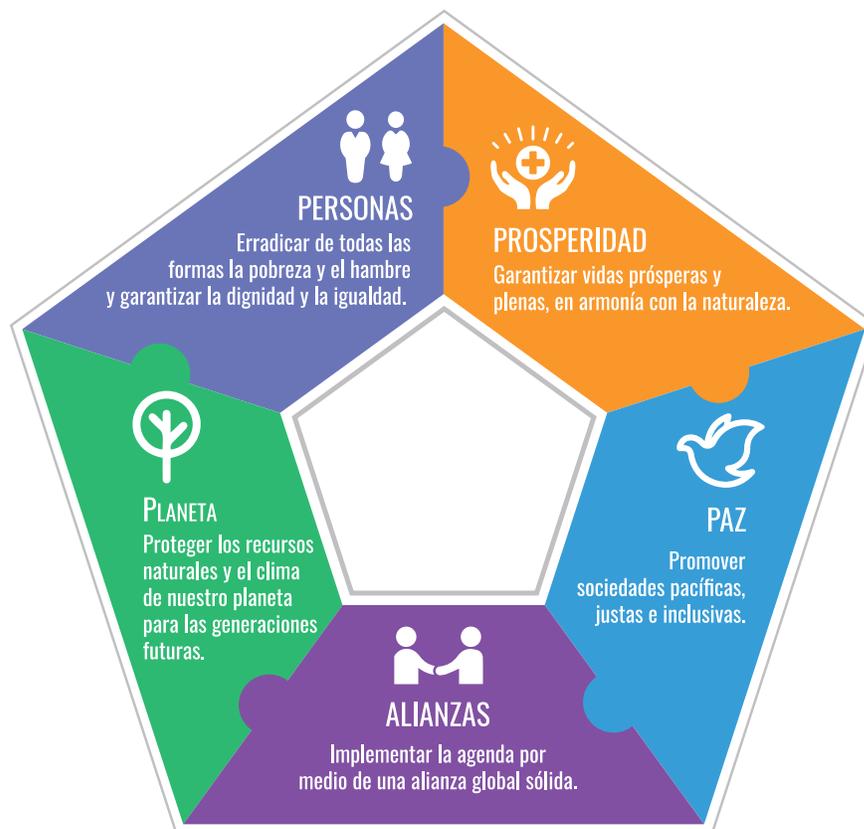
Además de las organizaciones vinculadas a la ONU, otros organismos internacionales actúan en Brasil en la prestación de asistencia técnica y humanitaria, en especial la Agencia de Cooperación Técnica, de Alemania, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con actuación en toda América Latina, y todos actúan alineados con los principios de la Naciones Unidas.

La ONU trabaja de forma integrada para viabilizar los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), por medio de la implementación de la Agenda 2030. En Brasil, para el período de 2017-2021, se estableció el Marco de Alianzas de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable, en el que se delinear las prioridades nacionales de desarrollo. Estas prioridades se organizan en ejes principales (Figura 1) y resultados.



Figura 1:

Ejes principales del Marco de Alianzas de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable



Fuente: ONU, 2017.

**Eje Personas:** Sociedad inclusiva, equitativa y con plenos derechos para todos y todas.

**Resultado 1:** Desarrollo social fortalecido en todo el territorio, con la reducción de la pobreza por medio del acceso a bienes y servicios públicos de calidad, en especial en las áreas de educación, salud, asistencia social, seguridad alimentaria y nutricional y trabajo decente, con equidad y énfasis en la igualdad de género, raza, étnica y generacional.

**Eje planeta:** Gestión sustentable de los recursos naturales para las generaciones actuales y futuras.

**Resultado 2:** Modelos de gobernanza participativa de gestión sustentable de recursos naturales y servicios ecosistémicos, efectivos y fortalecidos, buscando territorios integrados, resilientes e inclusivos.

**Resultado 3:** Capacidades institucionales fortalecidas para promover las políticas públicas, su coherencia e implementación, para la gestión sustentable de recursos naturales y servicios ecosistémicos y el combate a los cambios climáticos y sus efectos adversos.

**Eje prosperidad:** Prosperidad y calidad de vida para todas las personas.

**Resultado 4:** Crecimiento Económico inclusivo y ambientalmente sustentable, con diversificación productiva, fortalecimiento industrial, infraestructura resiliente, aumento de la productividad e innovación, transparencia, participación social y valorización de las micro y pequeñas empresas.

**Resultado 5:** Reducción de las desigualdades socioeconómicas y territoriales, con promoción del pleno empleo y del trabajo decente, garantía de los derechos sociales y laborales, cualificación profesional, con especial atención a las personas en situación de mayor vulnerabilidad.

**Eje paz:** Sociedad pacífica, justa e inclusiva.

**Resultado 6:** Promoción de una sociedad pacífica, justa e inclusiva por medio de participación social, transparencia y gobernanza democrática, respetando la laicidad del Estado y garantizando derechos humanos para todos y todas.

**Eje Alianzas:** Alianzas múltiples para implementar la agenda de desarrollo sustentable.

**Resultado 7:** Alianzas estratégicas establecidas para fortalecer y promover la cooperación internacional y contribuir para la reducción de las desigualdades dentro y entre los países.

El Marco de Alianza de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable definido para Brasil tiene como base la Agenda 2030 del Sistema de las Naciones Unidas, documento aprobado durante la Asamblea General de las Naciones Unidas de septiembre del 2015 y abarca 17 ODS.

El Fida es una institución financiera internacional y un organismo especializado de las Naciones Unidas. Desde 1977 actúa en la promoción del desarrollo con acciones orientadas a eliminar la pobreza, el hambre y la desnutrición, por medio del aumento de la productividad, la renta y la calidad de vida de las poblaciones rurales. El Fida trabaja donde la pobreza y el hambre son más extremas, en las regiones remotas de los países en desarrollo con poblaciones rurales vulnerables, con limitado acceso a recursos financieros y poca presencia de organismos promotores del desarrollo.

Con actuación abarcadora y presencia en la mayoría de los países pobres y en desarrollo, el Fida ya aplicó recursos que suman 28 mil millones de dólares americanos en préstamos y donaciones, que beneficiaron alrededor de 483 millones de personas en todo planeta.

El Fida colabora con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONG) y comunidades rurales para elaborar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas públicas destinadas a reducir la pobreza rural en América Latina y el Caribe. Hasta el final del 2016 ya había firmado alianza con 19 gobiernos y ejecutado 37 programas orientados para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en la región.

Presente en Brasil desde los años 1980, el Fida ha actuado en el Nordeste donde existen bolsones de pobreza rural y poblaciones acosadas por la inseguridad alimentaria, hídrica y con difícil acceso a las políticas públicas para la reducción de la pobreza extrema.

La cooperación financiera del Fida ocurre en alianzas firmadas con el Gobierno Federal, con los gobiernos de los estados nordestinos por intermedio de recursos reembolsables y con donaciones destinadas a instituciones públicas, ONG y agencias de cooperación técnica internacional.

Actualmente se están ejecutando con recurso de préstamos seis proyectos de desarrollo rural en el Semiárido nordestino, cinco contratos con gobiernos estatales y un contrato con el Gobierno Federal. El objetivo es aumentar la producción y la renta de los agricultores y agricultoras familiares, facilitar el acceso de las Familias a los servicios básicos y a las políticas públicas, permitir el acceso a canales de comercialización y mercados y fortalecer sus organizaciones sociales.



**VIVA EL SEMIÁRIDO:** *En ejecución en Piauí, el proyecto abarca 89 municipios cuya producción y renta dependen de la agricultura familiar. El objetivo es mejorar la renta de las Familias y aumentar las oportunidades de empleo por medio del fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas en las comunidades. El proyecto actúa en el fortalecimiento y en la ampliación de las actividades económicas en las cadenas productivas de miel, anacardo, ovinos, caprinos, piscicultura, avicultura, patios productivos, suinocultura, mandiocultura, artesanía y riego. Beneficiará a 22.000 Familias rurales en situación de pobreza, realizará 181 proyectos de inversión productiva, capacitará a 3300 mujeres para emprender en acciones agrícolas y no agrícolas, entrenará a 100 funcionarios públicos en metodologías participativas y capacitará a 1200 profesionales de la educación en educación contextualizada para el semiárido, además de 2000 jóvenes que recibirán formación profesional.*





**PROCASE:** En etapa de conclusión en Paraíba, el Proyecto de Desarrollo Sustentable del Cariri, Seridó y Curimataú (Procase) benefició a 56 municipios del estado. Tiene como prioridad mejorar la infraestructura social y reducir los problemas ambientales relacionados con la desertificación, desde la perspectiva del desarrollo sustentable y de la convivencia con el Semiárido. Con el objetivo de mejorar los medios de subsistencia y desarrollar la economía rural de la población necesitada, valoriza y fortalece las capacidades de las comunidades quilombolas,

de los jóvenes y mujeres productoras rurales familiares en la organización del trabajo, y contribuye aun para reducir las desigualdades en el campo. Tuvo como metas capacitar a 1200 jóvenes para la elaboración y el desarrollo de un plan de negocios, 860 sistemas de captación de agua construidos o mejorados, 22.000 familias beneficiadas, de las cuales 1500 Familias lideradas por jóvenes y 7400 Familias lideradas por mujeres, 11.200 agricultores familiares beneficiados con planes de inversiones productivos vinculados a la caprinocultura, fruticultura, horticultura, apicultura, minería, entre otros.



**PROSEMIÁRIDO:** Este proyecto da continuidad a una alianza entre el Fida y el Gobierno de Bahía, y es el tercero consecutivo. El Prosemiárido abarca 32 municipios y tiene como objetivo reducir la pobreza rural por medio del aumento de la producción y de la renta de los agricultores familiares, así como fortalecer las capacidades de los individuos y de las organizaciones para el acceso a los mercados, y se centra especialmente en mujeres y jóvenes. El Proyecto ha llegado ya a 61.963 Familias, 31.095 reciben asistencia técnica y extensión rural (Ater) de forma con-

tinua o especializada, 23.897 beneficiadas con inversiones en las cadenas productivas, 3790 beneficiadas con inversiones en organizaciones económicas, 20.097 en organizaciones comunitarias y 1128 capacitadas para acceder a las políticas públicas para la agricultura familiar. El Prosemiárido fue considerado el mejor proyecto en ejecución en el 2019 por la ONU.



**PAULO FREIRE:** Proyecto ejecutado por el gobierno del Ceará en 31 municipios, busca desarrollar el capital social y humano de la población local, destacando sus acciones junto a los pueblos y comunidades tradicionales, quilombolas e indígenas. Se centra en la capacitación de agentes públicos y privados que brindan apoyo a estas poblaciones con asistencia técnica y de gestión para la producción rural familiar. El objetivo del Proyecto Paulo Freire es reducir la pobreza y elevar el estándar de vida de los agricultores fa-

miliares por medio de la formulación e implementación de modelos de negocio viables para emprendimientos agrícolas y no agrícolas, incluidas iniciativas de regeneración de suelos y adopción de prácticas agroecológicas con foco en los jóvenes y mujeres. Las metas son 60.000 Familias capacitadas para acceder políticas públicas, 30.000 beneficiadas por Ater y 1200 jóvenes capacitados para iniciar o fortalecer actividades económicas.



**DOM TÁVORA:** Ejecutado por el Gobierno de Sergipe, el proyecto busca fortalecer las capacidades locales de gestión productiva y comercial para posibilitar el acceso a los mercados. El Proyecto Dom Távora está presente en 15 municipios y se centra en el objetivo de contribuir para la generación de renta y empleo reforzando la capacidad de las entidades públicas y privadas que prestan servicios técnicos y administrativos, buscando el fortalecimiento de los negocios y emprendimiento. Tiene

como metas 1800 productores capacitados en gestión de los negocios rurales, 1200 capacitados en fortalecimiento organizacional, 12.000 Familias apoyadas con plan de negocios e in-

versiones productivas y con mejoras en el índice de propiedad de activos, 10.000 más pobres beneficiadas directamente y 20.000 beneficiadas indirectamente. Prevé también la difusión y adopción de prácticas agroecológicas y técnicas de producción sustentables por agricultores familiares.



**DOM HELDER CAMARA 2:** El Proyecto Dom Helder Câmara 2 (PDHC 2) es implementado por el Ministerio de la Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento. Tienen como objetivo desarrollar acciones referenciales de combate a la pobreza y apoyo al desarrollo rural sustentable en el Semiárido del Nordeste. Actúa en 913 municipios, en 11 estados de la federación: Alagoas, Bahía, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte y Sergipe, con la expectativa de prestar servicios de Ater orientados a la diversificación de

la producción y al acceso a mercados, por cerca de tres años, a aproximadamente 74.000 Familias. Hasta el momento, el proyecto ya benefició a 54.002 Familias por medio de acciones de Ater, de las cuales 2918 quilombolas y 364 indígenas. Las mujeres representan el 67 % del público atendido por el PDHC 2, con 36.108 beneficiadas directas. El proyecto superó las metas de asistencia al acceso a servicios financieros, beneficiando un total de 14.484 Familias por medio de esta modalidad. En alianza con el Ministerio de la Ciudadanía, benefició 13.607 Familias por medio del programa Brasil Sin Miseria, parte considerable de las 35.510 Familias beneficiadas por medio de políticas y programas públicos. Las acciones del proyecto benefician directamente alrededor de 126.000 personas.

Para apoyar sus proyectos, el Fida cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento, tema transversal para facilitar la capacitación por medio de la identificación de experiencias y tecnologías innovadoras, sistematización y divulgación de casos exitosos y promoción de entrenamientos, intercambios y comunicación orientada a los agricultores familiares.

Para viabilizar esta estrategia de gestión del conocimiento, usando recursos de donación, el Fida apoya la ejecución del proyecto Adaptando Conocimiento para Agricultura Sustentable y Acceso al Mercado (Aksaam), que sucedió al Proyecto MKTPlace de la Empresa Brasileña de Investigación y Agropecuaria (Embrapa).



**MKTPlace** fue una plataforma de innovación agropecuaria, una iniciativa internacional coordinada por la Embrapa con el apoyo de diversos aliados. Surgió para satisfacer una demanda de la agricultura de los países en desarrollo en un esfuerzo de cooperación Sur-Sur. El objetivo es conectar a especialistas e instituciones brasileñas, africanas, latinoamericanas y caribeñas para desarrollar, conjuntamente, proyectos de investigación para el desarrollo con el propósito de beneficiar el pequeño productor. MKTPlace financió 82 proyectos en 13 países de África y

en 10 países de América Latina y Caribe. En el 2016 fue seleccionado por la ONU como una de las 15 iniciativas de mayor impacto en la cooperación Sur-Sur. Ha finalizado ya 40 proyectos con resultados expresivos como la capacitación de 2191 personas, 170 tecnologías, productos y servicios desarrollados, 96 productos del conocimiento generados y 129 publicaciones técnicas.



**Aksaam** es la donación del Fida que sucedió al MKTPlace y es ejecutado por la Universidad Federal de Viçosa (UFV) por medio del Instituto de Políticas Públicas y Desarrollo Sustentable (IDPPS), con apoyo administrativo de la Fundación Arthur Bernardes. El Aksaam tiene como objetivo erradicar la pobreza rural, promover el desarrollo agrícola sustentable y la seguridad alimentaria y nutricional, en consonancia con los ODS. El Aksaam pretende (i) mejorar el acceso de los agricultores familiares a



las tecnologías y conocimientos; (ii) aumentar la productividad de los agricultores; (iii) mejorar las condiciones de acceso al mercado, y, (iv) inserir a los agricultores en cadenas de valor dinámicas. Su ejecución técnica tiene en cuenta la experiencia de los proyectos FIDA en Brasil y en la región de América Latina y Caribe (ALC) y con ello tiene cinco ejes temáticos: inclusión productiva (género y juventud, comunidades tradicionales), acceso a mercados y políticas públicas, medio ambiente y adaptación a los cambios climáticos, monitoreo y evaluación de proyectos y programas de seguridad alimentaria y nutricional. Para ello, el Aksaam actuará por medio de una red de colaboradores.



**semear Internacional** es una continuidad del programa Semear, ejecutado del 2011 al 2017, y desde el 2017 tiene la finalidad de promover la gestión del conocimiento en el Semiárido y abarca todos los estados del Nordeste en las áreas en que hay ejecución de los proyectos del Fida. El objetivo del semear Internacional es promover la identificación, el registro y la divulgación de conocimientos, innovaciones y buenas prácticas de desarrollo entre las Familias rurales. Además de eso, pretende fortalecer las redes de colaboración y diálogo entre asociaciones, cooperativas, ONG, gobiernos, instituciones de investigación, enseñanza y Ater. Son temas de actuación del programa Semear Internacional innovaciones productivas y tecnológicas apropiadas para el Semiárido, divulgación de experiencias exitosas de negocios rurales agrícolas y no agrícolas, experiencias de manejo de recursos naturales y adaptación a los cambios climáticos con énfasis en el monitoreo y evaluación de los proyectos del Fida.

Para viabilizar la ejecución de los programas SEMEAR I SEMEAR INTERNACIONAL, el Fida buscó el apoyo del IICA, que es un organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano, que apoya los esfuerzos de los Estados miembro en su busca por el desarrollo agrícola y bienestar rural, con la reducción de la pobreza en áreas críticas.

Para ello, el IICA ofrece cooperación mediante su amplia experiencia en temas como tecnología e innovación para la agricultura, sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, comercio agropecuario internacional, agricultura familiar, desarrollo rural, gestión de los recursos naturales y bioeconomía.

El IICA, en el ámbito de la cooperación con Brasil, ha demostrado ser una institución moderna y eficiente, ofreciendo una plataforma de recursos humanos y procesos capaces de **movilizar los conocimientos disponibles en la región y en el mundo** para alcanzar una agricultura competitiva, inclusiva y sustentable, que aproveche las oportunidades para la reducción de la pobreza y la promoción de un mayor bienestar rural y una gestión sustentable de su capital natural.

Este estudio tiene como objetivo evaluar los principales resultados alcanzados por el programa de gestión de conocimiento del Fida en Brasil, SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL.





# 1

# INTRODUCCIÓN



Este informe presenta el resultado del análisis de la ejecución de los programas Semear y Semear Internacional. El estudio analítico propuesto observó tres objetivos básicos. El primero consiste en el análisis de la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad del Semear y del Semear Internacional. El segundo se refiere a la verificación del cumplimiento de los objetivos y del alcance de los resultados propuestos. El tercero presenta las lecciones aprendidas, las conclusiones y recomendaciones.

Entre las cuestiones abordadas, merecen énfasis las siguientes actividades: (a) procedimiento de lectura y análisis de los documentos originales del Programa, además de informes, estudios e información disponibles en el Portal Semear; (b) reunión de trabajo con la coordinación del PSI para nivelar el escopo del estudio, aclarar dudas y absorber información necesaria a la formulación del documento de análisis; (c) identificación de los productos y resultados alcanzados en el período de vigencia de los Programas, por medio de entrevistas y análisis documental; (d) análisis de la información sobre desembolso de recursos en relación con el alcance de los objetivos propuestos; y (e) acceso a los procedimientos y procesos de adquisición y selección de bienes y servicios por el sistema del IICA.

En la metodología empleada se desarrollaron los pasos siguientes: (a) procedimiento de lectura y análisis de los documentos, registros y memorias de los informes de progresos, informe final, informes y estudios disponibles en el Portal Semear; (b) identificación de los productos y resultados alcanzados por los programas; (c) análisis de los datos encontrados; (d) establecimiento de las preguntas para la realización de las entrevistas; (e) elaboración de la versión preliminar para análisis; y (f) elaboración del informe final de la evaluación.

Esta versión final del estudio de evaluación se estructura en seis partes específicas. La primera presenta un resumen ejecutivo, la segunda delinea los antecedentes, la tercera expone una introducción de la evaluación. La cuarta parte presenta la metodología adoptada para el desarrollo del análisis.

Para facilitar la comprensión, la quinta parte señala la contextualización del Programa Semear, con diseño, estructura, resultados, datos de la implementación, aspectos presupuestarios y principales realizaciones. La información fue compilada del Informe Final del Programa elaborado en el 2017, en vista de que este documento final fue aprobado por el IICA y por el Fida, y no permite impugnaciones.

Aun en la quinta parte, se presenta la información del Semear Internacional, con objetivos estratégicos, objetivos, resultados esperados etc., con la información sobre las entrevistas realizadas y el análisis del Programa, resaltando las evaluaciones de la relevancia, eficiencia, eficacia, impactos, sustentabilidad, así como las lecciones aprendidas con la implementación.

