

MIDTERM ASSESSMENT OF MAP (MESO-AMERICAN AGRO-ENVIRONMENTAL PROGRAM)

BY ROBERTO J. GARCIA, MARIEL AGUILAR-STØEN, MAURICIO RODRIGUEZ AND
ANA CECILIA ESCALANTE (EXTERNAL ASSESSMENT TEAM)

NORAGRIC REPORT NO. 61
DEPARTMENT OF INTERNATIONAL ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT STUDIES
NORAGRIC



MIDTERM ASSESSMENT OF MAP (MESOAMERICAN AGRO-ENVIRONMENTAL PROGRAM)

Final document delivered to the Embassies of Norway, Sweden and Finland in Managua,
Nicaragua; CATIE - Turrialba, Costa Rica; NORAD – Oslo, Norway; and
Noragric, Norwegian University of Life Sciences, Ås, Norway
May 6, 2011

by

Roberto J. Garcia, Mariel Aguilar-Støen, Mauricio Rodriguez and
Ana Cecilia Escalante
(External Assessment Team)

*The English translation of the original report in Spanish was facilitated through
the Royal Norwegian Embassy in Managua, Nicaragua, and was done by
Norma Cuadra-Morales, Nicaragua*

Noragric Report No. 61
June 2011

**Department of International Environment and Development
Studies, Noragric
Norwegian University of Life Sciences, UMB**

Noragric is the Department of International Environment and Development Studies at the Norwegian University of Life Sciences (UMB). Noragric's activities include research, education and assignments, focusing particularly, but not exclusively, on developing countries and countries with economies in transition.

Noragric Reports present findings from various studies and assignments, including programme appraisals and evaluations.

This Noragric Report was commissioned by the Norwegian Agency for Development Cooperation (Norad) under the framework agreement with UMB which is administrated by Noragric. Extracts from this publication may only be reproduced after prior consultation with the employer of the assignment (Norad) and with the consultant team leader (Noragric).

The findings, interpretations and conclusions expressed in this publication are entirely those of the authors and cannot be attributed directly to the Department of International Environment and Development Studies (UMB/Noragric).



Garcia, Roberto J., Mariel Aguilar-Støen, Mauricio Rodriguez and Ana Cecilia Escalante. Midterm Assessment of MAP (Mesoamerican Agro-Environmental Program)

Noragric Report No. 61 (June 2011)

Department of International Environment and Development Studies, Noragric

Norwegian University of Life Sciences (UMB)

P.O. Box 5003

N-1432 Aas

Norway

Tel.: +47 64 96 52 00

Fax: +47 64 96 52 01

Internet: <http://www.umb.no/noragric>

ISSN (printed version): 1502-8127

ISSN (online version): 1892-8102

Photo credits: Josie Teurlings (cover)

Cover design: Åslaug Borgan/UMB

Printed at: Elanders Novum

TABLE OF CONTENTS

List of Acronyms	v
Executive summary	viii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Program Description	2
1.2 Assessment Methodology	4
1.2.1 Assessment Team	4
1.2.2 Methodology	4
1.2.3 Work Plan	5
1.3 Organization of the Report	6
2. MAP DESIGN	6
2.1 CATIE's Institutional Framework	6
2.2 MAP Objectives, Results, Approaches, Foundations and Strategies	7
2.3 MAP Subject Areas	11
3. SUMMARY OF IMPLEMENTATION RESULTS	13
3.1 Results by Scale	20
3.1.1 Indicators and Observations on Results at the Local Scale	21
3.1.2 Indicators and Observations on Results at the Territorial Scale	25
3.1.3 Indicators and Observations on Results at the National Scale	26
3.1.4 Indicators and Observations on Results at the Regional Scale	27
3.1.5 Indicators and Observations on Results at the Internal Scale (CATIE)	28
3.1.6 Scope in Attaining the General Objectives	31
3.1.7 Finnfor Planning	33
3.2 Basic Aspects	35
3.2.1 Participation and Equity (Gender, Generational, Ethnic)	35
3.2.2 Creation of Partnerships, Policy Coordination	39
3.3 MAP Subject Areas	41
3.3.1 Markets and Value Chains	41
3.3.2 Climate Change and Eco-Systemic Services	42
4. MAP RELEVANCE AND PERFORMANCE	44
4.1 Program Relevance	44
4.2 Efficiency in the Scope of the Objectives	45
4.3 Efficiency in the Use of Financial Resources	47
4.4 Sustainability	50
4.5 MAP Strengths and Weaknesses	52
4.5.1 Strengths	52
4.5.2 Weaknesses	52
5. PERFORMANCE OF THE PARTNER ORGANIZATIONS	53

5.1 CATIE	53
5.2 Donor Institutions	53
5.3 Government and its Agencies	53
5.4 Non-Governmental Organizations and Community Based Organizations	53
6. LESSONS LEARNED	54
6.1 On Program Operations	54
6.2 About the Social Consequences of the Program	55
7. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	55
7.1 Conclusions	55
7.2 Recommendations	56
7.2.1 Alternatives to Improve MAP	56
7.2.2 Recommendations Relative to Equity and Poverty Themes	56
7.2.3 Recommendations About Climate Change	58
ANNEXES	59
Annex 1. Work Plan – MAP Mid-term Evaluation	59
Annex 2. Terms of Reference, Mid-term Evaluation - MAP	73
Annex 3. Documents used for this Evaluation	88
 PART II: The original report in Spanish	 89

LIST OF ACRONYMS

AdA -	Alianza de aprendizaje <i>Learning Alliance</i>
AP -	Áreas prioritarias <i>Priority Areas</i>
CAC -	Consejo Agropecuario Centroamericano <i>Central American Agricultural Council</i>
CATIE -	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza <i>Tropical Research and Teaching Center</i>
CBD -	Convención de la Diversidad Biológica <i>Convention on Biological Diversity</i>
CCAD -	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo <i>Central American Commission for the Environment and Development</i>
CCI -	Comité Consultivo Inter-agencial <i>Inter-Agency Consulting Committee</i>
CENTA -	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (El Salvador) <i>National Center for Agricultural, Livestock and Forestry Technologies (El Salvador)</i>
CEPAL -	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe <i>Economic Commission for Latin America and the Caribbean</i>
COA -	Cooperativa y sus Organizaciones Asociadas <i>Cooperative and its Partner Organizations</i>
COMISCA -	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica <i>Central American Council of Health Ministers</i>
CONAFOR -	Comisión Nacional Forestal (México) <i>National Forestry Commission</i>
CTPT -	Comisión Tripartita Plan Trifinio <i>Trifinio Plan Tri-Party Commission</i>
ECA -	Escuela de campo <i>Field School</i>
ECADERT -	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial <i>Central American Territorial Rural Development Strategy</i>
EfD-CA -	Programa Ambiente para el Desarrollo para Centroamérica <i>Environmental Program for Central American Development</i>
ERAS -	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud <i>Regional Agro-Environmental and Health Strategy</i>
ERCC -	Estrategia Regional para Cambio Climático <i>Regional Strategy for Climate Change</i>
FAO -	Organización para la Agricultura y la Alimentación <i>Food and Agriculture Organization</i>
Finnfor -	Proyecto Bosques y Manejo Forestal en América Central <i>Forest and Forestry Management Project in Central America</i>
FLACSO-	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales <i>Faculty for Latin American Social Sciences</i>
FMICA -	Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana <i>Women's Forum for Central American Integration</i>
GAMMA -	Ganadería Ambiental y Manejo del Medio Ambiente <i>Environmental Livestock and Environmental Management</i>
GESTER -	Gestión Territorial para los Recursos Hídricos y la Biodiversidad

	<i>Territorial Management for Water and Biodiversity Resources</i>
ICTA -	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (Guatemala) <i>Institute for Agricultural Sciences and Technology</i>
IICA -	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura <i>Inter-American Institute for Agricultural Cooperation</i>
INAFOR -	Instituto Nacional Forestal (Nicaragua) <i>National Forestry Institute</i>
INTA -	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria <i>Nicaraguan Institute for Agricultural Technology</i>
LACEEP -	Programa Latinoamericano y del Caribe de Capacitación en Economía Ambiental <i>Latin American and the Caribbean Program for Training on Environmental Economy</i>
MAEF -	Ministerio de Asuntos Exteriores (Finlandia) <i>Ministry of Foreign Affairs</i>
MAP -	Programa Agroambiental Mesoamericano <i>Mesoamerican Agro-Environmental Program</i>
M&E -	Sistema de monitoreo y evaluación <i>Monitoring and Evaluation System</i>
MST -	Manejo sostenible de la tierra <i>Sustainable Land Management</i>
NORAD -	Autoridad Noruega de Desarrollo y Cooperación Internacional <i>Norwegian Authority for International Development and Cooperation</i>
OAS -	Organización de Estados Americanos <i>Organization of American States</i>
OIT -	Organización Internacional del Trabajo <i>International Labor Organization</i>
ONG -	Organización no Gubernamental <i>Non-Government Organization</i>
OTN -	Oficina Técnico Nacional <i>National Technical Office</i>
PCC -	Proyecto Cacao Centroamérica <i>Central American Cocoa Project</i>
PD -	Proyecto “Pasturas Degradadas” <i>“Degraded Pastures” Project</i>
PERFOR -	Programa Estratégico Regional (Centroamericana) Forestal <i>Strategic Regional Forestry Program (Central America)</i>
POA -	Plan operative annual <i>Annual Operations Plan</i>
PRAT -	Platform Regional de Ahoy Técnico <i>Regional Platform for Technical Support</i>
PRISMA -	Programa Salvadoran de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente <i>Salvadorean Research Program on Development and Environment</i>
PSA -	Pago por Servicios Ambientales <i>Payment for Environmental Services</i>
REDD -	Programa de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques <i>Program for Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation</i>
UTA -	Unidad Regional para Asistencia Técnica <i>Regional Unit for Technical Assistance</i>
SICA -	Sistema de Integración Centroamericano

SICTA -	<i>Central American Integration System</i> Sistema de Integración Centroamericana de Tecnología Agropecuaria <i>Central American Integration System for Agricultural Technology</i>
TC -	Territorio clave <i>Key Territory</i>
UICN-	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza <i>International Union for Conservation of Nature</i>
UNCCD -	Convención de las Naciones Unidas para Combatir Desertificación <i>United Nations Convention to Combat Desertification</i>
UNDP -	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo <i>United Nations Development Programme</i>

EXECUTIVE SUMMARY

An external assessment mission was commissioned for the mid-term review of the Mesoamerican Agro-Environmental Program (MAP) implemented by the Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE). A four-person team was assembled consisting of two Norway-based academics, Roberto J. Garcia, an economist at the Department of Economics and Resource Management, Norwegian University of Life Sciences (UMB), and Mariel Aguilar-Støen, a human ecologist at the Center for Development and Environment, University of Oslo (SUM-UiO), as well as two independent Central American consultants, Mauricio José Rodríguez Rojas, an agronomist, and Ana Cecilia Escalante, a sociologist.

The purpose of the assessment was to provide the Embassies of Norway, Sweden and Finland with an external outlook of the capacity of the program to achieve its goals, and to provide observations, conclusions and recommendations for improvements on specific aspects of the program (relevance, performance, general impacts, effects on participation and equity – gender, generational and ethnic, alliances, management, sustainability, among other issues). The assessment team received program documents to review prior to its formal in-country work. A work plan was developed in coordination with CATIE to carry out field visits that covered the full range of CATIE’s programming activities under MAP (except in cases of projects that had already concluded and the “Finnfor” project, for which only the planning phases of that project, was to be considered). Given the broad scope of the program and its vast territorial coverage, the assessment team was divided into two groups to study two main areas of activities: Nicaragua and the Trifinio area, which includes Guatemala, Honduras and El Salvador. The mission kicked off on 11 February 2011 with presentations by CATIE Staff that provided an overview of MAP, and with small-group meetings to discuss specific topics at its headquarters in Turrialba, Costa Rica. The field visits took place from February 12-18. The field visits concluded with a preliminary presentation by the assessment team to CATIE and the embassy representatives, prior to an internal post-briefing session with the embassy representatives.

The Program Assessment (its programming activities, methods, implementation, results, management and administration) is based on the vision, logical framework, general objectives, inputs and outputs (results) that were proposed in the *MAP Implementation Proposal* (2009). However, the assessment team notes that this initial MAP document is a proposal rather than an implementation document: relevant concepts were defined in a theoretical manner rather than for the practical purposes of the program, resulting in ambiguity or confusion in the definition of those concepts (e.g., gender equity, social equity, poverty reduction, mitigation and adaptation to climate change, territory, among others); the logical framework was still under creation; rather than defining specific objectives, indicators and targets to which the programming activities could be measured toward the validation of results, the document only provided “pinpointing issues”. There is an apparent loss of focus when defining the reduction of poverty as a specific aspect of the program when in fact poverty reduction is a general objective.

Whatever limitations that the assessment team finds in the *MAP Implementation Proposal* (2009), it must be noted that the embassies accepted and approved this document. This implies that the embassies were willing to give CATIE the necessary space and time to undertake considerable structural and operational changes while MAP concurrently planned and implemented its programming activities during the first two years of the program.

Overall, the assessment team views MAP as a relevant framework for addressing the general objectives of promoting sustainable land management, to alleviate rural poverty for the

agricultural commodity headings through which the program implements its activities. The specific objectives (which MAP calls results) of the program are adequate in the context in which the programming activities are implemented. However, the indicators and targets have evolved in the first two years of the program and they were not devised so as to link programming activities directly to poverty reduction. Hence, it is not possible to properly measure the level at which the program has progressed relative to its indicators and specific targets.

The evaluation of Result 1 at the local level is very positive. The results appear to have a direct effect on poverty reduction through the application of agro-ecological production practices and sustainable use of natural resources, which contribute to an increase in the financial, human and natural capital base. The trend of farmers and their cooperatives toward certification of products under the MAP heading implies price premiums that can be recorded and measured. The trend toward certified production is an approximate means of measuring the increase in social capital. The technology developed for MAP is transferred in an efficient manner and is successful. The participants in the projects are very satisfied with the technology and knowledge imparted to them. The agronomic experiments result in practices that improve production, yields and quality, which results in more stable production and additional income from their production activities. It is possible to evidence poverty reduction through the accounts of participants who uniformly acknowledged improved yields, production and quality. (It is also relevant to note that commodity prices are at record international levels for many of the products under the MAP's headings.) More importantly, the participants recognize the importance of the agro-environmental practices as an asset in their capital stock. There is a good prospect that farmers will continue to apply the practices that they learnt through their association with MAP and a higher likelihood of long-term sustainability of MAP's goals at this level than at higher levels of program intervention.

At the level of Results 2-5, the programming activities have an indirect effect on poverty reduction because the intervention is more macro-oriented. The evaluation of Result 2 through 4 in the course of the alliances established by MAP is viewed as very satisfactory. There is incorporation of MAP-related subjects at the local, national and regional levels in coordinated programs, policy, laws, and development strategy. For Result 5, it is recognized that MAP is a strategic structural reform for CATIE that stitches together many of CATIE's strengths in programming, research, education and technical cooperation. The assessment and monitoring system being developed is of variable performance. The most notable result of MAP operations is the functioning of the OTNs (National Technical Offices) in each of the countries, the administrative offices that are charged with running the projects within MAP. It is understood that institutionalizing the coordination and making operational the integration of projects does take time, and it is acknowledged that there is evidence that programming activities do cut across sectors and regions, and involve a wide range of partners. CATIE, through MAP, has been involved in a wide range of activities that allow it to collaborate and support organizations at the local, national and regional levels, and to be a relevant player on civic and political platforms on the issues relevant to the program.

CATIE has not given equality and gender focus under MAP adequate importance. Nevertheless, this deficiency was recognized by CATIE and the donors; measures are being taken to ensure the program achieves its long-term goals in this respect. There were important advances made in MAP administration and some of MAP projects (staff were hired, charged with managing gender focus, including MAP coordinator) and an updated gender strategy document that was published in December 2010.

The contribution of the programming activities under MAP projects for climate change risk reduction are related to the strategies adopted through technical innovation and improved agro-ecological practices, and MAP participation in different forums where climate change is discussed. Nevertheless, the magnitude of the effect of climate change in the region is so serious that the effect of these actions at the micro level is modest compared with the needs in the region (infrastructure, food security, natural disasters prevention, etc.).

Strength of the MAP is that it is coordinated by CATIE, which is a regional institution with considerable experience in agro-ecological issues. CATIE is an institution that has maintained presence in the different countries of the region for decades. It is a research, higher education and technical assistance institution, the characteristics of which allow it to constantly generate technological innovation (and development of human resources) that are proven *in situ*, guaranteeing that these innovations are adopted and are maintained beyond the life of the projects. Another important aspect for MAP's success is the extensive knowledge of the region related to agro-ecological problems in the region among its staff and the technical personnel who work with the projects. MAP weaknesses are related to the shortcomings described in relation to the *Implementation Proposal*. In addition, the creation of MAP simultaneously began internal and external processes of change within CATIE. MAP is a hybrid of institutional strategies and operation plans for projects. MAP does not define short-, medium- or long-term goals that allow for revision, adjustment or improvement of programming activities. Another issue is that while MAP is a long-term program, its stream of financial resources was not secured at the time of the assessment for reasons that are beyond the control of CATIE and the donors.

Recommendations to improve MAP operations were related to the improvement in the definition of basic concepts that MAP works with, the principals which guide the program, and the specific objectives of the program (including indicators and targets), as well as defining a time horizon for the program. In terms of addressing equity and poverty, the program needs to define indicators that allow for monitoring, quantifying (where possible) and reporting the effect of its actions against the different stocks of capital that the program defines relative to poverty reduction. MAP must strengthen its capacity to affect issues related to equity (gender, ethnic and inter-generational) by working with associations and organizations that have experience and complementary capacity, particularly in areas that are not the strength of CATIE (for example, gender, governance, access and land tenure).

Despite any limitations stated above with regard to the implementation document and the assessment and monitoring system, the assessment team concludes that MAP is progressing in a satisfactory manner toward attaining its development and program objectives.

MAP pursues the incorporation of the gender approach in all of its activities. Despite the fact that during the initial phase of the program, gender was worked as a subject rather than as an approach, MAP must continue progressing towards consolidation of the "MAP gender approach" within all of its projects. MAP recognizes the importance of fostering the effective participation of the most vulnerable and marginalized groups of the region (women and indigenous peoples) in all of its project activities and must continue seeking alliances and strategies to guarantee the inclusion of such groups in its interventions.

Contributions by MAP projects to face climate change risks are related to the adaptation strategies through technological innovations and MAP participation in forums that discuss climate change policies. Nonetheless, the magnitude of the effects of climate change in the

region are so serious that the impact of the actions taken at the micro level through any program will be modest in comparison to the region's needs.

The MAP Program monitoring and assessment system is progressing and in the process of improvement, but it still is not sufficiently strong so as to ensure that it can detect in a simple and precise manner, how MAP contributes to equity and poverty reduction, or to assess MAP's added value in a simple manner.

In the final part of this document, we offer some suggestions to improve MAP, among which, the following stand out: clearly define concepts, indicators, goals and sub-goals, develop indicators that allow to clearly and rigorously monitor the manner and dimension of program contributions to rural poverty reduction in the region, place higher emphasis on the equity and gender equality approach, establish strategic alliances with the organizations of the indigenous peoples and regional organizations, as well as to exploit CATIE's competitive advantage as a research, educational and technical cooperation institution to foster alliances and research on subject matters that MAP needs to strengthen, such as gender equity, access to land tenure, governance and indigenous peoples.

1. INTRODUCTION

More and more, development assistance is framed within a comprehensive intervention framework. Through the integration of economic, social, institutional, policy and environmental subjects, issues of the poorest areas are analyzed and intervention mechanisms are designed. The impact of climate change on the economy, health, productivity as well as safety and security of the poorest regions on the planet has strengthened the importance of the interrelation between the environment and development on the development agendas of government and non-government and international agencies, as well as grassroots community organizations. Use and management of sustainable natural resources is prominent within the scope of key interventions to insure the wellbeing of human populations in developing countries.

Given the diversity of the natural and cultural conditions of the Mesoamerican Region, settlement patterns and distribution of economic resources as well as the reconfiguration of the productive sectors that take place as a result of the implementation of neoliberal policies in the region, access, use and control of the natural resources is identified as key factors for rural development in Mesoamerica. The Mesoamerican rural areas are particularly affected by the reduction in technical assistance and the reduction or lack of public economic assistance during recent decades. On the other hand, the coffee crisis (price variability, institutional restructuring, readjustments in the international market), which is a key commodity for Mesoamerican economies, climate fluctuations, and liberation of basic grain imports in these countries make the region's rural sector very vulnerable. People linked to the Mesoamerican rural areas responded to these crises in variety of ways, strengthening ties with the niche markets and in some cases, single crops have expanded; more frequently, international migration has increased to the extent that nearly 10% of the population from the region lives in the United States.

Within this context, the Ministers of Agriculture, the Environment and Health from the Mesoamerican countries submitted a request to the Central American Development and Environment Commission (CCAD for its acronym in Spanish), to the Central American Agricultural Council (CAC for its acronym in Spanish, and to the Council of Ministers of Health of Central America (COMISCA for its acronym in Spanish) to join efforts in an inter-sector initiative to prepare a Regional Agro-Environmental and Health Strategy (ERAS for its acronym in Spanish). The secretariats of these three inter-ministerial councils created an Inter-Agency Consulting Committee (CCI) to provide advice on the elaboration of the ERAS, which among other international and regional organizations it includes CATIE, all of which played a key role in the CCI and therefore, in preparing such a strategy.

In 2008, the Tropical Agricultural Research and Education Center (CATIE) developed a proposal to establish the Mesoamerican Agro-Environmental Program (the "MAP", for its acronym in English), a platform with multiple partner organizations for managing knowledge and innovation. MAP was created as an international and inter-sector initiative to develop, test and communicate, within a diversity of rural territories, methodologies, technologies and policies designed to integrate production and conservation. MAP's final goal is to improve human wellbeing by fostering competitive strategies and practices for sustainable management of natural resources. This includes approaches at the farm level (homes), territory, national and regional levels; for example, higher equity and good governance at the landscape level. MAP and ERAS are regional initiatives, which coincide in their objectives, which facilitate synergy and cooperation in joint efforts under way.

At the Presidential Summit in San Pedro Sula, Honduras, in May 2008, the Presidents of the Member States of the Central American Integration System (SICA for its acronym in Spanish) requested assistance from the regional organizations to implement ERAS (point 6 of the Joint Declaration): therefore, ERAS provides a frame for MAP and it seems that it will become one of the main tools to support ERAS implementation. MAP also intends to contribute toward the implementation of the Regional (Central American) Strategic Forestry Program (PERFOR) and the Central American Agricultural Policy, which reference each other and are consistent with ERAS. The CCAD has also made a request to CATIE so that it provides technical coordination to prepare the Regional Strategy for Climate Change (ERCC), which was approved in December 2010. Likewise, they have accompanied and offered technical support in the development of the Central American Territorial Rural Development Strategy (ECADERT) wherein MAP is an integral part of the Technical Assistance Regional Platform (PRAT). In this manner, CATIE will also have opportunities to influence the formulation of policies through its role in the region.

Through MAP, specifically prepared for Mesoamerica, the intention is to strengthen the CATIE's institutional role in the region, which is focused on the development, validation and communication of concepts, approaches, methods and technologies to help other organizations to exploit new opportunities, in addition to solving challenges faced by the rural sector. The program also intends to reinforce CATIE capacities to work on the interface between research and policies, contributing to the assessment and formulation of relevant local, national and regional policies, in addition to communicating its results in appropriate languages and forms for policymakers. CATIE and its partner organizations carry out research and development work with local groups in key territories and pilot areas. Yet, communication of the results could serve a much broader clientele and should be carried out by a higher number of local, national and regional organizations. This inter-sector program, which covers a broad range of activities and partner organizations, was established with an agro-environmental approach understood as the basis for rural development of Mesoamerica.

One of the main characteristics of the MAP program is that it will integrate projects, resources, organizations and knowledge, seeking efficiency and impact at different levels through specific interventions that will help regional, national and local partner organizations to make better use of new opportunities, in addition to solving agro-environmental problems. MAP's proposal also reflects the interest and experience accumulated by CATIE and that of its main donors in managing regional programs, among which one of the goals is to attain higher integration of resources, activities and information to ensure efficient and effective use of the funds supplied by international cooperation; to harmonize and align development cooperation and recognize the value of more comprehensive and collaborative initiatives to deal with the complex problems faced by the region.

1.1. PROGRAM DESCRIPTION

The *MAP Implementation Proposal* (2009) begins by pointing out that technical assistance is growingly assuming a more comprehensive approach in development projects, integrating economic, social, and institutional, policy and environmental concepts to analyze poverty and to design programmatic activities focused on poverty reduction. Climate change has had an adverse effect on the economic situation and livelihoods of rural populations in developing countries. This leads to highlighting the importance of the interrelations between environmental agendas and international development agencies, government and non-government agencies as well as grassroots community organizations. The use and management of natural resources is prominent

in matters relating to productivity, health and food security and should be pivotal in technical assistance programs that seek to improve the wellbeing of human populations in developing countries.

CATIE began developing MAP in 2008 as a means to facilitate an inter-sector and multi-partner innovation and knowledge platform that pursues improved wellbeing of rural homes through improved sustainable practices for land management and other resources. MAP was designed to support the development, testing and communication of methodologies, technologies and policies whose objective seeks to integrate production and conservation. MAP's objective is to improve human wellbeing by promoting sustainable land management strategies and practices. The targeted geographical area is Mesoamerica, primarily through key territories and pilot projects. The program operates at different levels, beginning with the local level in which it works with rural families, their cooperatives and other organizations that work with the cooperatives. It also works with local governments, national and regional organizations as well as government agencies to design and implement strategies and policies that are consistent with MAP objectives. Finally, MAP was seen as a means to reinforce CATIE's institutional role in the development, validation and communication of concepts, approaches, methods and technologies to support other organizations in identifying new opportunities and to solve challenges in the rural sector. MAP was also created with the intention of reinforcing CATIE's capacity to make useful research and results in the political arena, as long as these results are shared in a comprehensible manner and are relevant to the decision makers at the local, national and regional levels.

MAP arises from the consolidation of several CATIE projects that previously existed and new projects that are placed under an organizational and administrative structure. CATIE points out that this process created a program and not a "mega project". Previously existing projects incorporated into MAP include projects funded by Norway and Sweden. The projects funded by Norway were "Degraded Pastures", "Innovations in Chain Value", and the "Central American Cocoa Project"; the projects funded by Sweden were "Focuencas", "The Environmental Economy Project for Latin America and the Caribbean", and the "Environment for Development of Central America". In addition, a new forestry project "Finnfor" funded by Finland is incorporated into the MAP structure.

Consolidation of projects into a program also reflects the interest of the main donors in CATIE. Integration of regional projects under one administration and centralized management means more efficiency and effectiveness in the use of resources, coordination of programmatic activities and information flows.

MAP was designed with two general objectives: the development objective is that the "Mesoamerican societies use sustainable land management strategies (SLM) that provide goods and eco-systemic services to reduce rural poverty"; and the program objective is that "local, national and regional organizations rely on the tools, knowledge and capacity to implement technological innovations, policies and programs to develop and promote sustainable land use to improve livelihoods in rural life". From these two general objectives, CATIE generates five categories of expected results at different levels:

1. Local level: rural families and farmer organizations in the priority areas of Mesoamerica adopt sustainable production practices and sustainable management of natural resources and they integrate them within the value chains.

2. Territorial level: local governments implement effective environmental and good governance mechanisms.
3. National level: national organizations and decision makers use experiences from production technologies and natural resource management by MAP.
4. Regional level: Mesoamerican organizations and decision makers use the knowledge, tools and recommendations provided by MAP.
5. Internal: CATIE improves its capacities to collaborate and support local, national and regional partners in designing and implementing effective strategies and policies.

In addition to these categories, from which results are expected, there are three subject areas covered by the program that contribute to the general objective of sustainable land management: adaptation to climate change, eco-systemic services (including climate change mitigation); and markets and value chains.

1.2 ASSESSMENT METHODOLOGIES

1.2.1 Assessment Team

The assessment team was integrated by four people with different and complementary professional profiles in order to cover the diversity of the subject areas contemplated by MAP. Roberto Garcia, economist from the School of Economics and Resource Management of the University for Environmental Sciences (IØR-UMB for its acronym in Norwegian) was in charge of team coordination; the other members were: Mariel Aguilar-Støen, human ecologist from the Center for Development and Environment Studies from the University of Oslo (SUM-UiO for its acronym in Norwegian), Mauricio José Rodríguez Rojas, agronomist, independent consultant based in Managua, Nicaragua and Ana Cecilia Escalante, sociologist, independent consultant, based in San José, Costa Rica. The assessment team performed a self-assessment and on this basis, it defined two sub-groups. Sub-group A was integrated by Ana Cecilia Escalante and Mauricio Rodríguez, and Sub-Group B by Roberto GARCÍA and Mariel Aguilar-Støen. The first Sub-Group performed its field work in the area of Trifinio and the second in Nicaragua (refer to Annex 1).

1.2.2 Methodology

The midterm assessment was anticipated in the original agreements between the donors and CATIE to provide space for improvement and redirect MAP in order to attain a higher level of impact. In accordance with the terms of reference (Annex 2), the assessment was based on the analysis of factors related to efficiency, effectiveness, relevance, performance, impact, participation and equity (gender, generational, ethnic), alliances, management, sustainability, and the project's risk management (climate, socio-economic development). The methodological approach consisted in gathering and analyzing the minimum necessary (representative) data and information deemed as the most relevant to monitor program progress. The assessment included, in addition to analyzing the proposed indicators, interviews with the main stakeholders involved in it. Two approaches were combined; the first aimed to identifying as much as possible, what changed and how it changed (in relation to the project objectives and goals); and the second sought to respond why and how were changes brought about. It must be noted that this assessment is limited due to the small lapse of time since MAP implementation began, which is a long-term program. In addition, the data for the second year, which are included in the *Progress Report, 2010* were not available until March, when the first assessment draft had to be delivered. Annex 3 contains a list of the reviewed documents for this assessment.

The first approach uses indicators (i.e. quantifiable aspects) that allow for estimating the level attained by program goals and objectives. To this end, the program team provided documents for review. The second approach tried to identify and analyze significant changes resulting from program implementation, but it is not possible to quantify them. The intention was to identify variables (not necessarily considered by the indicators) that have had an impact on the project's success so as to appreciate, in a broader sense, the factors that contribute/hinder program goals, and to submit adequate suggestions. To this end, group and individual interviews were carried out. In as much as possible, the interviews included participants from the sexes, different age groups and members of ethnic populations. In some cases, women were interviewed separately. The interviews also included public officials from the different countries and CATIE officials, as well as representatives from the beneficiary groups, local platforms organized, and non-government organizations and from the donor group. Some of the interviews were recorded and in all cases, notes were taken to backup the assessment results. The interviews with all groups that implement program actions, but are not part of CATIE, were performed without the presence of MAP personnel.

The objective of combining methods is to gather qualitative information so as to understand the foundations of the process (diagnosis), so that the data collected during the study period can be used as a point of reference to stimulate trends that are highly reliable; ideally, the methodology may be replicated in the program's final assessment. The intention is that the assessment can promote lessons learnt based on the experience, so that program implementation can be enforced when making the necessary adjustments. The general objective of the assessment is to formulate recommendations on: (1) changes and adjustments required in MAP design and direction; (2) MAP's future based on the analysis of the relevance, efficiency, effectiveness, effects and sustainability of the actions, products, and program results; and (3) adjustments to the MAP Implementation Proposal and its concepts, logical framework, the tools, methodologies and approaches, including the steps that must be taken to consolidate the advances and to guarantee achievement of MAP objectives. From this general objective, several specific objectives stand out: assess progress, MAP structure, relevance, efficiency and effectiveness of MAP management, and the social and environmental sustainability of the program's actions; determine the level that MAP achievements are being attained; formulate lessons learnt; and assess the coordination bodies and mechanisms as well as those established for collaboration, and CATIE capacity to have incidence and communicate results on national and regional plans and policies on the environment and agriculture.

1.2.3 Work Plan

As of January 25, 2011, the review of the documents provided by the program and the Embassy began. The assessment team met with representatives of the Norwegian and Finnish Embassies in San José, Costa Rica on February 10, 2011. On February 11, the assessment team met with the CATIE and MAP Program senior staff members in Turrialba, Costa Rica. Annex 1 includes a list of participants. At this first meeting, a presentation was made of the program and its different components and the manner in which it has been implemented (the program agenda is also attached to Annex 1). Between February 12 and 18, 2011, the assessment team travelled to the areas where the program is developing its actions. (Field trip plans of the two assessment team sub-groups are detailed in Annex 1). During the field trips, several tools were used to gather information, including focal groups with project participants, group interviews with service providers, individual interviews and observation of the activities in the field.

Between February 18 and 20, we discussed and systematized the findings from the field trips at a meeting in the City of Managua. On February 21, a presentation was made to CATIE and to the

representatives of the Norwegian and Finnish Embassies in Managua. Between February 22 and March 11, a complete draft of the final assessment report was made. The Embassies and CATIE had two weeks to review the draft in order to comment and react to the document. The assessment team incorporated those comments into the final report, which was delivered on May 6, 2011.

1.3 ORGANIZATION OF THE REPORT

This report has seven sections. The first section is an introduction to MAP, the assessment team and the assessment methodology. The second section presents a design of MAP with emphasis on the *Proposal for Implementation* document, which serves as an initial logical framework for the program. Results are reported in Section 3 according to the five scales in which MAP implements activities. Section 4 includes comments on the relevance and performance of MAP, and Section 5 on the performance of the partner organizations. The lessons learnt are presented in Section 6 and the conclusions and recommendations are presented in Section 7.

2. MAP DESIGN

2.1 CATIE's INSTITUTIONAL FRAMEWORK

MAP design was aimed at the integration of previously existing projects funded by Norway, which included the “Degraded Pastures” Project (DP which under MAP was developed as Mesoterra) , the “Innovations in Value Chains” Project (which was divided into coffee and garden produce under MAP), the Central American Cocoa Project (PCC for its acronym in Spanish); and projects totally or partially funded by Sweden, the Focuecas II Project, the Program “Environment for the Development of Central America” (EfD-CA), and the Latin America and The Caribbean Program for Training on Environmental Economy (LACEEP). In addition, institutional support for CATIE from Norway and Sweden were incorporated into the MAP Program. Finally, the Project “Forests and Forest Management in Central America” (Finnfor), funded by Finland, was designed.

The project “Innovation in the Value Chain” focused on three levels of incidence; the first was for small coffee and vegetable growers, the second was for farmer organizations and the third for stakeholders at the national and regional levels in order to link productive activities to markets. The Project Central American Cocoa promoted good agricultural practices, improved productivity and diversification as well as the provision of eco-systemic services (preservation of biological diversity – pollinators and other biodiversity indicators, soil and water quality in cocoa production) as well as farmer organizations and the cocoa producing sector in each country. The Project “Degraded Pastures” used participatory methods that can be replicated to develop and disseminate soil use technologies that contribute to reducing environmental problems and livelihoods caused by degraded pastures. The “Focuecas” Project was designed, validated, and applied models for collaborative, adaptable and sustainable watershed management in biophysical, socioeconomic and institutional conditions that are applicable to Central America. Mesoterra was the first project elaborated within the MAP framework. This Project used the experiences and lessons learnt from the “Degraded Pastures” Project and other projects. This new project integrates the three MAP subject areas (markets and value chains, adaptation to

climate change and eco-systemic services); in addition, this project promotes the integration of scientific CATIE programs (climate change, GESTER and GAMMA).

Forests are a key component and sector in the territories where MAP works, which were not adequately covered by the initial or previous projects; therefore, it was a priority subject when selecting and designing the new MAP projects. The “Finnfor” Project plans the forestry strategy and forest management while seeking to identify, analyze and remove barriers to attain sustainable forestry goods and services, working with different stakeholders and levels with a strategy of local and national platforms.

MAP also relies on new instruments such as the competitive funds for partners and seed funds that are managed by the National Technical Offices and that allows for strengthened partnerships at the national level in the countries and catalyzes new work initiatives among the National Technical Offices, CATIE and other partners. MAP structure and operations are designed to establish, facilitate, coordinate and yield contributions of the various existing projects or that will be designed in the future. These MAP projects will continue to be managed by the different CATIE Units and/or their collaborators. With the creation of MAP, CATIE intends to continue with the “agro-environmental” approach as a key area of competence of CATIE and its partner organizations. In addition, the program will help CATIE to carry out the center’s competitive advantage by providing a comprehensive service that involves research, education and projection for a diverse group of partner organizations in Mesoamerica.

The idea of consolidating projects arose as a joint initiative between the Nordic Cooperation and CATIE in response to the guidelines set forth in the Paris Declaration and the ACCRA Agenda, and in this case, based on the long and successful background of the cooperation between CATIE and the Nordic Cooperation. For CATIE, MAP is a bet on its capacity to face integration challenges for various projects since MAP was designed based on already existing projects and their results. This is both an advantage and a disadvantage. On the positive side, it is an advantage that the projects had objectives, indicators, baseline, methodology and a logical framework already defined and approved. It is a disadvantage in that CATIE had to restructure (in the organization and implementation of its program activities) to accommodate MAP as a program and not as a series of projects. The challenge accepted by CATIE is a process that requires time and on which a series of important successes and progress as well as mistakes must be underscored.

2.2 MAP OBJECTIVES, RESULTS, APPROACHES, FOUNDATIONS AND STRATEGIES

MAP is defined by two general objectives that steer its approach to five expected results. Table 1 describes the development objective and the program objective with the indicative matters as contemplated in the initial MAP proposal (*MAP Implementation*, January 19, 2009). The first objective is the MAP vision, while the second objective is related to how program activities will be implemented. MAP general objectives have not changed since the program began, but the indicative matters to those objectives have changed.

Table 1: The objectives and indicators in the initial MAP document

MAP Objectives and Results	Indicative Matters
<i>Development objectives:</i> Mesoamerican societies use sustainable land management strategies (SLM) that provide goods and eco-systemic services that reduce rural poverty	Increase the amount and equitable distribution of benefits to rural families and communities, generated by reduced vulnerability and improve access to goods and services.
	Maintenance or recovery of natural capital
<i>Program Objective:</i> Local, national and regional organizations rely on the tools, knowledge and capacity to implement technological innovations, policies and programs to develop promote sustainable land use to improve livelihoods in rural areas.	<i>Learning Organizations:</i> Organizations at all levels will increase use of organizational tools and knowledge (for example, monitoring capacity) for decision making with regard to SLM strategies set up with MAP assistance.
	<i>Vertical Scaling:</i> Replication of sustainable land management strategies (SLM) at different levels, facilitated by institutional networks.

From these two broad objectives, they propose five outcomes. Indicative matters from these results are summarized in Table 2. In the Proposed MAP Implementation the specific goals or indicators do not appear. (Details appear in the annual operating documents. The comments and assessment of the details appear in Section 3 of this report).

The assumptions that give substance to MAP are:

1. The development and use of sustainable land management strategies and technologies can only be achieved through interdisciplinary interventions at all levels, from the farming plot to the Minister's Office;
2. To achieve a positive impact with the international environmental conventions, will depend on their application in agricultural, livestock and forestry areas as well as in conservation areas (i.e., in managed areas and in protected areas); and
3. It is feasible to develop a positive feedback cycle, where implementation of agricultural strategies and for natural resources are environmentally friendly and equitable while contributing to poverty reduction, which in turn, contribute to reducing pressure on natural resources, replacing the current decreasing cycle where inequality and environmental degradation contribute to higher levels of poverty, exerting more pressure on natural resources and therefore, increased environmental degradation.

Therefore, MAP has been designed to contribute toward improvement of environmental management while at the same time responds to production concerns and other concerns of local and national farmers and organizations.

Table 2: Results and Indicators in the Initial MAP Document

MAP Results	Indicative Matters
<i>Result 1:</i> Rural families and farmer organizations in priority areas of Mesoamerica adopt sustainable production practices and sustainable management of natural resources while integrating into the value chain.	1.1. <i>Sustainable systems and practices:</i> Rural families experiment and adapt production and natural resource management systems that balance conservation with higher productivity and product diversification.
	1.2 <i>Value chains:</i> Farmer cooperatives and other organizations improve the level of benefit distribution among farmer families through increased management efficiency and commercial activities.
<i>Result 2.</i> Local governments implement effective environmental mechanisms and good governance	2.1 <i>Territory:</i> Higher number of local governments implement mechanisms and models to adapt to climate change, conservation, payment for environmental service (PES) and other examples of environmental management at the landscape level (including local land use planning)
<i>Result 3.</i> National organizations and decision makers use the technological production and natural resource management MAP experiences	3.1 <i>Technical Assistance:</i> Qualitative improvements (technological, conceptual and instrumental innovations) in national technical assistance programs
	3.2 <i>National Policies:</i> Inclusion of key aspects that favor sustainability of the MAP experience on the national policy agenda (vertical scaling) and replication (horizontal scaling)
<i>Result 4.</i> Mesoamerican organizations and decision makers use MAP knowledge, tools and recommendations	4.1 <i>Regional Agendas:</i> The agenda of regional organizations and decision makers includes key MAP subjects
	4.2 <i>Regional Policies:</i> Key aspects that favor sustainability of MAP results and experiences (vertical scaling) and their replication (horizontal scaling) are included in the regional policies agenda.
<i>Result 5.</i> CATIE improves its capacity to collaborate and support local, national and regional partners in designing and implementing effective strategies and policies	5.1 <i>Knowledge:</i> MAP's lessons learnt are systematized, disseminated and internalized in all of CATIE's daily work.
	5.2 <i>Collaboration:</i> More and diversified opportunities for local, national and regional discussions focused on sustainable rural development in which CATIE participates as a key advisor (ERAs, etc.)

The MAP approach arises as an inter-sector initiative resulting from the integration of projects with similar objectives but applied to different sectors and in different countries within the Mesoamerican Region where CATIE works. MAP starts off with the integration of certain concepts (that CATIE already managed in its previous projects) that have been called the *MAP Approach*. This actually pursues integration of three approaches: rural livelihoods, territories and value chains with the objective of attaining sustainable land management to reach the general program objectives as describe above.

To illustrate the integration of its approaches, CATIE presents Figure 1, which shows the balance (tradeoffs) between livelihoods, value chains and territories. The approach for livelihoods is used to analyze and assess economic, social, environmental and productive aspects in their rural context (agriculture, livestock, agro-forestry and forests). This approach uses the concept of capital to include the different assets or natural, human, cultural, social, financial, physical and political capital to analyze governance of natural resources, and to perform assessments of the

effects of agro-environmental research (which includes agro-forestry systems and forests) on poverty reduction. Linking production to value chains is a way of ensuring that production systems use better agro-environmental practices, resulting in better quality products that reflect increased production, yields and income. In addition, the chain approach is presented as an option in the empowering process and link with different instances that participate in the chain (organizations and people).

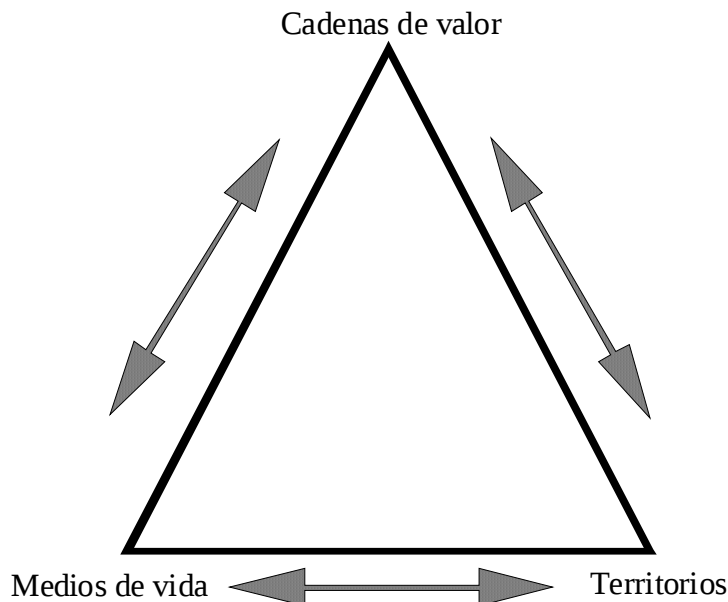


Figure 1: Triangle of the Systemic Approaches: Livelihoods <> Territories <> Value Chains

Territory refers to the landscape or area of intervention that is within the scale of the farm, or other natural resource management unit, and the country scale, with which policies and strategies can be linked with the operational level to optimize the capacity of a given territory to provide goods and eco-systemic services for human wellbeing.

The MAP Implementation Strategy starts off with nine principles:

1. CATIE's internal institutional anchorage: among divisions, programs, projects and the National Technical Offices (NTO), CATIE's diverse research and education programs will contribute to the internal integration of MAP/CATIE and to the adoption of an interdisciplinary approach;
2. Scale integration: MAP Program projects will have an impact in different scales (farm, territory, national, regional);
3. Integration of existing activities and pilot projects: the MAP Program is not starting from zero but is rather integrating existing projects. Local experiences obtained in pilot areas, guarantee increased added value from projects, and their impact. Project designs are based on methodological lessons and will provide input for policy formulation. MAP Projects rely on the support of the NTOs in each member country; the OTNs keep contact with government authorities and non-government organizations;
4. Develop and promote public-private partnerships: for example, through environmentally friendly certification programs and other strategies to link farmers with differentiated markets;

5. Collaboration with regional, national and local partner organizations from the government sector, civil society, non-government organizations and cooperation agencies in the region;
6. Competitive funds for partner organizations: through which the possibilities for incidence in the activities of partner organizations is potentiated and so that these can also integrate MAP activities. The NTOs are responsible for annually convening for competitive allocation of these funds to current and/or future partners;
7. Consultation and feedback through the Communications and Policy Unit of MAP Coordination;
8. Disseminate information; and
9. Scholarships for training and to carry out studies at the CATIE Postgraduate School.

In addition, it is important to underscore that to attain, exhibit and attribute an impact that is proportional to the program's intervention, long term implementation is required; therefore, MAP was conceived as a long term program (at least ten years). Likewise, it is necessary to mention that MAP is based on participatory methods, which have been a pivotal element in all of CATIE's projects.

2.3 MAP SUBJECT AREAS

To contribute to SLM, MAP will work three subject areas: (1) adaptation to climate change; (2) markets and value chains (although MAP defines also defines it as an approach, refer to Section 2.2), and (3) eco-systemic services. Each subject area was conceived as a list of tasks and planned activities; i.e., the subject areas are crosscutting concepts to contribute to MAP results as shown on Table 3.

Table 3: MAP Subject Areas and their Specific Tasks

Subject Area	Tasks	General Description
1. Adaptation to Climate Change	1.1. Selection of germplasm of crops and promotion of efficient water management technologies	National and regional organizations have identified the adaptation to climate change as a high priority. Three of the major effects of climate change and climate variability in the region are: higher average and variable temperatures, increased intensity of extreme climate events (droughts and hurricanes) and increased sea levels. Through sustainable management of natural resources, the tasks may contribute to the mitigation (emissions and/or gas collection) and will be linked to the REDD initiatives in the region.
	1.2. Comprehensive management of agricultural, livestock and forestry systems	
	1.3. Biodiversity conservation and management	
	1.4. development of tools to support decision making: model economic, environmental and social impacts from climate change	
	1.5. Plan use of local and national land and conflict management	
	1.6. Mechanisms and schemes to compensate eco-systemic services	
2. Markets and Value Chains	2.1. Develop business capacities in cooperatives and farmer organizations	To maximize the benefits of a value chain, all capitals (environmental of natural resources, of human knowledge, and physical) reinforce each other. The value chain is a reinforcement of the social capital created by the relations between the stakeholders in the chain and those that provide services to the chain, to improve the capital of human knowledge to create quality products, which in turn increase the financial capital for families (income).
	2.2. Strengthen capacities of service providers so that the above-indicated services are available for the farmer organizations	
	2.3. Improvement of the political and development context that facilitate farmers to respond to the potential demands of the markets aimed at social and environmental products.	
3. Eco-systemic Services	3.1 Selection and promotion of specific research or development subjects	Eco-systemic services are of particular importance for poor rural communities, and their importance is recognized by the region's governments. CATIE has accumulated experience in the design, assessment and implementation of the economic tools that provide incentives for land managers and users of resources for protection of eco-systemic services. Work in this area will continue in collaboration with local and international partners in all territorial scales of the region, including farms.
	3.2 Integration of the existing information in the region	
	3.3 Develop and assess pilot schemes that seek to provide eco-systemic services	
	3.4. Integrate information with regard to strategic eco-systemic services and assess disjunctives	
	3.5. Training, communication of results and promotion of methods to manage, develop, monitor and assess eco-systemic services.	

3. SUMMARY OF IMPLEMENTATION RESULTS

Before entering into a detailed analysis of the implementation results, to which we dedicated Section 3.1, we will begin by rendering account of what in our criteria has been a basic problem for MAP during these two years: constant changes in its indicators and goals, therefore, in the manner in which results will be presented. Following, is an analysis of the reasons that explain constant adjustments and changes to which indicators and goals per result were subject to during the assessment period. In presenting this analysis, we wish to demonstrate that the document *MAP Implementation Proposal*, as the basis for program implementation, suffered the weakness of not having specified a baseline for the program or tangible expected results; both elements should ideally guide annual planning, monitoring and evaluation of these. Second, we wish to demonstrate that the MAP Implementation Proposal does not define scopes within the short, mid and long terms, on the one hand, the assessment of results is extremely complex and on the other, it does not allow CATIE to clearly highlight the manner and extent in which the program is heading or not, toward a short, mid or long term impact. MAP has generated tangible results and as evidenced in this assessment, it is heading toward the desired impact. Nonetheless, it is extremely important that MAP can communicate its scope to the donors with the same clarity and success with which it communicates them in other forums.

The reasons that have hindered the presentation of results are:

- The initial MAP implementation document presents two general objectives: contribute toward development through rural poverty reduction, and that local, national and regional organizations implement technological innovations, agro-ecological policies and programs (page 7 of the version in English). Following, the document presents five results at five levels (families and their organizations, local governments, national organizations, regional organizations and CATIE). These five results can be interpreted in two ways: first, as an identification of the stakeholders that the program targets, and second, as specific objectives of the program. From here, MAP intends to be implemented.
- The MAP Implementation Document and Code of Conduct, accepted by all of the parties, specify that each project that integrates MAP has its own *specific* logical framework, its own indicators and its own monitoring and evaluation system that will continue *parallel* to monitoring of program progress (page 8, footnote 14 of the English language version). The 2009 to 2012 period is a transition phase during which project integration will be consolidated within MAP.

Baseline indicators were not set for the program; yet, it was expected that program indicators would be set during the first year of MAP program implementation as a result of building the baseline and revision of the evaluation procedures and monitoring. In our judgment, this has meant a huge challenge for MAP, CATIE and the Embassies.

As mentioned above, the five results presented in the *MAP Implementation Proposal* document may be interpreted as specific objectives, but in the beginning, the program did not rely on guidelines for indicators, goals, sub-goals and tangible results. In the MAP document, *Progress Report 2009*, a series of indicators are listed without specifying numbers. Indicators are formulated as “increase x or y” but since they did not rely on a baseline, it is not possible to determine what can be estimated as such “increase” and in relation to what increases the variable under consideration. It is not correct to assume as a baseline that the status before the

interventions was zero for the simple reason that MAP is integrated by a series of projects that already existed before MAP inception and that some of those projects would continue operating as part of the program. Even one of the new MAP projects arises as a restructuring of one of the projects that existed for several years. This is a challenge where MAP can demonstrate the level to which the results can be attributed directly to the program.

In the *Annual Operations Plans* (AOP), there is a general description of what is completed; there is an effort to quantify results through products (e.g. number of families trained and/or funded and the number of these that are headed by women). Yet, it is a considerable challenge to assess how well the program advanced when it did not specify quantifiable goals or a baseline from the beginning. It is until 2010 that MAP defined some indicators and more specific goals that are quantifiable and measurable, in which CATIE can demonstrate their relevance. The indicators and their goals will continue to be developed in 2011.

The challenges for CATIE and MAP are to underscore MAP's added value and to build a baseline that can be the sustenance for estimating the level to which observed changes can be attributed to a comprehensive and coordinated intervention, both in the areas of influence of the program and internally in CATIE. For this reason, CATIE-MAP are investing efforts to develop an assessment and monitoring system that integrates planning. Developing a baseline and a monitoring, planning and assessment system for MAP has been a challenge because the program is located at an intermediate level between project planning and institutional planning.

Table 2 presents Results 1 to 5 with their indicative matters just as they were specified in the document *MAP Implementation Proposal*. Below, we present the evolution of how what is called a result was going to be measured from the May 2009 timeframe (*Program Monitoring and Evaluation System*) up to September 2010 (*Annual Operation Plan Report: Goals 2011*). Charts 4 through 8 present the evolution of the indicative matters and indicator goals. Our analysis suggests that MAP began implementation without indicators or clear goals in its Monitoring and Assessment System and Annual Operations Plans and they are not consistently reported in 2009. Through time, they are becoming tangible in a consistent manner.

Table 4: Evolution of the Indicators and Goals for Result 1

Indicators:	
1.1 Increase the number of rural families (disaggregated by sex per head of household) that experiment and adapt productive systems and natural resource management that balance conservation of natural resources, increased productivity and productive diversification.	
1.2 Increased number of agricultural cooperatives and other organizations that improve their revenues and benefit distribution through improved insertion into the value chain.	
1.3 Increased number of technical services, business and financial providers to farmer organizations and value chains with better capacity to offer services based on MAP learning.	
Means of Verification	Regular Gathering of Information
MAP Document: <i>Program Monitoring and Assessment System</i> , May 2009	
• Estimation of the number of rural families (disaggregated by sex per head of household) that adopt activities or practices at the demonstration level and/or replication in the Pilot Areas of MAP Projects. • Sample listing of the above estimation	• MAP Projects maintain updated databases (Excel) of activities and practices adopted / of integration in the value chain/ of service providers for farmers and value chains the Productive Area
• List of rural organizations and their members (disaggregated by men and women) that are integrated into the value chains at the demonstration and/or replication levels in Pilot Areas • Analysis of the evolution of the COA revenues	• The database includes a simple of name, location and GPS coordinates and photograph of the activity or practice
• List of technical, business and financial service providers for farmer organizations and value chains with improved capacity to offer services based on learning from MAP	• The updated lists are sent annually to MAP Coordination, which aggregates them
Annual Goal of the Indicator	Contribution by Project
MAP Document, <i>2009 Annual Operations Plan</i> , March 2009	
There are products to be generated by projects that correspond to the means of verification, but they are not equal to the products that are written in the <i>2009 Progress Report</i>	There is a list of key necessary activities and in some cases, quantifiable goals.
Annual Goal of the Indicator	Contribution by Project
MAP Document: <i>2009 Progress Report</i>	
There are products for indicators 1.1, 1.2 or 1.3 that correspond to the means of verification	There is a description of the activities and number of participants but it is not easy to handle
MAP Document: <i>2010 Annual Operations Plan</i>	
Goals for activities and for participants are reported in each indicator. So, it is possible to define sub-indicators 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.2, etc.	Contributions by Project are clearly reported
MAP Document, <i>2011 Annual Operations Plan</i> , September 2010	
The goals defined in 2010 still exist for 2011 and are defined more as sub-goals for indicators. An increase in the number of participants in program activities is clearly visible.	A work plan proposal per project is reported through MAP Coordination and for each NTO

Table 5: Evolution of the Indicators and Goals for Result 2

Indicator:		
2.1 Increased number of local governments that adopt and implement one or more measures in the following fields: adaptation to climate change; biodiversity conservation at the local scale; payment for environmental services; territorial organization; other measures that improve environmental management at the landscape level; initiatives to promote value chains in the territories; other social and economic measures generally related to MAP; policies on equity gender, cultural diversity, age and generational) as well as empowerment in the use and management of natural resources and the environment.		
MAP Document: <i>Program Monitoring and Assessment System</i> , May 2009		
Means of Verification	Baseline	Regular Gathering of Information
List of municipalities and other local governments in the MAP Pilot Areas and their level of adoption of the referred to measures	None. Only the measures and initiatives adopted after MAP began will be taken into consideration	- MAP Projects and NTO maintain their databases updated by municipality in the respective PA and MAP key territories (KT), detailing environmental governance mechanisms and practices adopted - NTO send their updated annual databases to MAP Coordination - MAP Coordination adds the results
Annual Goal by Indicator		Contribution by Project
MAP Document: <i>2009 Operations Plan</i> , March 2009		
There are products to be generated by Project that correspond to the means of verification but are not in correspondence with the products described in the <i>2009 Progress Report</i> .		There is a list of key necessary activities, but they are not quantifiable.
MAP Document: <i>2009 Progress Report</i>		
There are products for Indicator 2.1 that correspond to the means of verification.		There is a description of the activities and number of participants but it is not easy to handle
MAP Document: <i>2010 Annual Operations Plan</i>		
Annual Goal by Indicator		Contribution by Project
Goals for activities and local governments are reported. In other words, it is possible to define sub-indicators 2.1.1, 2.1.2, etc.		Contributions by projects are reported in clearer manner.
MAP Document: <i>Annual Operations Plan: Goals 2011</i> , September 2010		
Annual Goal for the Indicator		Contribution by Project
Goals defined in 2010 still exist for 2011 and more sub-goals are defined for the indicators.		A project work plan proposal is reported through MAP Coordination, CPU and for each NTO.

Table 6: Evolution of the Indicators and Goals for Result 3

Indicator:	
3.1 Increase MAP presence in the processes to formulate and adjust policies and programs at the national level	
3.2 Institutions, organizations and national networks incorporate MAP approaches and lessons learnt in their strategies, programs and institutional projects	
MAP Document: <i>Program Monitoring and Assessment System</i> , May 2009	
Means of Verification	Regular Gathering of Information
Indicator 3.1:	
- Registration of MAP actions to promote processes to formulate and adjust policies and programs - Study of new national policies	- CATIE-MAP and NTO Projects (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador and Panamá) maintain a database of their presence in processes to formulate and adjust policies and programs on a national scale and annually send these to the MAP Coordination. - MAP Coordination annually adds the lists received.
Indicator 3.2:	
- Annual survey of MAP products used - Qualitative study of the changes in national organizations (2009-2012)	- MAP and NTO Projects maintain a database that incorporates MAP input into the institutional strategies, programs and projects in each country and send them annually to MAP Coordination - MAP Coordination carries out an annual strategy on the use of CATIE-MAP products based on the above-mentioned lists
Annual Goal of the Indicator	Contribution by Project
MAP Document: <i>2009 Operations Plan</i> , March 2009	
There are products to be generated by each project that correspond to the means of verification, but they are not equal to the products that are written in the 2009 <i>Progress Report</i>	There is a list of key necessary activities but it is not quantifiable.
MAP Document: <i>2009 Progress Report</i>	
There are products for Indicators 3.1 and 3.2 that correspond to the means of verification.	There is a description of the activities and number of participants but in some cases, it is not easy to handle (aggregate)
MAP Document: <i>2010 Annual Operations Plan</i>	
Goals for activities and local governments are reported. In other words, it is possible to define sub-indicators 3.1.1, 3.1.2, etc.	Contributions by projects are reported in clearer manner. These are reported through the project, MAP Cooperation, CPU and the NTOs
MAP Document: <i>Annual Operations Plan: Goals 2011</i> , September 2010	
Goals defined in 2010 still exist for 2011 and more sub-goals are defined for the indicators.	A project work plan proposal is reported for each project, through MAP Coordination, CPU and for each NTO.

Table 7: Evolution of the Indicators and Goals for Result 4

Indicator:	
4.1 Increase MAP presence in the processes to formulate and adjust policies and programs at the national level	
4.2 Institutions, organizations and national networks incorporate MAP approaches and lessons learnt in their strategies, programs and institutional projects	
MAP Document: <i>Program Monitoring and Assessment System</i> , May 2009	
Means of Verification	Regular Gathering of Information
Indicator 4.1:	
- Registration of MAP actions to promote processes to formulate and adjust policies and programs - List of forums and regional events related to MAP in which CATIE participates - Study of new regional policies - Annual survey on the use of MAP products	- CATIE-MAP and NTO Projects (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador and Panamá) keep a database of the actions to promote formulation and adjustment processes on policies and programs - MAP and NTO projects maintain a database of regional forums and events related to MAP - CPU carries out a study of new regional policies - MAP Coordination carries out an annual survey on the use of CATIE-MAP products
Indicator 4.2:	
- Qualitative study of changes in regional organizations (2009-2012) - Annual survey on the use of MAP products	- CPU performs study on changes in regional organizations - MAP Coordination carries out an annual survey on the use of CATIE-MAP products
Annual Goal for the Indicator	Contribution by Project
MAP Document: <i>2009 Operational Plan – March</i> 2009	
There are products to be generated by each project that correspond to the means of verification, but they are not equal to the products that are written in the 2009 <i>Progress Report</i>	There is a list of key necessary activities. In some cases, these are not quantifiable.
MAP Document: <i>Progress Report</i> , 2009	
There are products for indicators 4.1 and 4.2 that correspond to the means of verification.	There is a description of the activities and the number of activities in some cases, but it is not easy to manage (aggregate)
MAP Document: <i>Annual Operations Plan</i> , 2010	
Goals for the activities or actions aimed at the regional level are reported. It is possible to define sub-indicators 4.1.1, 4.1.2, etc.	The contribution by project is reported in a clear manner. These are reported by projects, MAP Cooperation, CPU and by the NTOs.
MAP Document: <i>Annual Operations Plan: 2011 Goals</i> , September 2010	
The goals defined in 2010 still exist for 2011 and more sub-goals are defined for the indicator.	A work plan proposal for each Project is reported through the Project, MAP Coordination, and CPU as well as for each NTO.

Table 8: Evolution of the Indicators and Goals for Result 5

Indicator: 5.1 Increased number of publications and other products related to the systematization and dissemination of the experiences with MAP subjects 5.2 CATIE improves its positioning as a key partner through better partnerships at different levels 5.3 Increased incidence and better presence of CATIE through the NTOs in the countries covered by MAP 5.4 Increased and better joint work between CATIE units	
MAP Document: <i>Program Monitoring and Assessment System</i>, May 2009	
Means of Verification	Regular Gathering of Information
Indicator 5.1: - List of all types of publications related to the gathering and spreading of lessons learnt classified by MAP subjects - List of activities designed to foster synthesis and use of MAP experiences in CATIE activities (course, workshops, etc.) and classified by MAP subjects	- CATIE, Map and NTO projects (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador and Panama) keep a database on the publications of gathered and disseminated lessons learnt from MAP - MAP and NTO projects keep a database of activities designed to foster synthesis and use of MAP experiences in CATIE activities
Indicator 5.2: - List of alliances and similar processes at the local, national and regional levels centered on MAP subjects in which CATIE participates through its units - Assessment of CATIE participation in partnerships on behalf of CATIE partners	- MAP projects and MAP Coordination keep an updated database of the long term work developed in partnerships and associations at the regional level - MAP Coordination annually adds information from the databases - MAP Coordination performs an annual survey of CATIE participation in partnerships
Indicator 5.3: - List of joint actions with national and international partners by country - Amount of MAP funding for partner actions - Number of partners supported by MAP - Registry of the operations of the National Advisory Committees - Registry of the annual events to render accounts - Amount of actions carried out in response to the demands of national organizations - Number of annual visits to the webpage - Number of articles about MAP actions in the country, published in the press - Amount of courses organized by MAP	- CATIE NTOs keep a database on the information corresponding to the means of verification for this indicator and forward it annually to MAP Coordination - MAP Coordination annually adds the information from the databases
Indicator 5.3: Amount and quality of proposals, projects and joint actions of two or more CATIE units	Research coordination keeps a database on proposals, projects and joint actions of two or more CATIE

on subjects related to MAP • (Proposals, projects and joint actions of two or more CATIE units)	Units • MAP coordination carries out proposals, projects and joint actions of two or more CATIE Units
Annual Goal Indicator	Contribution by Project
MAP Document: <i>2009 Operational Plan, March 2009</i>	
There are products to be generated by project that correspond to the means of verification but are not equal to the products that are written in the <i>Progress Report 2009</i>	There is a list of key necessary activities
MAP Document: <i>Progress Report 2009</i>	
There are products for indicators 5.1, 5.2, 5.3 and 5.4 that correspond to the means of verification	There is a description of the activities and number of activities in some cases but they are not easy to handle (aggregate)
MAP Document: <i>Annual Operations Plan 2010</i>	
Goals are reported for CATIE activities or actions on MAP subjects. It is possible to define sub-indicators 5.1.1, 5.1.2, etc.	Contributions by Project are clearly reported. These are reported by Project, MAP Cooperation, and CPU and by the NTOs.
MAP Document: <i>Annual Operations Plan: Goals 2011, September 2010</i>	
Goals defined for 2010 still exist for 2011 and more sub-goals are added to the indicator.	A work plan for each Project is reported through each Project, MAP Coordination, and CPU and for each NTO.

Since 2009, CATIE has improved its manner of reporting results, moving from a document with tables with text to tables with indicators that contain quantifiable goals. Anyway, CATIE continues to report much disaggregated sub-goals (per item and project) with a lot of text within the tables. The difficulties with the monitoring and assessment system originate from the lack of:

- (a) A MAP baseline established *before* initial implementation of the program. The agreement between the donors and CATIE was that the baseline would be elaborated during the first year of program execution, yet, this task required more time than was originally considered.
- (b) Clear definition of specific objectives, goals, sub-goals and tangible results.
- (c) Specification of terms for compliance with specific objectives, goals, sub-goals and tangible results.

With the most recent proposal for the Monitoring and Assessment System (March 2011), which includes the proposal for baseline survey, MAP is heading toward overcoming these three aspects.

3.1 RESULTS BY SCALE

Following are a series of tables that have served us to value the results of the MAP Program. In most cases, the tables are elaborated by the assessment team and were built on the basis of the information provided by CATIE on March 10, 2011 in the MAP Document, *2010 Progress Report*.

In its reports, CATIE reports results by scale in the order in which its indicators are numerated. The indicators include several sub-goals, although CATIE deems them as a single goal. This implies that CATIE reports all types of activities aggregated within a single goal instead of presenting their activities separately by sub-goal. For example, for indicator 1.1, CATIE defines a goal that includes activities to improve the capacities for farmer families, provide 15 hectares of cocoa germplasm, and 15 new projects, proposals or studies on MAP subjects. In this report, the assessment team takes these three programming activities as three different sub-goals (e.g. 1.1.1, 1.1.2, and 1.1.3) of Indicator 1.1. This is the case for all the indicators at all scales of results. This manner of CATIE reporting represents a challenge for the assessment team when analyzing the results. For this reason, in this report, the tables we elaborated (based on the information provided by MAP) present results divided into sub-goals to facilitate the discussion of results.

Additionally, when CATIE indicates a specific goal at the local scale (for example, 7,580 families improve their capacities and/or adopt technologies), the result should be reported as a global number without having to disaggregate it by project/activity. Obviously, since MAP consists of different projects it also makes sense to disaggregate the number of families by project to present the impact by component. The text that accompanies the following tables provides examples of how CATIE could consolidate the information of the results.

3.1.1 Indicators and Observations on Results at the Local Scale

In general, we verified that at the local scale MAP complies or exceeds the proposed goals through different activities carried out by projects and with other tools (e.g. funds for local partners). The observations in the field allows us to verify that people participating do benefit from the project activities, that innovations do take place, that people participating appreciate and are satisfied with the manner of intervention. People participating in projects also report improvements in crop yields; they see the relationship between improved practices and increased production as well as quality in the final accounts, which translate into improved economic revenues for their families.

Tables 9 to 11 present results by indicator for the local scale. Each indicator presents sub-goals that the assessment team derived from CATIE's report. We built Table 9 on the basis of results from 2009 MAP documents presented by CATIE and was updated afterwards with the *2010 Progress Report*.

Table 9 presents the results in a manner that we consider is easier to visualize quantification of activities and program actions for the donors and the assessment team as well. This is a model that CATIE could use for its progress reports.

Results presented in Table 9 will allow us, in the last part of this section, to make an assessment relative to compliance with the general MAP objective for poverty reduction. These results and field visits allow us to appreciate that MAP is progressing toward compliance with its goals, and in many cases, exceeds planned goals. Technical assistance anticipated by MAP projects is highly satisfactory for participants in projects and it also contributes to innovation in agricultural systems in which MAP projects are focused. Improvements in production, which are the result of innovations, result in improved productivity, which translates into improved revenues for families. In some cases, we verified that increased productivity also results in increased labor hired, which has an impact, although limited, in the generation of employment or income for people that do not directly participate in the projects. We say that this is limited because in many cases, it's a matter of temporary employment.

Table 9: Results by Sub-Goal for Indicator 1.1

Annual Goals for Indicator 1.1	Number of Families or Activities by Project			Observations of the Assessment Team
	Project	Planned	2010	
1.1.1 - 7,580 farmer families improve their capacities and/or adopt technologies (1,012 women heads of household, or 14%)	Focuencas	Direct 0 Indirect 0	7500	MAP exceeded its expectations in terms of number of direct and indirect beneficiary families. Field visits allowed verifying that participating families improve their capacities and adopt technologies. The participation of women heads of household in this component was also verified.
	Coffee innovation	Direct 460 Indirect 2300	500 2387	
	Garden produce - garden produce innovation	Direct 250 Indirect 0	422 100	
	PC Cocoa	Direct 2000 Indirect 1200	5648 1300	
	Mesoterra	Direct 1000 Indirect	1694 9642	
	NTOs	290	1344	
	Total	7500	3053 7	
1.1.2 - 15 ha. of quality cocoa germplasm for families in 6 countries	Focuencas	0		This intervention is highly relevant and appreciated by farmer families, as well as by other stakeholders involved in cocoa production. MAP reports that they continue in the process to attain this goal.
	Coffee innovation	0		
	Garden produce innovation	0		
	PC Cocoa	15	5	
	Mesoterra	0		
	NTOs	0		
	Total	15	5	
1.1.3 - 15 new projects and/or studies of MAP subjects (sustainable land management: adaptation to climate change, markets and value chains, eco-systemic services) in pilot areas or key territories (or scales) with rural families include the gender approach.	Focuencas			MAP exceeded its planned goal. It is worth underscoring the contribution by NTOs (through MAP competitive funds) in attaining this sub-goal.
	Coffee innovation			
	Garden Produce Innovation		4	
	PC Cocoa		3	
	Mesoterra		1	
	NTOs		17	
	Total	15	25	

Table 10 presents the results relating to compliance with Indicator 1.2. Sub-goal 1.2.1 is a total of 104 cooperatives and other organizations that improve their performance on specific subjects and activities. If MAP wishes to emphasize the specific details of their activities, they may report these as sub-goals, numbered as in the table, [1], [2], [3], [4], [5], and [6]. In this manner, they can report by subject or by project activity (nonetheless, it is possible that a training session can cover more than one of the subjects defined by MAP). In reporting its results, MAP could include texts within the table, as it does currently) contributing more details.

For sub-goal 1.2.1 a total of 93 cooperatives and associations are reported (the figure was provided by CATIE) with whom MAP has worked. In the *2010 Annual Report*, the number of cooperatives and organizations reported is 88, but it is not clear whether MAP coordination worked directly with 5 to reach 93, because it is not indicated in the report. In addition, indicator 1.2 mentions that the cooperatives and other organizations improve their revenues and the distribution of benefits through improved insertion in the value chains. MAP does not report increased income in absolute terms or in percentages. Yet, we consider that MAP projects are shaping up toward compliance with indicator 1.2, ignoring the quantification of increased revenues or benefit distribution. Field visits allowed us to verify that cooperatives and other farmer organizations are reinforcing their capacities on subjects imparted by MAP. Cooperative partners or members and of other organizations appreciate the training sessions offered by the projects. Some key decisions made by MAP projects empowered local stakeholders, rescued farmer organizations or boosted them to begin the process for improving their capacities. This intervention efficiently promotes the insertion of the cooperatives and therefore, of farmers in the value chain. We verified women's participation in these activities although with certain limitations that are explained in more detail in the specific section on gender.

Table 10: Results by Sub-Goal for Indicator 1.2

Annual Goals for Indicator 1.2	Number of Organizations/Cooperatives			Observations of the Assessment Team
	Project	Planned	2010	
1.2.1 - 104 cooperatives and other organizations improve their performance in the following subjects/ activities: [1] management, [2] communications, [3] trade [4] insertion into the value chain with partners; [5] gender; [6] women's organizations	Coffee innovation	There are no details by Project or country	38	During the field work, we verified that MAP projects are highly efficient in training farmer organizations, that some projects have made key decisions to strengthen farmer organizations and that these interventions promote insertion into the value chain. Women's participation in training sessions was also observed; gender is discussed in a separate section.
	Garden produce innovation		19	
	PCC		11	
	Mesoterra		10	
	MAP Coordination			
	NTOs		10	
	Total	104	93	
1.2.2 1 Benchmarking study (MSc thesis) for cooperatives		1	1	The study is in the process of being published. The results were presented to the PCC partner organizations.

We present the scope of indicator 1.3 in table 11. This indicator is related to service providers that attend families participating in MAP projects. In general, the scope of the results in indicator 1.3 and its sub-goals indicate that MAP is progressing according to plan. Field visits allowed us to verify that stakeholders involved in activities related to the indicators at the local level are satisfied and appreciate MAP projects interventions. For Sub-Goal 1.3.1, CATIE provided a figure of 87 service providers that were improved, but the *2010 Annual Report* states that with the PCC, they worked with 3 organizations in Nicaragua, 1 in Costa Rica, and that they trained 150 technical specialists in the ECA methodology and PCC subjects. They also reported that MAP Coordination worked on this heading but they do not report the number of activities.

Table 11: Results by Sub-Goal for Indicator 1.3

Annual Goals for Indicator 1.3	Number of Activities of Service Providers			Observations of the Assessment Team
	Project	Planned	2010	
1.3.1 - 58 educational, technical, financial and business service providers improve their capacities and their service offers for groups of men and women.	Coffee innovation	These details do not appear by project or country	31	Involvement of targeted stakeholders in this indicator was verified, in activities that aim toward improving their capacities and their service offers to groups of men and women. MAP exceeded its expectations for this sub-goal.
	Garden produce innovation		16	
	PCC		154	
	Mesoterra		31	
	MAP Coordination			
	NTOs		9	
	Total	58	87	
1.3.2 - 1 baseline on institutional knowledge that identifies organizations with the capacity to attend groups of men and women in a differential manner.		1	4	MAP reports that they completed 2, and 2 others are in process. The expectations for this sub-goal were surpassed.
1.3.3 – 1 mapping of stakeholder organizations that provide services, identifying those that rely on inclusive gender approach methodologies		1	4	MAP surpassed its expectations for this sub-goal. Relying on this mapping with a gender approach is very useful in establishing strategic partnerships for incorporating crosscutting gender equity in MAP. One of the values of the mapping was the identification of organizations that rely on inclusive gender approach methodologies.

3.1.2 Indicators and Observations on Results at the Territorial Scale

At the territorial scale, MAP works to stimulate mechanisms for incidence, planning, monitoring and strengthening governance, among others, that allow insertion of local governments and other partner organizations into subjects, collaborative management, methods and territorial planning tools that MAP promotes to attain sustainable management of the territory.

Table 12 presents the results at the territorial scale by its only indicator divided into two sub-goals (2.1.1 and 2.1.2). Despite the fact that MAP reports present their results in much detail, they require the reader to place the categories in order and to disaggregate the numbers presented by result. In Table 12, we present the global figure provided by MAP (number of strategies for incidence in local governments with MAP subjects; and, the number of platforms for local incidence in MAP subjects). It should be possible for MAP to separate the activities by subject/activity so that it is possible to quantify the number of platforms or local governments where it has had an impact. This would allow for the presentation of quantifiable results into a table en to explain details in a separate text that accompanies the tables. In Table 12, the numbers presented in the column for “Activity” [1]-[17] serve to exemplify how MAP could disaggregate its results. CATIE makes a list of 17 different subjects in which MAP can have incidence and report its activities in a detailed report. It would be more useful for an independent observer to see the number of activities by subject (or groups of subjects). Instead of reporting all of the activities in which CATIE participated for Sub-Goal 2.1.1., MAP reports that they achieved a total of 70 activities, surpassing the 48 activities that they planned. The observations that accompany this table represent what we could verify during the assessment.