La sexta parte presenta las conclusiones y recomendaciones. Incluye, aun, los anexos formados por la lista de preguntas y respuestas, la identificación de los entrevistados y la lista de documentos consultados.





# 2

# METODOLOGÍA



El análisis de los programas SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL tiene como finalidad satisfacer tres objetivos:

- análisis de los resultados alcanzados por el Programa teniendo en cuenta su relevancia, eficacia, impacto y sustentabilidad;
- verificación del cumplimiento de los objetivos y del alcance de los resultados propuestos por el Programa;
- presentación de las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la estructura administrativo-organizacional responsable de la ejecución del Programa y de los propósitos de este estudio, se adoptó una definición operacional de análisis, entendiéndose como un procedimiento sistemático de obtención y análisis de datos, con el objetivo de identificar los resultados, efectos o impactos, así como medir los criterios estratégicos de la relevancia, eficiencia y sustentabilidad, en comparación con los objetivos establecidos en la concepción o formulación de los Programas.

Así, por tratarse de una evaluación de un programa aún en ejecución, los procedimientos metodológicos adoptados siguieron un modelo mixto, resultante de la combinación de los modelos cuantitativo y cualitativo, con base en las orientaciones contenidas en manuales de organismos internacionales como, por ejemplo, el PNUD, la Matriz Lógica del Programa y la agregación de subsidios contenidos en el informe final del Semear y en los informes de progreso del Semear Internacional.

Por lo tanto, en este marco de referencia, la metodología empleada en el presente análisis se desarrolló para organizarse en tres etapas:

---

#### Primera Etapa – **Análisis documental**

---

El desarrollo del análisis tuvo como punto de partida la recopilación de información sobre el Programa contenida en los documentos disponibles que definen los objetivos, las directrices, las metas, los flujos físico-financieros previstos y realizados, las fuentes de financiación, el desempeño y el público objetivo, siguiendo:

- la definición de las técnicas para la recopilación de datos del Proyecto;
- la lectura y el análisis de los documentos, del informe final del Semear, de los informes de progresos del Semear Internacional, acceso a la información del Sistema Integrado de Gestión, del IICA y del Portal Semear en la red, que se llevaron a cabo desde el inicio de las actividades de implementación del Proyecto;
- la identificación de los productos y resultados alcanzados por el Programa;
- el análisis de los datos encontrados

---

#### Segunda Etapa – **Entrevistas**

---

Se realizaron entrevistas con **personas clave** que actuaron y que aún actúan de manera significativa en el Programa. Las entrevistas se llevaron a cabo con base en un guion previamente definido con el propósito de obtener respuestas para el nivel de ejecución de las actividades programadas y el nivel de obtención de los resultados esperados, centrándose en el aspecto cualitativo.

Debido a la pandemia por coronavirus, las entrevistas se realizaron por medio de la aplicación de comunicación Skype y duraron alrededor de 50 minutos.

---

#### Tercera Etapa – **Elaboración del informe**

---

La versión final del estudio incorporó las sugerencias del Fida de separar los análisis para el Programa SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL.



PROGRAMA SEMEAR  
GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN  
ZONAS SEMIÁRIDAS DEL  
NORDESTE DE BRASIL



El Programa Semear – Gestión de Conocimiento en Zonas Semiáridas se ejecutó con el propósito de contribuir para ampliar las oportunidades de la población rural permitiéndoles acceder y aprovechar un conjunto de conocimientos, experiencias, innovaciones y buenas prácticas en desarrollo en la región.

El Programa se creó en el 2011 por el Fida, en alianza con el IICA y financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Nació del deseo del Fida de impulsar la replicabilidad de experiencias, tecnologías innovadoras, conocimientos y buenas prácticas ya desarrolladas en la región por un conjunto de organizaciones y actuar como elemento propulsor para fortalecer las redes de intercambio y alianzas entre los diferentes actores de desarrollo rural en la región semiárida.

El Programa terminó en marzo del 2017. A lo largo de estos seis años, contribuyó para el intercambio de conocimientos, experiencias, innovaciones y lecciones aprendidas relacionadas con el desarrollo rural entre los actores del Semiárido nordestino. Su objetivo fue facilitar el acceso a saberes, innovaciones y buenas prácticas que pudieran ser adoptados y replicados por la población rural para mejorar sus condiciones de vida y contribuir a la promoción del desarrollo sustentable y equitativo de la región.

Las acciones desarrolladas por el Programa abarcaron los ocho estados del Semiárido nordestino, tal como estaba previsto en el diseño inicial: Pernambuco, Rio Grande do Norte, Sergipe, Ceará, Paraíba, Alagoas, Piauí y Bahía. Además, se incorporó a Minas Gerais y Maranhão en las acciones en el 2016. En el caso de Minas Gerais, el Semear apoyó la realización de un diagnóstico y de un proyecto de desarrollo para la región del Jequitinhonha. En Maranhão, técnicos y organizaciones locales participaron en actividades de intercambio de conocimientos en vista de la implementación de un proyecto cofinanciado por el Fida en el estado. En total, más de 300 comunidades en 173 municipios fueron beneficiadas por actividades promovidas por el Programa Semear.

La información para la evaluación del Semear se recopiló del Informe Final, publicado en junio del 2017.

## 3.1 OBJETIVOS

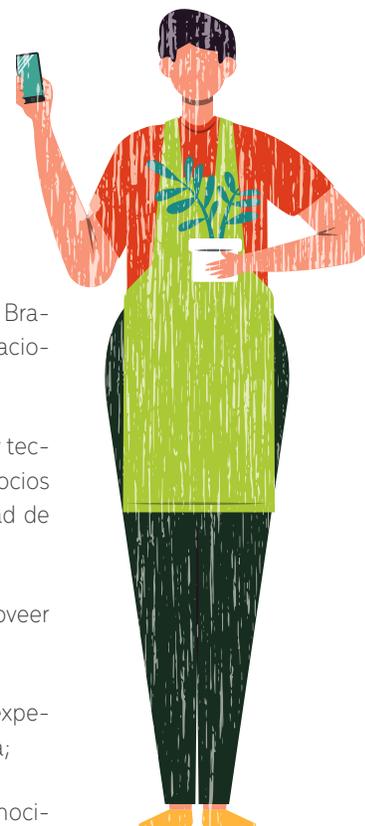
**1) Objetivo de desarrollo:** actuar como catalizador de las acciones de gestión del conocimiento ya emprendidas en el Semiárido nordestino, promoviendo la circulación de conocimientos y reconociendo el Semiárido como un territorio de potencialidades y de alternativas viables para el desarrollo sustentable.

**2) Objetivos programáticos:** (a) contribuir para mejorar la **disponibilidad y el intercambio de conocimientos**, innovaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas para el desarrollo rural; (b) fortalecer o establecer **redes de colaboración y espacios de intercambio** entre los actores del desarrollo rural en el Semiárido nordestino; (c) favorecer el **diálogo entre los diferentes actores rurales** activos en la región, con la intención de reducir la distancia entre la investigación científico-tecnológica y el conocimiento de las poblaciones locales; y (d) promover el desarrollo de capacidades de los pequeños productores y otros actores locales para hacerles reflexionar sobre sus propias experiencias, sistematizarlas, aprender con la experiencia de otros y adquirir conocimientos con valor agregado de uso. A lo largo de la implantación del Programa, se incorporó un quinto objetivo: (e) promover de forma transversal en todas sus acciones la participación de mujeres y jóvenes rurales, identificados como grupos prioritarios.

## 3.2 RESULTADOS ESPERADOS

Estos fueron los principales resultados esperados en el diseño inicial del Programa:

- pequeños productores rurales, organizaciones e instituciones del Semiárido nordestino de Brasil y de otros países de América Latina con acceso a un conjunto de conocimientos, innovaciones y buenas prácticas en las áreas temáticas estratégicas priorizadas por el Programa;
- pequeños productores rurales y sus organizaciones realizando innovaciones productivas y tecnológicas para el manejo sustentable de recursos naturales y para el desarrollo de negocios rurales que contribuyan para mejorar sus condiciones de vida, gracias a la disponibilidad de conocimientos y buenas prácticas facilitadas por el Programa;
- instituciones que participan en el Programa desarrollando mayores capacidades para proveer servicios de asistencia técnica y capacitación a los pequeños productores rurales;
- redes de colaboración fortalecidas y ampliación de las oportunidades de intercambio de experiencias entre los actores del desarrollo rural activos en el área de actuación del Programa;
- aumento de la participación de mujeres y jóvenes rurales en actividades de gestión del conocimiento y mayor valorización de sus conocimientos y experiencias.



## 3.3 PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS

A lo largo de los cinco años de implementación, el Programa Semear contabilizó importantes resultados (cualitativos y cuantitativos) que demuestran el éxito de sus estrategias de actuación, contribuyendo para mejorar la capacidad de la población rural de acceder y aprovechar un conjunto de conocimientos, experiencias, innovaciones y buenas prácticas de convivencia con el Semiárido nordestino.

Se registró la **participación directa de 17.948 personas**, entre agricultores(as), jóvenes, artesanos(as), indígenas, quilombolas e integrantes de comunidades tradicionales, así como otros actores sociales vinculados al desarrollo rural en el Semiárido. La mayoría (cerca del 65 %) del público directamente involucrado en las actividades se constituyó de agricultores(as) familiares.

Cabe resaltar el énfasis del Programa en aumentar la participación de mujeres y jóvenes rurales en actividades de gestión del conocimiento. En sus acciones, el 40 % del público alcanzado por el Semear estuvo compuesto por mujeres; y el 30 %, por jóvenes. Muchas de las acciones permitieron **fortalecer la participación de comunidades quilombolas, tradicionales e indígenas, se registraron en las actividades 1093 quilombolas o integrantes de comunidades tradicionales y 220 indígenas.**

En lo que respecta a la **mejora del intercambio de conocimientos, innovaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas relacionadas con el desarrollo rural y la convivencia con el Semiárido**, hubo un avance positivo entre lo que se esperaba en los resultados previstos y lo que se alcanzó. **Se resalta que más de 17.000 agricultores(as) y emprendedores(as) rurales, 253 organizaciones sociales y 6 proyectos apoyados por el Fida tuvieron acceso a un conjunto de conocimientos, innovaciones y buenas prácticas en las áreas temáticas estratégicas priorizadas por el Programa.**



**Se identificaron y compartieron 254 experiencias y buenas prácticas, en las que participaron directamente 4195 agricultores(as), 3076 mujeres, 1879 jóvenes, 4432 Familias, 161 indígenas, 706 quilombolas, 535 artesanos(as) y 504 actores sociales entre los beneficiarios durante los intercambios.** El documento de diseño inicial había previsto 22. El Programa realizó, por lo tanto, un número expresivo de sistematizaciones superior al previsto, con la identificación, sistematización y divulgación de estas experiencias por medio de cartillas, boletines, libros y vídeos.

Con el objetivo de apoyar la implementación de los Proyectos Fida, **se realizaron 16 estudios y un intercambio internacional en alianza con el IICA, con la participación de 50 personas de siete países de América Latina, incluido Brasil. Se habían previsto 12 estudios especializados en las áreas temáticas estratégicas definidas por el Programa,** lo que también demuestra que superó lo que estaba planeado en su diseño inicial.

Otro aspecto destacado se refiere a los productos de gestión de conocimiento elaborados y difundidos. El diseño inicial preveía al menos seis producciones audiovisuales. Se realizaron 74 productos como vídeos, desarrollados en alianza con las organizaciones sociales y agricultores experimentadores, y publicados en el Portal Semear y en medios sociales, como Facebook y YouTube. Con un promedio mensual de 1348 accesos en Facebook, mientras que en YouTube alcanzó 1417 visitas mensuales, con 400 inscritos. Cabe resaltar que, como estaba previsto, se desarrolló y se encuentra en marcha el Portal del Programa Semear, que registró un total de 38.223 accesos, más de 23.000 usuarios y 126.120 visitas a las páginas. En el ámbito de la comunicación, se generaron más de 230 productos de comunicación, que permitieron llegar a aproximadamente 120.000 personas.

Se hace evidente que las actividades promovidas por los inúmeros proyectos apoyados o ejecutados directamente por el Programa Semear contribuyeron para ampliar el acceso y el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, promoviendo la mejora de la convivencia con el Semiárido y el desarrollo rural de esta región.





Estaban previstos el **fortalecimiento y la ampliación de oportunidades de intercambio de experiencias entre los actores del desarrollo rural activos en el área de actuación del Programa y una red de intercambio periódico**, con parti-

cipación de proyectos de desarrollo en los cuales participan el Fida y otros financiadores, en funcionamiento incluso después del fin del Programa. Con base en las actividades desarrolladas, se apoyaron y fomentaron cuatro importantes redes de colaboración y espacios de intercambio:

- redes de colaboración entre organizaciones sociales que actúan en el Semiárido: cerca de 260 organizaciones sociales dialogan entre sí y comparten conocimientos y experiencias en pequeñas redes;
- red de gestores públicos de la agricultura familiar del Semiárido y Minas Gerais: 10 estados del Nordeste y Minas Gerais integran esta red, que cuenta con cerca de 60 gestores públicos, entre secretarios de agricultura, gestores y técnicos estatales;
- redes de colaboración entre comunidades inseridas en el Semiárido: cerca de 300 comunidades dialogan entre sí y comparten conocimientos y experiencias en pequeñas redes;
- red de colaboración entre los Proyectos Fida, que reúne seis proyectos en implantación y dos proyectos en etapa de diseño final.

Como resultados cuantificables, estaba prevista la participación de 525 personas en visitas de intercambio y de 540 en rutas de aprendizaje, totalizando 1065 beneficiarios directos. Se benefició directamente, por medio de intercambios, a un público bastante superior al previsto, 2683 personas, por medio de cuatro rutas de aprendizaje y 93 visitas de intercambio.

Además, estaba prevista la realización de seis ferias de conocimiento con la participación de aproximadamente 120 asociaciones. Se realizaron 13 ferias con la participación de 125 organizaciones sociales y tres proyectos Fida. En total, se benefició directamente a 5792 personas.

Con las acciones desarrolladas por el Programa Semear, se observó tanto el fortalecimiento de redes de colaboración ya existentes como la formación de nuevas redes entre agricultores(as) y también entre organizaciones, posibilitando así la creación de nuevos espacios colaborativos, lo que favoreció el intercambio de información, experiencias y buenas prácticas.

También se esperaba que las **instituciones que participaran en el Programa desarrollaran una mayor capacidad de proveer servicios de asistencia técnica y capacitación a los pequeños productores rurales**. Tal como estaba previsto, el Semear proporcionó un intenso intercambio de conocimientos sobre asesoría técnica entre las organizaciones sociales, entre ellas y los proyectos Fida y, sobre todo, entre los equipos técnicos de los proyectos Fida.

Más específicamente, se produjo un manual de orientaciones y apoyo a la elaboración de proyectos productivos en colaboración con los equipos técnicos de los proyectos Fida. También se realizaron cinco intercambios y cinco talleres específicos sobre el tema de la asesoría técnica.

Además, se desarrolló un sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&A) para los proyectos Fida en Brasil, con apoyo técnico para la elaboración de líneas de base y capacitación de los equipos sobre su uso.

Entre los resultados cuantificables, se habían previsto 12 estudios y 10 seminarios y talleres. El Pro-



grama realizó 16 estudios: cinco en apoyo a la implementación de los proyectos Fida; cuatro para orientar la actuación del Fida en Brasil en el período del 2016 al 2021; cuatro resultantes de las Rutas de Aprendizaje y tres por aliados seleccionados por medio de convocatoria pública.

Los Talleres y Seminarios superaron con creces lo previsto. Se realizaron 86 talleres y 18 seminarios para capacitar a actores de las organizaciones sociales y a los equipos técnicos de los Proyectos Fida. Además, el Programa Semear apoyó y viabilizó ocho Foros de los Gestores de la Agricultura Familiar con la participación de 60 gestores públicos, técnicos y representantes de organizaciones sociales participantes del desarrollo rural. Se estima que más de 3000 personas fueron beneficiadas directamente por las capacitaciones.

Además, se hizo evidente un estrechamiento en las relaciones entre las instituciones de enseñanza e investigación, como universidades, escuelas y centros de capacitación por medio de la participación en proyectos apoyados por el Semear y desarrollados en las comunidades. Destaca el surgimiento de nuevas líneas de investigación y acciones académicas, así como la valorización del saber local.

Un ejemplo de este estrechamiento de las relaciones con las instituciones de enseñanza e investigación fue la acción realizada por la Asociación de Apoyo a las Comunidades del Campo, en el ámbito del proyecto apoyado por el Programa Semear. Con el objetivo de acercar la investigación científico-tecnológica y el conocimiento de las poblaciones rurales, se promovió una caravana hacia al Centro Tecnológico de Apicultura y Meliponicultura de Rio Grande do Norte, en la Universidad Federal Rural del Semiárido.

Durante la visita, los participantes conocieron las instalaciones del Centro: el sector de beneficiado y producción de cera de abeja, el laboratorio de crianza y reproducción de la Apis y el espacio de formación y capacitación; de forma dialogada y participativa, apicultores e investigadores pudieron experimentar un intenso intercambio de conocimientos sobre las tecnologías de beneficiado de la miel.

**Promover el desarrollo de la capacidad de los pequeños productores y de otros actores locales para reflexionar sobre sus propias experiencias, sistematizarlas, aprender con la experiencia de otros y adquirir conocimientos con valor agregado de uso fue otro objetivo del Programa.**





El resultado esperado era que los pequeños productores rurales y sus organizaciones realizaran innovaciones productivas y tecnológicas para el manejo sustentable de recursos naturales y para el desarrollo de negocios rurales que contribuyeran para mejorar sus condiciones de vida, gracias a la disponibilidad de conocimientos y buenas prácticas facilitados por el Programa.

Con el objetivo de facilitar aún más los conocimientos útiles y las buenas prácticas, se publicó el **Inventario de buenas prácticas**, con la divulgación de 19 buenas prácticas con potencial para que otros agricultores y emprendedores familiares puedan replicarlas.

Cabe resaltar también, entre los resultados cuantificables, seis prácticas laborales realizadas en cinco organizaciones que contaron con la participación de 100 jóvenes rurales y tuvieron como objetivo principal los temas de gestión, cooperación y emprendimiento en la agricultura familiar.

De los diez concursos previstos inicialmente, se realizaron tres, dos para seleccionar las propuestas de gestión del conocimiento que serán apoyadas por el Programa Semear y uno para seleccionar iniciativas y buenas prácticas juveniles en la convivencia con el Semiárido.

Cabe notar que la identificación de talentos y experiencias exitosas se realizó de manera amplia por medio de aliados, que no necesariamente usaron el mecanismo de concurso para esta finalidad. Se identificaron 243 talentos locales que tuvieron sus experiencias registradas y com-partidas.

Transversalmente a todos los demás objetivos, estaba previsto el **aumento de la participación de mujeres y jóvenes rurales en actividades de gestión del conocimiento en el área de actuación del Programa**. A lo largo de los cinco años de implementación, el Semear llegó a 7000 mujeres y 5102 jóvenes de un público total de 17.948 personas, es decir, un 40 % y un 30 %, respectivamente.

En las acciones desarrolladas, se dedicó una atención especial a las cuestiones geracionales y de género, tratando de contribuir al fortalecimiento del papel de las mujeres y de los(las) jóvenes en el desarrollo rural. Con este objetivo, el Programa añadió como uno de los criterios de puntaje en la convocatoria pública para la selección de apoyo a proyectos con la participación de mujeres y jóvenes. El Semear apoyó, aun,



nueve proyectos específicos cuyo objetivo era fortalecer el protagonismo femenino y juvenil. A saber:

- Buenas prácticas Juveniles en la Convivencia con el Semiárido, desarrollado por la Asociación de la Juventud Campesina Nordeste – Terra Livre;
- ComJovens – Formación de Jóvenes Comunicadores(as) y Sistematizadores(as) del Alto Sertão Sergipano, desarrollado por el Centro de Asesoría y Servicio a los Trabajadores de la Tierra – Dom José Brandão de Castro;
- Diagnóstico e Instalación de Tecnologías de Reutilización de Agua en el Cariri Occidental Paraíba, desarrollado por Cunha Coletivo Feminista;
- Juventud Rural Divulgando Buenas prácticas en el Campo, desarrollado por el Centro de Habilidad y Apoyo al Pequeño Agricultor del Araripe;
- Mandacaru, un Lugar onde Germinan Frutos que Fortalecen Mujeres en Pernambuco, desarrollado por el Centro de Desarrollo y Ciudadanía;
- Mujeres del Encaje (Mulheres de Renda) – Fortalecidas para la Construcción del Territorio del Encaje Renascença, desarrollado por la Cáritas Parroquial Cruzeiro de Poção;
- Mujeres: Semillas de la Resistencia, desarrollado por la Casa de la Mujer del Nordeste;
- Proyecto de Campesinos y Campesinas Multiplicando Prácticas y Saberes de la Convivencia con el Semiárido en el Medio Sertão Paraíba, desarrollado por el Programa de Promoción y Acción Comunitaria (Propac);
- Tejiendo Eslabones en la Comercialización de la Agricultura Familiar del Sertão do São Francisco, desarrollado por la Cooperativa Agropecuaria Familiar de Canudos, Uauá y Curaçá.