Table 12: Results by Sub-Goal for Indicator 2.1

Annual Goals for Indicator 2.1	Number of Activities			Observations of the Assessment Team
	Activity	Planned	2010	
2.1.1 - 48 strategies for incidence in local governments with MAP subjects: [1] experiences, [2] mechanisms, [3] models, [4] plans, [5] studies, [6] methodologies, [7] systematization, [8] research, [9] analysis, [10] workshops, [11] state of the art, [12] monitoring, [13] ordinances, [14] environmental units, [15] mappings, [16] prioritize, [17] strategic activities	Total	48	70	MAP exceeded the plans in relation to this sub-goal. We verified that MAP Works with local governments trying to have incidence on subjects for each project, although not necessarily on “MAP subjects”.
2.1.2 - 57 platforms for local incidence on MAP subjects: [1] municipalities, [2] community associations, [3] platforms, [4] local tables	Total	57	180	We verified that the work on this sub-goal is developing in a very satisfactory manner.

At this scale, the results show that plans are being exceeded for this indicator. During the field visits, we observed collaboration between MAP projects and their territorial counterparts. In this sense, it is worth underscoring the work with community partnerships in the Trifinio territory, something that is not possible for the territory in Nicaragua since the community association structure does not exist there, although this has not been an obstacle for MAP projects in Nicaragua to find mechanisms for collaboration at the territorial level.

As can be appreciated in Table 12, MAP exceeded the plans in relation to Sub-Goal 2.1.1. The detailed examination of the information provided in the *MAP 2010 Report* does not allow assessing how many of the reported activities correspond to the “incidence on MAP subjects in local governments” and how many correspond to other activities. That is, it is not possible to establish the degree of relationship between some of the reported activities and the sub-goals.

3.1.3 Indicators and Observations on Results at the National Scale

We verified that MAP work at the national scale consists of technical advice to formulate legal frames, policies and capacity building of institutions and national platforms relating to the agro-environment sector. As derived from the name of the sub-goal (specified in the annual report), these actions are aimed at improving effectiveness of the legal tools and policies related to sustainable management of natural resources and the adaptation to climate change.

Tables 13 and 14 present the results at the national scale and their indicators by sub-goals. In general, we can affirm that the data presented, indicates that MAP progresses and exceeds its plans in relation to this indicator and its sub-goals. However, detailed inspection of the information presented in MAP’s progress report indicates that activities that are not directly related to “participation in the termination and spreading of national legal frames and policies” or “participation in events for incidence in policies or review and adjustment of policies and regulations” are reported, since a series of activities that are not clearly related to this sub-goal are reported. Therefore, perhaps it is necessary to give a more adequate name to these goals so that they reflect all of the scope of activities developed at this level. Given that sub-goal 3.1.1 aims at participation in the termination and spreading of national legal frames and policies, it should be possible to define what these policies are (since they are in the process of termination) during the annual MAP planning, so that the program can communicate in a clearer and simpler manner, its incidence in these types of activities.

Table 13: Results by Sub-Goal for Indicator 3.1

Annual Goals for Indicator 3.1	Number of Activities		Observations of the Assessment Team
	Planned	2010	
3.1.1 Participation in the termination and spreading of national legal frames and policies (5): natural resources, water, coffee, cocoa and special garden produce (vegetables)	5	39	The assessment team verified that MAP projects are involved in the termination process of policies in some countries. But it is not possible, from the information provided; to verify how they arrived at the final figure (39) reported or if all of the actions reported correspond to the specifications in the sub-goal.
3.1.2 Participation in 24 events/ meetings to have incidence in policies and policy and regulation reviews and/or adjustments.	24	43	The assessment team verified that they surpassed compliance of this sub-goal.

For indicators 3.1 and 3.2, the plans for this sub-goal were surpassed. Quantification of the results presented in these tables was elaborated by MPA.

Table 14: Results by Sub-Goal for Indicator 3.2

Annual Goal for Indicator 3.2	Number of activities for each Project		Observations of the Assessment Team
	Planned	2010	
3.2.1 – 16 events to incorporate MAP approaches into national inter-institutional platforms	16	64	We verified that there are authorities that incorporate MAP approaches to institutional policies and platforms but it is very difficult to determine to what extent these are exclusively attributable to MAP interventions or in what manner the reported activities correspond with the sub-goal.
3.2.2 - 52 institutions, organizations and networks incorporate MAP subjects	52	59	

As expected, at this level of intervention, it is difficult to establish a causal relation between MAP interventions and the expected result: the incorporation of MAP approaches in national inter-institutional platforms or the incorporation of MAP subjects in institutions, organizations and networks. Nonetheless, it is obvious that MAP makes its best efforts to make this come about. Inspection of the detailed report in the *2010 MAP Progress Report* indicate that a series of activities are reported for which the assessment teams could not establish a clear link between the activities and the specifications in the sub-goals.

3.1.4 Indicators and Observations on Results at the Regional Scale

At this level, MAP pursues participation in the definition of regional policies and strategies through its incidence in different forums and regional partnerships that are established. The activities for these indicators are not specified quantitatively in MAP planning. MAP planning consigns only that it will increase MAP presence in the processes to formulate and adjust policies and programs at the regional level or that regional institutions, organizations and networks incorporate MAP approaches and lessons learnt in their institutional strategies, programs and programs.

Table 15 reports the results for indicators 4.1 and 4.2. In the case of the goals and sub-goals for this component, the assessment team verified that MAP and CATIE develop activities at the regional level. Inspection of the detailed information provided in the *2010 Progress Report* reveals that a great number of activities of diverse nature are reported. With this, we do not wish to say that there are no activities or participation, but rather that it is not clear how the reported activities are linked to the goals and sub-goals. It is understandable that during planning of these sub-goals, they do not specific numbers in all cases, but in cases where it is possible (e.g. 4.1.2) these should be specified numerically.

Table 15: Results by Sub-Goal for Indicators 4.1 and 4.2

Annual Goals for Indicators 4.1 and 4.2	Number of Activities with Institutions, Organizations and Networks		Observations of the Assessment Team
	Planned	2010	
4.1.1 Participation in national and regional spaces for regional strategies (ERCC, CCAD), ERAS (CAC, CCAD and COMISCA), ECADERT (IICA), UNCC, Global Mechanism) and other sector forums and MAP subjects	This was not specified in the planning documents		Field visits and reports allowed for verification that there is participation in national and regional spaces for regional strategies (ERCC, ERAS, ECADERT) and other sector forums and MAP subjects (UNCCD)
4.1.2 Funds for studies, workshops and production of materials to support regional policies and programs	This was not specified in the planning documents		Planning of this goal does not specify how many workshops, or what materials will be produced, what policies will be supported, or where. Nonetheless, we verified that policy briefs have been written, that electronic portals are developed, that there are contributions to the livestock policy.
4.2.1 Participation in regional network spaces focused on diverse subjects: Alliance for Learning (AdA), international ONGs, regional working sessions, international centers, forums, CTPT, SICTA	This was not specified in the planning documents		Participation in regional networks on diverse subjects was verified. CATIE coordinates the Alliance for Learning (AdA), and is a key partner in spaces of the CTPT, SICTA, and etc. 4 international centers work in a coordinated manner with MAP-CATIE-PROMECAFE. There agreements and participation in COP 16 in Cancun.

3.1.5 Indicators and Observations on Results at the Internal Scale (CATIE)

In all meetings held with CATIE authorities (without exception) they stated the importance of MAP for CATIE and the role that it plays from the conceptual, strategic and organizational point of view for this regional organization. Tables 16 and 17 present observations of the assessment team on the goals for indicators for the results at the internal scale.

During different meetings and interviews, we were able to verify that to a greater or lesser extent, all of the CATIE units are linked to MAP and their close relations are reinforced. MAP has

significantly contributed and in turn, has been incorporated into the CATIE strategy. The postgraduate, research and spreading departments, the NTOs and of course, CATIE management have stated the importance of MAP in strengthening the institution's activities. It is estimated that MAP represents approximately 35% of the general CATIE budget for 2010.

Inspection of the evidence provided in the *2010 Progress Report* suggests that a great number of publications were elaborated but none of the tables or annexes distinguish which are "technical publications distributed throughout the countries" (specified in the sub-goal), i.e., what is consigned under the name of the indicator for the goal and the other publications. In other words, it is not possible to verify that the production of these publications would not have been possible if MAP did not exist (for example, it's logical to assume that the thesis, participation in congresses, and publication of scientific articles take place in any superior education center). The aspect where it is possible to appreciate a significant difference attributable to MAP is in funding for MAP partnership projects. These funds are a very valuable instrument to establish strategic partnerships in impact areas of the program and have an incidence in strengthening the integration among MAP components.

Table 16: Results by Sub-Goals for Indicators 5.1, 5.2 and 5.3

Table 10. Results by Sub-Goals for Indicators 5.1, 5.2 and 5.3			
Annual Goals for Indicators	Number of Activities		Observations of the Assessment Team
	Planned	2010	
5.1			
5.1.1 120 technical publications distributed in the countries through different means	120	This was not quantified by CATIE	Given the nature of CATIE, it is highly probable that this goal will be reached, but the assessment team could not establish the scope of this sub-goal because the progress report consigns a great variety of publications but does not separate the communications strategies. The challenge is to distinguish which are the direct results of MAP and which would have resulted from regular CATIE activities from its different units if MAP did not exist.
5.1.2 CATIE/MAP/ NTO communications strategy working			We verified that the communication strategies are working
Annual Goals for Indicator 5.2			
5.2.1 - 90 CATIE actions in networks and strategic partnerships	90	143	We verified that CATIE is involved and performs actions with strategic partners. Nonetheless, in the text that accompanies the 2010 report, activities are consigned for which it was not possible to establish the link with the sub-goal (e.g. scholarships)
5.2.2 Strengthening Associations of MAP Graduates in Countries			
Annual Goals for Indicator 5.3			
5.3.1 - 5 events to render accounts/country report	5	6	Events were carried out to render accounts in six countries

5.3.2 - 200 training courses imparted by CATIE (participation of staff from headquarters, NTOs and projects)	200	100	This sub-goal was reached by 50%
5.3.3 - 25 projects, contracts and consulting services provided by CATIE (NTO)	25	This is not reported	Information is not available to assess this goal. MAP reports lack of time availability
5.3.4 - 20 partner projects funded with MAP funds	20	22	We were able to verify that these projects are very efficient in establishing partnerships with strategic partners
5.3.5 – 60 semi-permanent support processes to government or other institutions (dialogue working sessions, sector working sessions, boards of directors, commissions, committees, permanent forums, and similar) in which NTOs participated with technical personnel representations from CATIE headquarters	60	25	CATIE reports that 25 processes are underway

Table 17 summarizes the results for Indicator 5.4 relating to increased and improved joint work among CATIE Units according to its sub-goals. It is worth mentioning that this indicator, as well as the above indicator, allows us to appreciate the level integration among MAP Projects and among the different CATIE Units.

Table 17: Results by Sub-Goal for Indicator 5.4

Annual Goals for Indicator 5.4	Number of Activities with Institutions and Organizations		Observations of the Assessment Team
	Planned	2010	
5.4.1 – 10 joint actions between projects and programs	10	We could not establish it	We verified that work is underway to attain integration among MAP components. The annual report consigns several examples of Project integration, among scientific programs and among NTOs, with MAP Coordination and among MAP projects. Although these are initial efforts, they are a significant progress for integration.
5.4.2 6 Actions among NTOs	6	6	
5.4.3 – 12 events for postgraduate graduation	12	7	
5.4.4 - 12 postgraduate courses that include MAP subjects and learning	12	16	
5.4.5 Master's and doctorate degree students advised	60	>60	
5.4.6 Master's Thesis	7 Master's thesis	7 Master thesis of MAP scholarship holders and 58	

		thesis developed and finished in MAP pilot areas or key territories on MAP subjects, as well as in other areas but are not deemed as part of the scaling process where CATIE participated as a member of the advisory committee.	
--	--	--	--

The detailed examination of the information provided in the 2010 Progress Report verifies that work is underway to project integration, ECAs being one of the elements that are already contributing to the methodological integration among projects. The most important achievement to be underscored is the high degree of compliance the actions that involve the NTOs. With regard to the postgraduate promotion events, the advice to master's and postgraduate degree students and the elaboration of the master's degree, it is not possible to establish the added value of MAP toward obtaining these sub-goals. In other words, we cannot affirm that without MAP these activities would have been developed anyway, although it is clear that the existence of MAP promotes and reinforces MAP subjects as part of the master's and doctorate theses. This contributes to the education of human resources that may continue to support MAP and its subject outside of CATIE.

To end, there is one general observation. In many cases, discrepancies are visible between what is planned and what is reported, with a tendency to report numbers of activities considerably higher than what was planned (Tables 9, 11, 12, 13, 14, 16). This shows that as CATIE has correctly detected, although it is still in the process of implementing it, planning should be integrated into the monitoring and assessment system.

3.1.6 Scope in Attaining the General Objectives

As stated in the *Proposal for Implementation* document, poverty reduction and socio-economic development in rural areas is MAP's pivotal development objective. CATIE-MAP's proposal is that through technological innovation, knowledge development and of strategic skills, as well as the adoption of agro-ecological production and management practices, MAP contributes to poverty reduction.

The document *Proposal for Implementation* does not clarify how the notion of poverty and the dimensions that characterize rural poverty are understood by MAP. Nonetheless, MAP's concept of poverty can be inferred from the livelihood approach, which is central for the program. For MAP, poverty is more than the lack of economic income and poverty reduction implies increase stock of different capitals that communities and people can mobilize to build strategies for sustainable livelihoods.

By understanding the program in this manner, the assessment team can analyze the impact of the results toward attainment of the development objectives. Ideally, the analysis should be

performed, both at the micro and macro levels, quantifying changes in stocks of the diverse capitals in relation to certain baseline indicators over the initial status of the capital stocks at the local, national and regional levels. Although MAP does not rely on these baselines, some changes can be inferred, particularly in revenues (financial capital) and in capacity building and knowledge (human capital) and in strengthening skills of the organizations (social capital). At the micro level, the analysis centers on the activities aimed at farmers, their cooperatives and organizations that serve these cooperatives (results at level 1); and at the macro level, the analysis focuses on the stakeholders, institutions and policies that are at the local, national and regional levels (results 2-5). Therefore, the propositions that guide the analysis of the measure to which the general MAP program objectives are being attained are the following:

1. Improvement in different capacities of farmers and adoption of technologies (human capital) result in improved yields, production and quality of products that contribute to increased revenues (financial capital) and/or improvement of the basic natural resources of productive activities (natural capital).
2. Improvement in business, organizational, negotiation, planning and institutional capacities of local, national and regional stakeholders (social capital) contribute, facilitate and reinforce the adoption of technologies, improved possibilities for farmers to integrate the value chains, and contribute to the creation of favorable environments for farmers at the local level.

The assessment team deduces that at the micro level, adoption of technologies is related to the achievement of the general program objectives. Practices in agricultural, livestock, ecological, forestry and agro-environmental production management subjects that are under implementation by MAP have demonstrated to (1) increase yields, (2) increase production, (3) better quality that attain awards in product prices, and (4) more stable production because its management reduces the incidence of pests and diseases. These same practices have contributed to improved natural capital at the farm and landscape level; having positive implications for soils and water, working with the cooperatives and farmer organizations that provide services to the cooperatives, reinforces the adoption of technologies in a sustainable manner (in other words, agro-environmental practices and technologies continue after the MAP period) and facilitates the link to production value chains. Links to value chains will help rural families to obtain higher revenues in the long-run. Further, we consider that the structure and manner in which ECAs develop, to a certain extent contributes to empowering participants in these. Yet, all of the above-mentioned achievements are not clearly reflected in the indicators. These are implicit in the definition of their results and indicators. According to CATIE, the new monitoring and assessment system and the proposed baseline are addressed in these subjects.

It is more difficult to establish these links at the macro level because causal relations are more indirect. Nonetheless, incorporation of the MAP concepts, knowledge, technologies, etc., into the policies, regional treaties and national legislations is a necessary condition so that the agro-ecological path fostered by MAP can be sustainable in the long run. Implementation and reinforcement of legal measures is as important as stakeholders at all levels understand the approach promoted by MAP and that these stakeholders have incentives to continue pursuing the implementation of the agro-ecological aim fostered by MAP. In addition to the policy aspects, the elaboration of policies and legal instruments, the link to value chains is fundamental so that farmers can enjoy more economic benefits. In this case, market institutions (e.g., certifiers) play an important role in allowing local participation (farmer families and their organizations) to win awards with the best prices for their better quality products and for the use of improved production practices (e.g. organic production).

The assessment team recognized that MAP has made significant and important efforts through its programmatic activities for results 1-5, which have the possibility of contributing to the program's general objective at the macro level. Although it is very difficult to assess the degree to which the activities, at the macro level, contribute to poverty reduction.

In relation to women's poverty in particular, although it is true that the field visits allowed for verification of the fact that the families participate in MAP projects improve their capacities and adopt technologies, the assessment team wishes to highlight that neither this or the increased revenue for families is sufficient, if the social conditions of inequality and exclusion practices continue to negate women and children's equal rights and development opportunities. In addition, the percentage of families whose household heads are women (14%) reported by MAP as participants is very low, considering as an achievement their contribution to poverty reduction in the territories where MAP works.

To contribute to gender equity in families, social organizations and communities with which MAP works, it would be necessary to guarantee economic autonomy and empowerment of women, which is basic in order to satisfy their practical needs and their strategic gender interests. It would be important to pay more attention to women's situation and to family dynamics, not just for women's household heads, and particularly contribute in such a way that they have the same rights in relation to land tenure as well as adequate livelihoods in relation to housing, education and health.

3.1.7 Finnfor Planning

Finnfor Project (*Forests and Forest Management in Central America*) is the first new Project designed within the MAP framework. The Minister of Foreign Affairs of Finland (MFAF) requested a forestry project proposal from CATIE that could be associated and contribute to MAP but that could also have its own financial, management and monitoring and assessment structure. MAP's Code of Conduct clearly states that new members of international cooperation may join MAP in different levels and contexts, according to their own needs and opportunities. Finnfor is an example of this.

The Project's objective is: identify, analyze and contribute to the elimination of barriers, selected to advance toward sustainable production and management of forestry assets and services in Central America, promoting forestry ecosystems in territories for the wellbeing of human society and sustainable ecosystems. The project's scope of action is centered on the following: management of natural/secondary forests, plantations, agro-forestry systems aimed at lumber production and comprehensive management of the different uses of forest lands in the territories at the landscape level. There are actions and promotion of initiatives in the 7 Central American countries (Guatemala, Honduras, El Salvador, Belize, Nicaragua, Costa Rica and Panamá). There is support to the regional implementation processes (PERFOR in particular) with emphasis on its implementation at the national level.

This project has four main components: (1) forestry production in agro-forestry systems (both agricultural and livestock); (2) sustainable management in natural forests, which contemplates production and up to biological connectivity; (3) forest plantations that contemplates reforestation, management and trade; (4) the analysis and work in economic, policy, governance and forestry information management aspects. The first component promises to reinforce integration of the majority of the projects within MAP, especially in the territories where different projects operate and coincide with the territories where Finnfor operates.

Five results were defined for Finnfor: (1) knowledge generation, management and spreading; (2) adjustment of forestry policies and regulations in the region; (3) capacity building for partners and professionals in the region to advance in the development of the forestry sector; (4) access to financial mechanisms and incentives for the region's forestry development; and (5) project management.

Unlike MAP results aimed at specific geographical levels where the impact will be observed from the interventions, all of the Finnfor results are aimed at the stakeholders in the forestry sector in the Central American region at all geographical levels (farmer families, farmer organizations, non-government organizations, companies, academic institutions, government and local, national and regional development institutions). The challenge for MAP will be the integration of Finnfor results within the program results so that it can monitor and evidence how the project contributes to rural poverty reduction in the region.

In its design, Finnfor considers the common needs of all countries in the region, such as the streamlining of the regulations and policies, adjustment of national forestry agendas and plans, and in those cases where these do not exist, contribute to their design. It seeks to find financial and fiscal mechanisms to develop productive forestry; education and training of diverse stakeholders linked to the forestry sector; the development of national initiatives for trade or added value for productive forests; systematization of experiences and databases for decision makers at different levels, and finally, strengthened models for forestry development.

The project was designed as a support strategy for the forestry sector in the region, to reposition the subject of productive forest management in CATIE and at the regional level. This sector was a priority of regional governments during several years, but the emergence of new opportunities and new situations (e.g. REDD and the PES schemes) once again renews the importance of the forestry sector in the region. The project was designed on the basis of the existing program agendas and CATIE subject areas, and is framed within the principles of regional integration (PERFOR). During the planning phase, diverse stakeholders linked to the forestry sector were consulted about the priorities and initiatives in each country. The seven geographical areas where work would be developed were jointly selected with the local partners. The consulting process for Finnfor planning is adequate and established partnerships with key partners in the region and in each country where the project will implement activities.

Finnfor based its design on a process that began with the identification of the needs relating to the forestry sector in the region and its activities respond to such needs. Finnfor development within MAP evidences that the program relies on the necessary flexibility to incorporate new projects, although this also represents a challenge to support project contributions to program development objectives in the monitoring and assessment system. Finnfor also contributes to the integration between MAP projects (Mesoterra) with the NTOs and CATIE research programs (e.g., CecoEco).

Despite the fact that Finnfor will work on the gender subject, through integration with other MPA Units (e.g., NTO Nicaragua), the project does not rely on a gender equity and equality approach, and it does not specify how it will approach the work with the indigenous peoples or matters relating to land tenure.

3.2 BASIC ASPECTS

3.2.1 Participation and Equity (Gender, Generational, Ethnic)

The assessment team recognizes that neither MAP nor any other development program in the region can, by itself, change the determining variables that exclude women's and indigenous people access and control of resources or forums where decision are made that are relevant to their wellbeing. MAP should logically concentrate on targeted populations with which it works, making efforts so that their interventions can be more inclusive, and encourage more participation, in such a way that MAP can demonstrate that it makes a difference in women's lives and that of indigenous peoples.

MAP incorporates women in their development project plans since the beginning of the program. The original proposal for gender equity is not incorporated in the general or specific objectives or in the MAP indicative matters, as verified by the statements in MAP documents in relation to the final program, its development objective and program objective. The document, *2009 MAP Implementation* (page 24, English language version), "gender" appears for the first time on page 24. In the official MAP documents, gender subjects appear in different ways: "strategies"; "specific subject", or "approach". In practice, it has been addressed as a specific subject. Nonetheless, the assessment team recognizes that the efforts made tend toward the crosscutting incorporation of a gender approach, that is: the formulation of the *MAP 2010 Gender Equity and Equality Strategy*; efforts for awareness of boards of directors of social organizations and technical staff as well as partner organizations; building strategies and specific documents such as *Focuecas II*; and tools such as innovations in value chains and gender (*Preliminary Report of the Gender Coordination*, 2010).

According to official MAP reports with which the Assessment Team worked and comments from the coordination, although some funds were allotted for actions focused on the gender subject in CATIE since before 2009, it is not until 2010 that a specific budget heading was allotted to gender equity. This specific budget is allotted to hire a gender and equity specialist. The funds come from the Coordination and other MAP projects, according to the following distribution: MAP Coordination (11.48%), Coffee Innovations (11.48%), Garden Produce Innovations (11.48%), and Mesoterra in Costa Rica (11.48%), the PCC Project (11.48%), the LACCEP project from SIDA (2.87%), and *Focuecas Phase II* from SEDE (36.88%). According to CATIE statements, the reason for which the percentage from *Focuecas* is higher than the other projects is because the Swedish cooperation expressed its interest in emphasizing the gender subject during the last year of the final phase of the project. Distribution of the percentages changes in 2011 so that gender can be assumed by the coordination, more as a strategic approach rather than specific technical assistance in projects.

The gender subject was incorporated in an independent manner and with different approaches by the different projects, even before MAP was approved (e.g., both Innovation Projects and the PCC). During 2009, the initiatives and projects executed in the MAP pilot areas and key territories, some with NTOs involvement, performed diverse actions with the purpose of promoting gender equity in their tasks. These first activities evidence the need to establish a strategy for a better approach of gender equity in the projects (*MAP Progress Report*, 2009).

The statements in the above paragraphs indicate two things: first, that at the beginning of the program little attention was paid to the gender equity and equality strategy despite being considered one of the pivotal and crosscutting strategies of the program; and second, that MAP Coordination this shortage and is aiming to correct it. The observations of this assessment intend

to contribute, and therefore support, the MAP Coordination and provide optimum alternatives to the work they perform.

During the field work to perform this assessment, we were able to verify that in practice, (in project implementation), there is still a gap between women and men's participation, in the access, use and control of resources – both MAP and family resources, those of the organizations and community as well – and the opportunities for development; the same is true for decision making processes. In general, the initiatives in relation to women promoted by MAP Projects and partner organizations have provided more “access” to productive resources but not to the use and control of these by women under equal conditions as men, neither for decision making on sustainable management of their productive units and much less for their families' wellbeing.

Most of MAP actions are focused on capacity building for families that integrate it and these in turn, are aimed at empowering processes and the consequent spaces for use and control over the resources toward sustainable management of their productive units and families' wellbeing; in addition to working in partnerships with partner organizations, MAP is identifying their strengths and potential to work toward equal conditions in the territories. Nonetheless, given the nature and limitations of the field work for this assessment, the assessment team could not verify the above during the visits and unfortunately, MAP reports and the monitoring and assessment system does not provide impact indicators that allow verification of results in this sense.

MAP Coordination recognizes this weakness, providing examples on: the lack of training, inequalities in commercial opportunities, women are not taken into account in the decisions, men assume the representation of women and they do not give their opinions (*Preliminary Report of the Gender Coordination*, 2010). The Assessment Team recognizes with CATIE that this is a long term challenge. This challenge provides an opportunity, both for CATIE and MAP, to reinforce the initiative to revise objectives, goals and indicators related to gender equity and to adjust them to the reality in which they operate. The key question is how can CATIE-MAP identify and create awareness – although it may not resolve everything – and create awareness of strategic gender aspects (needs, interests, problems, gender situations) and contribute to these aspects within the program framework?

As a result of this external assessment process, MAP can improve gender equity subject matters by formulating and assessing the projects “ex ante”. For example, CATIE-MAP recognizes the importance of better documenting the past and existing initiatives corresponding to gender. In the preliminary *2010 Gender Coordination Report*, an achievement is reported (delivery of credit to women as a result of the incorporation of the solidarity group credits, in response to the disadvantage that women have by not owning land under their own name). But during the field visit we verified that in one of the partner organizations that we visited, such achievement has not been a result of deliberate actions by MAP, but rather a public policy – prior to MAP intervention – of granting credit to women members of the cooperative, to guarantee repayment under the postulation that women are better “payers” than men.

The above argument is an excellent example of opportunity for MAP, since through its work, it should contribute the awareness that in order to attain gender equity in the projects, families and organizations involved, the participants must first become aware (individuals and organizations) that according to the gender equity and equality approach, both men and women should strengthen their sense of responsibility, among other things, in managing financial funds.

It is important to highlight that MAP relies on valuable initiatives for integrating the gender equity approach – women’s inclusion, training – and their results could turn out to be useful for application in all of their projects. But as a program, MAP still does not present significant results in the incorporation of the gender equity approach. Although important efforts have been made to document and assess progress of women’s participation in the different program projects, the indicators used to evaluate such progress continue to be more quantitative than qualitative. There are no indicators to assess how women’s participation in all phases of the productive process, decision making and benefits. MAP recognizes this challenge and the new version of the *Monitoring and Assessment System* resumes these aspects and develops new indicators. The assessment team wishes to record that this is an advance but we do not have the necessary elements to comment on the pertinence of such indicators since such *Monitoring and Assessment System* was not taken into consideration during this assessment.

One aspect that MAP still does not take into account is how women’s participation in MAP projects impacts the quality of life and responsibilities in women’s unpaid domestic work. There is little progress in terms of men and women’s participation under equal conditions in productive process phases and in the value chain links. To the moment, MAP projects do not directly address and explicitly relate the dynamics and co-responsibilities between productive processes and reproductive processes (work-family). Nonetheless, the assessment team recognizes that MAP has begun to work with the technical teams of the projects so that they analyze how the activities promoted by the project impact women (relation productive and reproductive processes), seeking actions that will reduce the work load for women. The assessment team considers that MAP still needs to discuss this essential subject of gender (in) equity. An important aspect is that it is not possible to split productive processes from reproductive processes in men and women’s daily lives; it is not possible to understand or improve living conditions in productive processes if the quality of life in the reproductive processes is not understood. Precisely because this is an Agro-Environmental Program with a methodological approach that includes “livelihoods” of the populations (including development of human capital) and that it also pretends to contribute to gender equity and poverty reduction, it is absolutely indispensable to address that relationship between production and reproduction. The important thing is to discuss and clearly define with coherence how this relationship will be addressed through MAP. MAP Coordination and the gender coordination need all of the support and openness required to promote this process in the program and in CATIE. The assessment team recognizes, based on the information provided by MAP Coordination, its efforts to promote management and spreading of knowledge in relation to the application of the gender approach and equity, such as: modification of the cocoa curriculum for the new ECA cycle, including the gender subject; systematization of the gender approach in the adaptive co-management model of watersheds; the study on cocoa and banana value chains; the workshop on gender and value chains for NTOs technicians; elaboration of the communications document for organizations; the course on sexism in the language for communicators; review of InfoCATIE bulletins; two participations in international congresses; the AdA Systematization document; tools for analysis of value chains with a gender approach; the bulletin Families, etc. Once again, it is necessary to highlight that MAP coordination and the gender coordination within MAP need all of the support necessary to further progress in this action hub.

In the official MAP documents, the gender subject is associated with the more general subject of social equity, including youth and indigenous populations. The assessment team recognizes based on the information provided by MAP coordination that work is underway with youth although the projects do not rely on a strategy that addresses the issue (beyond the program gender and equity strategy recently presented). Some of the advances on the subject are:

selection of promoters in ECAS targets youth, seeking the generational relay and development of leadership capacities; MAP-PCC has seriously worked with youth on technical subjects (grafting) and work in technical schools; MAP-Garden Produce aimed projects at youth and women; MAP-Coffee works with youth on registries and quality control for coffee; MAP-Focuencas has worked on capacity building (120 youth from the sub-basins) and has found support from the NTOs in different youth organizations (e.g., Nicaragua: Environmental Reporters). Although it was possible to verify that there are indigenous persons that participate in some of the projects, the approach being used to address the indigenous subject is not clear because it does not have a specific approach but is dealt with as part of the equity strategy, of incorporating all social groups with presence in the areas where work is being developed.

As an important advance, it is necessary to mention that MAP developed an equity and equality strategy in 2010, as a future perspective as of 2011. The strategy is more a gender equity approach than gender equality. It is important for MAP to take into account that equity refers to “justice” to give to whom it corresponds, according to their needs and possibilities. For that purpose, it is important to recognize the obstacles that still persist to reach gender equity (CEPAL, 1993): the sexual division of labor that governs production and reproduction; the exclusion of women from decision making and the exercise of power; and unequal access to resources for women. On the other hand, equality emphasizes the similarity in social status, rights, responsibilities and opportunities, an ideal principle that is achievable in the long term insofar as it will affect the entire social structure. Precisely, the integration of the gender equality approach in development implies “changing the direction of development”; that is, that one cannot speak of development without gender equality and equity. This leads to the need for people – men and women – in their rural communities to reflect and essentially act with the gender equality and equity approach, about their daily lives in order to transcend and become protagonists of their own development, seeking the wellbeing and quality of life for their families and communities. Here, MAP has a challenge and an opportunity to demonstrate how, its contribution, although limited to its scope of action and areas where it operates, will make a difference in the lives of the people participating in their projects.

In relation to the objectives and pivotal actions of the *MAP Gender Equity and Equality Strategy* (2010): Develop human and social capital of women and men in the target groups with a rights approach to enable their equitable participation in the productive innovation processes supported by MAP toward sustainable management in the territories:

- (a) No part clearly states what is the “rights” approach” that it uses or how it is implemented, in order to enable equitable participation women and men;
- (b) It is limited to productive innovation processes;
- (c) It does not relate the productive innovation processes to the quality of work and livelihood of women and men that participate in these processes;
- (d) It is limited to developing the business and innovation capacity of women and men but not their capacity to establish more equitable gender relations in their work, in the organizations, in their families and in the communities; and
- (e) It makes reference to sustainable management of territories but not to poverty reduction of the populations.

It also lacks an adequate strategy that facilitates visualizing how it is progressing in terms of incorporating the gender equality and equity approach in different activities set forth in the annual operations plans of the units, projects, program and National Technical Offices that contribute to obtaining the objectives, results and indicators of the MAP Program. The gender

equality and equity approach implies that because these are determined socially and historically, inequitable, domineering, discriminatory and violent relations between men and women can and must be changed.

The *MAP Gender Equity and Equality Strategy* (2010) continues to have deficiencies in the indicators that intend to measure the impact in gender “equity” and much more so for “equality”. Examples of the “Performance Indicators” for Hub 1 in the 2011 Action Plan:

“Amount of people, families and local organizations that received education, training or technical assistance to generate skills in equity issues and insertion into the value chains... Number of people, families and local farmer organizations that received technical assistance in business, under MAP approaches, in adherence to the principles of social and associative responsibility” (page 15)

These indicators (training, technical assistance) will not say much about how they have changed – in the reality of families, projects, organizations, communities – power relations between men and women: e.g., how many women participate in decision making for projects and organizations; how is the domestic work distributed and care between women and men in the family?; etc.

It is important to review the use of language in all documents. Language used in all MAP documents must be inclusive and must recognize the active role played by people and families participating in program projects. For example, we suggest changing “beneficiaries” for “participants”. This avoids having to describe families and people that participate in program projects as passive. Change “adoption” and “transference” of technologies for “innovation” to recognize the active role of families and people participating in the programs. In addition, we recommend using inclusive, non-sexist language. Frequent use of sexist language is detected in the documents analyzed, for example: “partners”¹ --- male partners and female partners; “all of the members (female and masculine)” --- all of the persons that integrate”; “officials” (female and male) /personnel; --- “woman” --- the women; -- - “management” --- management staff; “technicians” --- technical staff; “promoters” --- (female and male) promoters.

One final comment; the assessment team recognizes that attaining gender equity and equality is an immense challenge in the Mesoamerican Region. MAP has the potential to make an important contribution to gender equity and equality precisely because it operates in a diversity of geographical scopes and is focused on targeted populations and productive activities where it can really make a difference. Work by MAP Coordination and the MAP Gender Coordination is extremely important for this project, and its strategic importance must be underscored, supported and recognized by all CATIE Units and by donors in all possible forms (financial, technical and policy).

3.2.2 Creation of Partnerships, Policy Coordination

The assessment verified that CATIE and MAP established numerous and successful partnerships with key MAP partners. These include superior education institutions, research centers, service providers, non-government organizations, local and national governments as well as regional institutions and bodies. By being a CATIE Program, MAP is in a privileged position in terms of the possibility to establish partnerships. CATIE is a well-recognized and respected institution in the region, it has proven seriousness in its partnerships and agreements prior to MAP. Despite the prestige and trustworthiness it has earned, potential partners expect to see concrete results

¹ Translator’s Note: the Spanish language specifies grammatical gender for all nouns so efforts to overcome sexist concepts, when speaking or writing, require understanding and proper use of grammatical concepts, which include types of noun classes that affect adjectives, verbs, articles and pronouns.

before investing in the MAP offer. For this, the creation of partnerships in new alliances requires special work. But given that MAP began on the basis of already existing projects, it is simpler to identify partners and to rely on their willingness to collaborate with the program instead of having to start from zero. Partners seem satisfied with their work in MAP projects.

In general, partners' performance is satisfactory in terms of their participation in the formulation of projects implemented by them (e.g., competitive funds for partners), use of resources, and formulation and implementation of the interventions. It was not possible to assess the role of partners in monitoring and assessing their interventions.

Most of the established partnerships were established by project and not as a program. For this reason, key partners are easily identifiable by sector activity (e.g., coffee, cocoa, livestock, and garden produce). A certain weakness in project integration within the MAP program is evident, in the sense that partners identify with a specific project and not with a regional program. The relationship with many current partners began many years before MAP was set up and it is not easy to change the perception that work develops under specific projects. In conclusion, the partnerships established by MAP contribute so that partners replicate, integrate and spread program concepts through the projects, and to potentiate opportunities for MAP projects to achieve the desired results.

If the question is focused on the manner in which MAP establishes its partnerships to enrich and complement CATIE's area of specialization and its scope of action, it is necessary to consider other elements. The approach (*Map Report*, 2009) is centered on channeling efforts so that *others* learn from CATIE and/or MAP. As evidenced in the MAP reports, some projects (we cannot say that all, because projects are in different phase of implementation and therefore, it is not possible or desirable to compare them) have been successful in incorporating the lessons learnt into the tasks of other institutions or in formulating plans and policies. It was possible to establish what MAP has learned from its partners. Yet, it is worth highlighting that the basis for the CATIE agro-forestry approaches (which are key elements for MAP) has been the study of traditional knowledge of these integrated systems. This is an example of the fact that CATIE deems learning from the local context as important.

With regard to policy formulation, as discussed in the section for results, MAP projects or its partners participate in diverse forums that guarantee the successful inclusion of central subjects and project concepts in formulating policies. One of CATIE strengths that MAP capitalizes in its incidence on policy formulation, besides its recognized position in the region, is that CATIE has been very efficient in mobilizing institutional social capital to access forums where policies are discussed.

Land is one of the essential variables in all of MAP program projects. Several academic and non-academic forums recognize that access and security in land tenure (regardless of the tenure system) are fundamental subject matters for the successful implementation of intervention measures in relation to sustainable management of natural resources. MAP should uphold a clearer position and incidence in forums where land access and tenure issues are discussed, which could be attained through strategic alliances with key partners while contributing, in as much as possible, to the discussion over the importance of land access and tenure in forums where CATIE already participates; it is necessary for CATIE-MAP to build more experience in this area and to contribute to the debate with technical and scientific elements, which is CATIE's strong point.

The assessment team recognizes that the issue of land access and tenancy in Mesoamerica is complex and problematic. Given that MAP's development objective aims to poverty reduction with emphasis on sustainable land management and natural resources, it is important to consider that land access and tenancy continues to be a problem in the region. The situation of inequity in access and tenancy of land is important for particularly vulnerable groups in the region: women and indigenous groups. In addition, there is relative consensus that land access and tenancy are important variables to adopt technologies, to establish actions relating to adaptation to climate change and to eventually participate in compensation schemes for environmental services (or REDD+), all of which are MAP areas of work.

The importance and validity of the subject is evident when considering the emphasis that international organizations, such as the Organization of American States, gives to the subject (e.g., OAS, *Land tenure: lessons for sustainability through information sharing*, Policy Series No. 10, April 2006); the United Nations (e.g., *Regional Consultation: Central America and the Caribbean; Voluntary Guidelines on Responsible Governance on Land Tenure and Other Natural Resources*, September 2010); the Food and Agriculture Organization – FAO (*Governance over Land Tenure and Natural Resources in Central America*, Working Document 18, FAO, 2002; and *Gender and Access to Land*, No. 4, FAO *Land Tenure Studies*, 2002). Civil Society, indigenous peoples and women's organizations in Mesoamerican countries also continue to view this issue as fundamental (e.g., Arias Foundation for Peace and Human Progress; PRISMA; the National Indigenous and Peasant Coordination in Guatemala, the National Organization of Mayagna Indigenous Peoples in Nicaragua and at least 24 indigenous organizations in Mexico). In addition, the subject is also important for international cooperation, which identifies it within its lines of action relating to food security, adaptation to climate change, governance, and others.

The partnerships established by CATIE in the past and those currently established by MAP with academic and research institutions have contributed to developing numerous theses. In general, these theses focus on subjects that relate to natural sciences and to economic subjects to a lesser degree. Nonetheless, there is great unexploited potential for MAP to include other subjects that may be developed from the social sciences. In this manner, it could expand the approach to the issue in which MAP is focused and enrich the program's tasks.

3.3 MAP SUBJECT AREAS

3.3.1 Markets and Value Chains

The markets and value chain approach has incidence at several levels. The first level is in value chains that contribute to positively modify access to markets for organizations integrated by farmer families, particularly garden produce, coffee and cocoa. The impact that MAP is having with the chains approach varies among sectors, partly due to different degrees of organization and integration (mostly for coffee and cocoa; less for garden produce and livestock products). The second level is linked to direct possibilities for increasing the number of participants in MAP projects; e.g., with certifications. In this manner, the value chains approach has a positive impact on available strategies for diversification of livelihoods for farmer families. The third level is strengthening organizations that provide services to farmer families and their organizations, in that the link to value chains strengthens the capacity of these institutions/organizations to influence the above-mentioned levels.

ECAs dynamics and operations evidence the need for farmers to venture into subjects such as added value, trade, market exploration, among other actions, seen with a value chain approach. One of the main actions related to the challenges and opportunities of the environment, refers to development of a business education curriculum, which has been boosted for previously identified groups, to directly link with these challenges and opportunities of the value chain, the market, in a manner that is better structured. The main modules of this curriculum are: (i) development of the entrepreneurial capacity; (ii) business organization; (iii) management and accounting with a strategic approach; and, (iv) marketing and trade with a value chain approach, each 10 hours. The assessment team recognizes that MAP has led the process to include the gender equity approach in these modules. Likewise, CATIE is promoting awareness among service provider organizations, so that they take into consideration different interests, needs and gaps among men and women, in such a manner that they can provide services under equal conditions.

In the case of coffee and cocoa, the value chain approach works rather well, mainly because there are differentiated markets that can absorb the products produced by farmer families. In the case of livestock, one of the barriers to access better markets was mentioned in the interviews related with better quality milk, an aspect that was worked in the previous Project (“Degraded Pastures”) and that can be worked in the current Project. Livestock also has the potential to link to environmental service payment systems in the future if the PES considers the silvopastoral systems as eligible for these payments (subject addressed by Finnfor). This is the case in Nicaragua due to the influence that CATIE has had in formulating policies. For example, the GEF regional silvopastoral project coordinated by CATIE and led in Nicaragua by Nitlapan developed a methodology for PES in silvopastoral systems. The MAP-Mesoterra Project and GAMMA Program supported Nitlapan in managing an initiative for the CABEI CAMBbio Project in which livestock breeding families in the Nicaraguan territory are being compensated for biodiversity conservation.

3.3.2 Climate Change and Eco-Systemic Services

Facing the risks associated with climate change requires the existence of a portfolio of adaptation and mitigation measures. Such portfolio would be constituted by a mix of strategies that include mitigation, adaptation, technological development (to facilitate both adaptation and mitigation) and research. CATIE works with the four types of strategies. Nonetheless, concerning MAP, the panorama is slightly different since this is a development program.

Adaptation to climate change is one MAP subject area. MAP proposes a series of possible tasks through which the program could contribute to climate change adaptation and mitigation (refer to Table 3). Tasks listed in the Section “Adaptation to Climate Change” correspond to our criteria mostly referring to what is understood by “adaptation”, while those listed in the “eco-systemic services” correspond to what is understood as “mitigation”. This clearly reflects the result of the consultation in all of the countries during the MAP formulation process and the CATIE decision to focus and work with all of the priorities of the current and potential partners. The section relating to adaptation lists tasks that would have a short-term impact for beneficiaries, and are related to direct interventions. The section related to “mitigation” refers to a series of activities that are more related to research and development of knowledge than to direct interventions (excepting development and assessment of pilot schemes).

MAP efforts are particularly important to contribute to adaptation to climate change in agricultural and livestock areas, especially in regard to technological development for adaptation. Implementation of programs at the micro level (farm and cooperatives) is the manner in which

MAP contributes to adaptation to climate change. Nonetheless, before proposing or developing “alternate crops or systems”, MAP should systematize the adaptation strategies that already exist and that people in the area use. It is important to document and systematize already existing local strategies in the region for adaptation to climate variability (for the baselines), including:

- (a) Local knowledge, arrangement for productive components and management of crop systems and local arrangements (formal and informal, e.g., local seed exchange networks, use of seeds or varieties resistant to droughts or excess rainfall, etc.);
- (b) Women’s adaptation strategies in the face of current climate change impacts on agriculture and food security; and
- (c) Women’s agricultural knowledge and the manner in which women’s knowledge can contribute to climate change adaptation.

In the same manner, it is important to mention that the capacity to adapt and respond to climate change is only linked to technical as or technological innovation, CATIE understands this and its interventions also include aspects relating to planning land use. Adaptation to climate change also depends on how formal and informal institutions work and on arrangements for access and control of resources at the local level (e.g., access to land and its tenure) and national level (participation in consultations on the design of compensation programs for environmental services). Despite of the awareness on the importance of these subjects, at the local, national or international levels, there is lack of clarity on the mechanisms to ensure that the programs for Payment of Environmental Services (PES) do not exclude groups that in themselves are already marginalized. Furthermore, the evolution of discussions relating to REDD in the negotiations on climate change, evidence growing concern among diverse stakeholders on how to ensure good governance, access, participation, consultation and previously informed consent of local stakeholders.

The climate change subject lacks a gender approach, although MAP began development of an initiative in this sense. The effectiveness of the actions to mitigate and adapt to climate change require consideration of existing inequities between men and women, the manner in which climate change increases these inequities and the manner in which inequities, in turn, intensify climate change impacts on the most vulnerable. Any task or action aimed at mitigation and adaptation to climate change should have a gender approach.

The assessment team considers that it is important for the Gender Equity and Equality Strategy (2020) to consider the incorporation of the gender equity perspective in regional policies on climate change, according to the main conclusions of the “Gender and Climate Change” process led by the “Women’s Forum for Central American Integration (FMICA) in which CATIE-MAP participated. We believe that the conclusions of that process are important to highlight for the above-mentioned strategy:

1. Guarantee the effective participation of regional, national and local women’s organizations in the consultation processes, in the formulation of policies, projects, programs, strategies relating to climate change, so as to allow for rethinking about the manner of generating the development and construction of equitable, equal and just systems. Likewise, ensure consolidation of capacities and knowledge on climate change subject matters for women in the region and in their organizations.
2. Promote and facilitate systematization and replication of experiences and good practices – at the regional, national, municipal and local levels – undertaken by women in light of an economic and environmental model in harmony with nature, socially and

environmentally more sustainable that includes mitigation, adaptation and poverty reduction measures as well as vulnerability to climate change among women and their organizations.

3. Incorporate an indicator system disaggregated by sex in the information and indicator system in the environmental and climate change observatory, at the regional level, which provides information for decision making on the impact of strategies for Central American women that incorporates diversity (black, indigenous, disabled, young, rural, etc.).
4. Guarantee that budget allotments to prevent, mitigate, and adapt and reduce vulnerability to climate change are sustainable for gender and that they reach women's groups in their diversity. Ensure that programs and projects implemented at all levels positively impact the quality of life for women, sharing with the State and Society an economy that involves care, for insertion, with quality, of women in public spheres to which they have a right.

REDD implementation in Mesoamerica represents an area of important elaboration of environmental policies in the near future. CATIE and MAP could definitely contribute in this area by associating with relevant partners in the region. In this sense, Mexico stands out for its importance at the regional level. Mexico has received funds from Norway to implement REDD pilot projects with a view to exchange experiences between Mexico and the Central American countries, particularly in monitoring, registration and verification areas (MRV) and in the development of local REDD+ incentives systems. The section with recommendations on climate change includes a series of suggestions to potentiate the role of MAP and CATIE in interventions related to REDD.

4. MAP RELEVANCE AND PERFORMANCE

4.1. PROGRAM RELEVANCE

In order to analyze the program relevance in this section we shall consider the five levels that the results aim at. In order to elaborate our analysis let's consider first the relation between MAP and regional, national and local demands in relation to activity planning within the program and second the relation between Cattie's institutional priorities and the MAP program. Our analysis covers five results levels that MAP aims to.

For Result One we can say that in general MAP is relevant in as much as the ongoing interventions corresponds to the farmers priorities and needs of a series of agricultural products in the region and of its organizations. The interventions look to self articulate around problems regarding production, yield, economic income increment, increment in the capacities to join markets and value chains, improvement in the agro-environmental conditions and diversification of products. The natural resources management and the improvement in the agro-forest practices are important for the stake-holders a local level in as much as it contributes to improve the aspects mentioned above and to minimize the environmental and climatic risks. The focus is also relevant in as much is centered on farmer's families and their organizations although is not considered fully in all strategically important priorities for women and indigenous people. However, important steps are being taken.

For result two the MAP focus is relevant in as much the planned interventions at this level are congruent with the local government's priorities. The different projects of MAP as well as its geographical localization was planned from a long experience and accumulated knowledge by CATIE over local conditions in a way that coincide with the local governments strategies. MAP is very relevant for the co-administration processes among the municipalities in different countries. (Joint communities)

In relation to MAP result three is relevant by coinciding with the national priorities of the majority of the countries in agro-forest matter. CATIE made impressive work to pick up and understand the national priorities and at the same time that their former projects influenced in the statement of those priorities. Furthermore, MAP fills the gap in the agro-forest sector as far as technical assistance is concerned was drastically reduced as a consequence of the region economic liberalization. Logically MAP impact as far as filling the gap must be concentrated in the geographical areas (pilot areas) where the projects are implemented and in the sectors whom it work with, coffee, cocoa, vegetables, cattle raising, forest. However, MAP projects also search to strengthen the technical assistance of the public sector through its alliances with Central America agro-forest technological institutes (INTA, INAFOR, ICTA, and CENTA). The deficit in technical assistance is not only recognized by the region government but also it is identified as an area where the government required that there is an urgent strengthening of the technical capacities of the institutions oriented to small and medium farmers, (for ex. Central American Policy (2008-2017)).

As far as result four, MAP relevance is evident especially if it is considered that the work that CATIE made in getting close, assist in the formulation, and focused its design in concordance with regional priorities. Additionally MAP was not only designed in parallel to the Agro-forest and Health Regional Strategy but also correspond to the established by such strategy. As far as it concerns to international treaties MAP principles and interventions agree with the priorities of the Convention of Biological Diversity (CBD) and the Convention on Climate Change. However it was not paid attention explicitly to ILO Convention 169 "Convention on indigenous and tribal people" (1989) ratified by Costa Rica, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, especially considering that articles 13, 14, 15 and 16 of the convention which are related to land and natural resources. Land access and ownership problems are considered relevant by distinct international organizations (For ex. FAO, UNDP, OAS) as is mentioned in section 4.2.

MAP relevance at institutional level is evident. MAP program answers to CATIE's priorities as an institution and CATIE as an institution has been restructured to accommodate MAP and the challenges that a program of such magnitude represents. MAP corresponds also with international cooperation priorities. Finally we want to point out that MAP relevance is reinforced by considering CATIE's capacity as an institution has to learn from its surroundings and to adjust its action in accordance with the way in which the operating context changes as well as in agreement with its own experience teaches the institution.

4.2 EFFICIENCY IN THE SCOPE OF THE OBJECTIVES

Based on what was presented in the before sections we will do in this section an evaluation of the program efficacy in reaching its objectives. MAP is considered a program and not the sum of several projects, and as such the efficacy in the reach of its objectives by result is evaluated.

The goals and sub-goals of result 1 are very important for the pursuit of the objectives of MAP program at micro level. For this result we can affirm that the established goals and sub-goals have been met or it can be expected to be met. The activities being developed for the compliance of this objective (result) have an elevated capacity to induce the expected change and therefore contribute to the reduction of rural poverty in the areas where the program is implemented. The observed changes or that reasonably can be expected to be observed in the future are related to the improvements in the stock of financial, human, natural, social capital, and in a lesser measure of the physical and political capitals of farmer's families and their organizations.

The goals and sub-goals of result 2 are important for the pursuit of the two program objectives in as much these will create favorable environments for farmers and their organizations in terms of local government relations and natural resources management. In the goals and sub-goals compliance reports this result exceeds what was planned. However this could indicate that it is necessary to refine activity planning, and the monitoring and evaluation system to rigorously evidence MAP impact for this result.

The goals and sub-goals of result 3 contribute to the formulation of policies and regulations that insure the permanency of result 1 interventions beyond MAP projects life. We consider that MAP advances in this way and in the reports is indicated that overpasses what was planned for this result goals and sub-goals. Again it is necessary to pay attention to planning, monitoring and evaluation so that the results reflex the relations among these processes. The delay in certain products that were planned is not MAP fault, but to situations out of the control that occurred in Nicaragua and Honduras. It is reasonable to expect that MAP complies with this result during the implementation period. We consider that the long term impact of executed activities for this result would be considerably incremented if MAP includes aspects that are fundamentals (for ex. land) for the most marginalized groups (women and indigenous people).

The goals and sub-goals for established for result 4 is being complied there are basis to expect that they are to be totally complied during the program implementation period. It is difficult to establish clear relation of chance attributable directly to MAP among the tangible results of these goals and sub-goals and the program objectives, although with this we do not want to imply that the activities for this result are not important for the objectives pursuit.

Result 5 is a key element for the success possibilities that MAP can have in all the other results. The planned activities for goals and sub-goals of this result are being complied and it is reasonable to expect to be fully complied during the program life period. In spite that we recognize the importance of this result's activities is hard to establish clear relations of chance among the reported results and the program objectives. Another important matter to mention is that it was not possible to establish if certain activities that are planned and are reported would have not occurred without MAP existence anyway.

According to the document *MAP Implementation Proposal* integration is one of the main characteristics of the program. Such integration (among projects, organization and knowledge) would search the efficiency and the impact at different levels trough point interventions that assist the partners at regional, national and local level to take advantage of new opportunities besides resolve the agro-forest problems. The document lists nine types of integration. It is not clear in the time horizon in which it would be expected to see differences in terms of integration or the indicators that could be utilized to measure the degree that the integration is being complied as strategy to make the use of these resources (, time, financial, human) more efficient. However the evaluating team verified that the integration is on the way. For example the

development of ECAs multi-task, the strengthening of OTNs part; the link with certification activities and schemes to improve the chances of farmers to integrate differentiated markets and value chains, the joint work between Finnfor and Mesoterra, the work in key territories, integrated work between OTNs and projects, as well as, joint actions with Learning Alliances and the diffusion and identification of partners for competitive funds placement.

4.3 EFFICIENCY IN THE USE OF FINANCIAL RESOURCES

In this section it is discussed the use of financial resources. The ability to formulate budgets and handle fund execution is an important efficiency indicator in administration and management of a program. The first analysis that we present is focused in annual expenses compared with the total requested for the period 2009-2012. In Table 18 it is reported that the total requested for program activities coordination in the particular projects was \$37.681 million for four years.²

Table 18: MAP expenses, budgeted and executed, \$1000

Items	2009-12 Total Requested	2009		2010		2011
		Budget Requested	Executed	Budget Requested	Executed	Budget
Coffee	2800.0	740.3	707.4	692.0	620.5	710.0
Vegetables	2000.0	505.6	419.5	536.0	475.1	452.0
Mesoterra	4000.0	868.5	487.6	1239.3	1217.2	1300.0
Cocoa-PCC	4400.0	1484.8	1270.9	1200.0	1202.0	1050.0
Coordination	15180.0	2740.0	2690.0	2900.0	2693.1	2268.0
Focuencas	1973.9	987.0	864.8	916.3	834.5	250.0
EfD-CA ^a	365.9	365.9	283.8	357.3	337.3	224.5
LACEEP	961.3	240.3	259.3	282.1	281.4	282.8
Finnfor	6000.0	513.8	513.8	2263.5	1689.9	3455.6
Total	37681.1	8446.2	7497.1	10109.1	9350.9	9768.4

Note: ^a Execution Period 1 year (extension was negotiated)

Source: CATIE, MAP Document, Financial Report, without date; MAP annual budgets 2010 and 2011 (version 09/07/2010).

It is noted that the execution of total resources reached 89% and 92% of the budgeted amount in 2009 and 2010 respectively. In 2009, at project level, there were only two cases (Mesoterra and EfD) in which they reached proportion of the budgeted amount did not reach 80% (and only 53% in case of Mesoterra). Project LACEEP is the only one in which the resource execution exceeded the budget (108%). This could be made because they used funds from the previous year. This shows that there is a good control and planning of the project resources and for MAP in general in 2009. In 2010, there is only one case that did not reach 90% of the budget (Finnfor 75% execution). The budget for 2011 maintains levels very similar to 2010, except in the case of Finnfor (where the budget is double in relation to 2010 execution) and this is logic because this is a new project. In the case of Focuencas the budget is a little more than one-fourth of what was executed in 2010 because the project is about to end.

² As a measure of CATIE efficiency it is noted that it must be clarified, this is the estimated desired amount in the proposal (in 2008) for the whole program, and it was modified over time (for example the amount given by Finland to Finnfor was different). In other words, CATIE presented an estimate of the desirable amount for the program before the negotiation with each member in the International Cooperation; it is not the amount finally negotiated (somewhat influenced by the donors besides CATIE)

In Tables 19 and 20 the disaggregated expenses in large items, per project and MAP coordination and OTNs. In table 19 is only presented what was executed in 2009, while in table 20 it is presented what was budgeted and the resource execution. Making a comparison between 2009 and 2010 it can be inferred something about the relative stability in the proportion of the use of resources by project and OTNs coordination.

Table 19: Execution by categories per large items, 2009 (\$1000)^a

Items	Salaries	Travel	Communication	Training	Investment	Maintenance and expenses	Item coordination MAP ^b	Total
	(Executed 2009)							
Coffee	374.1	49.6	27.3	169.7	2.7	84.1	0.0	707.4
Vegetables	175.9	39.2	5.6	170.9	0.9	27.2	0.0	419.5
Mesoterra	320.4	48.0	10.1	37.0	26.1	46.0	0.0	487.6
PCC-cocoa	518.8	103.2	55.5	106.6	32.3	454.5	0.0	1270.9
Focuencas	432.1	41.3	58.4	43.5	2.2	284.2	0.0	861.7
EfD-CA	217.7	28.7	4.7	11.0	3.5	18.2	0.0	283.8
LACEEP	82.5	0.3	1.8	159.5	1.0	14.2	0.0	259.3
Finnfor	206.2	41.0	4.1	39.5	170.1	52.8	0.0	513.8
Coord./OTNs	355.4	54.1	20.5	74.8	0.2	4.5	2180.5	2690.0
Total	2683.1	405.3	188.0	812.4	239.0	985.7	2180.5	7494.0
%	35.8%	5.4%	2.5%	10.8%	3.2%	13.1%	29.1%	100%

Note: ^a The 2009 the budget was not incorporated to the detailed system by item. The mechanism (or procedure) used then was to incorporate the budget in two large items only salaries and operations. However, the execution in the system (SIIF) was made for each one of the items in which the expense was made.

^b Besides the administrative expenses, includes Institutional Support to CATIE (the largest item of MAP coordination), ECA, competitive funds, cost of actions taken by each OTN, etc.

In all expense categories, the total proportions change very little between 2009 and 2010. The salaries constitute little less than 40% of the total expense. The other variable costs added,

excluding administrative support expenses, constitute around 35% of the total cost, leaving a 25% as MAP administrative support to the OTNs.

In general it is observed that the resource management is efficient that demonstrate that the projects activities are on their way and are implemented according to plan. MAP does not have financial information per result and the embassies did not requested either. The parties reached an agreement that it was not necessary to present financial reports by result, maybe because these represent a high administrative cost and a challenge for CATIE. However, the evaluation of the relations between cost (if not of the benefits that are being harder to estimate) per project could be made in simple manner to have a better idea of how important are the activities per result. Having this information one can infer something about MAP actions sustainability. If, for example, the costs are particularly high at result level 1 (being activities/actions very necessary), one can ask how it is going to be possible to continue MAP interventions in the same direction after the Nordic funds are gone. To offer a complete analysis in this sense it could be considered the incorporation level of MAP activities in the day to day of different organizations which could give an idea of the activities that do not require external support. However such analysis is out of the reach of this evaluation.

Table 20: Budget and Execution by Large Heading Categories, 2010 (\$1000)

Headings	Salary	Travel	Communications	Training	Investment	Maintenance and Expenditures	MAP Heading Coordination	Total
(Budget 2010)								
Coffee	360.0	75.0	30.1	135.0	4.0	87.9	0.0	692.0
Garden produce	213.9	61.8	18.0	183.0	2.0	57.3	0.0	536.0
Mesoterra	710.0	88.2	25.3	235.7	74.0	106.0	0.0	1239.3
Cocoa-PCC (Central American Cocoa Project)	870.1	125.6	50.5	145.9	7.8	0.0	0.0	1200.0
Focuencas	381.9	14.4	41.9	30.9	3.7	276.1	0.0	748.0
EfD-CA (Environmental Program for the Development of C.A.)	232.7	27.1	6.2	11.6	2.0	21.6	0.0	301.1
LACEEP (Latin American and The Caribbean Program for Training on Environmental Economy)	73.7	30.3	4.1	96.3	1.9	15.2	0.0	221.6
Finnfor (Forests and Forestry Management Program in C.A.)	926.7	190.5	88.0	375.1	95.8	587.4	257.9	2521.4
Coordinator/National Technical Offices-	243.1	38.7	5.0	104.0	2.5	51.6	2205.0	2650.0
Total	4012.1	651.6	268.2	1317.5	193.7	1203.1	2462.9	10109
%	39.7%	6.4%	2.7%	13.5%	1.9%	11.9%	24.4%	100%
(Implemented 2010)								
Coffee	351.5	58.5	22.3	108.5	3.6	75.8	0.0	620.4
Garden produce	182.0	35.1	18.7	212.4	2.4	24.5	0.0	475.1
Mesoterra	510.2	73.2	26.7	78.8	86.6	441.6	0.0	1217.6
Cocoa-PCC (Central American Cocoa Project)	517.2	102.5	37.7	74.8	3.6	465.9	0.0	1202.0
Focuencas	474.9	35.7	47.4	54.9	1.0	220.5	0.0	834.5
EfD-CA (Environmental Program for the Development of C.A.)	271.3	27.2	9.5	4.1	3.2	21.9	0.0	337.3

LACEEP (Latin American and The Caribbean Program for Training on Environmental Economy)	75.9	0.8	2.3	184.9	3.0	14.4	0.0	281.4
Finnfor (Forests and Forestry Management Program in C.A.)	868.5	187.8	51.1	314.3	91.6	176.2	125.8	1815.2
Coordinator/National Technical Offices-	414.6	60.1	25.9	102.9	3.1	0.3	1960.3	2567.2
Total	3666.4	580.9	241.6	1135.6	198.2	1441.1	2086.1	9350.6
%	39.2%	6.2%	2.6%	12.1%	2.2%	15.4%	22.3%	100%

Note: ^a In addition to administrative expenditures, it includes institutional support for CATIE (the largest heading for MAP coordination), scholarships, competitive funds, costs of actions performed by the National Technical Office, etc.

4.4. SUSTAINABILITY

The information and analysis presented above allow us to continue to evaluate the social and environmental sustainability of the interventions implemented by MAP. The observations previously described, as well as the considerations as far as the logical framework of the program are the basis for what we will present from here on. The questions that guide our analysis are: which of Map's programmed activities will continue supplying benefits if MAP ceased its operations and why?

Result 1: The interventions that are implemented at this level have high probabilities of continuing even after the MAP project life, because they have emphatically demonstrated its functionality at the level of farmer families, farms and the organizations that support farmers. The institutional anchorage has been assured precisely by the way in which the interventions were designed. The interventions at this level have high environmental sustainability because the interventions, in addition to contributing toward improved production, the results contribute to mitigate environmental risks. There are high probabilities that farmers and their organizations be capable of continuing on their own with the technological innovations that have been promoted. MAP promotes a series of environmentally friendly practices, reduction of external supplies, agro-forestry systems, soil and water conservation, and forest management that are validated in Meso America. There is clear evidence that the participants in the program experience improved crop yields and in the ability that the participants have to discuss the information they have acquired through the ECAs. The certification process is an important achievement to achieve the sustainability of the MAP concepts. Obviously there are external factors such as the international prices that could influence farmers' decisions. If the international prices fall, the relationship between farmers and their cooperatives could be affected. When the international prices of agricultural products are high, as is the case at the moment of this assessment, the relations between farmers (sellers) and buyers tend to be better than when prices are low.

Result 2: The interventions implemented at this level have high probabilities of continuing without the presence of MAP. Strengthening service providers, leaders and local decision makers is a feasible strategy to ensure the continuity and permanence of the MAP concepts and strategies. There are high probabilities that the interventions at result level one, will have an impact at the micro level that directly benefits other stakeholders with local responsibilities and will continue supporting and promoting MAP work concepts and strategies. Furthermore, the

strategy to influence the coordination and planning of the execution processes and investment of partners at the local level makes one think that there are good prospects to continue in the desired direction at this level.

Long-term sustainability of the actions that MAP aims at its leaders and local decision makers are more complicated to guarantee. Political leaders change as well as budgets. MAP has taken into account the mechanisms that guarantee incorporation of MAP concepts into the local political agenda (in other words, in order to ensure that the actions started by one administration do not cease with the change of administration). External factors can reduce the effectiveness with which previously designed actions are pursued. Public-private alliances (i.e. work with Nestle to support the cocoa and milk farmers and their cooperatives and associations- COAs) is a strategy designed to insure that the ECA capacities and soil management and production practices can be applied after MAP interventions finish.

Result 3: To insure that MAP concepts have a preponderant part at the national level, MAP works with stakeholders, leaders and decision makers at the national level. As expressed in Section 4.1.6, the link between the programmed activities of MAP and the results in poverty reduction at Result level three is more indirect. Therefore, the sustainability of MAP actions at this level is probably more dependent on MAP in the midterm. The importance of MAP may seem exaggerated, but at this time, Map's role will be considered as necessary although not enough. MAP role in the maintenance of the national conscience about the importance and the continuity of the MAP concepts is assured through MAP presence in different arenas and forums where a large variety of stakeholders converge (journalists, different ministries, governmental agencies at different municipal and national levels). Sustainability of the interventions at this level have good prospects although they are more dependent on the continuation of MAP.

Result 4: The continuity of MAP actions and concepts at the regional level, by being indirect interventions, are also more difficult to ensure. The role of MAP as a facilitator program is important to place those concepts on the agenda and to ensure the persistence of MAP concepts within the regional treaties and policies. Those concepts represent a challenge and an opportunity for the regional institutions and CATIE-MAP has incentives to assume the facilitator role. However, MAP ability to have a direct effect in the implementation and change of behavior will always be limited. Therefore, long-term sustainability of the MAP programmed activities in relation to this level of result shall be considered, as mentioned above, limited.

Result 5: The creation of MAP and of the institutional and structural changes that have occurred within CATIE as a response to the creation of the program will be considered as a long-term strategy. CATIE is committed to the development of the MAP focus and it is reasonable to expect that this commitment continue beyond the program life. Therefore, if the CATIE commitment in relation to MAP continues, there exist also good probabilities that the sustainability of results 1 to 4 will persist. In other words, that the sustainability prospects of results 3 and 4 mentioned above improve by considering that the permanency of MAP internal to CATIE have high probabilities to occur. Additionally, it is important to mention that the analysis of Map's role in the postgraduate degree would appreciate the contributions in the long run that MAP will make in terms of ensuring that the MAP focus and methodologies will remain beyond the time of program operation. Unfortunately, such analysis is out of the scope of this current assessment.

4.5 MAP STRENGTHS AND WEAKNESS

4.5.1 Strengths

- (a) MAP is coordinated by CATIE which a regional institution, with a long standing background and extensive experience in agro-environment themes. CATIE has had a presence in the different countries in the region for several decades.
- (b) The characteristics mentioned above make it possible for MAP to establish alliances with key partners in and outside the region, with which there exist good possibilities of institutional anchoring for the initiatives undertaken by MAP.
- (c) CATIE is a teaching, research and technical cooperation institution. These characteristics allow a constant generation of technological innovations (and development of human resources), which are tested in situ and guaranties that the innovations shall have acceptance within the target groups, and that the same will be maintained and improved beyond the life of the projects.
- (d) The solidness, commitment and profound knowledge of the region and its environmental problems of the technical groups that work with the MAP projects.
- (e) Cattie's reputation earned in the region as a teaching, research and technical cooperation institution ensures that MAP will have access to forums where policies relevant to the program are discussed.
- (f) MAP pursues to adjust itself toward poverty reduction with a focus on sustainable land management, and with actions that are directed at multiple dimensions of poverty. Beyond the economical income, it uses the focus of capitals and livelihoods to evidence as to how the interventions have impact in different environments among populations in rural areas.
- (g) CATIE has great experience in handling and managing funds of considerable magnitude with which it guaranties efficiency in handling and managing of funds for a program that includes several projects and resources from different sources.
- (h) MAP clearly identifies who are the stakeholders that participate in the different interventions of its projects, providing in this manner the participation of stakeholders at all levels.

4.5.2 Weaknesses

- (a) MAP is a long term program that was created to stimulate simultaneous processes, both internal and external to CATIE. MAP proposal is a hybrid of institutional strategies and of projects operations and plans. However, the MAP Implementation Proposal does not define temporary goals for the short, medium or long term that allow revision, adjustment and improvement of program actions. This complicates MAP monitoring, assessment and follow-up (however, not of its projects) and complicates the evaluation and the report of the degree to which MAP offers a value added different to what would be the case if the program would not exist. With this, we are not saying that there is no value added; simply, it is very complicated to evaluate.
- (b) For the same reason mentioned in point 4.5.2(a), it is difficult for the program to evidence and value progress on the matters of integration of different Map projects and components.
- (c) Although it is not a direct responsibility of any of the parties, it is important to mention that a weakness of MAP is the program's financial horizon in the long term; at the moment of this evaluation it is uncertain by reasons out of the control of CATIE and its partners.

5. PERFORMANCE OF THE PARTNER ORGANIZATIONS

5.1 CATIE

The teams work of all the projects of MAP have professionals with a long trajectory and experience in the projects particular themes with profound knowledge of the problems, of the methodologies and of the challenges and risks associated with the implementation. Perhaps the largest challenge facing the MAP is the integration of the distinct projects within them, although there are advances to that respect. The OTNs have been notably favored by MAP they are more visible and have greater activity in the development of Cattie's actions at the national level. This is very positive and contributes to the integration of the project programs. The monitoring and verification systems are complex given the nature of the program and the size of the geographical area where it operates. The reports at least up until the evaluated period, although complex show an account of the most important advances per goal, objective and level of implementation (local, national, regional and CATIE). CATIE has gradually improved its mechanisms to report results and to incorporate suggestion made by the donors.

5.2 DONOR INSTITUTIONS

The expectation associated to the MAP as a development program is logically high. The communication among the parts has been good, however the lack of clarity in the definition of the key concepts, baselines, goals, objectives and indicators have created certain complications. Changes in financing, delays in budget approval and context change of the reports complicate the work of MAP and of the embassies.

5.3 GOVERNMENT AND ITS AGENCIES

We believe that in all MAP projects the relevant governmental agencies have been involved in a good measure, within their particular limitations (look relevance section). The participation of local actors (municipalities and communities) has facilitated the identification of partners and relevant platforms, and in some cases CATIE has been invited to participate in the formulation of the policies.

5.4 NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AND COMMUNITY BASED ORGANIZATIONS

The performance of the partners (community base organizations and service providers) is variable. This corresponds logically with differences in previous experiences, institutional strength, budget and their relations with other actors at national and international level. The participation of base groups in the decisions of MAP (for example Community Development Comities-COCODES in Guatemala) is very limited. The Guatemalan legislation gives these base groups, leadership to coordinate and decide the local level development priorities. It is important to take them into account since the development projects should ideally point to strengthen the administrative decentralization projects, although it is recognized that this will not be possible in all cases. Although they lack the same legal framework the Citizen Power Comities in Nicaragua are actors that could be taken into account since they have certain meeting power that varies

from place to place. However we recognize that trying to integrate them is a challenge and that probably the option that MAP has taken is correct.

6. LESSONS LEARNED

6.1 ON PROGRAM OPERATIONS

- (i) A regional program that involves all the actors at all levels, that develops programs in all agro-environment sectors, that will promote the institutional renovation, and that centralize the funds from several donors, requires that indicators and goals be defined so they can be measured in a simple manner. This will allow a periodical evaluation (internal/external) precise and that the results are communicated in clear manner. The donors and the institution executing a regional program shall be sure that the program implementation document defines in a clear manner the concepts, the baseline, the expected results, the goals, and the indicators of the distinct program activities as well as the temporary reaches, in short, medium, and long range. At the same time there must be an agreement among donors and executors about the way that the results will be reported before initiating the program.
- (ii) A regional nature conservancy program mentioned above shall have the flexibility to adapt and change in concordance with the framework where it operates. Start with a logical framework, specific objectives , indicators and goals is the basis over which the program flexibility will be executed, precisely because along the way it will be verified the adequacy of the aspects mentioned above within the framework where is operated.
- (iii) Working directly with farmer's families and their organizations, promoting technology innovation, adding value to their products, reinforcing the base organization entrepreneurial skills, including farmers in value added chains, is a very effective way of having an impact in the welfare of rural families. The ECAs methodology is a highly effective and efficient work strategy, it's not only promotes the learning of the participants as well as certain empowerment level to the participants (and therefore sustainability of the interventions), as it was verified during the assessment. This methodology is rightly retaken in the *Map's strategy for gender equality* (2010).
- (iv) To ensure the permanency of the agro-forestry interventions it is necessary to implement local, national and regional level activities. The continuation of the work programmed as MAP require that the institution that execute the program learn and incorporate the knowledge generated during the implementation, such as it is established in the program. CATIE identified correctly the majority of relevant stake-takers to achieve a wide incidence at the local, national and regional level and established an alliance with those stake-takers. The vacuum that CATIE-MAP will fill in the future is the alliance with indigenous people and women organizations at national and regional level.

6.2 ABOUT THE SOCIAL CONSEQUENCES OF THE PROGRAM

1. The interventions that are focused in working directly with farmer's families and their organizations, and that they are based on proven methods and innovations within the framework where there will be implemented have high probabilities to drive the participating families to an increase in their crops yield, to an improvement in productivity, to improving their farms, to an improvement of their entrepreneurial capacity and in general an increase in their income. Map's projects have good perspective to influence in the participant population quality of life and in the natural surround where they live.
2. With *Equity and Gender equalities of MAP* (2010) is expected to be able to treat gender as a theme to be treated with a strategic focus. It is recognized that MAP has started to reinforce its technical capacity to attend gender equity and equality themes, and the ethnic and generational diversity. MAP has achieved considerable advances in boarding the gender theme. Although there is a lot of work ahead, really the achievements constitute an encouraging stimulus to continue the work and reflect improving spirit of CATIE and that really, as they say in reality is an institution that learns.
3. The co-gestation focus on natural resources used by MAP increment the probability that the projects have to influence in good government practices. It shall be considered with greater detail the context where the interventions are implemented will also would influence over this probability, as example the decision making spaces at all levels reproduce wider exclusion mechanisms (i.e. the way that the women and indigenous people participate or not) and only through considering the factors that reinforce the exclusion is insured that the marinated groups can participate in decision making.

7. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

7.1 CONCLUSIONS

1. Even though to any limitation mentioned above with respect to the documents of the *Proposal to Implementation and Monitoring and Evaluation System*, the assessment team concludes that MAP is advancing in a satisfactory way towards the fulfillment of its development objectives and of program.
2. MAP pursuit to incorporate the gender focus in all its activities. Even though that during the start of the program, gender was worked more as a theme than as a focus, MAP shall continue advancing towards the consolidation of a "focus gender MAP" within all its projects.
3. MAP recognizes the importance of encouraging the effective participation of the most vulnerable and marginalized groups of the region (women and indigenous people) in their projects activities and must continue searching alliances and strategies to insure that such groups be included in its interventions.
4. The technology developed for each MAP projects is transferred in an efficient and successful manner; the participating groups are highly satisfied with the technological transfer and experience improvements in their quality of life as a direct result of the interventions of MAP projects.

5. MAP projects contributions to face the climate change risks are related to adaptation strategies by technological innovation and Map participation in forums where climate change related policies are discussed. However, the magnitude of the climate change effects in the region is so serious that the actions at micro level by any program would be modest compared to the needs of the region (infrastructure, food supply security, disaster prevention, etc.)³.
6. There is good perspective that the products developed by MAP projects continue beyond the program duration although the probabilities vary in the different scales. There are more probabilities of continuing at the local level than at the regional level.
7. The MAP program monitoring and evaluation system is advanced and in process of improving, but still is not strong enough to insure that it can detect in simple and precise manner how MAP contributes to the equity and reduction of poverty or to evaluate in a simple way the value added of MAP.

7.2. RECOMMENDATIONS

7.2.1. Alternatives to improve MAP

MAP largest challenge detected in this assessment is the lack of clarity in the implementation document. We believe that the document could be improved if there are included in it the items presented in the following table. In Table 21 we point out the aspects that are already considered in the document and those that should be considered in its revision.