### 3.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS

La evaluación de los resultados alcanzados por el Programa Semear en el contexto en que se implementó indican que se produjeron cambios en las comunidades y poblaciones participantes a partir del acceso y la replicación de conocimientos, experiencias y buenas prácticas.

Según el Informe Final del Semear, fue posible constatar la divulgación y replicación de conocimientos y buenas prácticas para mejorar la productividad y convivencia con el Semiárido. Otro resultado positivo del Programa fue el fortalecimiento de iniciativas de asociativismo y cooperativismo, lo que amplió las acciones colaborativas en las comunidades. Cabe resaltar, aun, la implementación de acciones de preservación, recuperación y conservación ambiental por parte de las comunidades apoyadas por el Programa.

Otro resultado destacado fue que los gestores públicos ampliaron el diálogo y la colaboración entre sí, fortaleciendo el debate sobre políticas públicas específicas para el semiárido, y que los equipos de los proyectos Fida fueron capacitados en M&A, temas fiduciarios y elaboración de proyectos productivos, lo que amplía la capacidad de implementar las acciones.

#### 1) Resultados asociados a la mejora de la productividad con la replicación de conocimientos y buenas prácticas



Algunas prácticas accedidas y replicadas por los agricultores tales como el ensilado, sistemas de captación y reúso de agua, la fertilización (el compostaje y la cubierta seca), el banco de semillas, entre otras mencionadas por los agricultores(as), permitieron un mejor manejo de los cultivos y de la crianza de pequeños animales, así como un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, proporcionando un aumento de productividad de las culturas locales y, como consecuencia, un aumento en la renta de los agricultores.

En la Comunidad de Santa Rita de Cássia, en el municipio de Congo (PB), por ejemplo, la instalación de un sistema de reúso de agua, realizada en alianza con la Cunhã – Colectivo Feminista, proporciono un aumento significativo de la producción en el patio productivo, lo que diversifica la alimentación de la familia y permite, incluso, la venta de excedentes.

## **2) Resultados asociados al fortalecimiento de comunidades quilombolas, tradicionales e indígenas**

Según el Informe Final del Semeiar, a lo largo del Programa se pudo notar el fortalecimiento de la participación de comunidades quilombolas, tradicionales e indígenas en las acciones del Semeiar y de sus organizaciones aliadas. Participaron en las actividades 1093 quilombolas o integrantes de comunidades tradicionales y 220 indígenas. Estas acciones tuvieron como foco principal la valorización de las culturas locales, fortaleciendo el papel de las comunidades en sus propios territorios a partir de las vivencias experimentadas en los intercambios.

Las Familias de la tribu Truká-Tupan que viven en el municipio de Paulo Afonso (BA) fueron unas de las beneficiadas por las acciones del Programa. Hace diez años, diez Familias de la tribu Truká-Tupan migraron del interior de Pernambuco a Paulo Afonso en busca de mejores condiciones de vida. Un de los destaques de las acciones desarrolladas por las Familias hoy es la fabricación de ladrillos ecológicos.

## **3) Resultados asociados al fortalecimiento de la organización comunitaria y asociativismo**

El impacto de las acciones del Programa Semeiar fue positivo para el fortalecimiento de lazos intercomunitarios y de apoyo mutuo entre el público beneficiado por las actividades. Se promovió no solo el intercambio y la divulgación de conocimientos y experiencias durante las actividades, sino también la continuidad de estos procesos de aprendizaje. Los conocimientos fueron transmitidos de



agricultor(a) a agricultor(a), por medio de la adopción e implementación de las tecnologías y buenas prácticas compartidas. Las comunidades que participaron en las acciones demostraron un cambio en la percepción de sí mismas y de la importancia del involucramiento y de la participación de todos en las decisiones colectivas.

El Informe Final del Semear destaca como ejemplo el proyecto Campesinos y Campesinas Multiplicando Prácticas y Saberes de la Convivencia con el Semiárido en el Medio Sertão Paraibano, realizado en alianza con el Centro Semear/Propac. Como resultado de las acciones, los(las) agricultores(as) formaron una rica red de colaboración, creando estrategias colectivas para el enfrentamiento de las dificultades y para la replicación de buenas prácticas y conocimientos compartidos.

#### **4) Resultados asociados a la preservación/conservación ambiental a partir del manejo sustentable de los recursos naturales**

La investigación realizada con los(las) agricultores(as) puso de manifiesto que, con base en los conocimientos accedidos sobre el manejo y uso del suelo y sobre la agroecología, hubo una mayor comprensión sobre los daños ocasionados por el uso indiscriminado de los recursos naturales y de las quemas. La apropiación de conocimientos proporcionó cambios de actitud en los(las) agricultores(as), que relataron una reducción en el de las quemas y un aumento en el uso de defensivos orgánicos y prácticas de cultivo agroecológicas que contribuyen a la preservación y conservación del bioma de la caatinga en la región semiárida.

Mencionado en el Informe Final del Semear, un ejemplo de este proceso fue el Proyecto Polo da Palha do Licuri – Una Experiencia Socio-Productiva-Ambiental en el Semiárido Baiano, desarrollado en alianza con la Asociación Movimiento João de Barro. Los artesanos que participaron en el proyecto destacan que la comunidad pasó a tener una mayor concienciación sobre la importancia de la preservación ambiental de la fauna y de la flora de su región y sobre cómo usar de manera sustentable los recursos para la producción de la artesanía local.

#### **5) Resultados asociados a la sustentabilidad de las acciones como proceso de gestión del conocimiento**

Para garantizar la sustentabilidad de sus acciones, el Semear se centró en el fomento de una cultura de gestión del conocimiento en red y en varios niveles: comunidades rurales, organizaciones sociales, proyectos Fida y gestores públicos. Adoptó desde el principio un enfoque basado en el reconocimiento y en la valorización de la diversidad de otros procesos de gestión del conocimiento que ya ocurrían en la región antes del Programa y siguen ocurriendo después de su fin. Hace mucho tiempo, los actores locales y organizaciones sociales desarrollan procesos de gestión del conocimiento en su día a día y a su modo en el Semiárido.

Fue positiva la actuación del Programa Semear en el fomento la procesos de intercambio y acceso a conocimientos, innovaciones y buenas prácticas, por medio de un proceso continuo de colaboración e integración, de forma que los propios actores locales implicados pudieran garantizar su continuidad en el tiempo.

Estos fueron los principales aspectos destacados del trabajo del Semear: la actuación del Programa como catalizador de los procesos cuyos protagonistas fueran los actores de desarrollo de la región y sus experiencias exitosas; la selección de temas según los intereses y las necesidades expresadas por los actores locales, reflejando la oferta de conocimientos, experien-



cias e innovaciones disponibles en la región; la generación de innovaciones, conocimientos y buenas prácticas con valor de uso concreto para concreto para las estrategias de vida de la población rural en el Semiárido para estimular el mantenimiento de redes de colaboración y la continuidad de intercambio de conocimientos; y desarrollo de actividades con base en las organizaciones e instituciones existentes que aseguren su sustentabilidad futura.

Otro resultado importante obtenido por el Semeiar fueron las actividades de apoyo a la implementación y a los intercambios entre proyectos apoyados por el Fida en Brasil. Las experiencias positivas, innovaciones y buenas prácticas identificadas y sistematizadas por el Programa se pusieron a disposición en el ámbito de los proyectos apoyados por el Fida. En diferentes etapas de implementación, los proyectos también fueron fuente de experiencias compartidas y replicadas.

Los resultados positivos alcanzados por el Programa Semeiar a lo largo de su ejecución permitieron evaluar su efectividad en cuanto a los criterios definidos en la metodología de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y de otros organismos internacionales de desarrollo.

## 3.5 EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS

El objetivo de la evaluación de los principales resultados alcanzados por el Programa Semeiar, con base en los criterios de la OCDE, fue verificar el proceso de implementación, desempeño y éxito, con el propósito de servir de parámetro de experiencia acumulada para subsidiar la elaboración de futuros proyectos para la gestión del conocimiento en Brasil.

Para evaluar los resultados del Programa, se destacaron tres dimensiones interrelacionadas e importantes: la **relevancia**, el **desempeño** y el **éxito**:

- La **relevancia** para verificar la manera en que el Programa fue capaz de cambiar la situación problema o si los objetivos y metas definidos fueron válidos y pertinentes.
- El **desempeño**, orientado al progreso del Programa, con énfasis en la ejecución de los objetivos y metas propuestas, buscando determinar la **eficiencia** y la **eficacia**.
- El **éxito** para verificar el **impacto** y la **sustentabilidad** del Programa.

Aunque el proceso operacional de la evaluación se produjo en una época excepcional, debido a la pandemia por coronavirus, lo que impide la realización de visitas a campo y el contacto directo con los ejecutores y beneficiarios, el Informe Final del Semeiar y la entrevista con la coordinadora fue suficiente para el entendimiento de la lógica del Programa y los desafíos para su ejecución.

### 1) Evaluación de la relevancia

La pobreza rural en el Nordeste brasileño resulta de una suma de factores, sin embargo, el factor determinante para la permanencia de la mayor parte de la población rural en condiciones de extrema pobreza es la política. La región del Semiárido presenta una significativa concentración de tierra, renta y poder, con grandes desigualdades y dificultades de acceso e inserción de la población excluida en las políticas públicas. Durante décadas, el Nordeste fue escenario de tensiones sociales, migración y empobrecimiento creciente. Solo en los últimos años, con la creación de las redes de protección social, se amenizó la situación, fruto de políticas públicas para la reducción de la pobreza, como el Programa Bolsa Familia, Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (Pronaf), Ater, Garantía Safra, Programa de Adquisición de Alimentos (PAA), Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), Crédito Fundiario, además de proyectos específicos ejecutados por los gobiernos estatales con recursos del presupuesto federal o de otras fuentes, como préstamos toma-



dos de agencias multilaterales de crédito como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o fondos multinacionales como el Fida.

Sin embargo, incluso con las políticas y los recursos disponibles, las poblaciones más pobres y excluidas de agricultores(as) del Semiárido tienen dificultades en acceder a estos beneficios, sobre todo debido a las fragilidades institucionales, técnicas y de personal cualificado en los órganos responsables de ejecutar las políticas de desarrollo rural para la reducción de la pobreza, por eso es relevante fortalecer a estas instituciones para que puedan desempeñar sus funciones con calidad.

Así, el Programa Semear estuvo alineado para contribuir, mejorar y fortalecer los órganos gubernamentales responsables de ejecutar las políticas de desarrollo rural para la reducción de la pobreza, mostrando la coherencia y la relevancia en relación con las actividades previstas en los proyectos apoyados por el Fida en Semiárido.

El Programa fue significativamente relevante respecto a los ODS de la ONU y a la Agenda 2030, como se explicitó en los antecedentes de este documento.

También mantuvo la relevancia en relación con lo previsto en el Plan Plurianual del Gobierno Brasileño en cuanto a las prioridades para el Nordeste.

La relevancia del Semear está asociada a la identificación de las fragilidades institucionales de los gobiernos de los estados del Nordeste para elaborar, ejecutar, monitorear y evaluar programas y proyectos de desarrollo rural con énfasis en la reducción de la pobreza. El Fida ha apoyado la ejecución de proyectos de desarrollo rural para la reducción de la pobreza en cinco estados del Nordeste y tiene una alianza con el Gobierno Federal en un proyecto de alcance regional, sin embargo, reconoce la necesidad de apoyar a los ejecutores para fortalecer sus capacidades para formular políticas e implementar programas y proyectos.



Para ello, con recursos no reembolsables, en alianza con el IICA, apoyó la ejecución del Semear (2011-2017), relevante programa para fortalecer las instituciones gubernamentales en la ejecución de los proyectos financiados por el Fida y la participación de la sociedad civil y sus organizaciones en la ejecución de las actividades, teniendo como base la gestión del conocimiento.

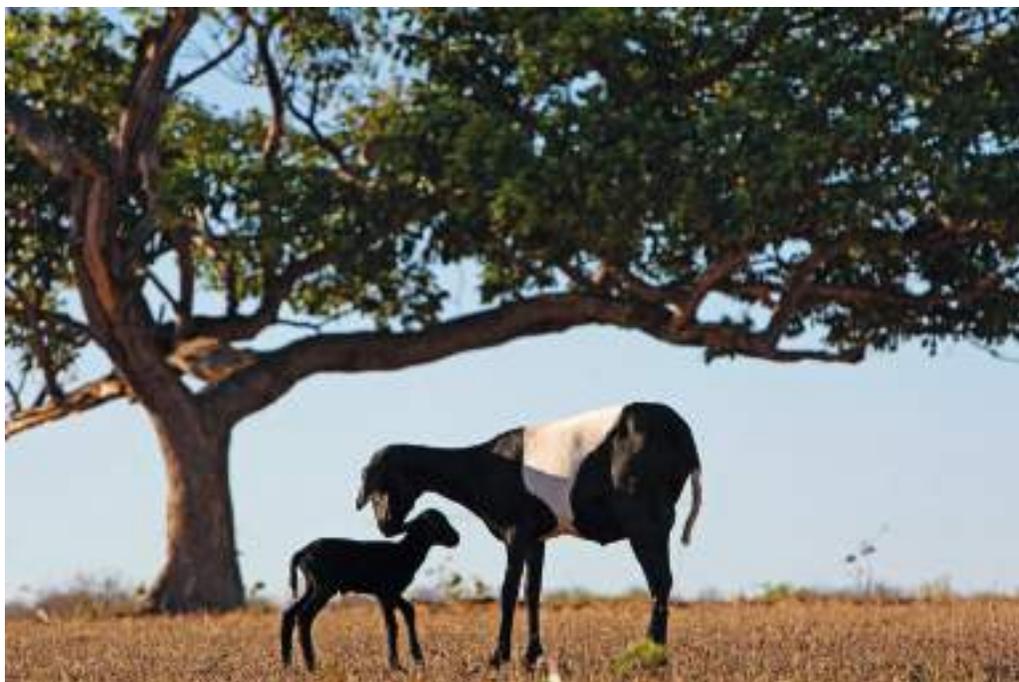
La relevancia fue garantizada por la participación de los beneficiarios en la concepción y el diseño del Semear por la adopción de metodologías participativas en la identificación de los problemas, definición de las demandas y planificación del alcance del Programa. El diseño propuesto tuvo en cuenta las fragilidades de los órganos estatales ejecutores de las políticas de desarrollo y reducción de la pobreza y las demandas para el fortalecimiento institucional.

Para facilitar el proceso de monitoreo y evaluación de los resultados e impactos, se elaboraron las líneas de base para los proyectos Fida para caracterizar la situación-problema e identificar a los beneficiarios directos e indirectos, lo que es relevante para guiar la estrategia. La estructura del Programa, con objetivos, metas y resultados, reflejó y demostró adherencia a la situación-problema inicial (reducción de la pobreza rural en el Semiárido) y proporcionó los instrumentos adecuados para su solución.

El Semear no presentó duplicidad en cuanto a las demás iniciativas de Brasil para la reducción de la pobreza rural en el Semiárido brasileño y fue complementario a otras acciones y proyectos en ejecución para el desarrollo y la reducción de la pobreza en el Nordeste.

La relevancia del Programa se puede demostrar por las metas, objetivos y resultados esperados para modificar la situación-problema identificada: compartir conocimiento sobre prácticas innovadoras, mejores prácticas y experiencias exitosas; capacitar a técnicos y gestores de gobiernos estatales y de organizaciones de la sociedad civil; facilitar el diálogo sobre políticas públicas a nivel regional; y una estrategia amplia de comunicación para divulgación de los resultados.

Otro punto relevante fue la alineación del Programa a las prioridades de desarrollo definidas en las políticas mundiales, como los ODS y la Agenda 2030, la estrategia del Fida para el País, el PPA y las



acciones de desarrollo rural de los gobiernos estatales, haciendo del Programa Semear un relevante instrumento para obtener los resultados esperados por estas políticas.

Los objetivos y metas definidos permanecen válidos, actuales y pertinentes, sobre todo si se tienen en cuenta los escenarios actuales y futuros de aumento de la pobreza debido a la limitación de recursos fiscales destinados a programas y proyectos y de la significativa crisis que resulta de la pandemia del coronavirus.

Por lo tanto, se puede concluir que el Programa Semear fue relevante para el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos en ejecutar los proyectos financiados por el Fida, ampliar la participación de la sociedad en el acceso a los beneficios de los proyectos y promover el desarrollo rural para la reducción de la pobreza en el Semiárido.

## 2) Evaluación del desempeño

El desempeño permite medir el nivel de alcance de las metas previstas para el proyecto. Evaluar el desempeño significa comparar aquello que se pretendía alcanzar (las metas) con aquello que de hecho se alcanzó por medio de las acciones del proyecto. Los indicadores de desempeño están relacionados con los resultados esperados y con los objetivos inmediatos delineados por el proyecto y se miden en relación con la línea de base y con las metas contenidas en la matriz lógica. La disponibilidad previa de indicadores, de metas y de líneas de base es el principal requisito para la evaluación de desempeño, una vez que permite la comparación entre el "antes" y el "después" (situación inicial preproyecto y situación final posproyecto).

Por el análisis de las actividades y resultados contenidos en el Informe Final del SeMear, se puede adelantar que el programa demostró una trayectoria satisfactoria en el cumplimiento de las metas de la matriz lógica durante el período evaluado. Existe significativa diferencia entre lo que se esperaba alcanzar y lo que de hecho se alcanzó en relación con las metas de objetivos específicos, resultados y productos, con la superación de todos los índices predeterminados. Una comparación entre los objetivos inmediatos y los resultados inicialmente previstos con los objetivos y los resultados efectivamente alcanzados indica el cumplimiento de más del 100 % de lo que se programó para algunos indicadores del marco lógico, sobre todo en relación con la participación de beneficiarios. Estos cambios positivos se deben a la cualificación y compromiso del equipo de coordinación, que actuó en perfecta sintonía con las directrices del Fida y recomendaciones del IICA en la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del Programa.

Como resultado, se realizaron los innúmeros eventos de capacitación, articulación, comunicación, intercambios y divulgación de resultados que contribuyeron para que las poblaciones rurales pobres del Semiárido tuvieran acceso a la información, técnicas, instrumentos y herramientas para mejorar la convivencia con el Semiárido.

La trayectoria satisfactoria de ejecución culminó con personas y organizaciones sociales más empoderadas y actuantes, con reflejo en la productividad, generación de renta y mejora de la calidad de vida de los beneficiarios del Programa.

Por lo tanto, se puede afirmar que el Semear, con base en el Informe Final del 2017, tuvo un desempeño superior al esperado y destaca como referencia para la ejecución de proyectos que implican

la articulación, participación, comunicación, gestión del conocimiento, diálogos interinstitucionales, cooperación internacional y divulgación de resultados exitosos.

## 2.1) Evaluación de la eficiencia

La evaluación de eficiencia es una dimensión de desempeño que aporta la indicación de que el Proyecto tuvo los resultados obtenidos respecto a los recursos usados, con énfasis en los desembolsos realizados relativos a la estructura financiera programada, es decir, es una medición de rentabilidad económica, en la que existe una transformación óptima de insumos en productos, que supone la menor relación costo/beneficio posible para el alcance de los objetivos programados, es decir, una evaluación que tiene en cuenta los beneficios y los costos de los programas sociales.

Por lo tanto, el concepto de eficiencia supone la relación entre los resultados y los costos que implica la ejecución de un proyecto. Es un concepto usado predominantemente en análisis financiero y está asociado a la noción de optimización (cantidades físicas mínimas de recursos requeridos para generar cantidad de producto).

La **eficiencia** se refiere al rendimiento de los recursos financieros, materiales, humanos o temporales aplicados en la ejecución de un proyecto. Es la calidad de producir sin pérdidas o desperdicios, con la mejor calidad, en el menor plazo y con el menor costo posible. La **Eficiencia** se refiere al proceso de "hacer las cosas bien". Los indicadores de **eficiencia** son generalmente cuantitativos y sirven para expresar la relación entre la cantidad de insumos y recursos empleados y las actividades y productos realizados.