7.2.2. Recommendations relative to equity and poverty themes

1. The capital focus to face rural poverty is relevant to MAP's work. The program must define indicators that allow monitoring, quantification (where possible) and report the impact of its actions in the different capitals and the program impact in the rural poverty reduction.
2. MAP must strengthen its capacity to have impact in gender equity, ethnicity and inter-generational themes. In this same context land access and possession is an important variable for all themes that MAP works. To face this challenge we recommend that MAP strengthen and increase its alliances with experienced, or have complementary capacities partners in themes that are not Cattie's specialty (for example gender, government relations, land access and possession). There are at the moment experiences in alliances already established with certain partners of which MAP can enrich. (PRISMA and UICN shine). MAP should define how to board the indigenous people theme in its agenda and establish alliances with indigenous people organization in the region.
3. In order to strengthen its position in reference to the equity theme it is recommended the writing of thesis on themes relative to gender, indigenous people, government relations, land access and possession. Such investigations could contribute to the work that MAP develops. In order to achieve the elaboration of these works MAP could assign special funds for MSc and PHD thesis. Besides MAP could establish strategic alliances with research and teaching centers in the region that have greater experience in these themes (i.e. FLACSO) or recruit students or the joint supervision of thesis.

^{3 3} *The Economist*, 16 April 2011, "The tormented isthmus", p. 23-25.

Table 21: Suggestions to the Implementation Proposal

Section	Assessment team observation
Justification	Actual document already made.
Basic concepts (development, poverty, sustainable land management, means of life, value chains, territory, resources access and control)	Define in the new document in a clear and precise way.
Principles that orient the program (gender equity, participation, sustainability integration)	Define in new document. Avoid any confusion regarding these program principles and not “themes” with which would work. .
Stake-holders involved in the implementation of the program	Already defined in the implementation document.
Program general objectives	Already defined in the implementation document
Program specific objects	Define them in the implementation document (At this time Only results are defined)
Program themes axis	Partially defined in the implementation document, but it is necessary to revise them since they can generate confusion (for example relative to value chains)
Results	Partially defined in the present document. In the new document define indicators, goals and sub-goals for each result, as well as the times to reach the goals and sub-goals. The indicators must be clearly referred to the general objectives. Find indicators and forms to report that allows MAO communicate, evaluate and monitor the reach level of its interventions in the achievement of the program development objective. The indicators must allow visualizing how the interventions have an impact on the different types of capital at farmer’s family’s level and their organizations. Prioritize the capitals in which MAP plans to influence to show the respective results. One of them could be the homes financial capitals, and within them, the income controlled by women. This could be sustained in the development of human capital, the increase of work productivity, and the capital increments or farms assets among others.
Time horizons for program development	Define short, medium and long range horizons for the objectives reach. Specify program intermediate revision times in which to readjust the priorities and actions and assess the convergence of MAP actions with the donor countries sector priorities.
Program operation, geographical area	Already defined in the implementation document
Necessary action lines to reach general and specific objectives	Partially defined in the implementation document
Organization for the execution of the projects portfolio	Already defined in the implementation document
MAP reference and consultation group	Partially defined. It is necessary to include a representative from indigenous people organizations, women organizations and a representative assigned by the donors.

4. It is recommended that –from this evaluation- MAP applies emphasis in the following gender equity focus axis and taking advantage of all the opportunities that exist to advance the gender equality:
 - (a) Access use and control of productive resources in equal condition among men and women.
 - (b) Participation in equal conditions of women and men in productive process stages.
 - (c) Participation in equal conditions of women and men in the links of the value chain.
 - (d) Participation in equal conditions of women and men organizational processes.

- (e) Dynamics and co-responsibilities among productive and reproductive processes (work-family); including the impact that the differentiated access to the resources over home conflicts has so that the projects implemented by MAP contribute to diminish gender violence.
- (f) Means of life: quality of life (health education) and women and men work.
- (g) Welfare of persons, families, organizations, communities;
- (h) New ECAs with other actions according to the Economic Development Plan and Strategic Axis, including that of gender and diversity equality and equity (ethnic and generational).
- (i) Specific and appropriate budget assignment, for the gender equity work, with MAP coordination in each specific project.
- (j) Transversal incorporation of a clear focus on gender equality in the different geographic and hierarchical levels.

It is also recommended that the gender capacitating includes the women load with non paid work theme and how to board the directly and explicitly the dynamics and co-responsibilities interrelation among productive and reproductive processes.

7.2.3. Recommendations about climate change

1. Document and systemize the already existing local strategies in the region for the adaptation to the climate variability as a base for planning the corresponding interventions.
2. The Norway embassy should support and facilitate the contact between CATIE/MAP and the National Forrestral Council (CONAFOR) and the Ministry of Environment of Mexico to coordinate interchange information and experience and contribute to the implementation of REDD+ in the region. These two entities in Mexico receive support from “forest climate” project. The reference terms of the cooperation between Mexico and Norway in the climate change specify (article 2 of the memorandum of understanding) that Mexico through the entities mentioned above will promote the regional interchange of experiences and capacities about REDD+ en the Central American Caribbean region.

ANNEXES

ANNEX 1. WORK PLAN – MAP MID TERM EVALUATION

1. Formation of the evaluating team

It was insisted that the evaluating team shall consist of four people (and not three like in the TdR) given the project amplitude in its themes and its geographical action area. The evaluating team is formed by professionals with distinct profiles to cover the diversity of themes contemplated by MAP. The assessment team performed an auto evaluation to define two sub-groups (Groups A and B). The results are presented in the following table.

Project Themes	Group A: Trifinio		Group B: Nicaragua	
	AC Escalante	MJ Rodriguez	RJ Garcia	M Aguilar-Støen
Economy (Value chains)	4	2-3	1	4
Agro-Forrestal production (coffee + cocoa) - production, handling, marketing - organization/participation	3-4	1	1	1
Vegetable Production - production, handling, marketing - organization/participation	3	3	2	3
Mesoterra (include. Cattle)	4	2	3	2
Forrest Handling (natural resources use)	2-3	1	3-4	1
Water sources (rivers, lakes and underground)	2-3	1	4-5	2
Gender aspects (gender equality and equity, participation and implementation in projects programs)	1 Gender equality and equity in programs and projects	3-4	3-4 Participation in programs in relation to the economic part	2 Equity in participation in development programs
Climate change (agro-environmental and forest and REDD+ knowledge or other international treaties)	1-2	2	4	1-2

Reduction of poverty, food, social economic development	3	2	2-3	2
Alliances (political national/regional; relations. Institutions)	2-3	3	2	1-2
Sustainability (social, environmental, technological or economic)	2 Social Environmental	2	1-2 Economic	1-3 Social; program appropriation by stake- holders and institutions

1 = specialization; high knowledge; 5 = low knowledge

2. Coordination with CATIE

It was worked in parallel with CATIE to develop the program, the agenda meeting to start the evaluation, and to plan the field visits.

2.1. General program

Date	Activity	Place	Comments
Feb 09	Arrival of evaluating team pm, meeting in hotel	Gran Hotel Costa Rica, San José	Each one arrives in taxi from the airport
Feb 10	am: Meeting with the embassies delegates	Gran Hotel CR	This meeting is proposed as a "pre-briefing"
	pm: Departure to Turrialba (CATIE); meeting in the team hotel	Turrialba, CR	
Feb 11	am: Meeting with CATIE	Turrialba, CR	Introduction/ CATIE general presentation about MAP
	pm: Meeting with CATIE		Small groups discussions
Feb 12	Departure to field visits	Group A: Trifinio	Arrival San Salvador
		Group B: Nicaragua	Arrival Managua
Feb 13 -18	Field trips	Details are in the field trip plan	
Feb 18	pm: Arrival if evaluating team to Managua	Hotel Seminole Managua, Nicaragua	
Feb 19 -20	Team work complete evaluation	Hotel Seminole Managua	Preparation of the presentation to CATIE and the embassies, closed meeting with

			representatives from the embassies
Feb 21	am: Meeting with CATIE and the embassies		There are no details of this meeting
	pm: Close meeting with embassies		Post-briefing
Feb 22	Return home		
Mar 01-18	Preparation of evaluation document	Central America and Norway	There are no details of the comment/react process to the first draft.

2.2. Agenda for the meeting with embassies and CATIE

2.2.1. The February 10 morning meeting is a “pre-briefing” with the embassies. This meeting will be directed by the embassies.

[The embassies did not give any agenda]

2.2.2. The meeting with CATIE (Feb 11) consist of a general part (introduction, previous, performance, reflex ions about experiences, and MAP details and specific activities) and a series of small groups discussions about themes that require more detail, clarification, and concept definition.

1. 08.30 – 12.30 Cattie’s Introduction/presentation

Themes	Comments	CATIE Responsible	Assessment Team Representatives
1.1. MAP Relevance	For CATIE and its mid term strategy in the region and how MAP is central to it.	JJ Campos; J Diaz	RJG; MAS; ACE; MJR
1.2. Exercise and program performance (project; road to impact)	Advances in program performance at two years of execution including administrative aspects and of property, strategic alliances and sustainability vision	J Beer; G Galloway; I Gutierrez; E Somarriba	
1.3. Self evaluation	Main points of the self evaluation	I Gutierrez; E Arias	
1.4. General participation of beneficiaries and equity, gender, generational, ethnic aspects	Advancer in the incorporation of gender and equity in the program	J Siles; I Gutierrez	
1.5 Finnfor planning Process		RDCamino; Tammour;	

			GDetlefsen; JKent	
12.30 – 2.30 lunch (in the institutional cafeteria)				
2. 2.30 – 5.30 Small groups discussions				
2.35 – 3.30	2.1. Incidence and alliances	Included in point 1.2 for generalities y open to details	JFaustino; ASanchez; I Gutierrez	MAS; ACE
	2.2. Handling	“	JJCampos; JDiaz; JBeer	RJG; MJR
3.35 – 4.30	2.3. Sustainability	“	MIbrahim; ESomarriba	RJG; MJR
	2.4. Gender Aspects	“	JSiles; I Gutierrez	MAS; ACE
4.35 – 5.30	2.5. Climate changes	MAP Central Themes	RVignola; BFinegan	MAS; MJR
	2.6. Poverty, social economic development	“	DStoian; FAlpizar; GRivas	ACE; RJG

2.3. Field Visits

2.3.1. Group A (Trifinio)

2.3.17 Group 12 (11 mins)

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation to MAP	
				Result (R1-R5)	Aspect (A1-A8)
Saturday, February 12					
PM	Arrival of the Assessment Team to San Salvador, move from Airport	Hotel Novo, San Salvador	M. Juarez, OTN ES; D. Padilla	-	-
Sunday, February 13					
08.30	Travel of the mission from San Salvador to Guatemala		Danilo Padilla	-	-
12.00	Register in Hotel Legendario	Esquipulas, Guatemala	D. Padilla	-	-

12.30	Lunch and interview with Cattie's National Technical Offices representatives <u>Opportunity:</u> Learn integration experiences OTN- MAP Projects to influence in policies and to know the use of MAP funds for national partners	Esquipulas	D. Padilla, Julio Lopez, rep. de CATIE Guatemala; Herminia Palacios, rep. de CATIE Honduras	R3, R5	A2, A5, A6, A7
14.00 – 16.00	Inductive meeting with MAP and CPTP projects. CPPT presentation focus on showing the Trifinio region Plan. Presentation of MAP-TC focused on integration, presentation of Map's projects focused on work model of each TRIFINIO project. Revise and ratify agenda with the mission	Hotel Legendario, Esquipulas	J.C. Montufar; D. Padilla; K. Banegas, MESOTERRA; J. León, FOCUENCAS L. Hernandez, Innovaciones Hortalizas; M. Scheelje, FINNFOR	R5	A2, A6
Monday, February 14					
09.00	Meeting with coffee producing families <u>Opportunity:</u> Talk to participating families in the field school-ECA, evaluate the participation of women	Paternito, Olopa, Guatemala	K. Banegas MESOTERRA J.G. Suchini, L. Rodriguez Innovaciones Hortalizas	R1	A1, A3, A4
14.00 – 17.00	Meeting with The Mayor and partner organizations, service providers that facilitate ECA with families. <u>Opportunity:</u> Talk with facilitator extenders from ECA Service providers organizations ASORECH, ATRIDEST, CUNORI To know facilitation experience from ECA	Municipality of Olopa, Guatemala	K. Banegas MESOTERRA J.G. Suchini, L. Rodriguez, Innovaciones Hortalizas	R2	A1, A3, A5, A7
19.00 – 20.00	Dinner	Esquipulas	D. Padilla	R3, R5	A2, A5, A6, A7

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation to MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Tuesday, February 15					
08.30 – 10.00	Visit to a Group of women .from the Organization Chortí-fresca, Producers of special vegetables. Opportunity; To know an extreme poverty zone, evaluate the challenges of the work with indigenous women and challenge for the integration	Jocotán, Guatemala	J.G. Suchinni; L. Hernández, D. Padilla, Innovaciones Hortalizas; K. Banegas MESOTERRA	R1, R5	A3, A4, A7
10.30 – 12.30	Visit to coffee producing families Opportunity: Lear experiences of the participating families in ECA multitask, Converse with extenders facilitators community Copan Chort´i)	Camotan, Guatemala	Karen Banegas, MESOTERRA , Mauricio Scheelje-FINNFOR	R1	A1, A3, A7
13.00	Lunch	Copan Ruins	K. Banegas	-	-
15.00 – 18.00	Conversation with OCDIH, ICF, MANCORSARIC y CONIMCHH (Partners in inter municipal platform) Opportunity: Evaluate coordination with local platform to learn of the efforts about territorial integration and institutional anchoring.	Copan Ruins	Josué León, Focuencas Karen Banegas,MESOTERRA Mauricio Scheelje, FINNFOR	R2	A1, A2, A3, A4, A7
	Dinner Free	Copan Ruins	J. Leon	-	-
Wednesday, February 16					
09.00 – 12,00	Field visit to families attended by OCDIH and CONIMCHH Opportunity: Get to know a poverty zone and the work challenges with indigenous communities. To learn about the challenges of territorial integration	Copan Ruins	Josué León , FOCUENCAS Mauricio Scheelje, FINNFOR. Karen Banegas, MESOTERRA.	R1	A1, A3, A4, A7
14.30	Visit to micro-enterprise AGROINLAES Opportunity: Learn experiences and challenges with focus on milk producing chain and equity.	Copan Ruins	Josue Leon, FOCUENCAS Karen Banegas, MESOTERRA Mauricio Scheelje, FINNFOR	R1	A1, A3, A4, A7
16.30	Meeting with Cattlemen Association Opportunity: Get to know	Copan Ruins	Josue León, FOCUENCAS Mauricio	R1	A1, A3, A4, A7

– 18.00	efforts and challenges in enterprise development, integration, sustainable cattle growing, and scaling of learning		Sheelje, FINNFOR Karen Banegas MESOTERRA		
19.00	Dinner with ICF representative	Copan Ruins	M. Sheelje, FINNFOR	R3	A3, A5
Time	Activity	Venue	Responsible	Relation with MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Thursday, February 17					
07.30	Travel from Copan Ruins to Esquipulas	Copan Ruins- Esquipulas	Mauricio Scheelje FINNFOR	-	-
09.30	Meeting with Tri-national Commission of Trifinio Plan -CTPT <u>Opportunity:</u> Converse with CTPT directors , learn about institutional anchorage efforts and scaling of learning	Esquipulas, Guatemala	Danilo Padilla MAP Trifinio	R3, R4, R5	A1, A2, A3, A5, A6, A7
11.30	Travel to Ocotepeque, Honduras	Ocotepeque, Honduras	Liseth Hernández Proyecto Innovaciones Hortalizas	-	-
12.30	Lunch			-	-
14.00 – 15.00	Meeting with Tri-national man-community Río Lempa <u>Opportunity:</u> Learn about coordination efforts and challenges with local-governments, municipalities. Mr. Cristhian Acosta- President AMVAS, Mayor of Ocotepeque Ing. Hector Aguirre, Manager Man-community tri-national	Ocotepeque, Honduras	Danilo Padilla	R2	A1, A2, A3, A5, A6, A7
15.30 - 17.30	Visit to COPRAUL Organization dedicated to produce and commercialize special vegetables <u>Opportunity:</u> Converse with producer family’s special vegetables, organization Board of Directors and a group of innovator women. Learn about efforts and challenges in value chain and equity focus	Plan del Rancho, Sinuapa, Honduras	Liseth Hernández Proyecto innovaciones Hortalizas	R1	A1, A3, A4, A7
17.30	Travel to San Ignacio, El Salvador	From Ocotepeque to San Ignacio	Danilo Padilla	-	-

19.30	Dinner with con OTN representative El Salvador. <u>Opportunity:</u> Learn integration experiences OTN-Projects MAP to have influence in policies and to learn about use of MAP funds for national partners	San Ignacio El Salvador	Danilo Padilla Modesto Juarez Representative CATIE El Salvador	R3,R5	A2, A5, A6, A7
	Sleep in Hotel Entre Pinos		D. Padilla		
Friday, February18					
07.30	Travel to San Salvador		D. Padilla; M. Juarez	-	-
10.30	Bilateral meetings with MAG-MARN El Salvador <u>Opportunity:</u> Learn about efforts and challenges to influence in scaling of learning policies and (From FINNFOR experiences)	San Salvador	Mauricio Scheelje, FIINFOR Modesto Juarez Danilo Padilla	R3	1,3,5,6,7
13.30	Travel to airport (depends on schedule)	San Salvador	Modesto Juarez	-	-

2.3.2 Group B (Nicaragua)

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation with MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Saturday, February 12					
PM	Arrival of assessment team to Managua; move to Hotel	Hotel Seminole, Managua		-	-
Sunday, February 13					
06.30 – 09.00	Travel assessment team Managua -Matagalpa	Matagalpa, Hotel San Thomas	Personal de MAP E. Aleman; A. Aguilar; L. Orozco	-	-
09.00 –	Where and How? MAP being implemented in Nicaragua; Presentation PP	Hotel San Thomas	E. Aleman; A. Aguilar with MAP Initiatives	R1 – R5	A1 – A8

09.45			personnel		
09.45 – 11.00	Co-management focus developed by Focuecas as an environmental and productive concurrence instrumental in territorial development	Hotel San Thomas	N. Castellón – Focuecas II; Watershed Committee;	R2	A1 – A5; A7
	Social communication as influencing instrument in territorial development		Environmental Journalists Network	R2; R3	A3; A5; A8 (Communication)
11.00 – 15.30	Travel Matagalpa – Waslala; Lunch on the road	Tuma /La Dalia	L. Orozco; A.Aguilar; All	-	-
15.30	Arrival and lodging in Waslala	Hotel Marbellas, Waslala	L. Orozco	-	-
16.30 – 17.00	Welcome by Local Government and briefing about Waslala municipality at productive and environmental level (Bosawas); The figure of Municipal Environmental Commission as manager of the platform de productive and environmental concurrence at the municipality (presentation of partners that conform CAM BD)	Auditory INAWAS	Lic. Leonel Urbina Municipal Mayor Representatives Board of Directors Municipal Environmental Commission	R1-R2	A4; A5; A7

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation with MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Monday, February 14					
07.45 – 08.45	The field Partners to promote the sustainable use of land through rural school focus (ECAS): Brief introduction of local	CACAONICA Office	Coordinate: A. Aguilar; L. Orozco	R1; R5	A4; A5; A7

	partners of PCC and Mesoterra projects in Waslala (CACAONICA, ADDAC, ACAWAS e INAWAS)		Brief Presentation of local partners (10 minutes per institution)		
09.30 – 12.30	Rural families with whom the ECA focus is worked to promote the sustainable uses and the multiplication of genetic material to improve the cocoa production at local, regional and national level. ECA: Buena Esperanza and San Marcos; Implemented by ADDAC y ACAWAS	Los Chiles	A. Aguilar; J. Catillo; Espino	R1; R5	A4; A5; A7
12.30	Lunch	Waslala	All	-	-
13.30 – 17.30	Visit to ECAs cocoa implementation with organized family's trough CACAONICA and ACAWAS the local impact as a result of young ECAs facilitator formation. La multiplication of superior genetic material to stimulate the productive transformation and renovation of cocoa at l local and national level	Comunidad Caño "Los Martinez" Visit to Clone Garden CACAONICA-PCC	L. Orozco; Cacaonica promoters Team; participating families in ECAs Personnel in charge of clone garden	R1; R2; R3	A3; A4; A5; A7
	Dinner and sleep in Waslala			-	-

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation with MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Tuesday, February 15					

08.00 – 11.00	Learning Alliance as an instrument to insert and strengthen the value chains focus ; Enterprise Management and organizational processes in the rural sector: Field visit to learn how local Partners supported by MAP expect to incorporate their learning in AdA for the local families benefit	Waslala Victims of War and Mothers Association Office (AMVGW) Communities attended by AMVGW	A.Aguilar; L. Santamaría; R. Representatives from ACAWAS ; AMVGW and their enterprise service providers; Representatives from AMVGW y potentially benefited families	R1; R2; R3; R4	A3; A4; A5
11.00 – 12.15	Applied investigation to identify or quantify potential echo-systemic services applied to agro-forest practices with cocoa and to y provide the information and tools to distinct local and national	Auditorium INAWAS	L. Orozco Student and local teachers	R1; R3; R5	A5; A7
12.15	Lunch and leave hotel	INWAS	All	-	-
13.15 – 15.15	Travel Waslala - El Cuá		A. Aguilar; L. Orozco	-	-
16.00 - 17.15	Welcome by Local Government and resume from El Cuá region at productive and environmental level (Bosawas); The Environmental Commission figure as promoter of productive and environmental concurrence platform and presentation of POA to implement the de Co-management focus in the region.	Auditorium a El Cuá	Ing. Raúl Acevedo Lara Mayor Representatives Board of Directors Municipal Environmental Commission, Ing. Néstor Castellón (Focuecas II)	R1; R2; R5	A4; A5; A7
17.15 – 18.00	Use of competitive funds to stimulate the project formulation and management to promote natural resources conservancy at BOSAWAS reserve: Visit to strengthening Project local radio to strengthen the environmental education theme and support to municipality youth education	El Cuá Mayors Office	Personnel in charge of Mayors Office	R1; R2; R5	A3; A4; A5; A7
	Sleep in el Cuá	Hotel Chepita	Barrios; Aguilar	-	-

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation with MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Wednesday, February 16					
07:45 - 11:30	MAP actions and its relevance for local Partners in the municipality of El Cuá Presentation of local partners (10 min. Per partner) Field visit to learn how are the women groups are being strengthen for productive activities and management capacities of its organizations	Hotel Chepita Women of San Pedro	A.Aguilar; E. Blandón (La Cuculmeca); C. Ordoñez (Coop. 20 de Abril); C. Ticay (Nitlapan/UCA) Coop. 20 de April	R1; R2	A1; A4; A5; A7
11:30	Travel to Las Cuchillas, Jinotega (arrive 13.45) – lunch on the road	Cooperative 19 July	A.Aguilar; M. Barrios	-	-
	Field visit: <lessons from 19 July cooperative, UCA SOPPEXCCA and coffee innovation in the strengthening of capacities in entrepreneurial development and sustained management of coffee plantations.	Coop. 19 July offices; Cooperatives Partners plots	M. Barrios; R. Saravia; L. Santamaría	R1	A2; A3; A4; A5; A7
16:30	Visit El Dorado Lake		M. Barrios	-	-
	Sleep in Jinotega	Hotel Sollentuna Hem y Central	M. Barrios; A.Aguilar	-	-
Thursday, February 17					
07:45 - 12:00	Field Visit: Strengthening of local entrepreneurial service provider capacities to support base organizations to better integrate coffee value chains: Experience FUNJIDES – La Unión. Initiatives with women and	Coop. La Unión, Pueblo Nuevo Offices	M. Barrios; V. Gotrett; R. Saravia	R1; R3; R4	A2; A4; A5

	youth from cooperative La Unión - Pueblo Nuevo in alliance with FUNJIDES and some Projects from cooperation.				
12:30	Lunch on the road; travel to a Matiguás (15.30)	Jinotega	Barrios; .Aguilar; E.Alemán	-	-
15:30 - 17:00	Visit to a project financed from competitive funds from MAP to solve water works local problems. Project in conjunction with Matiguás Mayor Office and Help in Action project	Matiguás Mayor Office	A.Aguilar; M. de Jesús Díaz	R1; R2	A1; A2; A5
	Sleep in Matiguás	Hotel Brisas del Quirraguas	A.Aguilar; S. Fernández	-	-

Time	Activity	Venue	Responsible	Relation with MAP	
				Result (R1-R5)	Aspects (A1-A8)
Friday, February 18					
08:00 - 11:30	PD Project experience as an intermediate point for the scaling of sustainable cattle raising practices with Muy Muy Mayors Office and local partners	Muy Muy Mayors Office Collaborators Farms	A.Aguilar; M.López	R1; R2; R5	A3; A5; A7
11:30	Travel to Managua lunch	Boaco	Aguilar; E.Alemán	-	-
14:30	Lodging and rest			-	-
16:30 - 18:30	GAT Dinner with national Partners, presentation and conversation with: Funica, María Auxiliadora Briones; IDR, delegate from Chontales. Ali y María de los Angeles Rodriguez	Hotel Seminole	Facilitator: Ing. Néstor Castellón Technical Support Group (GAT Nicaragua)	R3; R5	A1 – A8

	CRS. Santos Palma. Jefferson Shriver; GTZ. Marlen Landero, Beate; LWR. Bill o Carolina Aguilar; RENOC. Somarriba Matilde; CONACAFE, Juan Ramón Obregón; MESA NACIONAL DE CACAO: Arkangel Abaunza, INAFOR MARENA. Yadira Meza INTA				
19.30 – 20.00	Closing Meeting	Hotel Seminole	MAP Group in full	-	-

Code:

Results:

- R1: result at local scale
- R2: result at territorial scale
- R3: result at national scale
- R4: result at regional scale
- R5: result at internal scale (CATIE)

Fundamentals aspects:

- A1: relevance
- A2: performance
- A3: way to impact
- A4: participation and equity (gender, generational, ethnic)
- A5: alliances
- A6: management
- A7: sustainability
- A8: others

ANNEX 2. TERMS OF REFERENCE, MIDTERM EVALUATION – MAP

Final Version revised 01-20-2011

1. INTRODUCTION AND BRIEF DESCRIPTION OF THE PROGRAM

This document defines the Reference Terms for the midterm evaluation of MAP by a four people team: two evaluators supplied by NORAD, one of them would be team leader (chief of mission) and two external evaluators to be hired.

The Mesoamerican Agro-forest Program is a key CATIE initiative to achieve a greater impact on its projects and to face in collaboration partners and donors the challenges and opportunities that face the Mesoamerican region. MAP is the most complex and ambitious Program of CATIE and is structurally located in the Research and Development Division (DID in Spanish). In operating terms MAP has three large components: a) MAP Regional Projects; b) Contribution to institutional funds and c) Integration component.

MAP has one development objective: *“Mesoamerican societies use sustained land management strategies (MST in Spanish) that provide eco-systemic goods and services that contribute to reduce rural poverty”*. Equally has established a program objective: *“The local, national, and regional organizations have the tools, the knowledge and the capacity to implement technological innovations, policies and programs for development and promotion of a sustained land management that improves the rural means of life”*.

The results of the program are directed to reach these objectives (of development and of program), working at several scales from local (farms and farmer’s families) up to regional (Mesoamerica) and internal to CATIE as an institution that learns (Table 1).

Table1. Scales and MAP Results

Scale	Results
At local scale it is pretended to reach result 1:	1. The rural families and the farmer’s organizations in priority zones in Mesoamerica adopt sustainable production practices and sustainable management of natural resources and are integrates into the value chain.
At territorial scale it is pretended to reach result 2:	2. Local governments implement effective environmental and good government mechanisms
At national scale it is pretended to reach result 3:	3. The national organizations and decision makers use the production and natural resources management technology generated by MAP.
At regional scale it is pretended to reach result 4:	4. Mesoamerican organizations and decision makers use the knowledge, the tools, and recommendations of MAP
Internally it is pretended to reach result 5:	5. CATIE improves its collaboration and support capacities of supporting local, national and regional partners to design and implement effective strategies and policies.

At local scale (Result 1) the program works with farmer’s families and their organizations in different municipalities of several countries in the Mesoamerican region (Panama, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala and Belize – Annex1). In each of these

countries MAP works with several communities in a wide range of activities from practices and alternatives innovations of management (F. example development of technologies for sustained use of land), the creation of farmer's families' capacity in diverse themes (Rural School) to promote, facilitate and reinforce the organizations of farmer's cooperatives and associations and other.

At territorial scale (Result 2) its coordinates technical actions with base entities, governmental or nongovernmental by the participation in platforms and actions of influence in the identification, systematization and influence at technical, social and political levels of the norms for land sustainable management that the farmers families apply in different areas where the program actions are taken into effect.

At national scale (Result 3) The Program participates in different work groups, commissions and platforms, and works in conjunction with several key institutions of national preponderance such as agricultural technical schools, universities, forest institutes and agricultural technologies, the Environmental Ministries, the Agricultural Cattle and food supply Ministries and others, searching horizontal scaling (for example repeat of technologies for sustainable land management) and vertical (for example influence in directions, rules and even policies); in other words, the wide use of knowledge generated by MAP.

At regional scale (Result 4) coordinates actions with other organizations and regional instances such as IICA, CCAD, CAC and RUTA specially in the context of regional strategies as ERAS, ERCC and recently ECADERT (See annex 2 for acronyms), also looking for vertical scaling . It also participates in transnational work instances (f ex. Trifinio) related to the handling and sustained land management.

At CATIE level (Result 5) the program learned lessons are applied in post-graduate courses and strategic capacitating courses, as well as in the research actions and external projection of the centre that includes the preparation and distribution of publications, as well as the creation of capacities through courses and other teaching activities at all levels. The student's degree thesis supplies an important series of knowledge that enrich the knowledge generated by the program; these include experience systematization and dissemination of learned lessons. Also from this level efforts are made to establish strategic alliances in education, research and technical assistance at all levels and work scales. At this level MAP promotes internal and external integration instances and has special interest in scaling and institutional anchoring themes.

The program initiated its actions in January 2009 (several regional pre-existent projects of MAP were incorporated between 2008 and 2009). The Conduct Code, signed in Norway, Sweden and Finland, preview a midterm evaluation/reflection in the second year of execution (End of 2010) to consider the necessary modifications for this ambitious initiative can achieve its goals. Given that this complex program is still in establishment phase, the main focus of this evaluation would be oriented ore in analyzing the negotiation and monitoring mechanisms, instruments, agreements and partners parts. It also shall analyze the methodologies, strategies and technical proposals integrated to interventions in accordance with the selected territory problems, as well as in the structure, achievements made by the projects and the different units of MAP, especially what is referred to internal and external integration. Besides this evaluation shall identify concrete suggestions as to how to improve the documents, the reduction poverty focus, and of equity, mainly gender, the planning mechanisms, monitoring and evaluation and the necessary actions or the case previsions that must be taken to adjust or to reach the previewed goals in the first stage. It will be analyzed

the relevance and potential of the existent products and previewed by MAP for the achievement of its objectives and results, as well as the organization structure, the management model of the program and the scaling strategies, anchorage and influence at national and regional level, but does not pretend to measure its impact yet, although it is necessary to analyze the advances and the way to impact in order propose the necessary correctives.

2. EVALUATION OBJECTIVES

General Objective

The midterm evaluation to be performed has as a general objective to generate recommendations to CATIE, fundamentally, and to the donors about (i) the changes or adjustments that are required in the design and global implementation of MAP, (ii) the future of MAP based on the analysis of its relevance, effectiveness, efficacy, effects and sustainability of the program's actions, products and results; (iii) adjustments to the proposal of MAP implementation and its concepts, to the logical frame, to the instruments, methodologies and focus, including the steps that must be taken to consolidate the advances and guarantee the achievement of MAP objectives.

The specific objectives of the midterm evaluations are:

- To evaluate the program advances in relation to established plans (products and results);
- Determine up to where the objectives, as they were defined in the logical frame, are being met at the time of the evaluation, determine the probability of meeting them at the completion of the Program in order to recommend as to how to improve the probability of making them;
- Evaluate the structure, the components, the integration level, and the modus operandi of MAP identifying strengths and weaknesses;
- Based on the reached goal, identify alternatives with potential to better the program, as referred to action impact, particularly in respect to poverty reduction, the management and integration of the program and the operation process of the same;
- Evaluate the relevance, efficacy, efficiency of MAP management;
- Evaluate the relevance, efficacy, efficiency, effects and social and environmental sustainability of actions, products and results of MAP at each component level and Program level;
- Evaluate the efficacy degree of established coordination and cooperation organs and mechanisms. It must be given considerable importance to the leadership theme (feminine and masculine). The revision must manifest if an efficient and effective administration system is operating;
- Formulate the learned lessons , as well as the respective recommendations so that the identified opportunities and shortcomings be boarded during the implementation of MAP;
- It shall be object of a detail investigation by the evaluating team: (i) The advances in matter of implementation and potential achievement of results and effects from the two projects/programs of MAP that have the greater influence in the reduction of poverty and the lack of equity.⁴We suggest a particular emphasis in the identification of poverty reduction indicators (and economic development); ii)

⁴ CATIE must identify these two projects/programs where the contribution to poverty reduction is the highest

determine how MAP is contributing to solve in integrated form environmental problems, and to recommend how to potentiate this contribution; iii) MAP planning, monitoring and evaluating system;

- In the case of Finnfor (still is in establishment process in 2010) the evaluation would be focused in its planning and consultation process.
- Investigate CATIE capacity to influence and results communication (better practices MAP, etc.) for the integration of the learned lessons in MAP in national and regional plans and policies about environment and agriculture.

3. EVALUATION REACHES

MAP midterm evaluation shall consist of two items; first referred Program management and second focused in measuring the advances in products, results, and effects implementation of each of the Program components. Such items consider a conjunction of themes that are briefly described in this section, the next section and in annex 3.

The present evaluation also pretends to analyze the distinct actions, strategies, policies, and facilitator obstacles factors that have been present during the Program execution, taking into account the regional, national and local context in which the MAP interventions are implemented.

The period to evaluate of the Development Program is from the start of MAP in January 2009 until December 2010. The fundamental aspects to the evaluation are:

- Potential contribution of the Program to the economic and social development, to the poverty reduction, to gender equity, ethnic and generational and the sustainable use of natural resources at territorial, national and regional level.
- Analysis of and advances in the instrumentation of MAP strategy with respect to the develop products, reached results, and achieved effects in each component including the strengthening of CATIE.
- Input and advances of each social environmental sustainability Program component of the results, effects and impact of MAP.

With this in mind the evaluating team shall perform an in retrospect analysis of the evolution of the main characteristics of each component of MAP and will take into consideration the criteria and evaluation aspects that are detailed further down for each one of the items to be evaluated.

In order to facilitate the evaluators work, CATIE shall prepare specific documents that will serve as input for the evaluation and that will provide primary and secondary information, as well as appreciations that will help the evaluator team to have better base elements to pass judgment and opinions and to propose value added recommendations. Those preliminary works shall be related with the aspects considered in this evaluation.⁵

4. ASPECTS AND QUESTIONS TO BOARD IN THE EVALUATION

The midterm evaluation shall be focused in 8 fundamental aspects:

- Relevance
- Performance

⁵ Among the documentation and the supplies to be delivered to the evaluating team it will be included the results of the “Reality Check” performed by Focuecas in its closing phase.

- Way to impact
- Participation and equity (gender, generational, ethnic)
- Alliances
- Management
- Others

In each one of these aspects the work shall concentrate in boarding the corresponding key questions (Annex 3).

5. EVALUATOR TEAM

The evaluator team shall be composed of four members; two evaluators provided by NORAD, one of them the mission chief who will coordinate the team work; and two external evaluators to be hired in the region with funds from the Embassy of Norway. The external evaluators shall be selected in conjunction between CATIE and MAP donors (as established in the Code of Conduct).

The two external evaluators to be hired will be selected in a separate way, and shall have the following characteristics, experience and knowledge:

- One of them shall be an expert in social environmental aspects (sustainable land management context in agricultural and forest areas linked to production and to reduction of poverty);
- The other in gender focus and social productive aspects oriented to reduction of poverty with social and environmental sustainability.

Fundamental requisites that both consultants must have:

- Specific work experience in monitoring and evaluating projects and programs of rural development, preferably with research components, education/capacitating and sustainable development.
- Specific work experience in some of the themes linked to the components or transversal contents of MAP.
- Work experience in the Central American region
- High communication capacity at various levels.
- Wide knowledge of the region (of the context in which MAP is developed) and fluency in Spanish.
- Ability to analyze, synthesizes, and writes clear reports.

It is desirable that the experts have experiences in the following aspects:

- Development of organizations dedicated to research and creation of capacities in production themes.
- Development with emphasis in organization / influence/ and or of participative processes at territorial level aspects and of associated organizations in production and environmental territorial themes.
- Knowledge of political influence and result communication (integration of the best practices and learned lessons in the plans and environmental and agricultural national and regional policies), that drive to a reflex ion over this theme and the part of MAP Communication and Policies Unit.
- Management of administration systems and effective communication of projects and programs.

It will be sought that the selected experts have a complementary experience in the fields mentioned above.

The consulting team shall work under the coordination of a chief of mission, who will have as functions: serve as link and serve as spoke person to counterparts and partners of MAP to coordinate the work the other team members; elaborate the final version of the evaluation report and to oversee for the technical coherence of the evaluation, besides the compliance with the TdR and times agreed for the report delivery in its different versions.

The team chief of experts shall necessarily have:

- Wide experience in rural development and experience in the incorporation of gender aspects and the strengthening of organizational and institutional structures of rural development in underdeveloped countries;
- Wide experience in project management, leadership and institutional development, complex project evaluation team direction linked to agricultural and rural medium.

6. METHODOLOGY

The evaluation methodology must be eminently participative (both sexes) to insure that is taken advantage of the participants obtained knowledge of MAP during the evaluation period. To insure the best result of the consultation and the appropriation of the results of the same, it shall be formed by a companying committee (CA), formed by elements of CATIE and by representatives of some executor partner organizations, who will act as work facilitator of the specialists in charge of the evaluation.

The evaluation mission shall work in close relationship with CATIE representatives, the donors and other concerning national organizations, as well as the national and international personnel of projects and program that MAP executes. The Mission will have full freedom to meet and analyze with people and pertinent organizations to its evaluation work. However shall not be authorized to acquire ant commitment on behalf of CATIE nor the donors.

The methodological detailed proposal to be used in the evaluation is a responsibility of the consultants to be hired and shall be presented in its proposal and discussed with CATIE representatives and the donors at the start of the consulting work. The data recording instruments shall include document analysis, interviews of different types, focus groups, surveys and other tools that the team shall consider adequate. The information shall be differentiated by sex as it is possible. However, the methodology must include:

Revision of Program documentation: Revision of all the available material related to MAP and will be supplied by CATIE and that it shall include, among others: the justification material used in the preparation of the Program, Program approved documents, follow up documents, fund dispersal reports, progress reports, operation plans, studies, consulting reports (including the “Reality Check” made by Focuecas in 2010) and any other useful information for the evaluation.