Con base en los Informes Finales del Programa Semear, tras una acentuada curva de aprendizaje, los insumos para la implementación de las actividades fueron asignados tempestivamente por el IICA, y se proporcionaron con la calidad y en la cantidad necesarias según la planificación anual traducida en el Plan Operativo Anual (POA) y en el PAC. El sistema de gestión financiera del IICA fue adecuado y facilitó el control por parte de los ejecutores y del Fida.

La eficiencia en la ejecución financiera del Semear fue del 100 % durante el período del 2011 al 2017, aunque se haya superado el plazo inicialmente previsto.

Por lo tanto, se puede concluir que el Programa Semear se ejecutó con eficiencia con el uso de las herramientas de gestión presupuestaria y financiera, y los recursos se aplicaron con economicidad, transparencia y criterios técnicos, como constataron las auditorías realizadas en el programa, que concluyeron que no hubo inconsistencias en la ejecución de los recursos.

## 2.2) Evaluación de la eficacia

La eficacia se refiere a la medida de los efectos positivos producidos por el programa en cuanto a haber satisfecho o no las necesidades de los beneficiarios relativas al problema o a la situación inicial en que se basó la cooperación según su propia perspectiva. Evaluar la eficacia implica averiguar si lo que fue planeado, implementado y obtenido en el ámbito de un proyecto era lo que realmente debería haberse hecho; si la solución identificada e implementada (objetivos inmediatos, resultados y productos) fue la solución adecuada desde el punto de vista de quienes se beneficiaron del programa. Por ello, este ejercicio depende de





consulta a los beneficiarios y a las partes interesadas. Los indicadores de eficacia son generalmente variables de satisfacción que expresan el grado de aprobación o calidad de un proyecto o de uno de sus elementos por los beneficiarios directos y partes interesadas.

En el caso del Programa Semear solo fue posible entrevistar a la coordinadora, sin embargo, el Informe Final es rico en testimonios de los beneficiarios que certifican la gran eficacia de las acciones desarrolladas. Para cada actividad realizada, se obtuvo la declaración de un participante respecto a la eficacia del evento, con una aprobación unánime.

En el intento de agregar información al trabajo evaluativo y de identificar los grados de eficacia del proceso de implementación (éxito y problemas), así como los condicionantes de sus éxitos y bloqueos, se realizó una entrevista con la coordinadora del Programa, persona clave, con conocimiento acumulado sobre la ejecución del proyecto, sus resultados, impactos, dificultades e importancia para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en el Semiárido del Nordeste.

Según la entrevistada, por el alcance de los eventos y actividades de apoyo a la ejecución de los proyectos financiados por el Fida, hubo un cambio positivo de la situación original identificado en la línea de base, con el aumento de la participación de las personas y organizaciones sociales en las actividades de los proyectos, ampliamente demostrado en el Informe Final del Semear y en las evaluaciones de los participantes en cuanto a la calidad de las actividades promovidas.

El Semear fue, según la coordinadora, la mejor alternativa para viabilizar la estrategia del Fida para fortalecer a las instituciones ejecutoras de los proyectos por él financiados, garantizando recursos, apoyo técnico y facilitando la integración de forma celer y eficaz. Esto se debe a la experiencia continental y a la capacidad de gestión del IICA y a la excelencia del equipo que el instituto logró seleccionar, capacitar y poner a disposición para ejecutar el Programa.

Por ello, la evaluación de la eficacia mostró la obtención de los objetivos y metas previstas en cantidad, calidad y tiempo, con énfasis en las actividades ejecutadas, los productos obtenidos y los efectos alcanzados, con pocas limitaciones identificadas, un costo operacional adecuado al presupuesto y una ejecución compatible con lo que se programó inicialmente.

### 3) Evaluación del éxito



### 3.1) Evaluación del impacto

La evaluación del impacto es una dimensión de éxito que comprueba el mérito de los efectos del proyecto, con la medida del grado de éxito o fracaso, que representa cambio de una situación, ya sea planeada o no, positiva o negativa, proporcionada por un proyecto. Así, el impacto se mide en consecuencia de los de los efectos del proyecto.

En líneas generales, se puede decir que una evaluación de impacto tiene la finalidad de captar el reflejo de una intervención en un contexto más amplio, que, de cierto modo, analiza los resultados de los efectos de un proyecto y verifica no solo si las actividades previstas han sido ejecutadas, sino también si los resultados esperados han sido igualmente alcanzados, es decir, si el programa realmente ha producido los beneficios que se esperaba para los beneficiarios y en qué intervalo de tiempo. Básicamente, el impacto solo se puede evaluar después de que haya transcurrido un período significativo de funcionamiento o de finalización del proyecto. Cabe recordar que no todos los efectos aparecen durante el período de ejercicio del proyecto y, en algunos casos, pueden presentarse una vez que haya terminado.

Por lo tanto, en el análisis de impacto, se observa la capacidad del proyecto de producir un cambio en función de los objetivos de impacto establecidos, así como la magnitud del cambio. De ese modo, el impacto se da mediante la comparación entre el estado "inicial" de la población-objeto (línea de base) y el estado "final", o "durante" la situación existente después de un período de tiempo de operación del proyecto (línea de comparación).

Así, aunque los documentos relativos a la ejecución del programa no presenten indicativos que determinen la formulación de una línea de comparación (medición del "antes"), teóricamente, la inexistencia de esta línea de base podría imposibilitar la obtención de los "efectos netos" y, como consecuencia, la no medición del cambio producido o del impacto de la operativización del Semear.

A pesar de las dificultades de transparecer que existen impactos generados en la ejecución del Programa por la falta de indicadores medibles necesarios para cuantificar las acciones ejecutadas, desde el punto de vista temporal la evaluación permite concluir que la implementación puesta en práctica, a partir del Semear en el 2011, produjo resultados satisfactorios que, de un modo general,





permitieron observar un cambio en las condiciones de trabajo de los gestores y técnicos de los gobiernos que ejecutan los proyectos financiados por el Fida en las áreas de M&A y gestión del conocimiento, y los espacios para diálogos políticos se ampliaron significativamente para los secretarios y gestores participantes en las políticas de desarrollo y reducción de la pobreza en el Nordeste, con el fortalecimiento de las redes.

Desde esta perspectiva, el Programa Semear presentó un impacto significativo en los órganos ejecutores de los proyectos financiados por el Fida, en los beneficiarios y en el propio Fida, con énfasis en algunos resultados impactantes:

- mejora de la productividad con la replicación de conocimientos y buenas prácticas;
- fortalecimiento de comunidades quilombolas, tradicionales e indígenas;
- fortalecimiento de la organización comunitaria y del asociativismo;
- preservación y conservación ambiental con base en el manejo de recursos naturales;
- desarrollo e implementación del SM&A de proyectos con base en resultados;
- ampliación del acceso a la información con la identificación, sistematización y divulgación de las experiencias exitosas y de las mejores prácticas a nivel local, regional, nacional e internacional;
- fortalecimiento de las redes con la ampliación de los espacios de diálogo político regionales, nacionales y entre países ejecutores de proyectos financiados por el Fida para fortalecer las políticas de desarrollo rural y reducción de la pobreza;
- inserción de las mujeres y jóvenes en las actividades realizadas en alianza con los proyectos del Fida, garantizando su acceso a la información y su participación.

Por lo tanto, se puede concluir que el Semear impactó positivamente a los ejecutores de los proyectos Fida en los estados financiados por el Fondo, el propio Fida, organizaciones sociales, comunidades y personas que participaron en los eventos promovidos por el programa para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

### 3.2) Evaluación de la sustentabilidad

Medir la sustentabilidad consiste en examinar en qué medida perdurarán los beneficios generados por el Semear una vez que se concluyan las actividades del programa para posibilitar el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en el Semiárido brasileño.

La sustentabilidad está directamente relacionada con la calidad de la ejecución de las actividades del programa y con la manera en que las estrategias, metodologías e instrumentos usados permitieron que las experiencias exitosas, buenas prácticas y conocimientos compartidos fueran apropiados y adaptados por los beneficiarios a su propia realidad, con la **continua y efectiva aplicación del conocimiento divulgado** por iniciativa y motivación propias, a mediano y largo plazo, tras el fin del programa.

Por lo tanto, evaluar la sustentabilidad significa verificar si se planearon y tomaron medidas exitosas



para asegurar que los efectos positivos fueran asimilados, apropiados, adaptados y aplicados por los beneficiarios en los ámbitos individual y colectivo de capacidades.

En este caso, las evaluaciones sistemáticas de las actividades realizadas por los beneficiarios, que constan en el Informe Final del Programa Semear, indican que los participantes se apropiaron del conocimiento y que actúan como replicadores del saber adquirido.

Los beneficiarios se apropiaron de los conocimientos identificados, evaluados y sistematizados para mejorar el uso del suelo y aumentar la productividad (producción del ensilado), acceso al agua, uso de recursos locales para la alimentación (crianza de pequeños animales, producción de miel), valorización de la producción de las mujeres (patios agroecológicos) y acceso a los mercados (PAA, PNAE y otros).

La apropiación de estas acciones desarrolladas por el Programa indicó que es posible sustentar las actividades, incluso después de que termine el Semear.

En este aspecto, relacionados con los factores internos del programa, se puede afirmar que los impactos serán duraderos; y la sustentabilidad de los resultados alcanzados, permanente, una vez que reflejan la acción y voluntad de los beneficiarios en la continuidad de las actividades aprendidas.

A su vez, la sustentabilidad dependiente de los factores externos está relacionada con las decisiones institucionales, como la voluntad política para dar continuidad a la políticas y programas; el grado de movilización, involucramiento y compromiso de los beneficiarios y otras partes interesadas; la existencia de ajustes institucionales sectoriales o intersectoriales que apoyen directa o indirectamente los resultados obtenidos; la existencia de marcos legales que favorezcan la expansión de las capacidades a la dimensión interinstitucional; la disponibilidad continuada de recursos para costear las actividades de las organizaciones capacitadas; la previsión presupuestaria para ejercicios futuros; el acceso a mercados y a la financiación pública o de instituciones internacionales; el grado de movilización y concienciación de la sociedad; la incidencia de sequías prolongadas; el uso racional del suelo y de los recursos hídricos; y, como ahora, la incidencia de pandemias.



Es decir, la sustentabilidad de los resultados obtenidos por el programa está en la dependencia de factores internos relacionados con la calidad de la ejecución de las actividades a lo largo del programa y de factores externos, no controlados por las acciones del Programa.

Se puede afirmar que el Semear actuó en la dirección de posibilitar la sustentabilidad de los dos factores: la gestión del conocimiento y la implantación del SM&A, instrumentos para viabilizar la sustentabilidad de las instituciones ejecutoras de los proyectos apoyados por el Fida, de las organizaciones sociales y de las personas. Mostró resultados exitosos en su ejecución y tuvo continuidad con el Semear Internacional. A su vez, las contribuciones del Programa para facilitar la sustentabilidad de los resultados alcanzados dependientes de los factores externos estuvieron asociadas con la ampliación de los espacios de diálogo para fortalecer las políticas públicas, con foco en el Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais y en las redes de actuación en el Semiárido, como el apoyo a la Red Nacional de Territorios Colegiados y el diálogo con diferentes órganos del Gobierno Federal, como la Embrapa y organizaciones de la sociedad civil, en un intento de obtener voluntad política y compromiso para mantener las acciones de desarrollo rural y reducción de la pobreza tras el fin del Programa.

Corresponde a estas instancias políticas garantizar los recursos para continuar y ampliar las actividades de gestión del conocimiento promovidas por el Programa y, así, garantizar la sustentabilidad anhelada.

### 3.6 LECCIONES APRENDIDAS CON LA IMPLEMENTACIÓN

Uno de los principales objetivos de la evaluación es extraer lecciones aprendidas, entendidas como una hipótesis resultante de una o más evaluaciones sobre lo que funciona o no en el ámbito de un proyecto, que tienen, aun, el potencial para aplicarse en situaciones similares. Por esta razón, el marco analítico de cualquier ejercicio evaluativo deberá contener cuestiones destinadas a identificar lo que se aprendió con la experiencia del programa. Estas cuestiones podrán abarcar cualquier aspecto del proyecto, como diseño y planificación, operaciones y gestión, desempeño en la consecución de metas, eficacia, eficiencia y sustentabilidad.

Las lecciones aprendidas en la implementación del Semear especificadas en el Informe Final reflejaron las siguientes cuestiones:

1) En cuanto a los **problemas ocurridos** en relación con el programa, se señalaron como principales los relativos a la curva de aprendizaje.

- Curva de aprendizaje del Semear, con retraso en el inicio de la ejecución de las actividades, por falta de la definición de la estrategia de acción y conocimiento sobre ejecución de proyectos. Esta curva de aprendizaje también se produjo en el Semear Internacional, con la formación del equipo, la acumulación de funciones en una sola gerencia, con retraso en la integración y arranque del programa.

2) Entre las **lecciones positivas** aprendidas destacaron las siguientes:

- Importante papel de coordinación y equipos capacitados, cohesionados y eficientes en la gestión del programa.
- Excelente capacidad de articulación institucional y con organizaciones sociales.
- Sintonía entre las demandas identificadas y los resultados alcanzados.





- Visión estratégica al apoyar la ampliación de los espacios de diálogo para fortalecer las políticas públicas con el fortalecimiento de las acciones del Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais.
- Capacidad de usar los medios sociales como un instrumento para divulgar el conocimiento y acceder a los productos del programa.
- Excelente estrategia de comunicación con producción de material instruccional de calidad y de fácil acceso.

3) El Informe Final señala que los riesgos estuvieron asociados con los procesos de aprendizaje del equipo de la Unidad Gestora del Proyecto (UGP) y se superaron con capacitación y apoyo del IICA.

4) No se señalaron imprevistos significativos, salvo en el inicio de la ejecución, con la acentuada curva de aprendizaje del Programa.

### 3.7 CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación reflejan un conjunto de observaciones sobre los resultados de las acciones ejecutadas, que se especificaron en el Informe Final del Semear y en los documentos disponibles en el Portal Semear.

Cabe recordar que esta evaluación tuvo los siguientes objetivos:

- Evaluar los resultados del Programa Semear, observando la relevancia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sustentabilidad.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los resultados propuestos por el Programa.
- Presentar conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones al IICA, Fida, órganos y entidades que participan en la implementación y ejecución del Programa.



La evaluación permitió constatar que el Semear cooperó con las estrategias mundiales de la ONU para la implementación de la Agenda 2030 y con el empeño nacional de promover acciones para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en el Semiárido.

De un modo general, las conclusiones sobre las realizaciones del Programa señalan diversos puntos relevantes, tales como los que se relacionan a continuación.

*Estrategia* – El Programa aseguró estratégicamente la posibilidad de que el Fida defina y ejecute la política para el País e implemente su estrategia para la gestión del conocimiento, con la obtención

*Relevancia* – El Programa fue relevante para el País y tuvo un diseño consistente al apoyar y consolidar la ejecución de los proyectos apoyados por el Fida en el Nordeste y promover la integración con otros proyectos siguiendo las recomendaciones de la cooperación técnica internacional.

*Apoyo técnico del IICA* – El apoyo técnico y administrativo del IICA, que tiene como tarea central apoyar el desarrollo rural y el combate a la pobreza, el uso sustentable del medio ambiente y los ODS fue importante para el Programa.

*Eficiencia* – El Programa permitió a los estados ejecutores de los proyectos financiados por el Fida y al propio Fida ejecutar gran parte de las acciones programadas en la gestión del conocimiento, con el fortalecimiento de las redes locales con el establecimiento de canales de diálogo para fortalecer las políticas públicas, proporcionando recursos y apoyo técnico para satisfacer las demandas.

*Participación en foros, encuentros, seminarios regionales, nacionales e internacionales* – El Programa proporcionó a los gestores, técnicos y beneficiarios una mayor participación en eventos locales, regionales, nacionales e internacionales, divulgando resultados, integrando acciones y buscando alianzas para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en el Semiárido.

*Vinculación estratégica* – El Programa se vinculó a los proyectos de los estados y del Gobierno Federal, lo que aumenta la posibilidad de sustentabilidad de las acciones del Semear.

*Divulgación de documentos y otros productos* – La elaboración y divulgación de varios documentos y vídeos en los medios sociales fue extremadamente positivas y aumentó considerablemente el alcance de la información del Programa.

Ante los datos obtenidos sobre las actividades ejecutadas, los estudios revelaron una diversidad de realizaciones y sugieren que, en las dimensiones de relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad, se llegó a las siguientes conclusiones:

*Relevancia* – Se alcanzaron los objetivos y metas planeados, los cuales son relevantes y siguen adecuados a lo que fue previsto, sobre todo en cuanto al cumplimiento de las acciones de monitoreo y evaluación de los proyectos apoyados por el Fida en los estados del Nordeste, en la gestión y divulgación del conocimiento y en el apoyo a espacios de diálogo sobre políticas públicas.

*Eficiencia* – El desempeño demuestra un equilibrio en la relación costo beneficio, lo que supone que la planificación operacional, los instrumentos de gestión financiera, la disponibilidad de presupuesto, la asistencia prestada por el IICA y los mecanismos de selección, contratación, evaluación y remuneración de los servicios y productos contratados fueron eficientes y que ninguna actividad demandada dejó de ejecutarse por falta de planificación y recursos.

*Eficacia* – Para mostrar el grado de obtención de los objetivos y metas previstas en el Programa, es decir, las actividades ejecutadas, los productos obtenidos y los efectos alcanzados, independientemente de los costos operacionales incurridos, se recurrió al Informe Final del Semear y a la entrevista con la coordinadora del Semear, persona clave con conocimiento acumulado





sobre la ejecución del Programa, con el objetivo de reunir subsidios. El Informe Final y la entrevistada fueron afirmativos en reconocer la eficacia del Programa en la obtención de los objetivos y resultados esperados. Se resaltaron actividades como el SMGA, los eventos de divulgación del conocimiento, la ampliación de los espacios de diálogo político para el fortalecimiento de las políticas de desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

*Impacto* – Los efectos de los planes, programas y proyectos de desarrollo rural y reducción de la pobreza difícilmente son inmediatos y deben evaluarse a lo largo del tiempo de ejecución, y también a mediano y largo plazo tras el fin de las actividades. En el caso en análisis, el Semear terminó en el 2017, pero las actividades de gestión del conocimiento tuvieron continuidad en el Semear Internacional. Así, los impactos que se pudieron observar están relacionados con los beneficiarios de las actividades y eventos, con la declaración del efecto que la participación en el Semear tuvo en sus vidas. Esto se pudo medir en el Informe Final del Semear, base de este documento.

Institucionalmente el efecto o impacto fue la mejora en la prestación de los servicios, resultado de la capacitación recibida por medio del Programa. En cuanto a los impactos agregados sobre la productividad, producción, renta, trabajo y bienestar, estos solo se podrán constatar mediante la realización de los estudios previstos y contratados con las universidades en el ámbito del Semear Internacional.

Así siendo, la evaluación permite concluir que la implementación puesta en práctica a partir del 2011 por el Semear tuvo efectos satisfactorios y, de un modo general, permite notar que hubo un cambio en la actuación de los gestores y técnicos en los proyectos financiados por el Fida, en la participación de las organizaciones sociales en las actividades del Programa, en la inserción de mujeres y jóvenes con participación efectiva en los resultados y en la ampliación de los espacios de discusión sobre políticas públicas para la agricultura familiar en el Nordeste.

*Sustentabilidad* – Los resultados significativos logrados por el Programa, con foco en las estrategias de gestión del conocimiento y en la conquista de espacios para la discusión de políticas públicas para el fortalecimiento de la agricultura familiar en el Nordeste se mantuvieron y se ampliaron en la etapa siguiente, con la implantación del Semear Internacional, que estará en vigor hasta el final de 2021.

## 3.8 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que el Programa finalizó en el 2017, se recomienda firmemente ampliar la divulgación de los resultados del Semear entre los beneficiarios, técnicos y productores rurales familiares, dada la relevancia de la información para los servicios de Ater y empoderamiento de las comunidades y personas en el Semiárido del Nordeste.





# 4 PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL



El Semear Internacional (PSI) se inició en el 2017 y se diseñó para atender las particularidades de los proyectos financiados por el Fida en la región del Semiárido brasileño y, así, permitir a los gobiernos estatales proponer políticas, definir estrategias e implementar acciones en las áreas de desarrollo y reducción de la pobreza rural. Como el Programa Semear, el objetivo fue la gestión del conocimiento, pero con ampliación significativa de la integración regional e internacional.

El Programa tiene las siguientes líneas de actuación: (a) desarrollar y fortalecer un SM&A de proyectos; (b) capacitar a los gestores y técnicos de los gobiernos estatales y a organizaciones sociales en M&A; (c) compartir conocimiento en Brasil y con otros países; y (d) promover el diálogo sobre políticas públicas.

Meta general (objetivo de desarrollo): aumentar el impacto y la eficiencia de políticas y programas de desarrollo rural y reducción de la pobreza rural en el Nordeste del Brasil, por medio del fortalecimiento de las capacidades institucionales en la gestión basada en resultados y M&A entre las agencias del gobierno estatal relevantes.

En la concepción del Programa está implícita la prioridad de proporcionar a las instituciones públicas responsables del desarrollo rural en los estados del Nordeste, beneficiarias de los préstamos del Fida, los medios indispensables para maximizar el proceso de búsqueda e intercambio de soluciones más adecuadas para la reducción de la pobreza rural y el cumplimiento de los compromisos asumidos para la implementación de los proyectos financiados con recursos del Fida y otras agencias multilaterales de crédito.

## 4.1 OBJETIVOS DEL SEMEAR INTERNACIONAL

**Objetivo 1:** Desarrollar y fortalecer un SM&A sobre los resultados e impactos en los órganos gubernamentales estatales responsables de las políticas y programas de desarrollo rural, apoyo a la agricultura familiar y combate a la pobreza rural. El SM&A deberá proporcionar información actualizada



sobre la ejecución física, económica y financiera de cada proyecto apoyado por el Fida en Brasil. La principal función del SM&A será de reportar al Fida, a las autoridades, gestores, técnicos y beneficiarios de los proyectos apoyados por el Fida en los estados y a las autoridades del Gobierno Federal sobre la realización de las actividades y sobre el cumplimiento de las inversiones del Fida en el País.

**Objetivo 2:** Capacitación de gestores y técnicos de los gobiernos estatales y organizaciones sociales en M&A, gestión del conocimiento y formulación e implementación de políticas de combate a la pobreza rural. Esta capacitación se centrará en la operativización del SM&A, en las metodologías de gestión del conocimiento para los agentes de Ater y en la formulación e implementación de políticas de combate a la pobreza rural dirigida a los gestores con responsabilidades estratégicas de formular e implementar políticas públicas. A este objetivo se añaden las actividades y resultados de capacitación para gestores, técnicos y miembros de organizaciones sociales apoyadas por el PSI.

**Objetivo 3:** Compartir conocimiento en Brasil y con otros países sobre prácticas innovadoras originadas de programas y políticas de desarrollo y reducción de la pobreza rural.

**Objetivo 4:** Promover el diálogo sobre políticas públicas en Brasil y con otros países con el objetivo de replicar y mejorar continuamente las innovaciones y mejores prácticas implementadas con parte de los proyectos Fida y otras iniciativas de desarrollo similares. A este objetivo se añade la promoción y el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur en el ámbito de los proyectos apoyados por el Fida en América Latina y África.

## 4.2 RESULTADOS ESPERADOS

### Resultados esperados asociados al Objetivo 1:

- Finalizar la instalación y operativización de un sistema integrado de información comparado con todos los proyectos del Fida hasta el final del 2017; promover la capacitación de los equipos técnicos en los estados para operar el SM&A; sistema alimentado por la base de datos de los proyectos Fida ejecutados en los seis estados con los productos generados por el Semear en el período del 2011 al 2016 y con nuevos insumos y productos obtenidos por el Semear Internacional. Hasta el 2019 deberán estar en el SM&A, además de los productos del Semear, 24 experiencias exitosas identificadas en los proyectos apoyados por el Fida y sistematizadas por el Semear Internacional. También deberán estar disponibles en el SM&A 30 folletos, 30 vídeos de corta duración y tecnologías desarrolladas o divulgadas por la Embrapa por medio de la plataforma Innovation MKTPlace y por el Aksaam, desarrollado por la UFV/IDPPS y otras; y asegurar hasta el final del 2019 que el sitio del Semear Internacional ponga a disposición todos los materiales producidos por el SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL con enlaces a otras redes de divulgación del conocimiento.

### Resultados esperados asociados al Objetivo 2:

- 200 técnicos de proyectos Fida en Brasil y equipos técnicos de gobiernos capacitados en M&A y gestión del conocimiento; 100 gestores públicos y autoridades participan en las actividades del componente 3 del Semear Internacional.

### Resultados esperado asociados al Objetivo 3:

- 3500 agricultores(as) familiares participan de al menos una actividad del PSI, de los cuales el 40 % son mujeres; el 30%, jóvenes; y el 30%, indígenas u quilombolas; 100 investigadores





y personal universitario participan de al menos una actividad del programa; 20.000 agricultores(as) familiares, técnicos, gestores públicos y autoridades participan en la cooperación Sur-Sur y tienen acceso a los nuevos productos del PSI por medio digital; 375 agricultores(as) familiares con conocimiento directo de algunas de las experiencias exitosas seleccionadas y evaluadas por el PSI, por medio de eventos para el intercambio de experiencias entre los productores familiares del Semiárido; 200 agricultores(as) familiares participan en seis rutas de aprendizaje en países de la región andina, en colaboración con el Procasur.

#### **Resultados esperados asociados al Objetivo 4:**

- Tres sesiones anuales del Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y Minas Gerais con asesoramiento en las reuniones y para definición de la agenda; organizaciones de beneficiarios y de la sociedad civil con apoyo del PSI para participar de al menos tres reuniones del Foro de Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais; identificar mecanismos para el mantenimiento del Foro de Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais sin apoyo del PSI después del 2020; identificar y producir cuatro estudios sobre evaluación de políticas públicas por solicitud del Foro de Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais para uso en sus deliberaciones y diálogos; asegurar que todos los directores del Fida en la región del Mercosur realicen al menos cuatro reuniones entre el 2017 y el 2019 para el intercambio de experiencias sobre casos exitosos de políticas públicas y proyectos; garantizar la participación de los gestores y directores de los proyectos del Fida en eventos que divulguen resultados de las evaluaciones sobre tecnologías en el ámbito de las iniciativas realizadas como parte del Aksaam, conducido por la UFV/IDPPS.

Algunos resultados esperados se reajustaron durante la ejecución del Programa, con la aceptación del Comité Gestor, modificando los indicadores previamente definidos.

## **4.3 PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS**

### **1) Resultados operacionales y gerenciales**

Esta dimensión trata de los aspectos relacionados con la gestión y coordinación del Programa. Las cuestiones relevantes se refieren a los instrumentos y herramientas de la gestión del ciclo de proyectos: planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. Para obtener los resultados gerenciales esperados, el Programa contó con un equipo multidisciplinar cualificado que, por medio de la UGP, fue responsable de coordinar, ejecutar, monitorear y evaluar el desempeño del Semear Internacional.

Los instrumentos de planificación para la ejecución del ciclo del programa fueron los POA y los planes de adquisiciones y compras (PAC), elaborados de forma participativa siguiendo las recomendaciones del Comité Gestor del Programa y las directrices de la Misión de Supervisión del Fida.

Las actividades se realizaron en conformidad con el que fue programado, con las actividades, servicios y productos, según la planificación aprobada.

Para guiar y garantizar la calidad en la ejecución del Semear Internacional se adoptaron mecanismos y herramientas de monitoreo de procesos y de efectos, con la creación de grupos de trabajos específicos, reuniones de coordinación y la producción de informes de progreso semestrales con criterio y calidad.



La información recopilada por medio del monitoreo se usó para corregir deficiencias y reorientar las acciones, como en el caso de las rutas de aprendizaje, lo que permitió subsidiar decisiones gerenciales para la revisión de actividades y metas definidas, ajustando los resultados esperados a la realidad constatada.

Por medio de reportes, informes y documentos, la información sobre la ejecución del Programa fue debidamente registrada y compartida en el Portal Semear para garantizar la transparencia en la ejecución.

Las Misiones de Supervisión del Fida y el Comitê Gestor fueron los principales filtros para garantizar la calidad en la ejecución del Programa, con el primero garantizando la coherencia con los objetivos del Fida, y el segundo expresando las demandas de los ejecutores. Los gestores del Semear Internacional implementaron las recomendaciones procedentes de estas instancias de gobernanza del Programa y garantizaron la coherencia en la dirección de los objetivos pretendidos.

El Programa contó con un efectivo monitoreo de riesgo, expresado en la evaluación de su relación de apoyo con el Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y Minas Gerais, que resultó en la revisión de este apoyo y en la definición de una agenda común, medida mitigadora tempestiva y eficaz para recuperar el rumbo de la estrategia de apoyar el diálogo para la mejora de las políticas públicas de desarrollo rural y la reducción de la pobreza en el semiárido. Lo mismo sucedió en relación con los eventos promovidos, en los que se realizaron evaluaciones inmediatas sobre la calidad de las actividades para guiar al equipo de la UGP.

En función de la calidad en la coordinación y en la ejecución del Programa, no hubo cambios significativos en la conducción, con pocas revisiones de metas, siempre en acuerdo con el Comitê Gestor, y para ampliar metas anteriormente establecidas. Estas pocas modificaciones están grabadas en las actas de las reuniones del Comitê Gestor y constituyen la memoria del Programa.

En términos de flujo de ejecución, el PSI superó los problemas de carácter gerencial y administrativo que estuvieron asociados a la **curva de aprendizaje** del Semear. Para ello, se emplearon mecanis-



mos, instrumentos y herramientas bien definidos, con excelente ejecución y sin discontinuidad significativa de las actividades.

Un punto fuerte que destacar en la coordinación y gestión del Programa es la articulación entre los diversos actores involucrados y los canales de comunicación creados para viabilizar dicha integración. Gobiernos estatales y Federal, instituciones locales de la sociedad, productores(as) rurales familiares, universidades, centros de investigación y otros participaron de forma permanente en la ejecución del Programa, en una demostración de capacidad articuladora del equipo del Programa.

Finalmente, cabe resaltar la calidad de la información y de los productos ofrecidos por el Semear Internacional a lo largo de la ejecución, a los que se puede acceder por medio del Portal Semear en la estrategia de capacitación y divulgación del conocimiento, activo valioso a disposición de los beneficiarios.

## 2) Resultados alcanzados asociados ao Objetivo 1

- El programa Semear dio inicio al desarrollo y a la implementación de un SM&A para integrar la ejecución de los proyectos Fida en Brasil, sin embargo, este sistema no presentaba información de ejecución financiera, lo que reducía su potencial como herramienta de soporte a la gestión de los proyectos. En la etapa siguiente, el Semear Internacional firmó el objetivo de finalizar la instalación y operativización de un sistema integrado de información compartido con todos los proyectos del Fida hasta finales del 2017, además de promover la capacitación de los equipos técnicos en los estados para operar el SM&A ingresando la información producida por los proyectos Fida y por el Semear. Después de un largo proceso, el módulo de monitoreo y evaluación del sistema denominado Data.Fida se concluyó a finales del 2019 y está operando para atender a las demandas de los proyectos y del Fida.
- Para nivelar las demandas y la información, se creó un grupo de trabajo para M&A (GT-M&A-Fida), que tiene el objetivo amplio de trabajar metodologías, herramientas de M&A y, para ello, se celebraron reuniones periódicas y se impartieron capacitaciones a los técnicos que actúan en los seis proyectos ejecutados con recursos financieros del Fida en el Nordeste, por



medio de workshops. El PSI ha impartido capacitaciones y entrenamientos continuados, con la previsión, aún para el 2020, de una formación específica en evaluación de impactos de proyectos rurales, contribuyendo para aumentar las capacidades de estos equipos, cuyos proyectos entran en una etapa importante de evaluación de resultados.

- Destaca el apoyo ofrecido por el PSI al equipo de M&A por medio de la contratación de la consultoría que desarrolló el Término de Referencia para la contratación de las empresas evaluarán los impactos de los proyectos.
- Los técnicos de M&A que actúan en los proyectos del Fida en los cinco estados del Nordeste recibieron capacitación para alimentar los datos de los proyectos para el Data.Fida. Además de esta capacitación, el PSI ha concentrado esfuerzos para ofrecer todo el apoyo necesario a los proyectos para alimentación del sistema, como la contratación de consultoría específica para ingresar los datos históricos en el Data.Fida.
- Para complementar la estrategia de M&A, se programaron 12 autoevaluaciones participativas para captar experiencias exitosas y buenas prácticas de convivencia con el Semiárido entre los beneficiarios de los proyectos apoyados por el Fida. Este resultado esperado se obtuvo parcialmente en el II Encuentro de Jóvenes del Semiárido, Pulsar Joven en el Semiárido. Se realizó un concurso de autoevaluaciones participativas, expresadas en una plataforma web, para el cual se inscribieron 97 jóvenes y se seleccionaron 24 autoevaluaciones participativas, que se publicaron en un libro sobre el Encuentro de Jóvenes del Semiárido. Las descripciones son historias de vida, con información interesante y ejemplos de cómo superar las limitaciones del Semiárido.
- Se realizaron tres estudios de impacto de la exposición a condiciones climáticas extremas, en el desarrollo de niños y jóvenes, sobre el empleo y renta, y un análisis de la desigualdad de rendimientos entre el medio rural y el urbano, además del desarrollo de un informe técnico con la construcción de la base de datos a nivel municipal para mensurar los impactos indirectos de los programas y proyectos del Fida sobre la calidad de vida y renta de los beneficiarios de sus acciones. Para elaborar dicho informe, que se encuentra en ejecución, se contrató a la Universidad Federal de Bahía.
- Se realizaron 12 sistematizaciones de experiencias exitosas por parte de los beneficiarios de los proyectos financiados por el Fida y otros. Esta sistematización fue resultado de una capacitación ofrecida por el PSI al equipo de técnicos de los proyectos, con dos objetivos: aumentar las capacidades de los equipos técnicos de los proyectos en metodologías de sistematización de resultados y experiencias; sistematizar y compartir buenas prácticas identificadas en conjunto con los beneficiarios de los proyectos.
- El equipo técnico de los proyectos está ingresando en Data.Fida las 24 experiencias sistematizadas y el material producido por el Semear del 2011 al 2016, lo que deberá concluirse hasta el final del Programa.
- La meta cambió de producir 30 folletos a producir 60 publicaciones y fue totalmente cumplida por el PSI.





- La meta de editar 30 vídeos aumentó a 45 producciones y fue alcanzada por el Programa.
- Data.Fida se concluyó a finales del 2019 y, así como los demás proyectos apoyados por el Fida, las donaciones, como Aksaam, empezarán a usarlo como sistema de gestión. El equipo técnico de Aksaam discutirá con la empresa LVieira la posibilidad de integrar los sistemas que ya se usan para gestionar el programa.
- Portal Semear: el equipo del Programa presentará, en su estrategia de salida, la propuesta para el mantenimiento del contenido del Portal del Semear.

### 3) Resultados alcanzados relativos al Objetivo 2

- La obtención de este resultado está relacionada con la capacitación de técnicos de los gobiernos estatales y organizaciones sociales en M&A, gestión del conocimiento y formulación e implementación de políticas de combate a la pobreza rural. Al ofrecer 302 actividades de capacitación, el Semear Internacional superó la meta inicial de capacitar en M&A y gestión del conocimiento a 200 técnicos de proyectos apoyados por el Fida y equipos técnicos de gobiernos.

- Para este objetivo inmediato se esperaba capacitar a 100 gestores públicos y autoridades en las actividades relacionadas con diálogos para mejorar las políticas públicas y la cooperación Sur-Sur inseridas en el componente 3 del Semear Internacional. Se capacitó a 84 gestores públicos y autoridades, y se estima alcanzar la meta hasta el final del PSI.

### 4) Resultados alcanzados relativos al Objetivo 3

- Para este resultado, se esperaba contar con la participación de 3500 beneficiarios en al menos una actividad del PSI, de los cuales un 50 % mujeres, un 30 % jóvenes y 30% indígenas o quilombolas. Hasta diciembre del 2019 habían participado 4877 personas en las acciones del PSI, con lo que se superó la meta estimada inicialmente.
- Respecto a la participación de investigadores en el PSI, en función de las diversas alianzas establecidas con universidades, centros de investigación y Embrapa, se involucró a 210 investigadores y académicos en las actividades, con lo que se superó con creces la meta inicial de 100 participaciones.
- La obtención de este resultado esperado reveló el alcance de las acciones del Semear Internacional, de un total previsto de 20.000 agricultores y agricultoras familiares, técnicos, gestores públicos y autoridades involucrados en la cooperación Sur-Sur y con acceso a los nuevos productos del PSI por medio digital. Participaron 51.100 beneficiarios, con lo que se duplicó la estimativa inicial de participantes.
- El Semear Internacional apoyó la realización de una serie de eventos importantes para el Semiárido, entre los cuales destacan el II Encuentro de Jóvenes Rurales del Semiárido (abril 2019), en el que se impartieron 14 talleres de capacitación para jóvenes; el Tercer Encuentro de los Intercambios de Saberes en los Semiáridos de América Latina – Juventud y Agroecología (julio/2019), con la participación de 94 personas de diversos países; formación de agentes de comercialización en los proyectos, con la definición de planes estratégicos de comercialización para cadenas específicas, un programa que se convirtió en un curso de extensión por medio de



una alianza con la Universidad de Brasilia; formación de los equipos de M&A de los proyectos en recopilación y sistematización de resultados Económicos; 1.er Encuentro de Líderes Rurales y Gestores de Proyectos Fida en el Mercosur (septiembre/2019), con la participación de 80 líderes rurales y gestores de siete países; además de otras actividades que permitieron a los(as) agricultores(as) familiares acceder directamente al conocimiento de algunas de las experiencias exitosas, por medio de estos eventos. El número de participantes superó significativamente los 375 previstos en un principio, y la evaluación de la satisfacción de los participantes fue positiva para todos los eventos.

- Para este objetivo inmediato, se había previsto la participación de 200 agricultores y agricultoras familiares en seis rutas de aprendizaje en países de la región andina, en colaboración con el Procasur. Sin embargo, Semear ya había reajustado la meta de ejecución de rutas de aprendizaje en función del tiempo y de los recursos financieros. En el Semear Internacional, esta metodología de Rutas de Aprendizaje fue reemplazada por el intercambio de visitas a Territorios de Aprendizaje, con destaque para dos Territorios de Aprendizaje visitados en Colombia para el intercambio de experiencias en negocios rurales, con la participación de 15 beneficiarios. Muchos otros eventos de intercambio de experiencias entre productores(as) rurales se llevaron a cabo con visitas de intercambio, y la meta de 200 participantes fue superada.

#### 5) Resultados alcanzados asociados al Objetivo 4

- El Semear Internacional había previsto apoyar tres sesiones anuales del Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y Minas Gerais. Del 2017 al 2019 este apoyo se tradujo en seis sesiones, con apoyo técnico para la realización de discusiones y para la contratación de consultores para elaborar estudios temáticos.
- Con el compromiso de garantizar la participación de las organizaciones de beneficiarios de los proyectos Fida y de organizaciones de la sociedad civil, el Semear Internacional asumió garantizar la participación de estas organizaciones en todas las reuniones del Foro de Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais. En todas las seis sesiones apoyadas por el Semear Internacional del 2017 al 2019, la participación de organizaciones de la sociedad civil





se garantizó al proporcionar pasajes y hospedaje a los participantes.

■ Para alcanzar este resultado esperado, el Semear Internacional contrató un estudio para evaluar el funcionamiento del Foro con base en la memoria de las diez sesiones apoyadas por el SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL. Este estudio, además de un análisis crítico de la actuación del Foro respecto a lo propuesto por el Semear Internacional, planteó estrategias y mecanismos para el mantenimiento del Foro de Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais sin apoyo del PSI después del 2020.

■ Una de las metodologías adoptadas por el Foro de Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais es definir un tema de importancia para la agricultura familiar del Nordeste, realizar un estudio específico sobre el tema elegido, presentar y discutir los resultados del estudio del tema en el pleno del Foro y, con base en la decisión del pleno, realizar los debidos políticas de financiación de Ater a la realidad regional; estudio sobre la distribución y acceso al crédito del Pronaf relativo al Nordeste; estudio sobre la reforma agraria para la democratización del acceso a la tierra y a las políticas de desarrollo de asentamientos rurales; estudio titulado Brasil: la coyuntura y las políticas de *desarrollo rural*, entre otros.