Field Visits: Visits in situ of the places where MAP activities are being developed or where implementation or research units are: support infrastructure or farmers and service providers

involved in the program. The team shall execute some visits in the territories to check the participation processes for the implementation and follow up of POA 2010.

Interviews: Interviews shall be conducted that help in the information acquisition for the development of evaluation relevant themes indicated in other sections of these TdR and that clarify points of interest and to obtain opinions that support the information contained in the Program documents and in the studies and reports made by the hired consultants to support MAP. The persons and institutions recommended to interview are:

- Functionaries, technical personnel and technical advisors of the partner organizations involved in the implementation of MAP;
- Functionaries of other government institutions judged pertinent;
- Representatives of goal groups, farmers leaders, and of the sector associations;
- Representatives of other interested parties (for example, NGO, other MAP action executing agencies, other rural projects and programs, experts related with the Program);
- Representatives of the donors linked to MAP;
- Others that the evaluating team may identify.

Meetings: There shall be frequent meetings with CA to insure the good performance of the evaluation process.

Data recording: The generated data by the MAP monitoring system and of the executing institutions shall be another source of information. It will also be considered the information coming from national statistic institutions, among others.

Coordination of visits and interviews: The consulting team shall prepare proposals for the visits and interviews in the countries where they are to be made during the evaluation process. These proposals must include travel plan draft; identify the venues to be visited and persons to be interviewed considering the participation of women in the evaluation process. The consulting proposal shall be presented to CA in opportune form for its due revision and approval, as well as so the members of CA have enough time to coordinate the required support and to supply the facilities so that the visits and interviews are realized without any problems or lack of coordination.

7. EXPECTED PRODUCTS

This evaluation/reflex ion process must generate the following products:

- a) Evaluation work plan, which will be the first assignment of the evaluation team and shall be approved by the parties (CATIE and donors) before initiating the properly evaluation work. This plan shall detail the information to be recorded, the sources of information, the geographical zones to be visited and how the information will be processed and the evaluation criteria; it also shall include work chronogram for the evaluation.
- b) A detailed evaluation report based on evidence that board each one of the established aspects and questions. The report shall include the evidence and analysis of the recollected information that sustain the findings and recommendations presented. This report , among others shall incorporate:
 - The mission findings, verifications and evaluations;
 - Presentation of evaluation results per item, component and transversal matter and according to the evaluation criteria giving a grade to the performance and capacities

- of CATIE and executing partner organizations to coordinate and implement the components of MAP to provide services to farmers;
- The detected impact evaluation resulting from the implementation strategies adopted by MAP;
 - Grading of the progress towards the achievements of effects and impacts;
 - Main recommendations per component, transversal matter and at global level of the Program, considering the potentiating of the positive aspect and the overcoming of the lacks in the implementation of MAP to reach an effective impact in the groups and goal themes;
 - Complementary actions proposals, by CATIE the partner organizations and the counterparts, including , if it were the case, the need for assistance or additional activities for the rest of the phase of the Program;
 - Learned lessons in the implementation of MAP, over better and worse practices in the implementation of the Program;
 - It is suggested to the evaluating team to include in its Evaluation Report a summary of key aspects evaluation duly fundament (Table 2), the evaluating team will be able to decide on other ways to present the summary.
- (c) A Response technical document to the Evaluating Report generated at the same time by the General Directorate of CATIE, The MAP leader, MAP coordinator and the Program personnel that incorporate their comments to the evaluation and the measures that shall adapt in respect to the made recommendations.

Table 2: Key aspects directly fundamental,

ASPECT (To be evaluated based on the questions shown on Annex 3.)	EVALUATION* BY OBJECTIVES AND RESULTS							
	Des	Prog.	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R no esp.**
Program Relevance.								
Program Performance.								
Impact.								
Participation y equity								
Alliances.								
Planning, monitoring and evaluation								
Sustainability.								

* The Evaluating Team shall complete these columns with the following scale: VF Very Satisfactory.

S. Satisfactory. A. Acceptable. U. Unsatisfactory. VU. Very unsatisfactory. NA. The aspect does not apply and shall not be evaluated.

** Other not expected results

The delivery of the document part of this evaluation shall be per the following procedure:

Final Report Draft

No later than March 11, two and a half weeks after the termination of the field work, a draft of the Final Report shall be delivered that contains the established in the present TdR.

The consultants shall deliver to the Norway Embassy in Managua, the Finland Embassy in Managua, ASDI, CATIE and Norad the electronic version of the Final Report Draft (50 – 80 pages), and a executive summary (not greater than 10 pages).

On March 25, two weeks later from the delivery of the Final Report Draft to the Embassies, ASDI, CATIE and NORAD will deliver their comments to the consultants to be incorporated to the Final Report.

Final Report

The Final Report shall be delivered on April 1, one week after having received the comments.

The Final Report (Maximum 100 pages) is sent in electronic form to the Embassy of Norway in Managua, the Embassy of Finland in Managua, ASDI, CATIE and Norad. The reports (draft and final) shall be delivered in Spanish. The Final Report shall be translated into English by Noragric as agreed in its contract and budget with Norad. The mission chief is responsible for the Final Report draft and Final Report completion.

8. CHRONOGRAM

The evaluation shall be performed between the months of February and March 2011 and shall have a total duration of four weeks. In general terms it is proposed to use one week for interviews with stake-holders of a sample of the different pilot areas and key territories (community, institutions, municipal authorities) and Program Team (Program technical personnel at headquarters and in the countries) and another week to interview with national and regional level entities (including personnel from OTN and national and regional partners) and other program partners. In order to be able to cover the wide range of pilot areas, activities and partners, it would be necessary that the external evaluators work be divided using geographic criteria to be developed in the context of product “a” (Evaluation Work Plan).

Annex 1 de TdR. MAP Projects Pilot Areas

PROJECT	PILOT AREA	COUNTRY	DEPARTMENT / PROVINCE	MUNICIPALITIES
Coffee Innovations	1. El Paraíso	Honduras	El Paraíso	El Paraíso
	2. Jinotega	Nicaragua	Jinotega	Jinotega
		Nicaragua	Nueva Segovia	Jalapa
Vegetable Innovations	3. Trifinio	El Salvador	Chalatenango	San Ignacio
		El Salvador	Chalatenango	La Palma
		El Salvador	Santa Ana	Metapán,
		Guatemala	Chiquimula	Camotán,
		Guatemala	Chiquimula	Jocotán,
		Guatemala	Chiquimula	Esquipulas
		Honduras	Ocotepeque	Ocotepeque
		Honduras	Ocotepeque	Sinuada
		Honduras	Ocotepeque	Concepción
Project Central America PCC	4. Toledo	Belize	Toledo	Toledo District
	5. Alta Verapaz	Guatemala	Alta Verapaz	Cahabón
		Guatemala	Alta Verapaz	Cobán
		Guatemala	Alta Verapaz	Chisec
		Guatemala	Alta Verapaz	Fray Bm de las Casas
		Guatemala	Alta Verapaz	Lanquín
		Guatemala	Quetzaltenango	Genova
	6. Costa Sur	Guatemala	Retalhuleu	El Asintal
		Guatemala	Retalhuleu	Nuevo San Carlos
		Guatemala	Retalhuleu	San Sebastián
		Guatemala	Suchitepequez	Chicacao
		Guatemala	Suchitepequez	San Antonio Suchitpaz
		Guatemala	Suchitepequez	San Juan Bautista
		Guatemala	Suchitepequez	San Miguel Panan
		Guatemala	Suchitepequez	San Pablo Jocopilas
	7. Atlántida	Honduras	Atlántida	Arizona
		Honduras	Atlántida	La Ceiba
		Honduras	Atlántida	El Porvenir
		Honduras	Atlántida	Esparta
		Honduras	Atlántida	Jutiapa
		Honduras	Atlántida	La Masica
		Honduras	Atlántida	San Francisco
		Honduras	Atlántida	Tela
	8. Waslala	Nicaragua	Jinotega	El Cuá
		Nicaragua	Matagalpa	Rancho Grande
		Nicaragua	RAAN	Waslala
	9. Upala	Costa Rica	Alajuela	Upala
	10. Talamanca – Bocas	Costa Rica	Limón	Talamanca
		Panamá	Bocas del	Changuinola

			Toro,	
MESOTERRA Project	11. El Chal – Cayo	Guatemala	Petén	Dolores
		Guatemala	Petén	Melchor de Mencos
		Guatemala	Petén	Poptún
		Belize	Cayo	Cayo District
	12. Copan – Chiquimula	Honduras	Copán	Copan Ruinas
		Honduras	Copán	San Jerónimo
		Honduras	Copán	Santa Rita
		Guatemala	Chiquimula	Camotán,
		Guatemala	Chiquimula	Jocotán,
		Guatemala	Chiquimula	Olopa
	13. Bosawas	Nicaragua	Matagalpa	Matiguas
		Nicaragua	Matagalpa	Muy Muy
		Nicaragua	RAAN	Waslala
		Nicaragua	Jinotega	El Cua
EfD	14. Centroamérica	Toda Centro-America	N.A.	N.A.
LACEEP	15. América Latina	Toda América Latina	N.A.	N.A.
Focuencas II Project	16. Sub-watershed Río Aguas Calientes	Nicaragua	Somoto	Somoto
	17. Sub-watershed Río Jucuapa,		Matagalpa	Jucuapa
	18. Sub-watershed Río Copán	Honduras	Copán Ruinas	Mancorsaric
	19. Sub-watershed Río La Soledad		Valle de Angeles	Valle de Angeles
Finnfor⁶	20. RAAN	Nicaragua		
	21. Conservation Area Tempisque, Huetar Norte/ Guanacaste	Costa Rica		
	22. Copán	Honduras		
	23. Montecristo/ Biological Corridors	Guatemala/ Honduras/ El Salvador		
	24. Trifinio	Honduras, Guatemala		
	25. San Ignacio	Belize		
	26. Lachuá	Guatemala		

⁶ Finnfor is not a field implementation project, but looks to influence in territories given the relevance of forest management and initiatives and existing agendas

[Annex 2 of TdR. Acronyms and Abbreviators]

IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Inter-American Institute of Cooperation for Agriculture
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo Central American Commission on Environment and Development
CAC	Consejo Agrícola Centroamericano Central America Agricultural Council
RUTA	Unidad Regional para Apoyo Técnico Technical Support Regional Unit
ERAS	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud Regional Strategy for Agro-forest and Health
ERCC	Estrategia Regional de Cambio Climático Climate Change Regional Strategy
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial Central America Strategy for Rural Territory Development

[Annex 3 of TdR. Questions to board in the evaluation]

ASPECT	QUESTIONS
1. Program relevance	• How relevant is the program for sustainable land handling problems in the region, to reduce poverty and equity improvement? • Are MAP objectives and results and its components adequate to local, regional and national context in which the interventions are made? • Are MAP interventions and its components adequate to the priorities mentioned in the country's local and regional plans and the priorities to attend the development needs? • Are MAP activities and its components adequate to the needs of the goal groups differentiated by sex? • Are there congruence with MAP orientations and actions and its components with the surroundings challenges and opportunities? • Does MAP and its components possess the capacity to self adjust and re-orient in response to changes in the regional, national and local context?
2. Program Performance (efficacy and efficiency)	• In what measure the Program has complied with the established products in the POA (of MAP and of a selection of projects)? Which have been the factors that affect the achievements of the same? • In what measure the Program has generated the planned Intermediate Products up to the evaluation of MAP in 2010 and which is its quality level? How satisfactory are the Products reached? Which have been the factors that affected the achievement of the same? • What have been the non previewed limitations, obstacles and /or problems that the Program has faced and what actions have been taken to board them? How effective have these actions been? • Determine if the monitoring and evaluation system developed by the program is amicable ("user friendly") and if the local institutions that collaborate with MAP use it also to monitor the Program impact. In general it must be determined if the base lines (for each indicator) established up to the moment are reliable and useful to measure the impact. • In what measure the interventions and components are complementary and contribute to MAP objectives and to attend to the goal groups needs? • Which are the subjacent factors that are out of the control of MAP and that influence the results, effects or impact (including the opportunities and threats that affect the achievement of these)? • Which has been the accumulated achievement and analysis of the physical financial goals and of the products generated in each component from the start of MAP up to the evaluation date? • What has been the input of each executing organization to the compliance of the objectives in their care? • In what measure results have been achieved in each component, in relation with time, stress and human resources that have been utilized? • Which has been the cost of the developed activities and the results obtained?
3. Probability to achieve impacts at the end of the actual phase indicate a clear path to impact	• In what measure has the Program advance in the indicator achievement of the Logical Frame? How satisfactory is such advance? • In what measure the Program advances are influencing, or could influence, in the day to day of the governmental organizations, nongovernmental and civil of the region as far as the population quality of life, equity and its environment? • In what measures the Program advances are influencing, or could influence directly in the quality of life of the benefited population (pilot areas, key territories for MAP, equity and its environment)?

⁷ It is proposed that this MAP evaluation should not restrict itself to the evaluation in territories but to focus on the effect and the reach of the changes and work strategies in the Region, in each country and its organizations.

	Is there indication that the products and results of each MAP component can be truly linked to the achievement of the effect or impact?
4. Participation and equity (gender, generational, ethnic)	- In what measure the Program has been executed with wide participation of the interested parties (including equally men and women), in general and by results? - In what measure are advances being made in the integration processes promoted by the program? - What is the process and advances in the integration of the two new MAP projects: Mesoterra and Finnfor? - In what measure the Program has incorporated the gender focus? - What is the opinion of the different internal and external stake-holders? - Which has been the level of participation of women in the actions and benefits of MAP components?
5. Alliance	- In what measure the established alliances by the Program have been satisfactory? - Which is the opinion of the different participating stake-holders in the strategic alliances? - In general, which has been the performance of each executing partner organization in each of the phases of the Program management cycle: use of resources, capacities in the identification, formulation and implementation of the interventions, as follow up and in its evaluation? - Has there been synergy during the actions implementation by the executing partner organizations of MAP? - What is the degree of coordination, coherence and complementary among the executing partner organizations interventions of MAP? - Which has been the degree of implication and participation of the local, regional and national institutions in the management of each MAP component?
6. Management and Handling of the Program	- How appropriate is the Monitoring and Program evaluation System, particularly for MAP to achieve its purposes of equity and reduction of poverty? Is it being executed adequately? - How appropriate are the instruments and bylaws developed for MAP? Are they being adequately executed? - How appropriate are the institutional arrangements and the methodology used for the development of each instrument and product? - How appropriate are the CATIE internal integration processes and management of the Program knowledge (learned lessons, gender equity, experience interchange, dissemination of learning's)? - How appropriate are the Logical Framework adjustments proposals made by the Program? In hindsight of the evaluation what other aspects should be modified? - What are the advantages and disadvantages of MAP organization Structure? - Is MAP management model adequate for its objectives and to the context in which MAP is implemented? - Has the management model of each executing partner organization of MAP the capacity to implement the planned interventions and achieve the expected results in each component of the Program?
7. Sustainability	- In what measure the Program actions contemplate its sustainability once the Program has finished? (anchorage local, national and regional scaling; equity and reduction of poverty) How satisfactory is the Program performance in this respect? What is the partner's opinion of MAP? - Have the instruments and methodologies been evaluated to guarantee the equitable participation of women, their degree of involvement in the activities, the promotion of access and resource control, the obstacles to prevent benefits to them and the learned lessons at this respect. What recommendations can be made to promote gender equity in future interventions? - Is the institutional framework required by MAP to achieve self sustainability been

	determined? • What is the degree of self management and sustainability of activities in MAP components being evaluated? • What is the degree of participation and implication of the executing institutions with the component implementation in their care? • Degree of implant of the executed actions, analyzing the implication level of local institutions. • Degree of commitment of each institution authorities to assume the continuity of the component actions in their care, to guarantee its sustainability. • Has the technology been transferred to the goal groups and is this adequate to the environmental and social economic conditions? • What is the management capacity of the execution organizations and of the local institutions, to give continuity to the interventions? • Which are the advances in the appropriation and sustainability the products and results generated in each component, for the beneficiaries and the participating institutions, in particular to productive activities developed by each component? • Is it feasible to estimate the probability that MAP actions beneficiaries, especially of projects or programs to be concluded, continue beyond the time of action of these projects or programs with the maintenance and management of what was already made? • What is the MAP effect on CATIE and its capacity to continue supporting the region?
8. Other aspects to consider	• At evaluation date, has some impacts been achieved in the goal groups, differentiated by sex, of each one of the components in the periods 2009-2010? • What is the impact of MAP in the strengthening, modernization and in the capacity development of the organizations that work with the program? • What is the level of contribution of the production activities, promoted for each component, to local development and equity? • What is the degree of diffusion of the obtained results in each component of MAP among the related institutions directly or indirectly with the program? • What anti-corruption measures have been applied for the transparent management of the program? • What measures have been established to guarantee that the funds be used to comply with MAP objectives? • Which is the degree of integration of transversal aspects in the implementation of each MAP component which are the advances achieved and the goals reached in each transversal aspect? • What undesirable effects have been detected?

ANNEX 3. DOCUMENTS USED FOR THIS EVALUATION

Among the documents and reports offered by MAP before the field visits these were included:

- MAP document, *MAP Implementation Proposal*, January 2009
- Program Evaluation and Monitoring System: Work document v6 May 2009;
- MAP document, *Advance Report*, 2009;
- MAP document, *Inception Report*, 2008;
- MAP document, *Financial Report, MAP: May 01 2008 – December 31 2008*, March 2009;
- *Reality Check*, Focuecas II, September 2010;
- MAP Procedure Manual, *Work Document v5*, March 2010
- MAP document, *Annual Operations Plan: 2009, 2010, 2011*; and
- MAP document, *Impact and Results Base Line*, July 2010.

MAP documents that were delivered to us during the field visits, they include;

- MAP Coordination , Salary distribution of Gender, Equity Specialists, 2010-2011;
- Strategy documents and activity performance in Nicaragua and Trifinio;
- CATIE Gender Policies, 1996;
- MAP document , *Preliminary Report on Gender Coordination 2010*;
- MAP Document , *Gender Equity and Equality Strategy*, July 2010; y
- MAP document, *Gender Equity and Equality Strategy*, December 2010.

Besides it was received copies of the presentation made by CATIE during the evaluating team meeting held with the MAP team in Turrialba, Costa Rica on March 10 2011 it was received a copy of one of the document annexes *Advance Report 2010* that at the time was under elaboration.

Finally, after the team delivered the first draft of this report CATIE sent together with their comments the first draft on March 25, 2011, the following documents, that were not revised in detail by the evaluation team:

- MAP document, *Progress Report 2010*;
- MAP document, *MAP Monitoring and Evaluating System*, December 2010; and
- MAP Document, *Annual Operations Plan, Goals 2011*, February 2011.

PART II

Original report in Spanish as submitted by the Review Team

Evaluación de medio término del MAP (Programa Agroambiental Mesoamericano)

Documento Final Entregado a

Las embajadas de Noruega, Suecia y Finlandia en Managua, Nicaragua;

CATIE - Turrialba, Costa Rica;

NORAD – Oslo, Noruega;

y

Noragric, Universidad de Ciencias Ambientales, Ås, Noruega

El

06 mayo 2011

Por el equipo de evaluación externa:

Roberto J. Garcia, Mariel Aguilar-Støen, Mauricio Rodriguez y Ana Cecilia Escalante

Contenido

Executive summary / Resumen ejecutivo

1. Introducción
 - 1.1 Descripción del programa
 - 1.2 Metodología de la evaluación
 - 1.2.1 Equipo evaluador
 - 1.2.2 Metodología
 - 1.2.3 Plan de trabajo
 - 1.3 Organización del informe
2. Diseño del MAP
 - 2.1 Marco institucional CATIE
 - 2.2 Objetivos, resultados, enfoque, fundamentos y estrategias del MAP
 - 2.3 Áreas temáticas del MAP
3. Resumen de resultados de la implementación
 - 3.1 Resultados por escala
 - 3.1.1 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala local
 - 3.1.2 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala territorial
 - 3.1.3 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala nacional
 - 3.1.4 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala regional
 - 3.1.5 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala interna (CATIE)
 - 3.1.6 Alcance en el logro de los objetivos generales
 - 3.1.7 Planificación de Finnfor
 - 3.2 Aspectos fundamentales
 - 3.2.1 Participación y equidad (género, generacional, étnica)
 - 3.2.2 Formación de alianzas, coordinación de política (a diferentes niveles)
 - 3.3 Áreas temáticas de MAP
 - 3.3.1 Mercados y cadenas de valor
 - 3.3.2 Cambio climático y servicios eco-sistémicos
4. Relevancia y desempeño del MAP
 - 4.1 Relevancia del programa
 - 4.2 Eficacia en el alcance de los objetivos
 - 4.3 Eficiencia en el uso de recursos financieros
 - 4.4 Sostenibilidad
 - 4.5 Fortalezas y debilidades del MAP
 - 4.5.1 Fortalezas
 - 4.5.2 Debilidades
5. Desempeño de las organizaciones socias
 - 5.1 CATIE
 - 5.2 Instituciones cooperantes
 - 5.3 Gobierno y sus agencias
 - 5.4 Organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base de la comunidad
6. Lecciones aprendidas
 - 6.1 Sobre la operación del programa
 - 6.2 Sobre las consecuencias sociales del programa
7. Conclusiones y recomendaciones
 - 7.1 Conclusiones
 - 7.2 Recomendaciones
 - 7.2.1 Alternativas para mejorar el MAP

7.2.2 Recomendaciones relativas al tema de equidad y pobreza

7.2.3 Recomendaciones relativas al tema de cambio climático

Anexos

Anexo 1. Plan de Trabajo – Evaluación de Medio Término del MAP

Anexo 2. Términos de Referencia, Evaluación de Medio Término – MAP

Anexo 3. Guía de Preguntas sobre Equidad de Género

Lista de Siglas

AdA - Alianza de aprendizaje
AP - Áreas prioritarias
CAC - Consejo Agropecuario Centroamericano
CATIE - Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CBD - Convención de la Diversidad Biológica
CCAD - Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CCI - Comité Consultivo Inter-agencial
CENTA - Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (El Salvador)
CEPAL - Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
COA - Cooperativa y sus Organizaciones Asociadas
COMISCA - Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica
CONAFOR - Comisión Nacional Forestal (México)
CTPT - Comisión Tripartita Plan Trifinio
ECA - Escuela de campo
ECADERT - Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
EfD-CA - Programa Ambiente para el Desarrollo para Centroamérica
ERAS - Estrategia Regional Agroambiental y de Salud
ERCC - Estrategia Regional para Cambio Climático
FAO - Organización para la Agricultura y la Alimentación
Finnfor - Proyecto Bosques y Manejo Forestal en América Central
FLACSO- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FMICA - Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana
GAMMA - Ganadería Ambiental y Manejo del Medio Ambiente
GESTER - Gestión Territorial para los Recursos Hídricos y la Biodiversidad
ICTA - Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (Guatemala)
IICA - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INAFOR - Instituto Nacional Forestal (Nicaragua)
INTA - Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
LACEEP - Programa Latinoamericano y del Caribe de Capacitación en Economía Ambiental
MAEF - Ministerio de Asuntos Exteriores (Finlandia)
MAP - Programa Agroambiental Mesoamericano
M&E - Sistema de monitoreo y evaluación
MST - Manejo sostenible de la tierra
NORAD - Autoridad Noruega de Desarrollo y Cooperación Internacional
OAS - Organización de Estados Americanos
OIT - Organización Internacional del Trabajo
ONG - Organización no Gubernamental
OTN - Oficina Técnico Nacional
PCC - Proyecto Cacao Centroamérica
PD - Proyecto “Pasturas Degradadas”
PERFOR - Programa Estratégico Regional (Centroamericana) Forestal
POA - Plan operativo anual
PRAT - Plataforma Regional de Apoyo Técnico
PRISMA - Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente
PSA - Pago por Servicios Ambientales
REDD - Programa de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques

RUTA - Unidad Regional para Asistencia Técnica

SICA - Sistema de Integración Centroamericano

SICTA - Sistema de Integración Centroamericana de Tecnología Agropecuaria

TC - Territorio clave

UICN- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

UNCCD - Convención de las Naciones Unidas para Combatir Desertificación

UNDP - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Executive Summary

An external evaluation mission was commissioned for the mid-term review of the Mesoamerican Agro-Environmental Program (MAP) implemented by the Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE). A four-person team was assembled consisting of two Norway-based academics, Roberto J. Garcia, an economist at the Dept. of Economics and Resource Management, Norwegian University of Life Sciences (UMB), and Mariel Aguilar-Støen, a human ecologist at the Center for Development and Environment, University of Oslo (SUM-UiO), and two independent Central American consultants, Mauricio José Rodríguez Rojas, an agronomist, and Ana Cecilia Escalante, a sociologist.

The purpose of the evaluation was to provide the embassies of Norway, Sweden and Finland with an external view of the capacity of the program to achieve its goals, and to provide observations, conclusions and recommendations for improvements on specific aspects of the program (relevance, performance, general impacts, effects on participation and equity – gender, generational and ethnic, alliances, management, sustainability, among other issues). The evaluation team was sent program documents to review prior to its formal in-country work. A work plan was developed in coordination with CATIE to develop field visits that covered the full range of CATIE's programming activities under the MAP (except in the cases of projects that were already concluded and the project "Finnfor", for which only the planning phase of that project was to be considered). Given the broad scope of the program and its vast territorial coverage, the evaluation team was divided into two groups to study two principal areas of activities: Nicaragua and the Trifinio area, which includes Guatemala, Honduras and El Salvador. The mission kicked off on 11 February 2011 with presentations providing an overview of the MAP by CATIE staff, and with small-group meetings to discuss specific topics at its headquarters in Turrialba, Costa Rica. The field visits took place from 12-18 February. The field visits culminated with a preliminary presentation by the evaluation team to CATIE and the embassy representatives, prior to a closed post-briefing session with the embassy representatives.

The evaluation of the program (its programming activities, methods, implementation, results, management and administration) is based on the vision, logical framework, general objectives, inputs and outputs (results) that were proposed in the *Implementation Proposal of the MAP* (2009). However, the evaluation team notes that this initial MAP document is a proposal rather than an implementation document: relevant concepts were defined in a theoretical manner rather than for the practical purposes of the program, resulting in ambiguity or confusion in the definition of those concepts (e.g., gender equity, social equity, poverty reduction, mitigation and adaptation to climate change, territory, among others); the logical framework was still under construction; rather than defining specific objectives, indicators and targets to which the programming activities could be measured toward the validation of results the document only provided "indicative issues". There appears a loss of focus when defining the reduction of poverty as a specific aspect of the program when in fact poverty reduction is a general objective.

Whatever limitations that the evaluation team finds in the *Implementation Proposal of the MAP* (2009), it must be noted that the embassies accepted and approved this document. This implies that the embassies were willing to give CATIE the necessary space and time to undertake considerable structural and operational changes while MAP concurrently planned and implemented its programming activities during the first two years of the program.

Overall, the evaluation team views the MAP as a relevant framework for addressing the general objectives of promoting sustainable land management to alleviate rural poverty for the agricultural commodity rubrics through which the program implements its activities. The specific objectives (which MAP calls results) of the program are adequate in the context in which the programming activities are implemented. However, the indicators and targets have evolved in the first two years of the program and they were not devised in such a manner to link programming activities directly to poverty reduction. Hence, it is not possible to properly measure the level at which the program has progressed relative to its indicators and specific targets.

The evaluation of result 1 at the local level is very positive. The results appear to have a direct effect on poverty reduction through the application of agro-ecological production practices and sustainable use of natural resources, which contribute to an increase in the financial, human and natural capital base. The orientation of producers and their cooperatives toward certification of products under the MAP rubric implies price premiums that can be recorded and measured. The orientation toward certified production is an approximate means of measuring the increase in social capital. The technology developed for MAP is transferred in an efficient manner and is successful. The participants in the projects are very satisfied with the technology and knowledge that is imparted to them. The agronomic experiments result in practices that improve production, yields and quality, which results in more stable production and more income from their production activities. It is possible to evidence poverty reduction through the accounts of participants who uniformly acknowledged improved yields, production and quality. (It is also relevant to note that commodity prices are at record international levels for many of the products under the MAP's rubrics.) More importantly, the participants recognize the importance of the agro-environmental practices as an asset in their capital stock. There is a good prospect that producers will continue to apply the practices that they learnt through their association with MAP and a higher likelihood of long-term sustainability of the MAP's goals at this level than at higher levels of program intervention.

At the level of results 2-5, the programming activities have an indirect effect on poverty reduction because the intervention is more macro-oriented. The evaluation of results 2 through 4 through the alliances established by MAP are viewed very satisfactory. There is incorporation of MAP-related themes at the local, national and regional levels in coordinated programs, policy, laws, and development strategy. For result 5, it is recognized that MAP is a strategic structural reform for CATIE that stitch together many of CATIE's strengths in programming, research, education and technical cooperation. The system of evaluation and monitoring that is being developed is of variable performance. The most notable result of the operation of the MAP is the functioning of the OTNs (National Technical Offices) in each of the countries, the administrative offices that are charged with running the projects within MAP. It is understood that institutionalizing the coordination and making operational the integration of projects does take time, and it is acknowledged that there is evidence that programming activities do cut across sectors and regions, and involve a wide range of partners. CATIE through the MAP has been involved in a wide range of activities that permit it as an institution to collaborate and support organizations at the local, national and regional levels, and to be a relevant player on civic and political platforms on the issues relevant to the program.

CATIE has not given the equality and gender focus under the MAP sufficient importance. Nevertheless, this deficiency was recognized by CATIE and the donors and measures are being taken to ensure the program achieves its long-term goals in this respect. There were important advances made in MAP administration and some of the MAP projects (staff were hired, charged

with managing the gender focus, including the MAP coordinator) and an updated document gender strategy was published in December 2010.

The contribution of the programming activities under MAP projects to reduce the risk from climate change are related to the strategies adopted through technical innovation and improved agro-ecological practices, and the participation of MAP in different forums where climate change is discussed. Nevertheless, the magnitude of the effect of climate change in the region is so serious that the effect of these actions at the micro level is modest compared with the needs in the region (infrastructure, food security, prevention of natural disasters, etc.).

A strength of the MAP is that it is coordinated by CATIE which is a regional institution with considerable experience in agro-ecological issues. CATIE is an institution that has maintained a presence in the different countries of the region for decades. It is an institution of research, higher education and technical assistance, characteristics which permit it to constantly generate technological innovation (and development of human resources) that are proven *in situ*, guaranteeing that these innovations are adopted and are maintained beyond the life of the projects. Another important aspect for the MAP's success is the extensive knowledge of the region related to agro-ecological problems in the region among its staff and the technical persons who work with the projects. The weaknesses of the MAP are related to the shortcomings described with the *Implementation Proposal*. In addition, the creation of the MAP initiated, simultaneously, internal and external processes of change within CATIE. MAP is a hybrid of institutional strategies and operation plans of projects. MAP does not define short-, medium- or long-term goals that permit it to revise, adjust or improve programming activities. Another issue is that while MAP is a long-term program, its stream of financial resources was not secured at the time of the evaluation for reasons that are beyond the control of CATIE and the donors.

Recommendations for operationally improving MAP were related to the improvement in the definition of basic concepts that MAP works with, the principals which orient the program the specific objectives of the program (including indicators and targets), and defining a time horizon of the program. In terms of addressing equity and poverty, the program needs to define indicators that permit monitoring, quantifying (where possible) and reporting the effect of its actions against the different stocks of capital that the program defines relative to poverty reduction. MAP must strengthen its capacity to affect issues related to equity (gender, ethnic and inter-generational) by working with associations and organizations that have experience and complementary capacity particularly in areas that are not the strength of CATIE (for example, gender, governance, access and tenancy of the land).

Resumen ejecutivo

Un equipo consultor fue comisionado para conducir una evaluación externa de medio termino del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) ejecutado por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). El equipo estuvo compuesto por dos académicos con base en Noruega, Roberto J. Garcia, economista del Departamento de Economía y Manejo de Recursos en la Universidad Noruega de Ciencias Ambientales (UMB por sus siglas en inglés), y Mariel Aguilar-Støen, ecóloga humana del Centro para el Desarrollo y el Medio Ambiente, en la Universidad de Oslo (UiO por sus siglas en noruego), y dos consultores independientes con base en Centro América, Mauricio José Rodríguez Rojas, agrónomo y Ana Cecilia Escalante, socióloga.

El propósito de la evaluación fue proporcionar a las embajadas de Noruega, Suecia y Finlandia en Managua, y al CATIE una visión independiente de la capacidad del programa de alcanzar sus metas, así como proporcionar observaciones, conclusiones y recomendaciones para el ajuste de aspectos específicos del programa (relevancia, desempeño, impactos, efectos del programa en la participación y la equidad –de género, generacional y étnica- alianzas, gerencia, y sostenibilidad entre otras). La evaluación se basa en revisión de documentos proporcionados por CATIE antes, durante y después de la visita de campo del equipo evaluador, observaciones y entrevistas con actores que participan en la implementación del programa en Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador, y presentaciones y discusiones con el personal del MAP.

La base del programa se define en el documento *Propuesta de implementación de MAP* (2009). A pesar que dicho documento serviría de sustento para la implementación del programa, el mismo presenta debilidades en cuanto a definición de conceptos, marco lógico, líneas base, objetivos específicos e indicadores de resultados. No obstante las limitaciones que el equipo evaluador haya encontrado en el documento *Propuesta de implementación de MAP* (2009), debe notarse que el documento fue aceptado y aprobado por los donantes. Esto indica que los donantes deseaban darle a CATIE el tiempo y el espacio necesarios para llevar a cabo considerables cambios estructurales y operativos mientras a la vez MAP planeaba e implementaba sus actividades programadas durante los primeros dos años del proyecto.

Las debilidades mencionadas en el párrafo anterior han repercutido en dificultades para reportar rigurosamente la contribución y vinculación de las diferentes actividades del programa al objetivo de desarrollo del mismo: la reducción de la pobreza rural. Esta dificultad ha sido reconocida por las partes y el CATIE-MAP esta en proceso de mejorar su sistema de planificación, evaluación y monitoreo.

El programa CATIE-MAP no le ha dado importancia suficiente al enfoque de equidad e igualdad género, sin embargo, ésta carencia también ha sido reconocida por las partes y se están tomando las medidas necesarias para asegurar que el programa se encaminará hacia el impacto deseado en el largo plazo.

En general, el equipo evaluador considera que MAP es un marco relevante para el logro de los objetivos generales al promover el manejo sustentable de tierras para aliviar la pobreza rural. Los objetivos específicos del programa (que MAP llama resultados) son adecuados para el contexto en el cual las actividades del programa son implementadas.

La evaluación del resultado a nivel local es muy positiva. La tecnología desarrollada por el MAP se transfiere de manera eficiente y exitosa. Las personas participantes en los proyectos están muy satisfechas con la tecnología y los conocimientos adquiridos. Los experimentos agronómicos resultan en prácticas que mejoran la producción, los rendimientos y la calidad lo que resulta en producciones más estable y mejores ingresos para las personas productoras. Más importante aún, las personas participantes reconocen la importancia de las prácticas agroambientales como un valor en su stock de capitales. Hay buenos prospectos de que las personas productoras continúen aplicando las prácticas aprendidas a través de su trabajo con MAP. Hay mayor probabilidad de sostenibilidad a largo plazo de las metas de MAP a este nivel que a otros niveles de implementación del programa.

La evaluación de los resultados dos a cuatro a través de las alianzas establecidas por MAP es muy satisfactoria. Los temas relacionados con MAP han sido integrados en programas coordinados, políticas, leyes y estrategias diversas a nivel local, nacional y regional. MAP participa en diversos foros que aseguran que los conceptos desarrollados por el programa sean conocidos y adoptados por otras organizaciones e instituciones relevantes en la región.

A nivel institucional MAP ha promovido ciertos reajustes e integración al interior de CATIE. El resultado mas notable es el funcionamiento y visibilidad de las OTNs (Oficinas Técnicas Nacionales) en cada uno de los países, estas oficinas están a cargo de manejar los proyectos dentro de MAP. La metodología de las Escuelas de Campo –ECAs- es altamente eficiente y eficaz, y la misma esta ofreciendo oportunidades para la integración entre los proyectos MAP.

Entre las fortalezas del programa destacan que MAP es coordinado por CATIE que es una institución regional, con larga trayectoria y amplia experiencia en temas agro-ambientales. CATIE es una institución que ha tenido presencia en los diferentes países de la región por varias décadas. CATIE es una institución de enseñanza, investigación y cooperación técnica. Estas características permiten generación constante de innovaciones tecnológicas (y de desarrollo de recursos humanos) que son probadas *in situ* lo cual garantiza que las innovaciones tendrán aceptación dentro de los grupos meta y que las mismas sean mantenidas y mejorados más allá de la vida de los proyectos. La otra fortaleza del MAP que es importante subrayar es la solidez, compromiso y profundo conocimiento de la región y su problemática ambiental de los equipos técnicos que trabajan con los proyectos de MAP.

En cuanto a las debilidades del programa podemos afirmar que las más importantes son: que MAP es un programa de largo plazo que fue creado para estimular procesos simultáneos a lo interno y lo externo de CATIE. La propuesta de MAP es un híbrido de estrategias institucionales y planes de operación de proyectos. Sin embargo la *Propuesta de Implementación de MAP* no define alcances temporales de corto, mediano y largo plazo que permitan revisar, ajustar y mejorar las acciones del programa. Lo anterior dificulta el monitoreo, evaluación y seguimiento de MAP (aunque no de sus proyectos) y complica la valoración y el reporte del grado en el que MAP ofrece un valor agregado diferente a lo que sería el caso si el programa no existiera. Con esto no estamos diciendo que consideremos que no hay valor agregado, solamente que es muy complicado valorarlo. Así mismo, aunque no es responsabilidad directa de ninguna de las partes, es importante mencionar que una debilidad de MAP es que el horizonte de financiamiento a largo plazo del programa al momento de la evaluación es incierto por razones fuera del control de CATIE y sus socios.

A pesar de cualquier limitación señalada arriba con respecto al documento de implementación y el sistema de evaluación y monitoreo, el equipo evaluador concluye que el MAP esta avanzando de manera satisfactoria hacia la consecución de sus objetivos de desarrollo y de programa.