■ Como resultado de este objetivo inmediato, se esperaba la celebración de al menos cuatro reuniones entre el 2017 y el 2019 con la participación de los directores y coordinadores de Proyectos Fida en la región del Mercosur para el intercambio de experiencias sobre casos exitosos de políticas públicas y proyectos. La meta se cambió posteriormente a dos encuentros, y se realizó uno en el 2019, con la presencia de gran parte de los directores y coordinadores de proyectos productivos y programas de donación del Fida y también del *staff* del Fida de la región.

## 4.4 RESULTADOS RELEVANTES POR COMPONENTE

### 1) Resultados relevantes relativos al Monitoreo y Evaluación (M&A)

- Sistema de gestión de los proyectos del Fida en Brasil, Data.Fida, desarrollado, implantado y en operación, con acceso por el dominio <http://data.fida.org.br/>, disponible en el portal del FIDA, [www.fida.org.br](http://www.fida.org.br).
- Sistema Data.Fida en proceso de negociación avanzada para la implementación en cuatro proyectos en Malauí; gestores y equipos técnicos de los proyectos apoyados por el Fida en Brasil capacitados para operar Data.Fida.

### 2) Resultados relevantes relativos a la gestión del conocimiento

- Mejora de la productividad de los(las) productores(as) familiares mediante la adopción de conocimientos y la replicación de buenas prácticas.
- Comunidades quilombolas, tradicionales e indígenas fortalecidas con acceso y participación en las actividades de gestión del conocimiento.
- Organizaciones comunitarias, asociaciones, cooperativas y redes de conectividad e interés fortalecidas con las acciones de intercambio y divulgación de conocimientos y experiencias promovi-



das.

- Productores(as) rurales implantando el manejo sustentable de los recursos naturales y promoviendo la preservación y conservación del suelo y del agua.
- Alianzas con universidades, centros de investigación y Embrapa para acercar las investigaciones a los beneficiarios.
- Experiencias exitosas, buenas prácticas y casos de éxito identificados, sistematizados y divulgados por medio de publicaciones.
- Alianzas establecidas para viabilizar que los(las) productores(as) rurales accedan a mercados institucionales y canales de comercialización.

### 3) Resultados relevantes relativos a la comunicación

- Acceso ampliado al activo de información del Programa por el Portal Semear con publicaciones técnicas y estudios disponibles. Producción de vídeos, cartillas y libros de forma participativa con los beneficiarios, ampliando el interés y el acceso.
- Acceso creciente en los medios sociales, Facebook e Instagram para la divulgación de información relevante. Se estima que hasta la presente fecha más de 51.100 individuos tuvieron contacto con los conocimientos identificados, sistematizados o divulgados por el Semear Internacional, por medio de los vídeos y publicaciones producidos por el Programa, disponibles por medios digitales en sus redes sociales y en el Portal Semear.

### 4) Resultados relevantes relativos a los diálogos para políticas públicas

- Fortalecimiento de las redes de conectividad e interés en el Semiárido.
- Funcionamiento del Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar y de Minas Gerais como espacio privilegiado de discusiones de políticas públicas para la agricultura familiar del Nordeste.
- Apoyo a otros Foros con interés en el desarrollo rural del Nordeste y en la reducción de la pobreza en esta área.

### 5) Resultados relevantes relativos a la cooperación Sur-Sur



- Fortalecimiento en las relaciones y en la integración de los gestores y beneficiarios de los proyectos apoyados por el Fida en Brasil, Mercosur y África, con claras evidencias en el interés de mayor articulación e intercambio de experiencias en temas como M&A y gestión del conocimiento. Señalización de interés del gobierno argentino en la incorporación de prácticas de gestión de conocimiento del PSI en los proyectos Fida en la Argentina.
- Incorporación de buenas prácticas brasileñas en los procesos de trabajo en proyectos Fida en países aliados, como Mozambique y México.
- Creación y fortalecimiento de una red de jóvenes rurales entre los semiáridos de América Latina, así como de las organizaciones aliadas (Chaco trinacional, Semiárido brasileño, Corredor Seco centroamericano). Integración de instituciones y proyectos que actúan con desarrollo rural y reducción de la pobreza en Brasil, Mercosur y África con la promoción de intercambios.

#### **6) Resultados relevantes relativos a la inserción de jóvenes, de género y étnica**

- Mujeres, jóvenes, quilombolas e indígenas con acceso a las actividades del Programa con participación activa en los resultados.
- Mayor visibilidad del papel relevante de la mujer rural en lo que se refiere a la renta, seguridad alimentaria y nutricional, por medio de la implementación del piloto de los cuadernos agroecológicos. Esta acción también destaca por proporcionar a las mujeres mismas una nueva mirada sobre su importancia en relación con la familia y la comunidad.
- Replicación de buenas prácticas lideradas por mujeres por medio de publicaciones desarrolladas y divulgadas por el Programa.

## **4.5 EVALUACION DE LOS RESULTADOS**



## ALCANZADOS

El objetivo de la evaluación de los principales resultados alcanzados por el PSI fue verificar el proceso de implementación, desempeño y éxito, con el propósito de servir de parámetro de experiencia acumulada para subsidiar la elaboración de futuros proyectos para la gestión del conocimiento en Brasil.

- Para evaluar el Semear Internacional, se enfatizaron tres dimensiones inter-relacionadas importantes: la relevancia, el desempeño y el éxito:
- La relevancia para verificar de que forma el Programa fue capaz de cambiar la situación problema o si los objetivos y metas definidos fueron válidos y pertinentes.
- El desempeño, orientado al progreso del Programa, con énfasis en la ejecución de los objetivos y metas propuestas, buscando determinar la eficiencia y la eficacia.
- El éxito para verificar el impacto y la sustentabilidad del Programa.

Aunque el proceso operacional de la evaluación se llevó a cabo en una situación excepcional debido a la pandemia de la COVID-19, que impidió las visitas a campo y el contacto directo con ejecutores y beneficiarios, el abundante material disponible y las entrevistas permitieron comprender la lógica del Programa y los desafíos para su ejecución.

## 4.6 EVALUACION DE LOS CRITERIOS

### 1) Evaluación de la relevancia

Como ya se afirmó anteriormente, la pobreza rural en el Nordeste brasileño resulta de una suma de factores, sin embargo, el factor determinante para la permanencia de la mayor parte de la población rural en condiciones de extrema pobreza es la política. Permanece en la región del Semiárido una significativa concentración de tierra, renta y poder, con grandes desigualdades y dificultades de acceso e inserción de la población excluida en las políticas públicas. Durante décadas el Nordeste fue escenario de tensiones sociales, migración y empobrecimiento creciente. Solo en los últimos años, con la creación de las redes de protección social, la situación se amenizó, como resultado de políticas públicas para la reducción de la pobreza, como el Programa Bolsa Familia, Pronaf, Ater, Garantía Cosecha, PAA, PNAE, Crédito Fundiario, además de proyectos específicos ejecutados por los gobiernos estatales con recursos del presupuesto federal o de otras fuentes, como préstamos tomados de agencias multilaterales de crédito como el Banco Mundial, el BID o los fondos multinacionales como el Fida.

Sin embargo, incluso con las políticas y los recursos disponibles, las poblaciones más pobres y excluidas de agricultores(as) del Semiárido tienen dificultades para acceder a estos beneficios, principalmente en función de las fragilidades institucionales, técnicas y de personal cualificado en los órganos responsables por ejecutar las políticas de desarrollo rural para la reducción de la pobreza, y es relevante fortalecer estas instituciones para que puedan desempeñar sus funciones con calidad.

Así, el Semear Internacional demuestra alineación para contribuir, mejorar y fortalecer los órganos gubernamentales responsables de ejecutar las políticas de desarrollo rural para la reducción de la



pobreza, lo que indica coherencia y relevancia respecto a las actividades previstas en los proyectos apoyados por el Fida en el Semiárido.

El Programa fue significativamente relevante en relación con los ODS de la ONU y la Agenda 2030, como se explicitó en los antecedentes de este documento.

También mantuvo la relevancia respecto a lo previsto en el Plan Plurianual del Gobierno Brasileño en cuanto a las prioridades para el Nordeste.

La relevancia del Semear Internacional está asociada con la identificación de las fragilidades institucionales de los gobiernos de los estados del Nordeste para elaborar, ejecutar, monitorear y evaluar programas y proyectos de desarrollo rural centrados en la reducción de la pobreza. El FIDA ha apoyado la ejecución de proyectos de desarrollo rural para la reducción de la pobreza en cinco estados del Nordeste y es un aliado del Gobierno Federal en un proyecto de alcance regional, sin embargo, reconoce la necesidad de apoyar a los ejecutores para fortalecer sus capacidades para la formulación de políticas e implementación de programas y proyectos.

Para ello, con recursos no reembolsables, en alianza con el IICA, vienen apoyando la ejecución del Semear Internacional (2017-2021), relevante programa para fortalecer las instituciones gubernamentales en la ejecución de los proyectos financiados por el FIDA, teniendo como base la gestión del conocimiento.

Los ejes principales del Programa (M&A, gestión del conocimiento, diálogos para el fortalecimiento de las políticas públicas y cooperación Sur-Sur) indican la relevancia de la propuesta para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza, no solo en el Semiárido brasileño, sino para todos los lugares en los que actúa el Fida.



La relevancia fue garantizada por la participación de los beneficiarios en la concepción y el diseño del Semear Internacional por la adopción de metodologías participativas en la identificación de los problemas, definición de las demandas y la planificación del escopo del Programa. El diseño propuesto tuvo en cuenta las fragilidades de los órganos estatales ejecutores de las políticas de desarrollo y reducción de pobreza y las demandas para el fortalecimiento institucional.

Para facilitar el proceso de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos, se elaboró la línea de base para los proyectos Fida para caracterizar la situación-problema e identificar a los beneficiarios directos e indirectos, relevante para guiar la estrategia. La estructura del Programa, con objetivos, metas y resultados, reflejó y fue adherente a la situación-problema inicial (reducción de la pobreza rural en el Semiárido) y proporcionó los instrumentos adecuados para su solución.

El Semear Internacional no presentó duplicidad en cuanto a las demás iniciativas de Brasil para la reducción de la pobreza rural en el Semiárido brasileño y complementó otras acciones y proyectos en ejecución para el desarrollo del Nordeste y la reducción de la pobreza en la región.

La relevancia del Programa se puede demostrar por las metas, objetivos y resultados esperados para cambiar la situación-problema identificada: desarrollar y fortalecer los SM&A con base en resultados; capacitar técnicos y gestores de gobiernos estatales y de organizaciones de la sociedad civil en M&A; compartir conocimiento sobre prácticas innovadoras, mejores prácticas y experiencias exitosas; facilitar el diálogo sobre políticas públicas a nivel regional, nacional y con aliados de América Latina, Caribe y África.

Otro punto relevante fue la alineación del Programa a las prioridades de desarrollo definidas en las políticas mundiales, como los ODS y la Agenda 2030, la estrategia del Fida para el País, el PPA y las acciones de desarrollo rural de los gobiernos estatales, lo que hace del Semear Internacional un relevante instrumento para la obtención de los resultados esperados por estas políticas.

Los objetivos y metas definidos siguen siendo válidos, actuales y pertinentes, sobre todo si se tienen en cuenta los escenarios actuales y futuros de crecimiento de la pobreza en virtud de la limitación de recursos fiscales destinados a programas y proyectos y de la significativa crisis generada por la pandemia del coronavirus.

Por lo tanto, se puede concluir que el Semear Internacional ha sido relevante para fortalecer la capacidad de los gobiernos en ejecutar los proyectos financiados por el Fida, ampliar el acceso de la sociedad a los beneficios de los proyectos y promover el desarrollo rural para la reducción de la pobreza en el Semiárido.

## 2) Evaluación del desempeño

El desempeño es la medida del alcance de las metas previstas para el proyecto. Evaluar el desempeño supone comparar lo que se pretendía alcanzar (metas) con lo que de hecho se alcanzó mediante las acciones del proyecto. Los indicadores de desempeño están relacionados con los resultados esperados y con los objetivos inmediatos delineados por el proyecto y se miden en relación con la línea de base y con las metas contenidas en la matriz lógica. La disponibilidad previa de indicadores, de metas y de líneas de base es el principal requisito para la evaluación de desempeño, una vez que permite la comparación entre el "antes" y el "después" (situación inicial preproyecto y situación final posproyecto).



Por medio del análisis de las actividades y resultados contenidos en los Informes de Progreso del Semear Internacional y otros documentos, se puede anticipar que el Programa demuestra una trayectoria satisfactoria en el cumplimiento de las metas de la matriz lógica durante el período evaluado. Existe una diferencia significativa entre lo que se esperaba alcanzar y lo que de hecho se está alcanzando respecto a las metas de objetivos específicos, resultados y productos, con la superación de todos los índices predeterminados, hasta el punto de que el Comité Gestor autorizara la ampliación de metas en plena ejecución del Programa. Una comparación entre los objetivos inmediatos y los resultados inicialmente previstos con los objetivos y los resultados efectivamente alcanzados indica el cumplimiento de más del 100 % de lo que estaba programado para algunos indicadores del marco lógico, sobre todo en cuanto a la participación de beneficiarios. Estos cambios positivos se deben a la cualificación y compromiso del equipo de coordinación que actuó en perfecta sintonía con las directrices del Fida y recomendaciones del IICA en la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del Programa.

Como resultado, se realizaron innúmeros eventos de capacitación, articulación, comunicación, intercambios y divulgación de resultados que contribuyeron para que las poblaciones rurales pobres del Semiárido tuvieran acceso a la información, técnicas, instrumentos y herramientas para mejorar la convivencia con el Semiárido.

La trayectoria satisfactoria de ejecución culminó con personas y organizaciones sociales más empoderadas y actuantes, con reflejo en la productividad, generación de renta y mejora de la calidad de vida de los beneficiarios del Programa.

Hasta el final del Semear Internacional, los estudios para los cuales se contrató a las universidades demostrarán los aciertos de la ejecución de los proyectos apoyados por el Fida en la generación de la renta y mejora de la calidad de vida de las comunidades rurales, reforzando el desempeño del Semear Internacional para identificar los impactos generados por los proyectos en cada estado del Nordeste.

Por lo tanto, se puede afirmar que el Semear Internacional, en el período evaluado, tuvo un desempeño superior al esperado y destaca como referencia para la ejecución de proyectos que implican



articulación, participación, comunicación, gestión del conocimiento, diálogos interinstitucionales, cooperación internacional y divulgación de resultados exitosos.

### 3) Evaluación de la eficiencia

La evaluación de la eficiencia es una dimensión de desempeño que indica la relación entre los resultados esperados y los recursos empleados en el Proyecto, con énfasis en los desembolsos realizados en relación con la estructura financiera programada, es decir, es una medición de la rentabilidad económica, en la que existe una transformación óptima de insumos en productos, que supone la menor relación costo/beneficio posible para lograr los objetivos programados. En otras palabras, es una evaluación que tiene en cuenta los beneficios y los costos de los programas sociales.

Por lo tanto, el concepto de eficiencia se define como la relación entre los resultados y los costos implicados en la ejecución de un proyecto. Es un concepto empleado predominantemente en análisis financieros y está asociado con la noción de optimización (cantidades físicas mínimas de recursos necesarias para generar una cantidad de producto).

La **eficiencia** se refiere al rendimiento de los recursos financieros, materiales, humanos o temporales aplicados en la ejecución de un proyecto. Es la calidad de producir sin pérdidas o desperdicio, con la mejor calidad, en el menor plazo y con el menor costo posible. La **eficiencia** se refiere al proceso, al "modo adecuado de hacer las cosas". Los indicadores de **eficiencia** son generalmente cuantitativos y sirven para expresar la relación entre la cantidad de insumos y recursos empleados y las actividades y productos realizados.

En la misión de supervisión de octubre del 2019, el Fida reconoció la eficiencia del Semear Internacional al mencionar como punto positivo la **economía financiera y el volumen de contrapartida efectuada por los aliados.**

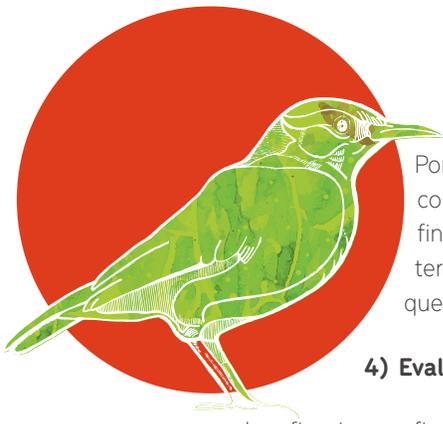
Con base en los informes del Semear Internacional, los insumos para la implementación de las actividades fueron asignados tempestivamente por el IICA, y se proveyeron con la calidad y en la cantidad necesarias, según la planificación anual traducida en el POA y en el PAC. El sistema de gestión financiera del IICA fue adecuado y facilitó el control por parte de los ejecutores y del Fida.

Datos del Semear Internacional reportan que hasta diciembre del 2019 el programa ejecutó USD 2.614.000, de los cuales USD 1.630.000 de la donación del Fida y el restante de las contrapartidas nacionales e internacionales. En porcentaje, ya se usó el 65 % de los recursos provistos por el Fida. A su vez, la contrapartida de los aliados totalizó USD 983.695,48, lo que corresponde al 89 % de la meta.

Respecto a la evolución anual de la ejecución de los recursos del Fida, tuvimos USD 158.338 en el 2017, USD 650.534 en el 2018 y USD 821.955 en el 2019, en un proceso creciente de eficiencia en los gastos del PSI. El promedio anual de desembolso y gastos fue de un 68 %.

Aunque las eventuales incongruencias entre lo presupuestado y lo ejecutado oscilen en torno al 30 %, los números indican que las metas de ejecución físico-financiera se alcanzarán hasta el fin del Programa. Estos desajustes resultan de retrasos en la identificación, contratación y ejecución de servicios y productos, fácilmente evitables con el diálogo entre las partes.





Por lo tanto, se puede concluir que el Semear Internacional se está ejecutado con eficiencia y con el uso de las herramientas de gestión presupuestaria y financiera, y los recursos se aplican con economicidad, transparencia y criterios técnicos, como constataron las auditorías realizadas en los programas, que concluyeron que no hubo inconsistencias en la ejecución de los recursos.

#### 4) Evaluación de la eficacia

La eficacia se refiere a la medida de los efectos positivos producidos por el programa, si han satisfecho o no las necesidades de los beneficiarios en relación con el problema o situación inicial que orientó la cooperación según su propia perspectiva. Evaluar la eficacia implica averiguar si lo que se planeó, implementó y obtuvo en el ámbito de un proyecto corresponde a lo que se ejecutó; si la solución identificada e implementada (objetivos inmediatos, resultados y productos) fue la solución adecuada desde el punto de vista de los beneficiarios del programa. Por lo que este ejercicio depende de consulta a los beneficiarios y partes interesadas. Los indicadores de eficacia son generalmente variables de satisfacción que expresan el grado de aprobación o calidad de un proyecto o de uno de sus elementos por los beneficiarios directos y por las partes interesadas.

El Semear Internacional adoptó metodologías participativas para inserir a los beneficiarios en las acciones realizadas. Seminarios, talleres, intercambios, cursos y los demás eventos se sometieron a una evaluación criteriosa mediante la aplicación de cuestionarios a los participantes. El nivel de evaluación osciló entre óptimo y excelente para la mayoría de las actividades evaluadas, una clara demostración de la satisfacción de los beneficiarios. Los resultados de estas evaluaciones se pueden consultar en los informes de progreso. Para la mayoría absoluta, los eventos de gestión del conocimiento del programa fueron eficaces en la transmisión de la información y, lo más importante, los participantes confirmaron actuar como multiplicadores después de recibir la capacitación.

Por medio del informe técnico, que será desarrollado por la Universidad Federal de Bahía, que se refiere a la construcción de la base de datos a nivel municipal para medir los impactos indirectos de los programas y proyectos del Fida sobre la calidad de vida y renta de los beneficiarios de sus acciones, se podrá averiguar la eficacia del programa en mayor escala. Como complemento de este informe técnico, se están elaborando estudios para evaluar el impacto de la exposición extrema a la sequía y la manera en que estos factores impactan la renta y la salud de las familias. La dinámica de la renta podrá ser un indicador directo de la eficacia del programa, teniendo en cuenta que las actividades de gestión del conocimiento impactaron positivamente la productividad y el acceso a nuevos mercados, con potencial para la generación de trabajo y renta.

En un intento de agregar información al trabajo evaluativo y de identificar los grados de eficacia del proceso de implementación (éxito y problemas), así como los condicionantes de sus éxitos y bloqueos, se realizaron entrevistas con personas clave con conocimiento acumulado sobre la ejecución del proyecto, sus resultados, impactos, dificultades e importancia para el fortalecimiento de la gestión ambiental en Brasil.