El MAP persigue incorporar el enfoque de género en todas sus actividades. A pesar que durante el inicio del programa, género se trabajo más como un tema que como un enfoque, MAP debe continuar avanzando hacia la consolidación de un “enfoque de género MAP” dentro de todos sus proyectos. MAP reconoce la importancia de fomentar la participación efectiva de los grupos más vulnerables y marginalizados de la región (las mujeres y los pueblos indígenas) en las actividades de sus proyectos y debe continuar buscando alianzas y estrategias para asegurar que dichos grupos sean incluidos en sus intervenciones.

Las contribuciones de los proyectos del MAP para enfrentar los riesgos del cambio climático se relacionan con estrategias de adaptación por medio de innovación tecnológica y la participación de MAP en foros donde se discute políticas relacionadas a cambio climático. Sin embargo, la magnitud de los efectos del cambio climático en la región es tan seria que el impacto de las acciones a nivel micro por medio de cualquier programa serán modestas comparadas con las necesidades de la región.

El sistema de monitoreo y evaluación del programa MAP está avanzando y en proceso de mejora, pero aún no es lo suficientemente fuerte como para asegurar que se pueda detectar de manera simple y precisa cómo MAP contribuye a la equidad y disminución de la pobreza o para evaluar de manera simple el valor agregado de MAP.

En la parte final de este documento ofrecemos algunas sugerencias para mejorar el MAP, entre las cuales destaca: definir claramente conceptos, indicadores, metas y sub-metas, desarrollar indicadores que permitan de manera clara y rigurosa monitorear la forma y la dimensión en las que el programa contribuye a la disminución de la pobreza rural en la región, poner mayor énfasis en los enfoques de equidad e igualdad de género, establecer alianzas estratégicas con organizaciones de los pueblos indígenas y organizaciones de la región y aprovechar la ventaja competitiva del CATIE de ser una institución de investigación, enseñanza y cooperación técnica para fomentar alianzas e investigaciones en temas que MAP necesita fortalecer tales como equidad de género, acceso y tenencia de la tierra, gobernanza y pueblos indígenas.

Evaluación de medio término del MAP (Programa Agroambiental Mesoamericano)

1. Introducción

La asistencia para el desarrollo se enmarca de manera creciente dentro de un marco holístico de intervención. Mediante la integración de temas económicos, sociales, institucionales, políticos y ambientales se analiza los problemas de las áreas más pobres y se diseña los mecanismos de intervención. El impacto que el cambio climático tiene sobre la economía, la salud, la productividad, y la seguridad de las regiones más pobres del planeta, ha reforzado la importancia de la interrelación entre ambiente y desarrollo en las agendas de desarrollo tanto de agencias internacionales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y las organizaciones de base de la comunidad. El uso y manejo sostenible de recursos naturales figura pues de manera prominente dentro del abanico de intervenciones clave para asegurar el bienestar de las poblaciones humanas en los países en vías de desarrollo.

Dada la diversidad en términos naturales y culturales de la región Mesoamericana, los patrones de asentamiento y de distribución de recursos económicos y la reconfiguración de los sectores productivos que ocurren como consecuencia de la implementación de políticas neoliberales en la región, el acceso, uso y control sobre los recursos naturales han sido identificados como clave para el desarrollo rural en Mesoamérica. El área rural Mesoamericana ha sido particularmente afectada por la reducción de la asistencia técnica y por la baja o nula asistencia económica pública durante las últimas décadas. Por otra parte, la crisis del café (variabilidad en precios, reestructuración de instituciones, re-ajustes del mercado internacional), un cultivo clave para las economías Mesoamericanas, las fluctuaciones climáticas, y la liberación de las importaciones de granos básicos en estos países hacen muy vulnerable el sector rural de la región. Las personas vinculadas al área rural Mesoamericana han respondido ante estas crisis de formas variadas, los vínculos a mercados nicho se han fortalecido, en algunos casos los monocultivos se han expandido, y más frecuentemente la migración internacional se ha incrementado de tal forma que actualmente cerca del 10% de la población de la región vive en los Estados Unidos.

En este contexto, los Ministros de Agricultura, Ambiente y Salud de los países Mesoamericanos solicitaron a la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) y el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica (COMISCA) que unieran esfuerzos en una iniciativa intersectorial para preparar una Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS). Las secretarías de estos tres consejos interministeriales formaron un Comité Consultivo Inter-agencial (CCI) para dar asesoramiento en la elaboración de la ERAS que entre otras organizaciones internacionales y regionales incluye a CATIE y que jugaron un rol importante en el CCI y por lo tanto en la preparación de dicha estrategia.

En 2008, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) desarrolló una propuesta para establecer el Programa Agroambiental Mesoamericano (el “MAP”, por sus siglas en inglés), una plataforma con múltiples organizaciones socias para la gestión del conocimiento y la innovación. Se creó el MAP como una iniciativa internacional e intersectorial para desarrollar, probar y comunicar, dentro de una diversidad de territorios rurales, metodologías, tecnologías y políticas diseñadas para integrar la producción y la conservación. La meta final del

MAP es mejorar el bienestar humano a través de la promoción de estrategias y prácticas competitivas para el manejo sostenible de recursos naturales. Esto incluye enfoques en los niveles de finca (hogares), territorio, nacional y regional; p.ej., mayor equidad y buena gobernanza a nivel de paisaje. MAP y ERAS son iniciativas regionales, con coincidencia de objetivos lo cual posibilita sinergias y cooperación en trabajos conjuntos que ya están en proceso.

En la Cumbre de Presidentes en San Pedro Sula, Honduras, en mayo 2008, los presidentes de los países del Sistema de Integración Centroamericano (SICA) solicitaron la ayuda de las organizaciones regionales para implementar la ERAS (punto 6 de la declaración conjunta): por lo tanto la ERAS proporciona un marco para el MAP y este promete convertirse en uno de los instrumentos principales para respaldar la implementación de la ERAS. El MAP también pretende contribuir a la implementación del Programa Estratégico Regional (Centroamericano) Forestal (PERFOR) y la Política Agrícola Centroamericana que son referenciadas entre sí y consistentes con la ERAS. La CCAD también ha solicitado al CATIE proporcionar coordinación técnica para la preparación de la Estrategia Regional para Cambio Climático (ERCC) que fue aprobado en diciembre 2010. Igualmente se ha acompañado y ofrecido apoyo técnico en el desarrollo de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) en donde MAP es parte integral de la Plataforma Regional de Apoyo Técnico (PRAT). De este modo, también el CATIE tendrá oportunidades para influir en la formulación de políticas a través de su rol en la región.

A través del MAP, preparado específicamente para Mesoamérica, se intenta fortalecer el rol institucional del CATIE en la región, el cual está enfocado en el desarrollo, validación y comunicación de conceptos, enfoques, métodos y tecnologías para ayudar a otras organizaciones a aprovechar las nuevas oportunidades además de resolver desafíos en el sector rural. El programa también pretende reforzar las capacidades del CATIE para trabajar en la interface entre investigación y política, contribuyendo a la evaluación y formulación de políticas locales, nacionales y regionales relevantes, además de comunicar sus resultados en formatos y lenguaje apropiados para los formuladores de políticas. El CATIE y sus organizaciones socias llevan a cabo el trabajo de investigación y desarrollo con grupos locales en territorios clave y zonas piloto. Sin embargo, la comunicación de los resultados podrá servir a una clientela mucho más amplia y debe ser llevada a cabo por un mayor número de organizaciones locales, nacionales y regionales. Este programa intersectorial que cubre un amplio rango de actividades y organizaciones socias se estableció con un enfoque agroambiental comprendido como la base para el desarrollo rural de Mesoamérica.

Una característica principal del programa MAP es que integrará proyectos, recursos, organizaciones y conocimiento, buscando eficiencia e impacto a diferentes niveles a través de intervenciones puntuales que ayudarán a organizaciones socias regionales, nacionales y locales a aprovechar nuevas oportunidades, además de resolver problemas agroambientales. La propuesta del MAP también refleja el interés y experiencia acumulada del CATIE y de sus donantes principales en manejar programas regionales, dentro de los cuales una de las metas es una mayor integración de recursos, actividades e información para asegurar el uso eficiente y efectivo de los fondos suministrados por la cooperación internacional; para armonizar y alinear la cooperación para el desarrollo y reconoce el valor de iniciativas más integradas y colaborativas para tratar los problemas complejos que enfrenta la región.

1.2 Descripción del programa

La *Propuesta de implementación de MAP* (2009) parte señalando que de manera creciente, la asistencia técnica está tomando un enfoque más holístico en los proyectos de desarrollo, integrando conceptos económicos, sociales, institucionales, políticos y ambientales para el análisis de la pobreza y para el diseño de actividades programáticas enfocadas a la reducción de la pobreza. El cambio climático ha tenido un efecto adverso en la situación económica y los medios de vida de las poblaciones rurales en países en vías de desarrollo. Esto ha llevado a resaltar la importancia de las interrelaciones entre las agendas de ambiente y desarrollo de agencias internacionales, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales así como de organizaciones de base de las comunidades. El uso y manejo de los recursos naturales aparece de manera prominente en asuntos relacionados con la productividad, salud y seguridad alimentaria y debería ser central para los programas de asistencia técnica que buscan mejorar el bienestar de las poblaciones humanas en países en vías de desarrollo.

CATIE inició el desarrollo del MAP en 2008 como un medio para propiciar una plataforma de innovación y conocimiento inter-sectorial, y multi-socio que persigue la mejora del bienestar de hogares rurales a través del mejoramiento de prácticas sostenibles de manejo de tierras y otros recursos. El MAP fue diseñado para apoyar el desarrollo, prueba y comunicación de metodologías, tecnologías y políticas cuyo objetivo busca la integración de producción y conservación. El objetivo de MAP es mejorar el bienestar humano a través e la promoción de estrategias y prácticas de manejo sustentable de tierras. El área geográfica de enfoque es Mesoamérica, primariamente a través de territorios clave y proyectos piloto. El programa opera a diferentes niveles, comenzando con el nivel local en el que se trabaja con familias rurales, sus cooperativas y otras organizaciones que trabajan con las cooperativas. También trabaja con gobiernos locales, organizaciones nacionales y regionales y agencias gubernamentales para diseñar e implementar estrategias y políticas que sean consistentes con el objetivo de MAP. Finalmente, el MAP fue visto como un medio para reforzar el rol institucional de CATIE en el desarrollo, validación y comunicación de conceptos, enfoques, métodos y tecnologías para apoyar otras organizaciones en la identificación de nuevas oportunidades y la solución de retos en el sector rural. El MAP también fue creado con la intención de reforzar la capacidad de CATIE de hacer sus resultados de investigación útiles en la arena política en tanto estos resultados se comparten en formas que son comprensibles y relevantes para los decisores a nivel local, nacional y regional.

MAP surge de la consolidación de varios proyectos de CATIE que existían previamente y nuevos proyectos que se colocan bajo una estructura organizativa y administrativa. CATIE señala que este proceso creó un programa y no un “mega-proyecto”. Los proyectos que existían previamente y que fueron incorporados al MAP incluyen proyectos financiados por Noruega y Suecia. Los proyectos financiados por Noruega eran “Pasturas Degradadas”, “Innovaciones en Cadenas de Valor”, y el “Proyecto Centro Americano de Cacao”; los proyectos financiados por Suecia eran “Focuecas”, el “Programa de Economía Ambiental de Latinoamérica y el Caribe” y el proyecto “Ambiente para el Desarrollo en América Central. Adicionalmente, un nuevo proyecto forestal “Finnfor” financiado por Finlandia se incorpora a la estructura MAP.

La consolidación de proyectos en un programa también refleja los intereses de los donantes principales de CATIE. La integración de proyectos regionales bajo una administración y gerencia centralizadas significaba mayor eficiencia y efectividad en el uso de recursos, la coordinación de actividades programáticas y el flujo de información.

El MAP se diseñó con dos objetivos generales: el objetivo de desarrollo es que “las sociedades mesoamericanas utilicen estrategias de manejo sostenible de la tierra (MST) que proporcionen bienes y servicios eco-sistémicos que reduzcan la pobreza rural”; y el objetivo del programa es que “Organizaciones locales, nacionales y regionales cuenten con las herramientas, el conocimiento y la capacidad de poner en práctica innovaciones tecnológicas, políticas y programas para desarrollar y promover el uso sostenible de la tierra para mejorar los medios de vida rurales”. A partir de estos dos objetivos generales, CATIE genera cinco categorías de resultados esperados a diferentes niveles:

6. Nivel local. Las familias rurales y las organizaciones de productores en zonas prioritarias de Mesoamérica adoptan prácticas de producción sostenible y manejo sostenible de recursos naturales y se integran dentro de las cadenas de valor
7. Nivel territorial. Gobiernos locales implementan mecanismos efectivos ambientales y de buena gobernanza
8. Nivel nacional. Organizaciones nacionales y tomadores de decisiones usan las experiencias de las tecnologías de producción y manejo de recursos naturales generadas por el MAP.
9. Nivel Regional Organizaciones mesoamericanas y los tomadores de decisiones usan el conocimiento, las herramientas y las recomendaciones del MAP.
10. Interno. El CATIE mejora sus capacidades para colaborar y apoyar a socios locales, nacionales y regionales en diseñar e implementar estrategias y políticas efectivas

Adicionalmente a estas categorías desde donde se espera producir resultados, hay tres áreas temáticas cubiertas por el programa que contribuyen al objetivo general del manejo sostenible de tierras: adaptación al cambio climático, servicios eco-sistémicos (incluyendo mitigación al cambio climático); y mercados y cadenas de valor.

1.2 Metodología de la evaluación

1.2.1 Equipo evaluador

El equipo evaluador se conformó por cuatro personas con perfiles profesionales diferentes y complementarios para poder cubrir la diversidad de áreas temáticas contempladas por el MAP. La coordinación del equipo estuvo a cargo de Roberto García, economista del Departamento de Economía y Manejo de Recursos de la Universidad de Ciencias Ambientales (IØR-UMB por sus siglas en Noruego) las otras personas integrantes fueron, Mariel Aguilar-Støen ecóloga humana, del Centro para Estudios del Desarrollo y el Ambiente, de la Universidad de Oslo (SUM-UiO por sus siglas en Noruego), Mauricio José Rodríguez Rojas, agrónomo, consultor independiente con base en Managua, Nicaragua y Ana Cecilia Escalante socióloga, consultora independiente, con base en San José Costa Rica. El equipo evaluador realizó una autoevaluación y en base a esta se definió dos sub-grupos. El sub-grupo A estuvo integrado por Ana Cecilia Escalante y Mauricio Rodríguez y el sub-grupo B por Roberto García y Mariel Aguilar-Støen. El primer sub-grupo desarrolló su trabajo de campo en el área del Trifinio y el segundo en Nicaragua (ver anexo 1).

1.2.2 Metodología

La evaluación de medio término fue prevista en los acuerdos originales entre los donantes y CATIE para dar espacio de mejorar y reorientar al MAP para lograr un mayor impacto. De acuerdo con los términos de referencia (anexo 2), la evaluación se basó en el análisis de factores relacionados con eficiencia, efectividad, relevancia, desempeño, impacto, participación y equidad (género, generacional, étnica), alianzas, gerencia, sostenibilidad, y manejo de riesgos del proyecto (clima, desarrollo socio-económico). El enfoque metodológico consistió en reunir y analizar un mínimo necesario (representativo) de datos e información, considerados los más relevantes para monitorear el progreso del programa. En la evaluación se incluye, además de un análisis de los indicadores propuestos, entrevistas con los principales actores involucrados en el mismo. Se combinan dos enfoques, el primero se orientara a identificar en la medida de lo posible, qué ha cambiado y cuánto ha cambiado (en relación a los objetivos y metas del proyecto) y el segundo persigue responder por qué ha cambiado y cómo ha cambiado. Se tiene que notar que esta evaluación es limitada por el poco tiempo que ha transcurrido desde el inicio de la implementación del MAP que es un programa que se implementará a largo plazo. Adicionalmente, los datos del segundo año que se encuentran en el *Informe de Avances, 2010* no estuvieron disponibles hasta marzo cuando el primer borrador de la evaluación se tenía que entregar. Un listado de los documentos revisados para esta evaluación se encuentra en el anexo 3.

En el primer enfoque se utiliza indicadores (i.e. aspectos cuantificables) que permiten estimar el nivel en el que se han alcanzado las metas y objetivos del programa. Para esto, se revisó los documentos proporcionados por el equipo del programa. El segundo enfoque pretendió identificar y analizar cambios significativos ocurridos como consecuencia de la implementación del programa, pero que no es posible cuantificar. Se pretendió, además, identificar variables (no necesariamente consideradas por los indicadores) que han tenido impacto en el éxito del proyecto. De tal manera que se pueda apreciar más ampliamente los factores que contribuyen/impiden alcanzar las metas del programa y presentar sugerencias adecuadas. Con este fin se realizó entrevistas grupales e individuales. En las entrevistas se incluyó en la medida de lo posible, participantes de ambos sexos, de distintas edades y pertenencia étnica. En algunos casos se entrevistó a mujeres por separado. En las entrevistas se incluyó funcionarios públicos de los distintos países y funcionarios de CATIE, y representantes de los grupos beneficiarios, de plataformas locales organizadas, organizaciones no gubernamentales y del grupo de donantes. Algunas de las entrevistas fueron grabadas y en todos los casos se tomó notas que respaldan los resultados de la evaluación. Las entrevistas a todos los grupos que implementan acciones del programa, pero que no son parte del CATIE se realizaron sin la presencia del personal del MAP.

El objetivo de esta combinación de métodos es reunir información cualitativa entendiendo las causas del proceso (diagnóstico), de tal forma que los datos colectados durante el periodo de estudio puedan ser utilizados como un punto de referencia para estimar tendencias con un alto grado de confiabilidad, e idealmente la metodología podrá replicarse en la evaluación final del programa. La intención es que la evaluación promueva aprendizaje de lecciones sustentadas en la experiencia, de tal forma que la implementación del programa se refuerce al hacer los ajustes necesarios. El objetivo general de la evaluación es formular recomendaciones sobre: (1) los cambios o ajustes que se requieran en el diseño y la orientación del MAP, (2) el futuro del MAP en base al análisis de la relevancia, efectividad, eficacia, efectos y sostenibilidad de las acciones, productos, y resultados del programa; y (3) ajustes a la propuesta de Implementación del MAP y sus conceptos, al macro lógico, a los instrumentos, metodologías y enfoques, incluyendo los pasos que se deben tomar para consolidar los avances y garantizar el logro de los objetivos del MAP. De este objetivo general se destacan varios objetivos específicos: valorar los avances, la estructura del MAP, la relevancia, eficacia y eficiencia de la gestión del MAP, y la sostenibilidad

social y ambiental de las acciones del programa; determinar el nivel en que los objetivos de MAP se están logrando; formular las lecciones aprendidas; y evaluar los órganos y mecanismos de coordinación y de colaboración establecidos, y la capacidad de CATIE de incidir y comunicar resultados en los planes y las políticas nacionales y regionales de medio ambiente y agricultura.

1.2.3 Plan de trabajo

A partir del 25 de enero 2011 se inició la revisión de los documentos provistos por el programa y la embajada. El equipo evaluador se reunió con representantes de las embajadas de Noruega y Finlandia en San José, Costa Rica el 10 de febrero 2011. El 11 de febrero se reunió el equipo evaluador con la dirección de CATIE y del programa MAP en Turrialba, Costa Rica. En el anexo 1 se incluye la lista de los participantes. En esta primera reunión se hizo una presentación del programa y sus diferentes componentes y se discutió la forma en que el mismo se ha implementado (la agenda del programa también se encuentra en anexo 1).

Entre el 12 y el 18 de febrero 2011 el equipo evaluador viajó a las áreas donde el programa está desarrollando sus acciones. (Los planes de visitas de campo de los dos sub-grupos del equipo evaluador están detallados en anexo 1). En las visitas de campo se utilizó varias herramientas para reunir información incluyendo grupos focales con las personas participantes en el proyecto, entrevistas grupales con organizaciones proveedoras de servicios, entrevistas individuales y observación de actividades en el campo.

Entre el 18 y el 20 de febrero discutimos y sistematizamos los hallazgos de las visitas al campo reunidos en la ciudad de Managua. El 21 de febrero se hizo una presentación a CATIE y a representantes de las embajadas de Noruega y Finlandia en Managua. Entre el 22 de febrero y el 11 de marzo se elaboró un borrador completo del informe final de la evaluación. Las embajadas y CATIE tuvieron dos semanas para revisar el borrador para comentar y reaccionar sobre el documento. El equipo evaluador incorporó esos comentarios en el informe final que se entregó el 6 de mayo 2011.

1.3 Organización del informe

Este informe consiste de siete secciones. La primera sección es una introducción al MAP, el equipo evaluador y la metodología de la evaluación. En la segunda sección se presenta el diseño del MAP con énfasis en el documento de la *Propuesta de Implementación* que sirve como el macro lógico inicial del programa. Los resultados se reportan en la sección 3 por las cinco escalas en las que el MAP implementa actividades. Se comenta sobre la relevancia y desempeño del MAP en la sección 4 y sobre el desempeño de las organizaciones socias en la sección 5. Las lecciones aprendidas se presentan en la sección 6 y las conclusiones y recomendaciones se presentan en la sección 7.

2. Diseño del MAP

2.1 Marco institucional CATIE

El diseño del MAP se orientó hacia la integración de proyectos previamente existentes financiados por Noruega, los cuales incluyen el proyecto “Pasturas Degradadas” (PD que dentro

del MAP se desarrolló como Mesoterra), el proyecto “Innovaciones en Cadenas de Valor” (que dentro de MAP se dividió en café y hortalizas), el Proyecto Cacao Centroamérica (PCC); y proyectos financiados total o parcialmente por Suecia, el proyecto Focuecas II, el Programa Ambiente para el Desarrollo para Centroamérica (EfD-CA) y el Programa Latinoamericano y del Caribe de Capacitación en Economía Ambiental (LACEEP). Además, se incorporaron en el programa MAP el apoyo institucional al CATIE de Noruega y Suecia. Finalmente, se diseñó el Proyecto Bosques y Manejo Forestal en América Central (Finnfor) financiado por Finlandia.

El diseño del proyecto “Innovación en Cadenas de Valor” fue enfocado en tres niveles de incidencia, el primero fue los pequeños productores de café y hortalizas, el segundo las organizaciones de productores y el tercero los actores a nivel nacional y regional para vincular actividades productivas a mercados. El Proyecto Cacao Centroamérica promovió buenas prácticas agrícolas, mejoras en la productividad y diversificación así como la provisión de servicios eco-sistémicos (la preservación de la diversidad biológica- polinizadores y otros indicadores de biodiversidad, la calidad de suelo y agua en la producción de cacao) así como el fortalecimiento de las organizaciones productivas y del sector cacaotero en cada país. En el proyecto de “Pasturas Degradadas” se usaron métodos participativos replicables para desarrollar y diseminar tecnologías de uso de suelo que contribuyen a reducir los problemas ambientales y de medios de vida causadas por la degradación de pasturas. En el proyecto “Focuecas” se diseñó, validó y aplicó modelos para un manejo colaborativo, adaptativo y sostenible de cuencas aplicable en condiciones biofísicas, socioeconómicas e institucionales representativas para Centroamérica.

Mesoterra fue el primer proyecto elaborado dentro del marco de MAP. Este proyecto utilizó las experiencias y lecciones aprendidas de PD y otros proyectos. Este nuevo proyecto integra las tres áreas temáticas del MAP (Mercados y cadenas de valor, adaptación al cambio climático y servicios eco-sistémicos) y además en este proyecto se promueve la integración de programas científicos del CATIE (Cambio climático, GESTER y GAMMA).

Los bosques son un componente y sector clave de los territorios donde trabaja el MAP, que no fue cubierto adecuadamente por los proyectos iniciales o anteriores y por lo tanto, fue un tema prioritario al seleccionar y diseñar los nuevos proyectos del MAP. El proyecto “Finnfor” planea la estrategia forestal y manejo de bosques y busca identificar, analizar y remover las barreras para lograr la producción sostenible de bienes y servicios forestales, trabajando con diferentes actores y niveles con una estrategia de plataformas locales y nacionales.

MAP cuenta así mismo con nuevos instrumentos como los fondos competitivos para socios y los fondos semilla que son manejados por las OTNs y que permiten afianzar alianzas a nivel nacional en los países y catalizar nuevas iniciativas de trabajo entre las OTNs, CATIE y otros socios. La estructura y operación del MAP se diseñó para establecer, facilitar, coordinar y reeditar de la contribución de los diferentes proyectos existentes o que se diseñen en el futuro. Estos proyectos MAP seguirían siendo manejados por las diferentes dependencias de CATIE y/o sus colaboradores. Con la creación de MAP, el CATIE pretende darle continuidad al enfoque “agroambiental” como competencia clave de CATIE y sus organizaciones socias. Además el programa ayudará a CATIE a realzar la ventaja comparativa del centro de proveer un servicio integrado de investigación, educación y proyección a un grupo diverso de organizaciones socias en Mesoamérica.

La idea de consolidar los proyectos surgió como iniciativa conjunta entre la cooperación Nórdica y CATIE como una respuesta a las directrices de la declaración de París y la agenda Accra, y en

este caso, basada en la larga y exitosa trayectoria de cooperación entre CATIE y la cooperación Nórdica. Para CATIE, el MAP es una apuesta a su capacidad de hacer frente a los retos de la integración de varios proyectos ya que el MAP fue diseñado partiendo de proyectos ya existentes a diferencia del proceso más común donde primero se formula un marco lógico, luego los proyectos y los resultados. Esto es tanto una ventaja como una desventaja. En el lado positivo, es una ventaja que los proyectos tenían ya objetivos, indicadores, una línea de base, una metodología y un marco lógico ya definido y aprobado. Es una desventaja en tanto CATIE tuvo que reestructurarse (en la organización y en la implementación de sus actividades de programación) para acomodar al MAP como un programa y no una serie de proyectos. Este reto aceptado por CATIE es un proceso que toma tiempo y en el que se deben resaltar una serie importante de aciertos y avances, así como los desaciertos.

2.2 Objetivos, resultados, enfoque, fundamentos y estrategias del MAP

El MAP se define por dos objetivos generales que guían su enfoque a cinco resultados esperados. En el cuadro 1 se describe el objetivo de desarrollo y el objetivo del programa con los asuntos indicativos como fueron contemplados en la propuesta inicial del MAP (*Implementación del MAP*, enero 19, 2009). El primer objetivo es la visión del MAP, mientras que el segundo objetivo se relaciona a cómo las actividades del programa se implementarán. Los objetivos generales del MAP no han cambiado desde el inicio del programa, pero sí los asuntos indicativos a esos objetivos.

Cuadro 1. Los objetivos e indicadores en el documento inicial del MAP

Objetivos y resultados del MAP	Asuntos Indicativos
<i>Objetivo de desarrollo:</i> Las sociedades mesoamericanas utilizan estrategias de manejo sostenible de la tierra (MST) que proporcionen bienes y servicios eco-sistémicos y que reduzcan la pobreza rural	Aumento en la cantidad y distribución equitativa de los beneficios a familias y comunidades rurales, generados por una reducción en la vulnerabilidad y mejor acceso a bienes y servicios
	Mantenimiento o recuperación de capital natural
<i>Objetivo de programa:</i> Organizaciones locales, nacionales y regionales cuentan con las herramientas, el conocimiento y la capacidad de poner en práctica innovaciones tecnológicas, políticas y programas para desarrollar y promover el uso sostenible de la tierra para mejorar los medios de vida rurales	<i>Organizaciones de aprendizaje:</i> Organizaciones a todos los niveles habrán aumentado su uso de herramientas y conocimiento organizacional (p. ej., capacidad de monitoreo) para tomar decisiones con respecto a estrategias de MST que han sido instaladas con la ayuda del MAP
	<i>Escalamiento vertical:</i> replicación de estrategias de Manejo Sostenible de la Tierra (MST) a diferentes niveles facilitada por redes institucionales

De estos dos objetivos generales, se proponen cinco resultados esperados. Los asuntos indicativos de esos resultados están resumidos en el cuadro 2. En la *Propuesta de Implementación de MAP* no aparecen metas o indicadores específicos. (Los detalles aparecen en los documentos anuales de operación. Se comentará y evaluará sobre los detalles en la sección 3 de este reporte).

Las premisas que dan fundamento al MAP:

4. El desarrollo y uso de estrategias y tecnologías de MST solamente pueden ser logrados a través de intervenciones interdisciplinarias en todos los niveles, desde la parcela de producción hasta la Oficina del Ministro;

5. Lograr un impacto positivo con las convenciones ambientales internacionales depende de aplicarlas tanto en las áreas de producción agropecuaria y forestal como en las áreas de conservación (es decir, en áreas manejadas además de áreas protegidas); y
6. Es factible desarrollar un ciclo positivo de retroalimentación, donde implementar estrategias agrícolas y de recursos naturales que son amigables con el ambiente y equitativas puede contribuir a reducir la pobreza, que a su vez, contribuye a reducir la presión sobre los recursos naturales, reemplazando el ciclo actual decreciente donde la desigualdad y degradación ambiental contribuyen a una mayor pobreza, que ejerce más presión sobre los recursos naturales y por lo tanto a una mayor degradación ambiental.

Por lo tanto, el MAP ha sido diseñado para contribuir a mejorar el manejo ambiental al tiempo que responde a las preocupaciones de producción y otras de productores y organizaciones locales y nacionales.

Cuadro 2. Los resultados e indicadores en el documento inicial del MAP

Resultados del MAP	Asuntos Indicativos
<i>Resultado 1:</i> Las familias rurales y las organizaciones de productores en zonas prioritarias de Mesoamérica adoptan prácticas de producción sostenible y de manejo sostenible de recursos naturales y se integran dentro de las cadenas de valor	1.1. <i>Sistemas y prácticas sostenibles:</i> Familias rurales experimentan y adaptan sistemas de producción y de manejo de recursos naturales que balancean la conservación con mayor productividad y diversificación de productos
	1.2 <i>Cadenas de valor:</i> Cooperativas de productores y otras organizaciones mejoran el nivel y distribución de los beneficios entre familias productoras a través de un aumento en la eficiencia gerencial y actividades comerciales
<i>Resultado 2.</i> Los gobiernos locales implementan mecanismos efectivos ambientales y de buena gobernanza	2.1 <i>Territorio:</i> Mayor número de gobiernos locales implementan los mecanismos y modelos para la adaptación al cambio climático, conservación, pago por servicios ambientales (PSA) y otros ejemplos de manejo ambiental a escala de paisaje (incluyendo planificación local del uso de la tierra)
<i>Resultado 3.</i> Organizaciones nacionales y tomadores de decisiones usan las experiencias de las tecnologías de producción y manejo de recursos naturales generadas por el MAP	3.1 <i>Programas de asistencia técnica:</i> Mejoras cualitativas (innovación tecnológica, conceptual e instrumental) en programas nacionales de asistencia técnica
	3.2 <i>Políticas nacionales:</i> Inclusión en la agenda política nacional de los aspectos clave que favorecen la sostenibilidad de las experiencias del MAP (escalamiento vertical) y su replicación (escalamiento horizontal)
<i>Resultado 4.</i> Organizaciones mesoamericanas y los tomadores de decisiones usan el conocimiento, las herramientas y las recomendaciones del MAP	4.1 <i>Agendas regionales:</i> la agenda de las organizaciones y de los tomadores de decisiones regionales incluyen los temas clave del MAP
	4.2 <i>Políticas regionales:</i> aspectos clave que favorecen la sostenibilidad de los resultados y experiencia del MAP (escalamiento vertical) y su replicación (escalamiento horizontal) están incluidos en agendas políticas regionales
<i>Resultado 5.</i> El CATIE mejora sus capacidades para colaborar y apoyar a organizaciones socias locales, nacionales y regionales en diseñar e implementar estrategias y políticas efectivas	5.1 <i>Conocimiento:</i> Las lecciones aprendidas del MAP están sistematizadas, diseminadas e internalizadas en todo el CATIE en su trabajo diario
	5.2 <i>Colaboración:</i> Mayor cantidad y diversidad de oportunidades para la discusión local, nacional y regional, enfocada en el desarrollo rural sostenible en la cual el CATIE participa como asesor clave (ERAs, etc.)

El enfoque del MAP se plantea como una iniciativa intersectorial resultado de la integración de proyectos con objetivos similares pero aplicados a diferentes sectores y en diferentes países dentro de la región Mesoamericana donde CATIE trabajaba. MAP parte de la integración de ciertos conceptos (que CATIE ya manejaba en sus proyectos anteriores) en lo que se ha llamado *el enfoque MAP*. Este persigue en realidad integrar tres enfoques: medios de vida rurales, territorios y cadenas de valor con el objetivo de lograr el MST para alcanzar los objetivos generales del programa descritos arriba.

Como una ilustración de la integración de sus enfoques, CATIE presenta la figura 1 que muestra el equilibrio (tradeoffs) entre medios de vida, cadenas de valor y territorios. El enfoque de medios de vida sostenibles se usa para analizar y evaluar aspectos económicos, sociales, ambientales y productivos en su contexto rural (agricultura, ganadería, agro-forestería, y bosques). Este enfoque usa el concepto de capital para incluir los diferentes activos o capital natural, humano, cultural, social, financiero, físico y político para analizar la gobernanza y gobernabilidad de los recursos naturales, y para hacer evaluaciones del efecto de la investigación agroambiental (que incluye sistemas agroforestales y los bosques) sobre la reducción de la pobreza. La vinculación de la producción a cadenas de valor es una manera de asegurar que los sistemas de producción usando mejores prácticas agro-ambientales, resulten en productos de mejor calidad que reflejen un aumento de producción, rendimiento e ingresos. Además el enfoque de cadenas es presentado como una opción en el proceso de empoderamiento y vinculación de diferentes instancias que participan en la cadena (organizaciones y personas).

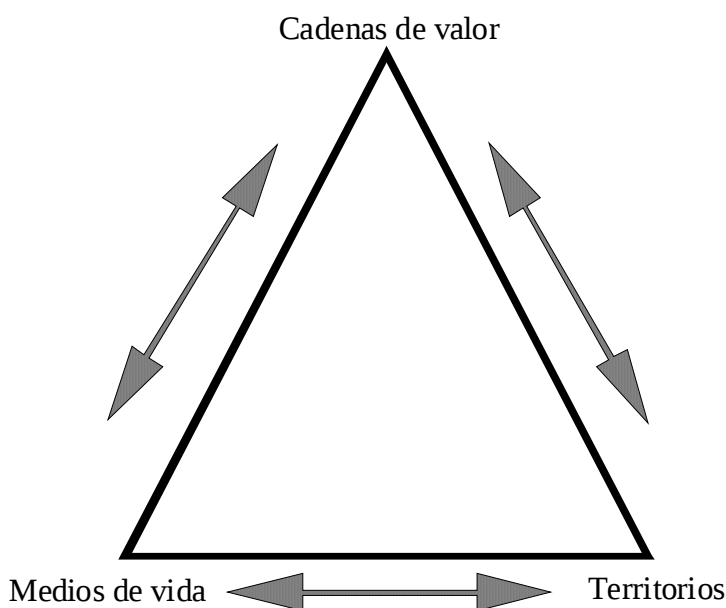


Figura 1. Triangulo de enfoques sistémicos

Territorio se refiere al paisaje o área de intervención que está entre la escala de finca, u otra unidad de manejo de recursos naturales, y la escala de país, con lo cual se puede vincular las políticas y estrategias con el nivel operacional para optimizar la capacidad de un territorio dado para proveer los bienes y servicios eco-sistémicos para el bienestar humano.

La estrategia de implementación del MAP parte de nueve principios:

10. Anclaje institucional a lo interno de CATIE: entre divisiones, programas, proyectos y las Oficinas Técnicas Nacionales (OTNs), los diversos programas de investigación y educación de CATIE contribuirán a la integración interna de MAP/CATIE y a la adopción de un enfoque interdisciplinario;
11. Integración de escalas: los proyectos del programa MAP tendrán impacto en diferentes escalas (finca, territorio, nacional, regional);
12. Integración de actividades y proyectos piloto existentes: el programa MAP no parte de cero sino que integra proyectos ya existentes. Experiencias locales obtenidas en zonas piloto, aseguran que se incremente el valor agregado de los proyectos, y su impacto. Los proyectos se diseñan partiendo de lecciones metodológicas y proveerán insumos para la formulación de políticas. Los proyectos del MAP cuentan con el apoyo de las OTNs en cada país miembro; las OTNs mantienen contacto con las autoridades gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales;
13. Desarrollo y promoción de alianzas público-privadas: por ejemplo a través de esquemas de certificación ambientalmente amigable y otras estrategias para vincular productores con mercados diferenciados;
14. Colaboración con organizaciones socias regionales, nacionales y locales, del sector gubernamental, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y las agencias cooperantes en la región;
15. Fondos competitivos para organizaciones socias: por medio de los cuales se potencializa la posibilidad de incidir en las actividades de las organizaciones socias y que éstas se integren en las actividades del MAP. Las OTNs son responsables de convocar anualmente para la asignación de estos fondos competitivos a socios actuales y/o potenciales;
16. Consulta y retroalimentación a través de la Unidad de Comunicación y Políticas y de la coordinación del MAP;
17. Disseminación de información; y
18. BECAs para capacitación y para realizar estudios en la Escuela de Posgrado del CATIE.

Además es importante resaltar que considerando que para lograr mostrar y atribuir un impacto proporcional a la intervención del programa se requiere de un plazo largo de implementación y por tanto MAP fue concebido como un programa a largo plazo (al menos diez años). Así mismo es necesario mencionar que MAP se basa en métodos participativos que ha sido un elemento central en todos los proyectos de CATIE.