Según los entrevistados, por el alcance de los eventos y actividades en apoyo a la ejecución de los proyectos financiados por el Fida, hubo un cambio positivo de la situación original identificada en la línea de base, con el aumento de la participación de las personas y organizaciones sociales en las actividades de los proyectos, ampliamente demostrado en los informes de progreso y en las evaluaciones de los participantes en cuanto a la calidad de las actividades promovidas. Estudios en curso apuntan a la mejora de la productividad, renta, acceso al agua, empoderamiento y participación crecientes de mujeres y jóvenes, lo que confirma la eficacia de las acciones del SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL.



Desde la perspectiva de las instituciones cooperantes, Fida, IICA, gobiernos estatales, universidades, las ONG y los demás aliados institucionales, el Semear Internacional fue eficaz al contribuir para mitigar la pobreza rural por medio de la divulgación de conocimientos, el fortalecimiento de espacios de diálogo y la ampliación de la cooperación Sur-Sur.

Los entrevistados indicaron que el Semear Internacional, en gran medida, suplió las necesidades de los beneficiarios apoyando el desarrollo de capacidades individuales (cursos, intercambios, seminarios y talleres), organizacionales (SM&A) e interinstitucionales (diálogos para fortalecer políticas).

El Semear Internacional es, según los entrevistados, la mejor alternativa para viabilizar la estrategia del Fida para fortalecer las instituciones ejecutoras de los proyectos financiados por el fondo, garantizando recursos, apoyo técnico y facilitando la integración de forma celer y eficaz. Esto se debe a la experiencia continental y a la capacidad de gestión del IICA y de la excelencia del equipo que el instituto logró seleccionar, capacitar y poner a disposición para ejecutar el Programa.

Por eso, la evaluación de la eficacia mostró la obtención de los objetivos y metas previstas en cantidad, calidad y tiempo adecuados, con énfasis en las actividades ejecutadas, los productos obtenidos y los efectos alcanzados, con pocas limitaciones identificadas, un costo operacional adecuado al presupuesto y una ejecución compatible con lo que se programó inicialmente.

## 4.7 EVALUACION DEL EXITO

### 1) Avaliação do impacto

La evaluación de impacto (o de Efectividad) es una dimensión de éxito que verifica el mérito de los efectos del proyecto, con la medida del grado de éxito o fracaso, que representa el cambio de una situación, ya sea planeado o no, positivo o negativo, proporcionado por un proyecto. Así, el impacto se mide en consecuencia de los efectos del proyecto.

En líneas generales, se puede afirmar que una evaluación de impacto tiene la finalidad de captar el reflejo de una intervención en un contexto más amplio, que, de cierto modo, analiza los resultados



de los efectos de un proyecto y verifica no solo si se ejecutaron las actividades previstas, sino también si los resultados esperados también se alcanzaron, es decir, si el programa realmente produjo los beneficios que se esperaba para los beneficiarios y en cuánto tiempo. Básicamente, el impacto solo se puede evaluar después de que haya transcurrido un período significativo de operación o del final del proyecto. Cabe recordar que no todos los efectos aparecen durante el período de ejercicio del proyecto y, en algunos casos, pueden presentarse después de que haya terminado.

Por lo tanto, en el análisis de impacto, se observa la capacidad del proyecto de producir cambios en función de los objetivos de impacto establecidos, así como la magnitud del cambio. De este modo, el impacto se da mediante la comparación entre el estado "inicial" de la población-objeto (línea de base) y el estado "final", o "durante" la situación existente después de un período de operación del proyecto (línea de comparación).

Así, aunque los documentos relativos a la ejecución del programa no presentan indicativos que determinen la formulación de una línea de comparación (medición del "antes"), teóricamente, la ausencia de esta línea de base podría impedir la obtención de los "efectos netos", lo que resultaría en la no medición del cambio producido o del impacto de la operativización del Programa Semear.

A pesar de las dificultades de transparecer que existen impactos generados en la ejecución del Programa debido a la falta de indicadores medibles necesarios para cuantificar las acciones ejecutadas, desde el punto de vista temporal, la evaluación permite concluir que la implementación puesta en práctica, desde el Semear del 2011, produjo resultados satisfactorios que, de un modo general, permiten observar que se produjo un cambio en las condiciones de trabajo de los gestores y



técnicos de los gobiernos que ejecutan los proyectos financiados por el Fida en las áreas de M&A y gestión del conocimiento, y los espacios para diálogos políticos se ampliaron considerablemente para los secretarios y gestores que participan en las políticas de desarrollo y reducción de la pobreza en el Nordeste.

La ejecución de Data.Fida podrá mostrar que los resultados esperados fueron impactantes cuando se comparan con la situación inicial identificada en las líneas de base de los proyectos.

Dentro de esta perspectiva, el Proyecto presentó un significativo impacto en los órganos ejecutores de los proyectos financiados por el FIDA, en los beneficiarios y en el propio FIDA, destacando algunos resultados impactantes:

- mejora de la productividad con la replicación de conocimientos y buenas prácticas;
- fortalecimiento de comunidades quilombolas, tradicionales e indígenas;
- fortalecimiento de la organización comunitaria y del asociativismo;
- preservación y conservación ambiental con base en el manejo de recursos naturales;
- desarrollo e implementación del SM&A de proyectos con base en resultados;
- ampliación del acceso a la información con la identificación, sistematización y divulgación de las experiencias exitosas y mejores prácticas en el ámbito local, regional, nacional e internacional;
- ampliación de los espacios de diálogo político regionales, nacionales y entre países ejecutores de proyectos financiados por el Fida para fortalecer las políticas de desarrollo rural y reducción de la pobreza;
- inserción de mujeres y jóvenes en las actividades realizadas en alianza con los proyectos del Fida para garantizar el acceso a la información y la participación;
- fortalecimiento de la seguridad alimentaria y de la nutrición por la valorización de los trabajos de las mujeres rurales por medio de los cuadernos agroecológicos y de un taller de ecogastronomía.

Por lo tanto, se puede concluir que el Semear Internacional viene impactando positivamente los ejecutores de los proyectos Fida en los estados financiados por el fondo, el propio Fida, organizaciones sociales, comunidades y personas que participaron en los eventos promovidos por el programa para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

## 2) Evaluación de la sustentabilidad

Medir la sustentabilidad supone examinar en qué medida los beneficios generados por el Semear Internacional perdurarán tras el fin de las actividades del programa para permitir el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en el Semiárido brasileño.

La sustentabilidad está directamente relacionada con la calidad de la ejecución de las actividades del programa y la manera en que las estrategias, metodologías e instrumentos empleados permitie-





ron que los beneficiarios se apropiaran de las experiencias exitosas, buenas prácticas y conocimientos y los adaptaran a su propia realidad, con la **continua y efectiva aplicación del conocimiento divulgado** por iniciativa y motivación propias, a mediano y largo plazo, tras el fin del programa.

De esta forma, evaluar la sustentabilidad significa verificar si se planearon y tomaron medidas exitosas para asegurar que los efectos positivos fueran asimilados, apropiados, adaptados y aplicados por los beneficiarios en los ámbitos individual y colectivo de capacidades.

En ese caso, las evaluaciones sistemáticas de las actividades realizadas por los beneficiarios que constan en los informes de progreso y en el informe final del programa indican que los participantes se apropiaron y que actúan como replicadores del conocimiento adquirido. Las entrevistas realizadas con los beneficiarios en el ámbito de este estudio también apuntan a esta dirección.

Los conocimientos identificados, evaluados y sistematizados fueron apropiados por los beneficiarios para mejorar el uso del suelo y aumentar la productividad (producción del ensilado), acceder al agua, usar recursos locales para la alimentación (ecogastronomía, crianza de pequeños animales, producción de miel), valorizar la producción de las mujeres (patios y cuadernos agroecológicos) y acceder a los mercados (PAA, PNAE y otros). Son acciones desarrolladas por el Programa cuya apropiación garantiza la sustentabilidad tras el fin de las actividades. El apoyo a comunidades y a grupos de productores no agrícolas, como la artesanía y el turismo, formó "emprendedores rurales" con capacidad de producción y búsqueda de mercados que trasciende el tiempo del programa.

También hubo una gran apropiación de conocimiento por parte de los técnicos que actúan en los proyectos financiados por el Fida, que participaron en los intercambios y accedieron a la formación para actuar como agentes de comercialización, herramienta de evaluación de resultados Económicos de los planes de inversión apoyados por los proyectos, implementadores de la metodología de los cuadernos agroecológicos, y para la identificación y sistematización de buenas prácticas. Además, el intercambio en otros países, como Mozambique, fue esencial para adaptar nuevos conocimientos en la ejecución de los proyectos del Fida en el Nordeste.



En este aspecto, relacionados con los factores internos del programa, se puede afirmar que los impactos serán duraderos y que la sustentabilidad de los resultados alcanzados será permanente, una vez que reflejan la acción y voluntad de los beneficiarios en la continuidad de las actividades aprendidas.

A su vez, la sustentabilidad dependiente de los factores externos está relacionada con decisiones institucionales, como la voluntad política para dar continuidad a políticas y programas; el grado de movilización, el involucramiento y compromiso de beneficiarios y de otras partes interesadas; la existencia de ajustes institucionales sectoriales o intersectoriales que apoyen directa o indirectamente los resultados obtenidos; la existencia de marcos legales que favorezcan la expansión de las capacidades a la dimensión interinstitucional; la disponibilidad continuada de recursos para costear las actividades de las organizaciones capacitadas; la previsión presupuestaria para ejercicios futuros; el acceso a mercados y financiaciones públicas o de instituciones internacionales; el grado de movilización y concienciación de la sociedad; la incidencia de sequías prolongadas; el uso racional del suelo y de recursos hídricos; y, como ahora, la incidencia de pandemias.

Es decir, la sustentabilidad de los resultados obtenidos por el programa está en la dependencia de factores internos relacionados con la calidad de la ejecución de las actividades a lo largo del programa y de factores externos, no controlados por las acciones del Programa.

Se puede afirmar que el Semear Internacional actuó en la dirección de permitir la sustentabilidad de los dos factores: la gestión del conocimiento y la implantación del SM&A, instrumentos para posibilitar la sustentabilidad de las instituciones ejecutoras de los proyectos apoyados por el Fida, de las organizaciones sociales y de las personas. Presentó resultados exitosos en su ejecución y tiene grandes posibilidades de continuar tras el fin del Programa. A su vez, las contribuciones del Programa para permitir la sustentabilidad de los resultados alcanzados dependientes de los factores externos estuvieron asociadas a la ampliación de los espacios de diálogo para fortalecer las políticas públicas, con foco en el Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais y en las redes de actuación en el Semiárido, como el apoyo a la Red Nacional de Territorios Colegiados y el diálogo con diferentes órganos del Gobierno Federal, como la Embrapa y organizaciones de la sociedad civil, en un intento de obtener voluntad política y compromiso para mantener las acciones de desarrollo rural y reducción de la pobreza tras el fin del Programa.

Corresponde a estas instancias políticas garantizar los recursos para continuar y ampliar las actividades de gestión del conocimiento promovidas por el Programa y, así, garantizar la sustentabilidad anhelada.

## 4.8 LECCIONES APRENDIDAS CON LA IMPLEMENTACION

Uno de los principales objetivos de la evaluación es extraer lecciones aprendidas, entendidas como una hipótesis resultante de una o más evaluaciones sobre lo que funciona o no en el ámbito de un proyecto, que tienen, aun, el potencial de aplicarse en situaciones análogas. Por esta razón, el marco analítico de cualquier ejercicio evaluativo deberá contener cuestiones destinadas a identificar lo que se aprendió con la experiencia del programa. Estas cuestiones podrán abarcar cualquier aspecto del proyecto, como el diseño y la planificación, las operaciones y la gestión, el desempeño en la consecución de metas, la



eficacia, la eficiencia y la sustentabilidad.

Las lecciones aprendidas en la implementación del Semear Internacional, especificadas en el informe final y en los informes de progresos, respectivamente, reflejaron las siguientes cuestiones:

1) En cuanto a los **problemas ocurridos** relativos al programa, se indicaron como principales aquellos asociados a la curva de aprendizaje.

- La curva de aprendizaje en el Semear Internacional, con formación del equipo, capacitación, integración y arranque del Programa fue menos intensa que la del Semear, no hubo discontinuidad de las actividades.

2) Entre las **lecciones positivas** aprendidas destacan las siguientes:

- Importante papel de la coordinación y del equipo capacitados, cohesionados y eficientes en la gestión del programa.
- Excelente capacidad de articulación institucional, órganos de gobierno y con organizaciones sociales.
- Sintonía entre las demandas identificadas y los resultados alcanzados.
- Visión estratégica al apoyar la ampliación de los espacios de diálogo para fortalecer las políticas públicas con el fortalecimiento de las acciones del Foro de los Secretarios de la Agricultura Familiar del Nordeste y de Minas Gerais.
- Capacidad de usar los medios sociales como instrumento de divulgación del conocimiento y de



acceso a los productos del programa.

- Excelente estrategia de comunicación con producción de material instruccional de calidad y de fácil acceso.
- Instrumentos adecuados para evaluar la satisfacción de los participantes de los eventos con feedback para los gestores del programa.
- Excelente articulación promovida entre los proyectos Fida Brasil, América Latina y África, para proporcionar una integración y actuar en alianza.
- Liderazgo de los grupos de trabajo de M&A, género y comunicación, que actúan en alianza discutiendo cuestiones relevantes a todos los proyectos del Fida, trabajando en conjunto, cooperando para el trabajo y el intercambio de experiencias y conocimientos.

3) En cuanto a los **riesgos** que afectaron la implementación del Programa, se indicaron los siguientes:

- Ausencia del desarrollo, por parte del equipo de la UGP, de una herramienta eficaz para dar seguimiento a los beneficiarios de las capacitaciones para evaluar su papel como multiplicador de conocimiento localmente.
- Falta de garantía de que los ejecutores migrarán el pasivo de información relativo a los proyectos ya ejecutados a Data.Fida, con el riesgo de que el sistema no refleje el trabajo realizado.
- Aunque se encuentra en desarrollo, aún falta una estrategia de salida tras el fin del programa.

4) En cuanto a los **imprevistos**, que afectaron el desarrollo del Programa, no se indicó ninguno significativo; solo ahora, a principios del 2020, cuando la pandemia por COVID-19 paralizó las actividades, lo que puede comprometer la ejecución del POA de este año.

## 4.9 CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación reflejan un conjunto de observaciones sobre los resultados de las acciones ejecutadas, que se especificaron en los informes de progresos y otros documentos del Semear Internacional.

Cabe recordar que esta evaluación tuvo los siguientes objetivos:

- Evaluar los resultados del PSI, observando la relevancia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sustentabilidad.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los resultados propuestos por el Programa.
- Presentar conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones al IICA, Fida, órganos y entidades implicados en la implementación y ejecución del Programa.

La evaluación permitió constatar que el Semear Internacional viene cooperando con las estrategias mundiales de la ONU para la implementación de la Agenda 2030 y con el empeño nacional de promover acciones para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza



en el Semiárido.

De un modo general, las conclusiones sobre las realizaciones del Programa apuntan a diversos puntos relevantes, tales como los que se relacionan a continuación.

*Estrategia* – El Programa aseguró estratégicamente la posibilidad de que el Fida defina y ejecute la política para el País e implemente su estrategia para la gestión del conocimiento y cooperación Sur-Sur, con la obtención de la mayoría de los resultados esperados.

*Relevancia* – El proyecto fue relevante para el País y tuvo un diseño consistente al apoyar y consolidar la ejecución de los proyectos apoyados por el Fida en el Nordeste y promover la integración con otros proyectos siguiendo las recomendaciones de la cooperación técnica internacional.

*Apoyo técnico del IICA* – El apoyo técnico y administrativo del IICA, que tiene como tarea central apoyar el desarrollo rural y el combate a la pobreza, el uso sustentable del medio ambiente y los ODS, fue importante para el Programa.

*Eficiencia* – El Programa permitió a los estados ejecutores de los proyectos financiados por el Fida, y al propio Fida, ejecutar gran parte de las acciones programadas en la gestión del conocimiento, monitoreo y evaluación y diálogos para el fortalecimiento de las políticas públicas, proveyendo recursos y apoyo técnico para ejecutar las demandas.

*Participación en foros, encuentros, seminarios regionales, nacionales e internacionales* – El Programa permitió a los gestores, técnicos y beneficiarios una mayor participación en eventos locales, regionales, nacionales e internacionales, divulgando resultados, integrando acciones y buscando alianzas para el desarrollo rural y reducción de la pobreza en el Semiárido.

*Vinculación estratégica* – Hubo una vinculación estratégica del Programa a los proyectos de los estados y del Gobierno Federal, lo que aumenta la posibilidad de sustentabilidad de las acciones del Semear Internacional.

*Divulgación de documentos y otros productos* – La elaboración y divulgación de varios documentos



y vídeos usando los medios sociales fue extremadamente positiva y aumentó significativamente el alcance de la información del Programa.

Ante los datos obtenidos sobre las actividades ejecutadas, los estudios revelaron una diversidad de realizaciones y sugieren que, en las dimensiones de relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad, se llega a las siguientes conclusiones:

*Relevancia* – Los objetivos y metas planeados fueron alcanzados, son relevantes y siguen adecuados a lo que se había previsto, sobre todo al satisfacer las acciones de monitoreo y evaluación de los proyectos apoyados por el Fida en los estados del Nordeste, gestión y divulgación del conocimiento y apoyo a espacios de diálogo sobre políticas públicas y ampliación de la cooperación Sur-Sur.

*Eficiencia* – El desempeño muestra un equilibrio en la relación costo/beneficio, lo que supone que la planificación operacional, los instrumentos de gestión financiera, la disponibilidad de presupuesto, la asistencia prestada por el IICA y los mecanismos de selección, contratación, evaluación y pagos de los servicios y productos contratados fueron eficientes y no se dejó de ejecutar ninguna actividad demandada por falta de planificación o recursos. Esta eficiencia se comprobó en los informes de las misiones de supervisión y en los informes de las auditorías realizadas

*Eficacia* – Para mostrar el grado de obtención de los objetivos y metas previstas en el Programa, es decir, las actividades ejecutadas, los productos obtenidos y los efectos alcanzados, independientemente de los costos operacionales incurridos, se recurrió a los informes de progreso del Semear Internacional y a una serie de entrevistas con personas clave con conocimiento acumulado sobre la ejecución del Programa, con el objetivo de obtener subsidios. Los informes señalaron, y los entrevistados fueron unánimes al reconocer la eficacia del Programa en la obtención de los objetivos y resultados esperados. Destacaron actividades como el SM&A, los eventos de divulgación del conocimiento, la ampliación de los espacios de diálogo político para el fortalecimiento de las políticas de desarrollo rural y la reducción de la pobreza, y la integración de la cooperación Sur-Sur.

*Impacto* – Los efectos de los planes, programas y proyectos de desarrollo rural y reducción de la pobreza difícilmente son inmediatos y deben evaluarse a lo largo del tiempo de ejecución, y también a mediano y largo plazo tras el fin de las actividades. Sin embargo, el programa apoya proyectos financiados por el Fida aún en ejecución. Así, los impactos que se pueden observar están relacionados con los beneficiarios de las actividades y eventos, con la declaración del efecto que la participación en el Semear Internacional tuvo en sus vidas. Institucionalmente el efecto o impacto fue la mejora en la prestación de los servicios, resultado de la capacitación recibida por medio del Programa. Respecto a los impactos agregados sobre la productividad, producción, renta, trabajo y bienestar, estos solo se podrán constatar mediante la realización de los estudios previstos y contratados con las universidades. Así siendo, la evaluación permite concluir que la implementación puesta en práctica desde el 2017 por el Semear Internacional produjo efectos satisfactorios y, de un modo general, permite notar un cambio de actuación de los gestores y técnicos que actúan en los proyectos financiados por el Fida, en la participación de las organizaciones sociales en las actividades del Programa, en la inserción de mujeres y jóvenes con participación efectiva en los resultados y en la ampliación de los espacios de discusión sobre políticas públicas para la agricultura familiar en el Nordeste y en la cooperación Sur-Sur.

*Sustentabilidad* – Los resultados significativos conquistados por el Programa, como el SM&A, las estrategias de gestión del conocimiento y la conquista de espacios para la discusión de políticas públicas para el fortalecimiento de la agricultura familiar en el Nordeste se mantendrán si la estrategia de salida en elaboración por parte del Semear Internacional se hace viable con el apoyo del IICA y del Fida.



## 4.10 RECOMENDACIONES

- Ante los resultados exitosos alcanzados en la implementación del Semear Internacional, que se especificaron en los informes de progresos y se evaluaron en este estudio, las sugerencias se centran en el esfuerzo de garantizar la continuidad de las acciones tras el fin del Semear Internacional.
- En plena y perfecta alineación con el IICA, preparar una estrategia de salida para que el fin del Semear Internacional no implique la suspensión de las actividades de gestión del conocimiento.
- Presentar la estrategia de salida al Fida y solicitar apoyo para un período de transición hasta que se identifiquen y formalicen otras fuentes de financiación.
- Mapear las posibilidades de financiación para la continuidad de las acciones de gestión del conocimiento con fuentes nacionales e internacionales.
- Elaborar una propuesta de proyecto que amplíe la estrategia de gestión del conocimiento para el Semiárido para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza considerando el escenario pospandémico.
- Con el apoyo y el liderazgo del IICA, presentar y negociar la propuesta con potenciales financiadores, como el Fondo Verde del Clima, y otros que tengan características alineadas a las demandas del Semiárido. Es probable que surjan nuevas oportunidades de donaciones de fondos institucionales o incluso grupos empresariales en el escenario pospandémico para evitar el aumento de la pobreza y del hambre en el Nordeste.
- Aprovechar la experiencia, capacidad de articulación y experiencia del IICA para realizar esta capacitación, con la participación de los gobiernos de los estados del Nordeste y organizaciones sociales.
- Sistematizar los resultados exitosos del SEMEARY SEMEAR INTERNACIONAL en formato ejecutivo para mostrar lo que se realizó y difundir nuevas demandas.
- Programar presentaciones del Semear Internacional en las agencias multilaterales de crédito Banco Mundial, BID, Grupo KfW, BNDES, FAO, PNUD, Unesco y otras agencias de la ONU, y en los ministerios de la Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento; Desarrollo Regional; Desarrollo Social y Ciudadanía y otros potenciales donadores.
- Presentar los resultados del Semear Internacional en la Comisión de Desarrollo Regional de la Cámara de los Diputados y del Senado Federal para que los políticos conozcan los resultados del proyecto y puedan viabilizar recursos de enmiendas parlamentarias para la gestión del conocimiento.
- Mapear los proyectos existentes financiados con recursos de préstamos o donación a los estados del Nordeste y proponer, por medio del IICA, alianzas para la inserción de actividades de gestión del conocimiento.
- Evaluar las ventajas y desventajas de crear una organización autónoma para proponer y ejecutar las acciones de gestión del conocimiento tras el fin del Semear Internacional, teniendo en cuenta la competición por recursos con otras organizaciones.
- Examinar con el IICA la posibilidad de crear un núcleo del Instituto en el Nordeste para actuar únicamente con la gestión del conocimiento con base en la experiencia del Semear y Semear Internacional. Este núcleo sería el operador de Data.Fida, y el Fida pagaría por los servicios de monitoreo y evaluación un monto suficiente para mantener en operación al equipo del Semear Internacional.



## 5 ANEXOS

### 5.1 Lista de las Preguntas con las Respuestas Identificadas

Preguntas orientadoras en cuanto a la <b>Relevancia</b>	Respuestas
¿Los beneficiarios participaron en la concepción y en el diseño de los programas?	Sí.
En caso afirmativo, ¿cuál fue la naturaleza y la medida de esta participación?	<i>El Programa se elaboró con la participación de los gestores estatales de los proyectos Fida.</i>
¿El diseño de los programas tuvo en cuenta las necesidades de aprendizaje individual, organizacional, formación de redes y relaciones y capacidades interinstitucionales pertinentes?	<i>Sí. El objetivo del Programa fue la gestión del conocimiento con la divulgación de experiencias, saberes e innovaciones.</i>
¿El Semear tuvo como base algún estudio o diagnóstico que permitió identificar y contextualizar la situación-problema inicial y las capacidades preexistentes de los beneficiarios?	<i>Sí. El Result-Based Country Strategic Opportunities Programme (Cosop), del Fida, y los estudios que sirvieron de base para los proyectos apoyados en el Nordeste.</i>
¿Se establecieron líneas de base?	<i>Sí, se tuvo como referencia la línea de base de los proyectos Fida.</i>
¿Los beneficiarios directos e indirectos y sus necesidades con relación a la situación-problema fueron suficientemente caracterizados?	<i>Sí, se caracterizó a los beneficiarios y sus demandas.</i>
¿Las metas, objetivos y resultados esperados del Semear y Semear Internacional fueron congruentes con la situación-problema inicial?	<i>Sí, hubo una perfecta sintonía entre los objetivos y las metas y la situación-problema identificada.</i>
¿Los Programas se alinearon a las prioridades de desarrollo (políticas y programas públicos) del PPA, Agenda 2030, estrategia del Fida?	<i>Sí. El Programa refleja exactamente las demandas de dichas políticas.</i>
¿El objetivo de desarrollo refleja estas prioridades?	Sí.
Los programas presentan/presentaron duplicidad en cuanto a las demás iniciativas de Brasil para la reducción de la pobreza rural en el Semiárido brasileño?	<i>No presentan duplicidad, sino que complementan las actividades de los proyectos financiados por el Fida en el Nordeste.</i>
¿El SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL cuentan con indicadores de metas relevantes, cuantitativos y cualitativos para el objetivo específico, resultados y productos?	<i>Los indicadores carecieron de un mejor tratamiento y no reflejan totalmente las realizaciones del Programa.</i>
¿Los indicadores logran "captar" los efectos positivos esperados en las diferentes dimensiones de capacidades (individual, organizacional e interinstitucional)?	<i>Hay limitaciones para "captar" las dimensiones requeridas.</i>



¿La planificación de los programas identificó y clasificó riesgos?	<i>Sí, y supo minimizarlos cuando fue necesario.</i>
¿Se previeron acciones preventivas y correctivas (plan de contingencia)?	<i>No fue necesario.</i>
Preguntas orientadoras en cuanto al <b>Desempeño</b>	Respuestas
¿La relevancia de los programas sigue siendo actual?	<i>Sí, más aún con la crisis del coronavirus y el aumento de la pobreza rural en el Nordeste.</i>
¿El programa demostró una trayectoria satisfactoria en el cumplimiento de las metas de la matriz lógica durante el período avaliado?	<i>Sí, se alcanzó un alto nivel de ejecución de las metas.</i>
¿Existe una diferencia significativa entre lo que se esperaba lograr y lo que de hecho se logró con relación a las metas de objetivos específicos, resultados y productos?	<i>La diferencia observada fue positiva, se superaron los indicadores planeados.</i>
¿Cómo se comparan el objetivo y los resultados inicialmente previstos con el objetivo y los resultados efectivamente alcanzados?	<i>Los resultados alcanzados en términos cuantitativos son superiores a los inicialmente previstos.</i>
¿Cuáles fueron los cambios observados?	<i>Equipos técnicos y gestores más capacitados, jóvenes y mujeres más participativos.</i>
¿Qué lograron los programas como resultado de la realización de las actividades y productos?	<i>Las metas previstas y los objetivos inmediatos.</i>
¿Tales alcances ocurrieron según lo que se había planeado?	<i>Sí, pero algunas metas fueron revisadas por el Comité Gestor.</i>
¿El SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL demostraron una trayectoria satisfactoria en el cumplimiento de las metas de la matriz lógica?	<i>Sí, incluso se superaron las metas..</i>
¿Qué factores internos o externos contribuyeron para el éxito o fracaso en la obtención de los resultados? ¿En qué manera?	<i>La calidad del equipo técnico fue el factor más determinante del éxito del Programa. Externamente el apoyo de los gobiernos estatales fue muy importante y productivo.</i>
Preguntas orientadoras en cuanto a la <b>Eficacia</b>	Respuestas
¿Según las instituciones cooperantes, los beneficiarios y otras partes interesadas, la situación-problema que originó los programas subsiste en las mismas condiciones identificadas inicialmente? ¿Qué ha cambiado? ¿Cómo? ¿Por qué?	<i>El problema inicial de demandas para el desarrollo rural y la pobreza subsiste en el Semiárido, pero las contribuciones del Programa promovieron metodologías e instrumentos para aumentar la calidad de los servicios en la ejecución de proyectos orientados a ampliar el desarrollo rural y promover la reducción de la pobreza.</i>
¿Desde la perspectiva de las instituciones cooperantes, beneficiarios y demás partes interesadas, el SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL han sido eficaces al mitigar o resolver la situación-problema que los originó? ¿Se satisficieron las necesidades de los beneficiarios?	<i>Las respuestas de los entrevistados y las evaluaciones realizadas con los beneficiarios después de cada evento realizado por el Programa dejan clara esta eficacia.</i>



¿Los programas suplieron las necesidades de los beneficiarios en lo que respecta al desarrollo de capacidades individuales, organizacionales o interinstitucionales según lo planeado?	<i>Fue el punto fuerte del Programa, la gestión del conocimiento promovió cursos, intercambios, talleres, prácticas laborales y otras formas de capacitación que promovieron las capacidades de los beneficiarios en diversas áreas del conocimiento.</i>
¿Cuáles fueron las contribuciones del Semear y Semear Internacional para la transformación de las necesidades que los originaron?	<i>Gestión del conocimiento con divulgación de saberes técnicos y políticos entre los beneficiarios.</i>
¿Qué capacidades se desarrollaron, complementaron o divulgaron por medio de los programas en las dimensiones individual, organizacional e interinstitucional?	<i>Formaciones diversas en las áreas de emprendimiento rural y no rural con la inserción de mujeres y jóvenes en las capacitaciones.</i>
¿El Semear Internacional fue o sigue siendo la mejor alternativa, entre las elegibles, para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y solucionar el problema que fue objeto de la iniciativa?	<i>Hay otras alternativas posibles, pero el Programa respondió afirmativamente a los desafíos de apoyar el desarrollo rural para reducir la pobreza.</i>
¿En qué manera los conocimientos y experiencias brasileños contribuyeron para el alcance de los resultados y de los objetivos específicos de los programas?	<i>Las acciones de gestión del conocimiento se basaron en la integración de experiencias exitosas brasileñas y de otros países, con la participación de instituciones de referencia en la promoción de los intercambios.</i>
Preguntas orientadoras en cuanto a la <b>Eficacia</b>	Respuestas
¿Los insumos para la implementación del proyecto se asignaron tempestivamente?	<i>Sí, se cumplió lo que se propuso en el POA.</i>
¿Se proveyeron con la calidad y en cantidad necesarias?	<i>Sí, sin comprometer la calidad en la ejecución de las actividades y obtención de los productos.</i>
¿Cómo se compara la ejecución financiera con la previsión presupuestaria inicial?	<i>La ejecución financiera osciló en torno al 70 % de los recursos proporcionados por el Fida, lo que corresponde a la demanda del Programa.</i>
¿Cuáles son las razones para las eventuales incongruencias?	<i>No hubo incongruencias.</i>
¿Los programas alcanzaron las metas de ejecución físico-financiera?	<i>Sí, las metas alcanzaron lo que estaba programado.</i>
¿Las actividades se implementaron según lo que se había planeado?	<i>Sí.</i>
¿Qué factores impactaron negativamente la tempestiva realización de actividades y productos? (número de actividades planeadas vs. número de actividades realizadas; cantidad de cursos realizados vs. número de personas capacitadas)	<i>Los impactos fueron positivos y las actividades y productos superaron lo que se había programado.</i>
Preguntas orientadoras en cuanto a la <b>Sustentabilidad</b>	Respuestas
¿El programa tuvo en cuenta la interdependencia entre las dimensiones de las capacidades individual, organizacional e interinstitucional?	<i>Sí, y potenció la interdependencia para promover la integración entre individuos, comunidades y organizaciones.</i>
¿Cómo y hasta qué punto los individuos capacitados contribuyeron/transmitieron/aplicaron el aprendizaje generado por la capacitación en la organización de la que forman parte?	<i>La evaluación de las actividades de capacitación dejó claro el compromiso de los individuos capacitados de replicar y divulgar el conocimiento</i>



¿Se adoptaron mecanismos para asegurar la sustentabilidad de los efectos producidos?	<i>Sí, con la apropiación de los resultados alcanzados.</i>
¿Los beneficiarios se comprometieron con los programas? ¿Las instituciones e individuos se apropiaron de las acciones y resultados de los programas?	<i>Sí, las instituciones se apropiaron del SM&amp;A y los individuos se apropiaron del conocimiento.</i>
¿Hay indicios de compromiso de mantener los resultados y beneficios generados?	<i>Sí, sobre todo respecto al SM&amp;A.</i>
¿Las capacidades organizacionales e interinstitucionales son adecuadas para ello?	<i>Sí, los equipos fueron capacitados, y los gestores se apropiaron del instrumento.</i>
¿El entorno/contexto contribuye para ello?	<i>Sí, los gestores demandan herramientas de M&amp;A y metodologías para divulgar el conocimiento.</i>
¿Los beneficiarios y partes interesadas actuaron o participaron efectivamente en las actividades, de la gestión y de la coordinación de la iniciativa?	<i>Sí, la participación es un punto fuerte del Programa, y el número de beneficiarios participantes superó la meta establecida en el marco lógico.</i>
¿Los efectos/beneficios producidos por los programas perdurarán tras su conclusión?	<i>Sí, y el Programa está elaborando una estrategia de salida.</i>
<b>Preguntas orientadoras en cuanto a los Aspectos Operacionales y Gerenciales</b>	<b>Respuestas</b>
¿Las actividades se realizaron en conformidad con lo que se planeó, los productos se produjeron como se esperaba?	<i>Sí, la planificación se cumplió como se esperaba.</i>
¿EL SEMEAR Y SEMEAR INTERNACIONAL adoptaron mecanismos y herramientas de monitoreo de proceso y de efectos (tales como reuniones de coordinación e informes de progreso)?	<i>Sí, el Programa creó una gerencia de M&amp;A y los resultados se presentaron al Comité Gestor para orientar decisiones.</i>
¿La información recopilada por medio del monitoreo se usó para corregir deficiencias, reorientar los programas y subsidiar decisiones gerenciales?	<i>Sí, fue la base para las decisiones del Comité Gestor del Programa.</i>
¿Se registró y se compartió como se esperaba?	<i>Sí, los informes de progreso, las actas del Comité Gestor y los informes de la Misión de Supervisión reflejan bien dicho registro.</i>
¿Los gestores implementaron recomendaciones internas y externas (sobre todo las que constan en los Informes de Progreso)?	<i>Sí, sobre todo las recomendaciones de la Misión de Supervisión.</i>
¿Los programas contaron con un monitoreo de riesgos efectivo? ¿Se tomaron medidas mitigadoras tempestivas y eficaces ante una eventual incidencia de los riesgos previstos?	<i>Sí, aunque los riesgos fueran bajos, en el caso del Foro, se tomaron medidas para minimizar los riesgos de desviación de objetivos.</i>
¿Hubo cambios en la orientación de objetivos? ¿Fueron frecuentes?	<i>No. Los objetivos del Programa fueron M&amp;A, gestión del conocimiento, diálogos y cooperación Sur-Sur.</i>
¿Los programas aplicaron mecanismos de identificación, documentación y control de cambios a lo largo de su implementación (revisiones)?	<i>Los pocos cambios de metas fueron discutidos y aprobados por el Comité Gestor.</i>
¿Cuáles fueron los problemas más importantes de naturaleza gerencial y administrativa que surgieron durante la implementación?	<i>Salvo en el inicio del Semear, no se identificaron problemas que limitaran la ejecución del Programa.</i>



¿Cuáles implicaron retrasos, y cuáles implicaron un aumento de costos?	<i>Salvo en el inicio del Semear, no se identificaron retrasos ni aumento de costos durante la ejecución.</i>
¿Los ajustes de coordinación y articulación entre los diversos actores participantes y los canales de comunicación adoptados fueron adecuados y efectivos?	<i>Sí, este fue uno de los puntos fuertes del Programa: coordinación, articulación y comunicación.</i>
¿La información de los programas fue debidamente recopilada y registrada?	<i>Sí, se recopiló, se registró y está disponible en el Portal Semear.</i>
Preguntas orientadoras en cuanto a las <b>Lecciones Aprendidas</b>	Respuestas
¿Cuáles fueron los eventuales fallos en el diseño, implementación y monitoreo del proyecto?	<i>Faltó establecer una estrategia de salida</i>
¿Qué se debe evitar en iniciativas futuras similares?	<i>El distanciamiento técnico del IICA y la dependencia del Fida.</i>
¿Qué se debe mantener y adaptar al contexto de iniciativas similares?	<i>La calidad de la coordinación y del equipo técnico, la estrategia y las metodologías.</i>
¿Hay formas mejores de hacer las cosas?	<i>Sí, siempre se puede hacer mejor, pero, en el contexto presentado, el Programa hizo lo mejor posible para ese momento.</i>

## 5.2 Lista de los entrevistados

Paolo Silveri	Economista regional	Fida – ROMA
Leonardo Bichara Rocha	Oficial de programas para el País	Fida – Salvador
Cyntia Guzmam	Especialista en gestión del conocimiento	Fida – Brasilia
Rodolfo Daldegan	Gestor de proyectos	IICA
Maria Íris Tavares	Coordinadora	Proyecto Paulo Freire (Ceará)
Francisco Chagas	Coordinador	Proyecto Viva el Semiárido (Piau)
Josilene Maria dos Santos Magalhães	Coordinadora	Proyecto Dom Helder Câmara 2
Augusto César de Oliveira Maynard	Coordinador	Proyecto Prosemiárido (Bahía)
Alex Pimentel	Gerente productivo	Procasa (Paraíba)
Dirce Salete Ostroski	Coordinadora	Semear
Fabiana Dumont Viterbo	Coordinadora	Semear Internacional
Ruth Pucheta	Gerente administrativa y financiera, y cooperación Sur-Sur	Semear Internacional
Adalto Rafael Nascimento Silva	Asesor M&A	Semear Internacional
Aline Martins Silva	Gerente gestión del conocimiento	Semear Internacional

Gabriel Seghezze	Director ejecutivo	Fundapaz
Francisca Nery	Beneficiaria del proyecto Fida – Piauí – Presidente de la Asociación	Asociación de Criadores de Ovinos y Caprinos del Municipio de Betânia
Perpétua Macedo	Beneficiaria del proyecto Fida - Piauí	Beneficiaria Proyecto Viva el Semiárido
Gileide Ferreira da Silva	Beneficiaria del Procace	Procace (Paraíba)

### 5.3 Documentos consultados y sitios web accedidos

- I) Documento del Proyecto del Semear Internacional, 2016.
- II) Informe de Progreso del Semear, 2.º semestre del 2016.
- III) Informe Final del Semear, 2017.
- IV) Informe de Progreso del Semear Internacional, 2.º semestre del 2017.
- V) Informe de Progreso del Semear Internacional, 1.er semestre del 2018.
- VI) Informe de Progreso del Semear Internacional, 2.º semestre del 2018.
- VII) Informe de Progreso del Semear Internacional, 1.er semestre del 2019.
- VIII) Informe de Progreso del Semear Internacional, 2.º semestre del 2019.
- IX) Informe de Diagnóstico y Recomendaciones a la Sustentabilidad de las Acciones del Semear Internacional, 2019.
- X) Actas de reuniones del Comité Gestor del Semear Internacional.
- XI) Informe de la Misión de Supervisión del Fida.
- XII) Marco de Alianzas de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable, 2017 a 2021.
- XIII) Propuesta de implementación de los Territorios de Aprendizaje en Brasil.
- XIV) Marco Conceptual para la Evaluación de la Efectividad de Proyectos del Fondo Amazonia.
- XV) Evaluación de la Efectividad del Proyecto Virada Verde.
- XVI) Evaluación de la Efectividad del Proyecto Bolsa Floresta.
- XVII) PNUD – Evaluation Guidelines.
- XVIII) Sembrando Saberes, Inspirando Soluciones, 2017.
- XIX) Estrategia de Gestión del Conocimiento del Fida, 2019.
- XX) Manual de Gestión de la Cooperación Técnica Sur-Sur, ABC-MRE, 2013.
- XXI) Resultado del Diagnóstico en Género de los Proyectos Apoyados por el Fida en Brasil, 2018.
- XXII) [www.fida.org.br](http://www.fida.org.br) (se accedió varias veces en abril del 2020)
- XXIII) [www.iica.org.br](http://www.iica.org.br)
- XXIV) [www.portalSemear.org.br](http://www.portalSemear.org.br) (se accedió varias veces en abril del 2020)