2.3 Áreas temáticas del MAP

Para contribuir al MST, el MAP trabajará tres áreas temáticas: (1) adaptación al cambio climático; (2) mercados y cadenas de valor (aunque MAP lo define como un enfoque también, ver sección 2.2) y (3) servicios eco-sistémicos. Cada área temática fue concebida como una lista de tareas y actividades del programa sin que ningún proyecto particular tuviera que cubrir todas las actividades planteadas. Es decir que las áreas temáticas son conceptos transversales para contribuir a los resultados del MAP como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. Áreas temáticas del MAP y sus tareas específicas

Área temática	Tareas	Descripción general
1. Adaptación al cambio climático	1.1. Selección de germoplasma de cultivos y promoción de tecnologías eficientes de manejo de agua	Organizaciones nacionales y regionales han identificado la adaptación al cambio climático como de alta prioridad. Tres de los mayores efectos del cambio climático y variabilidad climática en la región son: temperaturas promedias y extremas más altas, aumento en la intensidad de eventos climáticos extremos (sequías y huracanes) y aumento en el nivel del mar. A través de manejo sostenible de recursos naturales las tareas podrían contribuir a la mitigación (emisiones y/o captura de gases) y serán vínculos con iniciativas de REDD en la región.
	1.2. Manejo integrado de sistemas agrícolas, ganaderos y forestales	
	1.3. Conservación y manejo de la biodiversidad	
	1.4. Desarrollo de herramientas para apoyar la toma de decisiones: modelar impactos económicos, ambientales y sociales del cambio climático	
	1.5. Planificación de uso de la tierra local y nacional y manejo de conflictos	
	1.6. Mecanismos y esquemas para compensar por servicios eco-sistémicos	
2. Mercados y cadenas de valor	2.1. Desarrollo de capacidades empresariales en cooperativas y organizaciones de productores	Para maximizar los beneficios de una cadena de valor, todos los capitales (ambiental de recursos naturales, de conocimiento humano y físicos) refuerzan uno al otro. La cadena de valor es un refuerzo de capital social, creado por las relaciones entre actores en la cadena y aquellos que proveen servicios a la cadena, para mejorar el capital de conocimiento humano para crear un producto de calidad, que en turno aumenta el capital financiero de familias (ingreso).
	2.2. Fortalecimiento de capacidades de los proveedores de servicios para que los servicios indicados arriba estén disponibles para las organizaciones de productores	
	2.3. Mejoramiento del contexto político y de desarrollo que facilita que los productores puedan responder a la demanda potencial de mercados orientados hacia productos sociales y ambientales	
3. Servicios eco-sistémicos	3.1 Selección y promoción de temas específicos de investigación o desarrollo	Los servicios eco-sistémicos son de particular importancia para las comunidades rurales pobres, y su importancia es reconocida por los gobiernos de la región. CATIE ha acumulado experiencia en el diseño, la evaluación e implementación de instrumentos económicos que proveen incentivos a los administradores de la tierra y a usuarios de los recursos para la protección de servicios eco-sistémicos. El trabajo en el área continuará en colaboración con socios locales e internacionales en todas las escalas territoriales, de regional hasta la finca.
	3.2 Integración de la información existente de la región	
	3.3 Desarrollo y evaluación de esquemas piloto que buscan proveer servicios eco-sistémicos	
	3.4. Integrar información respecto servicios eco-sistémicos estratégicos y evaluar disyuntivas	
	3.5. Capacitación, comunicación de resultados y promoción de métodos para manejar, desarrollar, monitorear y evaluar los servicios eco-sistémicos	

3. Resumen de resultados de la implementación

Antes de entrar en el análisis detallado de los resultados de implementación, al cual dedicamos la sección 3.1, empezaremos dando cuenta de lo que a nuestro juicio ha sido un problema fundamental para MAP en estos dos años: el constante cambio de sus indicadores y metas y por tanto de la forma en que se presentarán resultados. Lo que se presenta a continuación es un análisis de las razones que explican el constante ajuste y cambio al que, los indicadores y metas por resultado, han estado sujetos durante el periodo de evaluación. Al presentar este análisis perseguimos demostrar que el documento de *Propuesta de Implementación del MAP*, en tanto la base para la implementación del programa, sufría la debilidad de no haber especificado una línea de base para el programa o los resultados tangibles esperados; ambos elementos deberían idealmente guiar la planificación anual, el monitoreo y evaluación de los mismos. Lo segundo que queremos demostrar es que dado que la propuesta de implementación del MAP tampoco define alcances temporales de corto, mediano y largo plazo, la evaluación de resultados es sumamente compleja por una parte y por otra no permite que CATIE visible la forma y la medida en que el programa está encaminándose o no hacia un impacto a corto, mediano y largo plazo. MAP ha generado resultados tangibles y como se evidencia en esta evaluación se encuentra encaminado hacia el impacto deseado. No obstante es sumamente importante que MAP pueda comunicar sus alcances a los donantes con la misma claridad y éxito con la cual los comunica en otros foros.

Las razones que han dificultado la presentación de resultados son las siguientes:

- El documento inicial de implementación del MAP presenta dos objetivos generales: contribuir al desarrollo por medio de la reducción de la pobreza rural, y que las organizaciones locales, nacionales y regionales implementan innovaciones tecnológicas agro-ecológicas políticas y programas (página 7 de la versión en inglés). En seguida el documento presenta cinco resultados a cinco niveles (familias y sus organizaciones, gobiernos locales, organizaciones nacionales, organizaciones regionales y CATIE). Estos cinco resultados pueden interpretarse de dos formas, primero como una identificación de los actores en los que se enfocara el programa y segundo como objetivos específicos del programa. A partir de aquí se pretende implementar MAP.
- El documento de implementación y el código de conducta MAP, aceptados por todas las partes, especifican que cada uno de los proyectos que componen MAP tiene su propio marco lógico *específico*, sus propios indicadores y su propio sistema de monitoreo y evaluación que *continuarán* paralelamente con el monitoreo del progreso a nivel de programa (página 8 pie de página 14 versión en inglés). El periodo de 2009 a 2012 es pues, una fase de transición durante la cual se consolidara la integración de los proyectos dentro de MAP.

No se estableció indicadores de línea base para el programa; en cambio se esperaba definir los indicadores del programa durante el primer año de implementación del programa MAP como resultado de la construcción de líneas de base y la revisión de los procedimientos de evaluación y monitoreo. A nuestro juicio esto ha representado un reto enorme para MAP, CATIE y las embajadas.

Como se menciona arriba los cinco resultados presentados en documento de la *Propuesta de Implementación de MAP* pueden ser interpretados como objetivos específicos, pero al inicio del programa no se contaba con la guía de indicadores, metas, sub-metas y resultados tangibles. En el documento del MAP, *Informe de Avances, 2009*, se listan una serie de indicadores de manera general sin especificar números. Los indicadores se formulan como “aumenta x o y” pero como no se contaba con una línea base, no es posible determinar qué se puede estimar como ese “aumento” y en relación a que aumenta la variable considerada. Tampoco es correcto asumir como línea base que el estado antes de la intervención es cero por la simple razón que MAP está conformado por una serie de proyectos que existían antes de la inepción de MAP y que algunos de estos proyectos seguirían funcionando como parte del programa. Incluso uno de los proyectos nuevos de MAP surge como una re-estructuración de un proyecto que existió durante varios años. Esto es un reto para que MAP pueda demostrar el nivel al cual los resultados pueden atribuirse directamente al programa.

En los *Planes Operativos Anuales* (POAs) hay una descripción general de lo que se ha completado, se hace un esfuerzo por cuantificar los resultados, a través de productos (p.ej. número de familias capacitadas y/o financiadas y el número de estas cuyas responsables son mujeres). Sin embargo, es un desafío considerable evaluar qué tan bien el programa ha progresado cuando no se especificó desde el inicio las metas cuantificables o la línea base. Es hasta el 2010 que MAP define algunos indicadores y metas más específicos, que son cuantificables y medibles en los que CATIE puede demostrar su relevancia. Los indicadores y sus metas se seguirán desarrollando en el 2011.

Los retos para CATIE y MAP son resaltar el valor agregado de MAP y construir una línea base que pueda servir de sustento para estimar el nivel al cual los cambios observados se pueden atribuir a una intervención integrada y coordinada tanto en las áreas de influencia del programa como al interior de CATIE. Por ello CATIE-MAP están invirtiendo esfuerzos en desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo que integra la planificación. Desarrollar líneas base y un sistema de monitoreo, planificación y evaluación para MAP ha sido un desafío porque el programa se ubica en un nivel intermedio entre la planificación de proyectos y la planificación institucional.

En el cuadro 2 se presentan los resultados 1 a 5 con sus asuntos indicativos tal como fueron especificados en el documento de la *Propuesta de Implementación de MAP*. A continuación presentamos la evolución de cómo lo que se ha llamado un resultado iba a ser medido durante el período de tiempo de mayo 2009 (*Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa*) hasta septiembre 2010 (reporte *Plan Operativo Anual: Metas 2011*). En los cuadros 4 a 8 se presenta la evolución de los asuntos indicativos y las metas de los indicadores. Nuestro análisis sugiere que el MAP se comenzó a implementar sin indicadores o metas claros en su sistema M&E y POA y no se reportan en forma consistente en el 2009. Con el tiempo se van concretizando de forma consistente.

Cuadro 4. Evolución de los indicadores y metas de resultado 1

Indicadores:	
1.4 Aumenta el número de familias rurales (desagregadas por sexo de cabezas de familia) que experimentan y adaptan sistemas productivos y de manejo de recursos naturales que balancean conservación de los recursos naturales aumento de la productividad y diversificación productiva	
1.5 Aumenta el número de cooperativas de agricultores y otras organizaciones que mejoran sus ingresos y la distribución de beneficios mediante mejoras de su inserción en las cadenas de valor.	
1.6 Aumenta el número de proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros a las organizaciones de productores y cadenas de valor con mejores capacidades de ofrecer servicios en base a aprendizajes del MAP	
Medios de verificación	Recolección regular de información
Documento MAP: <i>Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa</i> , mayo del 2009	
- Estimación del número de familias rurales (desagregadas por sexo de cabezas de familia) que adoptan actividades o prácticas a escala demostrativa y/o de replicación en las Áreas Piloto de los proyectos del MAP - Lista-muestra de la estimación anterior	Proyectos MAP mantienen actualizada una base de datos (Excel) de actividades y prácticas adoptadas / de integración a las cadenas de valor / de proveedores de servicios a los productores y cadenas de valor en el AP
- Lista de organizaciones rurales y sus asociados (desagregado hombres y mujeres) que se integran a cadenas de valor a escala demostrativa y/o de replicación en las Áreas Pilotos - Análisis de la evolución de ingresos de COAs	La base de datos incluye muestra de nombre localización y coordenadas GPS y foto de la actividad o práctica
Lista de proveedores de servicios técnicos empresariales y financieros a las organizaciones de productores y cadenas de valor con mejores capacidades de ofrecer servicios en base a aprendizajes MAP.	La lista actualizada se envía anualmente a la Coordinación MAP, quien las agrega
Meta anual del indicador	Contribución por proyecto
Documento MAP, <i>Plan Operativo Anual 2009</i> , marzo del 2009	
Existen productos a generar por proyecto que corresponden a los medios de verificación, pero que no son iguales a los productos que están escritos en el <i>Informe de Avances</i> , 2009.	Existe una lista de actividades clave necesarias y en algunos casos metas cuantificables.
Meta anual del indicador	Contribución por proyecto
Documento MAP: <i>Informe de Avances</i> , 2009	
Existen productos para los indicadores 1.1, 1.2 o 1.3 que corresponden a los medios de verificación.	Existe una descripción de las actividades y el número de participantes existe pero no en forma fácil de manejar
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual</i> , 2010	
Se reporta metas de las actividades y de los participantes en cada indicador. Ósea, es posible definir sub-indicadores 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.2, etc.	La contribución por proyecto se reporta de manera más clara.
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual: Metas 2011</i> , septiembre del 2010	
Las metas definidas en el 2010 todavía existen para el 2011 y se definan más sub-metas a los indicadores. Se ve que se aumenta el número de participantes en las actividades programadas.	Se reporta una propuesta de plan de trabajo por proyecto, por medio de Coordinación MAP, y por cada OTN.

Cuadro 5. Evolución de los indicadores y metas de resultado 2

Indicador:		
2.1 Aumenta el número de gobiernos locales que adoptan e implementan una o más de medidas en los siguientes campos (adaptación al cambio climático; conservación de biodiversidad a escala local; pago por servicios ambientales; ordenamiento territorial; otras medidas de manejo ambiental a escala de paisaje; iniciativas de promoción de cadenas de valor en el territorio; otras políticas sociales y económicas en general relacionadas al MAP; políticas de equidad (género, diversidad cultural, etaria y generacional) y empoderamiento en el uso y manejo de recursos naturales y ambiente.		
Documento MAP: <i>Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa</i> , mayo del 2009		
Medios de verificación	Línea de base	Recolección regular de información
Lista de Municipios y otros gobiernos locales de las Áreas Piloto de MAP y su nivel de adopción de las medidas mencionadas	Nula. Se van a considerar solamente las medidas e iniciativas adoptadas luego de la iniciación de MAP	- Proyectos MAP y OTN mantienen actualizada la base de datos por Municipio de las respectivas AP y TC de MAP detallando mecanismos de gobernanza ambiental y prácticas adoptadas - OTN envían anualmente base de datos actualizada a Coordinación MAP - Coordinación MAP agrega los resultados
Meta anual del indicador		Contribución por proyecto
Documento MAP: <i>Plan Operativo 2009</i> , marzo del 2009		
Existen productos a generar por proyecto que corresponden a los medios de verificación, pero que no son iguales a los productos que están escritos en el <i>Informe de Avances</i> , 2009.		Existe una lista de actividades clave necesarias, pero no cuantificables.
Documento MAP, <i>Informe de Avances 2009</i> , 2009		
Existen productos para el indicador 2.1 que corresponden a los medios de verificación.		Existe una descripción de las actividades y el número de participantes existe pero no en forma fácil de manejar
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual</i> , 2010		
Meta anual del indicador		Contribución por proyecto
Se reporta metas de las actividades y de los gobiernos locales. Ósea, es posible definir sub-indicadores 2.1.1, 2.1.2, etc.		La contribución por proyecto se reporta de manera más clara.
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual: Metas 2011</i> , septiembre del 2010		
Meta anual del indicador		Contribución por proyecto
Las metas definidas en el 2010 todavía existen para el 2011 y se definen más sub-metas al indicador.		Se reporta una propuesta de plan de trabajo por proyecto, por medio de Coordinación MAP, CPU y por cada OTN.

Cuadro 6. Evolución de los indicadores y metas de resultado 3

Indicador:	
3.1 Aumenta la presencia de MAP en los procesos de formulación y ajustes de políticas y programas a nivel nacional	
3.2 Instituciones, organizaciones y redes nacionales incorporan enfoques y aprendizajes del MAP en sus estrategias, programas y proyectos institucionales	
Documento MAP: <i>Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa</i> , mayo del 2009	
Medios de verificación	Recolección regular de información
Indicador 3.1:	
- Registro de acciones de MAP para promover procesos de formulación y ajustes de políticas y programas - Estudio de nuevas políticas nacionales	- Proyectos MAP y OTN (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá) del CATIE mantienen una base de datos de presencia en los procesos de formulación y ajustes de políticas y programas a nivel nacional y la envían anualmente a la Coordinación MAP. - Coordinación MAP agrega anualmente las listas recibidas.
Indicador 3.2:	
- Encuesta anual de uso de productos MAP - Estudio cualitativo de cambios en organizaciones nacionales (2009-2012)	- Proyectos MAP y OTNs mantienen una base de datos de incorporación de insumos MAP en las estrategias, programas y proyectos institucionales de cada país y la envían anualmente a la Coordinación MAP - Coordinación MAP realiza una encuesta anual de uso de productos CATIE-MAP con base en las listas mencionadas en el punto anterior
Meta anual del indicador	Contribución por proyecto
Documento MAP: <i>Plan Operativo 2009</i> , marzo del 2009	
Existen productos a generar por proyecto que corresponden a los medios de verificación, pero que no son iguales a los productos que están escritos en el <i>Informe de Avances</i> , 2009.	Existe una lista de actividades clave necesarias, pero no cuantificables.
Documento MAP: <i>Informe de Avances</i> , 2009	
Existen productos para los indicadores 3.1 y 3.2 que corresponden a los medios de verificación.	Existe una descripción de las actividades y el número de actividades en algunos casos existe pero no en forma fácil de manejar (agregar)
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual</i> , 2010	
Se reporta metas de las actividades y de los gobiernos locales. Ósea, es posible definir sub-indicadores 3.1.1, 3.1.2, etc.	La contribución por proyecto se reporta de manera más clara. Se reporta por medio de proyecto, Cooperación MAP, CPU y por las OTNs.
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual: Metas 2011</i> , septiembre del 2010	
Las metas definidas en el 2010 todavía existen para el 2011 y se definen más sub-metas al indicador.	Se reporta una propuesta de plan de trabajo por proyecto, por medio de Coordinación MAP, CPU y por cada OTN.

Cuadro 7. Evolución de los indicadores y metas de resultado 4

Indicador: 4.1 Aumenta la presencia de MAP en los procesos de formulación y ajustes de políticas y programas a nivel regional 4.2 Instituciones, organizaciones y redes regionales incorporan enfoques y aprendizajes del MAP en sus estrategias, programas y proyectos institucionales	
Documento MAP: <i>Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa</i> , mayo del 2009	
Medios de verificación	Recolección regular de información
Indicador 4.1: - Registro de acciones de MAP para promover procesos de formulación y ajustes de políticas y programas - Lista de foros y eventos regionales relacionados con MAP en que participa el CATIE - Estudio de nuevas políticas regionales - Encuesta anual de uso de productos MAP	- Proyectos MAP y OTN (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá) del CATIE mantienen una base de datos de acciones para promover procesos de formulación y ajustes de políticas y programas. - Proyectos MAP y OTN mantienen una base de datos de foros y eventos regionales relacionados con MAP - CPU realiza un estudio de nuevas políticas regionales - Coordinación MAP realiza una encuesta anual de uso de productos CATIE-MAP
Indicador 4.2: - Estudio cualitativo de cambios en organizaciones regionales (2009-2012) - Encuesta anual de uso de productos MAP	- CPU realiza un estudio de cambios en organizaciones regionales (2009-2012) - Coordinación MAP realiza una encuesta anual de uso de productos CATIE-MAP
Meta anual del indicador	Contribución por proyecto
Documento MAP: <i>Plan Operativo 2009</i> , marzo del 2009	
Existen productos a generar por proyecto que corresponden a los medios de verificación, pero que no son iguales a los productos que están escritos en el <i>Informe de Avances</i> , 2009.	Existe una lista de actividades clave necesarias. En algunos casos son cuantificables.
Documento MAP: <i>Informe de Avances</i> , 2009	
Existen productos para los indicadores 4.1 y 4.2 que corresponden a los medios de verificación.	Existe una descripción de las actividades y el número de actividades en algunos casos existe pero no en forma fácil de manejar (agregar)
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual</i> , 2010	
Se reporta metas de las actividades o acciones dirigidas a nivel regional. Es posible definir sub-indicadores 4.1.1, 4.1.2, etc.	La contribución por proyecto se reporta de manera más clara. Se reporta por medio de proyecto, Cooperación MAP, CPU y por las OTNs.
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual: Metas 2011</i> , septiembre del 2010	
Las metas definidas en el 2010 todavía existen para el 2011 y se definen más sub-metas al indicador.	Se reporta una propuesta de plan de trabajo por proyecto, por medio de proyecto, Coordinación MAP, CPU y por cada OTN.

Cuadro 8. Evolución de los indicadores y metas de resultado 5

Indicador:	
5.1 Aumenta el número de publicaciones y otros productos relacionados con la sistematización y diseminación de experiencias en los temas MAP	
5.2 CATIE mejora su posicionamiento como socio clave mediante mejores alianzas a diferentes niveles	
5.3 Aumenta la incidencia y mejora la presencia del CATIE por medio de las OTN en los países cubiertos por MAP	
5.4 Aumenta y mejora el trabajo conjunto entre unidades del CATIE	
Documento MAP: <i>Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa</i> , mayo del 2009	
Medios de verificación	Recolección regular de información
Indicador 5.1:	
- Listado de publicaciones de todo tipo relacionadas con la recolección y diseminación de lecciones clasificadas por temas MAP - Lista de actividades diseñadas para fomentar síntesis y uso de experiencias MAP en actividades de CATIE (cursos, talleres, etc.) y clasificadas por temas MAP	- Proyectos MAP y OTN (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá) del CATIE mantienen una base de datos de publicaciones de recolección y diseminación de lecciones de MAP. - Proyectos MAP y OTN mantienen una base de datos de actividades diseñadas para fomentar síntesis y uso de experiencias MAP en actividades de CATIE
Indicador 5.2:	
- Lista de alianzas y procesos similares a nivel local, nacional y regional centradas en temas MAP en que el CATIE participa a través de sus dependencias - Evaluación de la participación de CATIE en las alianzas por parte de los socios de CATIE	- Proyectos MAP y Coordinación MAP mantienen una base de datos actualizada de trabajos en alianzas y asociaciones a largo plazo a nivel regional. - Coordinación MAP agrega anualmente la información de las bases de datos - Coordinación MAP realiza una encuesta anual de evaluación de la participación de CATIE en las alianzas
Indicador 5.3:	
- Lista de las acciones conjuntas con los socios nacionales e internacionales por país - Monto de financiamiento MAP para acciones de socios - Número de socios apoyados por MAP - Registro de funcionamiento de los Comités Asesores Nacionales - Registro de los eventos anuales de rendición de cuentas - Cantidad de acciones realizadas como respuesta a la demanda de organizaciones nacionales - Número de visitas anuales a la páginas WEB - Número de artículos sobre acciones del MAP en el país publicado en la prensa escrita - Cantidad de Cursos organizados por MAP	- OTN del CATIE mantiene una base de datos de la información correspondiente a los medios de verificación de este indicador y la envían anualmente a la Coordinación MAP - Coordinación MAP agrega anualmente la información de las bases de datos.
Indicador 5.3:	
- Cantidad y calidad de propuestas, proyectos y acciones conjuntas de dos o más instancias de CATIE en los temas relacionados con MAP - Nivel de integración alcanzado en CATIE (propuestas, proyectos y acciones conjuntas de dos o más instancias de CATIE)	- Coordinación de investigación mantiene una base de datos de propuestas, proyectos y acciones conjuntas de dos o más instancias de CATIE - Coordinación MAP realiza unas propuestas, proyectos y acciones conjuntas de dos o más instancias de CATIE
Meta anual del indicador	Contribución por proyecto
Documento MAP: <i>Plan Operativo 2009</i> , marzo del 2009	
Existen productos a generar por proyecto que corresponden a los medios de verificación, pero que no son iguales a los productos que están escritos en el <i>Informe de Avances</i> , 2009.	Existe una lista de actividades clave necesarias.

Documento MAP: <i>Informe de Avances</i> , 2009	
Existen productos para los indicadores 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 que corresponden a los medios de verificación.	Existe una descripción de las actividades y el número de actividades en algunos casos existe pero no en forma fácil de manejar (agregar)
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual</i> , 2010	
Se reporta metas de las actividades o acciones de CATIE en los temas MAP. Es posible definir sub-indicadores 5.1.1, 5.1.2, etc.	La contribución por proyecto se reporta de manera más clara. Se reporta por medio de proyecto, Cooperación MAP, CPU y por las OTNs.
Documento MAP: <i>Plan Operativo Anual: Metas 2011</i> , septiembre del 2010	
Las metas definidas en el 2010 todavía existen para el 2011 y se añaden más sub-metas al indicador.	Se reporta una propuesta de plan de trabajo por proyecto, por medio de proyecto, Coordinación MAP, CPU y por cada OTN.

CATIE ha mejorado la forma de reportar resultados desde el 2009, pasando de un documento con cuadros con texto a cuadros de indicadores que tienen metas cuantificables. De todos modos CATIE sigue reportando sub-metas muy desagregadas (por ítem y proyecto) con mucho texto dentro de los cuadros. Las dificultades en el sistema de monitoreo y evaluación se originan de la falta de:

- (d) Una línea de base de MAP establecida *antes* que se iniciara la implementación del programa. El acuerdo entre donantes y CATIE fue que la línea de base se elaboraría durante el primer año de ejecución del programa, sin embargo esta tarea requirió más tiempo del que se había considerado.
- (e) Definición clara de objetivos específicos, metas, sub-metas y resultados tangibles.
- (f) Especificación de plazos para el cumplimiento de objetivos específicos, metas, sub-metas y resultados tangibles.

Con la más reciente propuesta del *Sistema de Monitoreo y Evaluación* (Marzo 2011) que incluye la propuesta de levantamiento de la línea base, MAP se encamina a subsanar estos tres aspectos.

3.1 Resultados por escala

A continuación presentamos una serie de cuadros que nos han servido para valorar los resultados del programa MAP. Los cuadros son en la mayoría de los casos elaboración propia del equipo evaluador y se construyeron a partir de la información proporcionada por CATIE el 10 de marzo 2011 en el documento MAP, *Informe de Avances*, 2010.

En sus informes CATIE reporta resultados por escala en el orden en que sus indicadores están numerados. Los indicadores incluyen varias sub-metas aunque CATIE los considera como una sola meta. La implicación es que CATIE reporta todo tipo de actividades agregadas dentro de una meta en vez de presentar sus actividades separadas por sub-meta. Por ejemplo, para el indicador 1.1 CATIE define una meta que incluye actividades para mejorar las capacidades de familias productoras, proporcionar 15 hectáreas de germoplasma de cacao, y 15 nuevos proyectos, propuestas o estudios sobre temas MAP. En este informe, el equipo evaluador tomó estas tres actividades de programación como tres diferentes sub-metas (p.ej., 1.1.1, 1.1.2, y 1.1.3) del indicador 1.1. Este es el caso para todos los indicadores en todas las escalas de resultados. Esta forma de reportar de CATIE representó un reto para el equipo evaluador al momento de analizar los resultados. Por tal razón, en este informe las tablas elaboradas por nosotros mismos, (en base a la información proporcionada por MAP) presentan resultados divididos en sub-metas para facilitar la discusión de resultados.

Adicionalmente, cuando CATIE indica una meta específica a escala local (como, por ejemplo, 7,580 familias mejoran sus capacidades y/o adoptan tecnologías) el resultado debería reportarse como un número global, sin ser necesaria la desagregación por proyecto/actividad. Obviamente, como el MAP consiste de diferentes proyectos también tiene mucho sentido desagregar el número de familias por proyecto para presentar el impacto por componente. En el texto que acompaña los cuadros siguientes daremos ejemplos de cómo CATIE podría consolidar la información de los resultados.

3.1.1 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala local

En general constatamos que en la escala local MAP cumple o rebasa las metas que propone a través de las diferentes actividades que se llevan a cabo en los proyectos y con otros instrumentos (p.ej., fondos para socios locales). Las observaciones en el campo nos permitieron constatar que las personas participantes se benefician de las actividades de los proyectos, que las innovaciones ocurren, que las personas participantes aprecian y están satisfechas con las formas de intervención. Las personas participantes en los proyectos reportan también mejoras en los rendimientos de sus cultivos, mejoras en sus prácticas agrícolas, ven la relación entre las prácticas mejoradas y el aumento de producción y calidad que al final de cuentas se traduce en mejores ingresos económicos para sus familias.

En los cuadros 9 a 11 se presenta los resultados por indicador para la escala local. En cada indicador se presenta las sub-metas que el equipo evaluador derivó de lo que CATIE ha reportado. Construimos el cuadro 9 en base a los resultados que CATIE presentó en documentos MAP del 2009 y fue posteriormente actualizado con el *Informe de Avances del 2010*.

El cuadro 9 presenta los resultados en una forma que consideramos permite de manera más fácil visibilizar para los donantes y el equipo evaluador la cuantificación de actividades y acciones del programa. Es un modelo que CATIE podría usar para sus informes de avance.

Los resultados presentados en el cuadro 9 nos permitirán en la última parte de esta sección hacer una valoración en relación al cumplimiento de los objetivos generales del MAP en relación a la disminución de la pobreza. Estos resultados y las visitas de campo nos permiten apreciar que MAP está avanzando hacia el cumplimiento de sus metas, y en muchos casos supera lo planificado en las metas. La asistencia técnica provista por los proyectos del MAP es altamente satisfactoria para las personas participantes en los proyectos y la misma contribuye a la innovación en los sistemas agrícolas en los que se enfocan los proyectos de MAP. Las mejoras en la producción que son resultado de la innovación resultan en mejoras en la productividad lo cual se traduce en mejores ingresos para las familias. En algunos casos pudimos constatar que el aumento en la productividad también resulta en un incremento en la contratación de mano de obra no familiar lo cual tiene un impacto, aunque limitado, en la generación de empleo e ingresos para personas que no participan directamente en los proyectos. Decimos que el mismo es limitado porque en muchos casos se trata solamente de trabajo temporal.

Cuadro 9. Resultados por sub-meta al indicador 1.1

Metas anual del indicador 1.1	Número de familias o actividades por proyecto			Observaciones del equipo evaluador
	Proyecto	Planeado	2010	
1.1.1 7,580 familias de productores mejoran sus capacidades y/o adoptan tecnologías (1,012 mujeres cabeza de familia, o 14%)	Focuecas	Directas 0 Indirectas 7500		MAP superó sus expectativas en cuanto al número de familias beneficiarias directas e indirectas. Las visitas de campo permitieron verificar que las familias participantes mejoran sus capacidades y adoptan tecnología. Se constató también la participación de mujeres cabezas de familia en este componente.
	Innov. café	Directas 460 Indirectas 2300	500 2387	
	Innov. hort.	Directas 250 Indirectas 0	422 100	
	PC Cacao	Directas 2000 Indirectas 1200	5648 1300	
	Mesoterra	Directas 1000 Indirectas 9642	1694 9642	
	OTNs	290	1344	
	Total	7500	30537	
1.1.2 15 ha. de germoplasma de cacao de calidad para familias en 6 países	Focuecas	0		Esta intervención es altamente relevante y apreciada por las familias productoras, así como por otros actores involucrados en la producción de cacao. MAP reporta que siguen en proceso para lograr a esta meta.
	Innov. café	0		
	Innov. hort.	0		
	PC Cacao	15	5	
	Mesoterra	0		
	OTNs	0		
1.1.3 15 nuevos proyectos/ propuestas y/o estudios sobre temas MAP (Manejo sostenible de tierras: adaptación a cambio climático, mercados y cadenas de valor, servicios eco-sistémicos), en áreas piloto o territorios clave (o escalamiento) con familias rurales incluyen el enfoque de género	Total	15	5	
	Focuecas			MAP superó su meta planeada. Cabe resaltar la contribución de las OTNs (a través de los fondos competitivos MAP) en el alcance de esta sub-meta.
	Innov. café			
	Innov. hort.		4	
	PC Cacao		3	
	Mesoterra		1	
	OTNs		17	
	Total	15	25	

En el cuadro 10 presentamos los resultados relativos al cumplimiento del indicador 1.2. La sub-meta 1.2.1 es un total de 104 cooperativas y otras organizaciones que mejoran su desempeño en temas o actividades específicas. Si MAP desea darle énfasis a los detalles específicos de sus actividades se podrían reportar como sub-metas, numeradas como en el cuadro, [1], [2], [3], [4], [5], y [6]. Así se podría reportar por tema o actividad por proyecto (no obstante que es posible que una capacitación puede cubrir más de uno de los temas definido por MAP). En el reporte de sus resultados MAP podría incluir textos que acompañen a los cuadros (no el texto dentro del cuadro como se hace actualmente) donde se aporte mayor riqueza de detalles.

Para la sub-meta 1.2.1 se reporta un total de 93 cooperativas y asociaciones (la cifra fue proporcionado por CATIE) con quien MAP ha trabajado. En el *Informe Anual de 2010* la suma del número de cooperativas u organizaciones es 88, pero no está claro si la coordinación MAP ha trabajado directamente con 5 para alcanzar a los 93 porque no está indicado en el informe. Adicionalmente, el indicador 1.2 menciona que las cooperativas y otras organizaciones mejoran sus ingresos y la distribución de beneficios mediante mejoras de su inserción en cadenas de

valor. MAP no reporta cuanto aumenta el ingreso en términos absolutos o en porcentaje. Sin embargo, consideramos que los proyectos de MAP se encuentran encaminados al cumplimiento del indicador 1.2 ignorando la cuantificación en el aumento de ingresos o la distribución de beneficios. Las visitas al campo nos permitieron constatar que las cooperativas y otras organizaciones de productores refuerzan sus capacidades en los temas que MAP imparte. Las personas socias o miembros de las cooperativas u otras organizaciones aprecian las capacitaciones ofrecidas por los proyectos. Algunas decisiones clave que han hecho los proyectos de MAP permitieron empoderar a actores locales, rescatar organizaciones de productores o darles un empuje para que inicien un proceso de mejora de sus capacidades. Esta intervención promueve eficientemente la inserción de las cooperativas y por ende de los productores en cadenas de valor. Constatamos la participación de mujeres en estas actividades aunque con ciertas limitaciones que son explicadas a mayor detalle en la sección específica sobre género.

Cuadro 10. Resultados por sub-meta al indicador 1.2

Metas anual del indicador 1.2	Número de organizaciones/cooperativas			Observaciones del equipo evaluador
	Proyecto	Planeado	2010	
1.2.1 104 cooperativas y otras organizaciones mejoran su desempeño en los siguientes temas/actividades: [1] administración, [2] comunicación, [3] comercialización e [4] inserción en cadenas de valor con asociados (hombres y mujeres); [5] genero; [6] organización de mujeres	Innov. Café	No aparecen estos detalles por proyecto o país	38	Durante el trabajo de campo se pudo constatar que los proyectos del MAP son altamente eficientes en la capacitación de las organizaciones de productores, que algunos proyectos han hecho decisiones clave para fortalecer organizaciones de productores y que esta intervención promueve la inserción en cadenas de valor. Se observó la participación de mujeres en las capacitaciones, el tema de género se trata en una sección separada
	Innov. Hortalizas		19	
	PCC		11	
	Mesoterra		10	
	Coor. MAP			
	OTNs		10	
	Total	104	93	
1.2.2 1 estudio (tesis MSc) de benchmarking para cooperativas		1	1	El estudio se encuentra en proceso de publicación. Se presentaron los resultados a las organizaciones socias del PCC

En el cuadro 11 presentamos los alcances del indicador 1.3. Este indicador está relacionado con los proveedores de servicios que atienden a las familias participantes en los proyectos de MAP. En general el alcance de los resultados del indicador 1.3 y sus sub-metas indican que MAP está avanzando según lo planificado. Las visitas de campo nos permitieron constatar que los actores involucrados en las actividades relativas a los indicadores a escala local están satisfechos y aprecian las intervenciones de los proyectos del MAP. Para la sub-meta 1.3.1, CATIE proporciono la cifra de 87 proveedores de servicios que fueron mejorados, pero en el *Informe Anual de 2010* reporta que con el PCC se trabajó con 3 organizaciones en Nicaragua, 1 en Costa Rica, y que capacitaron 150 técnicos en la metodología de ECA y temas PCC. También reportaron que la coordinación MAP trabajó en este rubro pero no indican un número de actividades.

Cuadro 11. Resultados por sub-meta al indicador 1.3

Metas anual del indicador 1.3	Número de actividades de proveedores de servicios			Observaciones del equipo evaluador
	Proyecto	Planeado	2010	
1.3.1 58 proveedores de servicios educativos, técnicos, financieros y empresariales mejoran sus capacidades y su oferta de servicios para grupos de hombres y mujeres	Innov. Café	No aparecen estos detalles por proyecto o país	31	Se constató el involucramiento de los actores meta de este indicador en actividades que se encaminan al mejoramiento de sus capacidades y su oferta de servicios para grupos de hombres y mujeres. MAP superó sus expectativas en esta sub-meta.
	Innov. Hortalizas		16	
	PCC		154	
	Mesoterra		31	
	Coor. MAP			
	OTNs		9	
	Total	58	87	
1.3.2 1 línea de base de conocimiento institucional que identifica organizaciones con capacidad para atender grupos de hombres y mujeres diferencialmente		1	4	MAP reporta que se completaron dos y dos están en proceso. Se sobrepasó la expectativa en esta sub-meta.
1.3.3 1 mapeo de actores de organizaciones proveedoras de servicios identificando aquellos que cuentan con enfoques metodológicos género inclusivos		1	4	MAP superó las expectativas en esta sub-meta. Contar con este mapeo con enfoque de género es muy útil para establecer alianzas estratégicas para la incorporación transversal de equidad de género en el MAP. Uno de los valores del mapeo fue la identificación de organizaciones que cuentan con enfoques metodológicos género inclusivos

3.1.2 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala territorial

A escala territorial MAP trabaja estimulando mecanismos de incidencia, planificación, monitoreo y fortalecimiento de la gobernanza, entre otros, que permiten insertar en los gobiernos locales y otras organizaciones socias, la temática, el manejo colaborativo, métodos e instrumentos de planificación territorial que MAP impulsa para lograr el manejo sostenible del territorio.

En el cuadro 12 se presenta los resultados a la escala territorial por su único indicador dividido en dos sub-metas (2.1.1 y 2.1.2). Los informes de MAP aunque presentan un nivel bastante detallado de sus resultados requieren que el lector por si mismo ordene las categorías y desagregue los números presentados como resultado. En el cuadro 12 presentamos el número global proporcionado por MAP (número de estrategias para incidir en gobiernos locales con temas MAP y; número de plataformas para incidencia local en temas MAP). Debería ser posible para MAP separar las actividades por temas/actividad para que sea posible cuantificar el número de plataformas o gobiernos locales donde se ha tenido impacto. Esto permitiría presentar sus resultados cuantificables en un cuadro y explicar los detalles en un texto separado que acompañe a los cuadros. En el cuadro 12 los números presentados en la columna “Actividad” [1]-[17] sirven para ejemplificar cómo MAP podría desagregar sus resultados. CATIE hace una lista de

17 diferentes temas en los cuales MAP puede incidir y reportar sus actividades de forma detallada en sus informes. Más útil para un observador independiente podría ser ver el número de actividades por tema (o grupos de tema). En vez de reportar todas las actividades en que CATIE ha participado para la sub-meta 2.1.1, MAP reporta que lograron un total de 70 actividades, superando las 48 actividades que se planearon. Las observaciones que acompañan este cuadro representan lo que pudimos constatar durante la evaluación.

Cuadro 12. Resultados por sub-meta al indicador 2.1

Metas anual del indicador 2.1	Número de actividades			Observaciones del equipo evaluador
	Actividad	Planeado	2010	
2.1.1 48 estrategias para incidir en gobiernos locales con temas MAP: [1] experiencias, [2] mecanismos, [3] modelos, [4] planes, [5] estudios, [6] metodologías, [7] sistematización, [8] investigaciones, [9] análisis, [10] talleres, [11] estados del arte, [12] monitoreo, [13] ordenanzas, [14] unidades ambientales, [15] mapeos, [16] priorización, [17] actividades estratégicas	Total	48	70	MAP superó los planes relativos a esta sub-meta. Constatamos que MAP trabaja con los gobiernos locales tratando de incidir en los temas de cada proyecto aunque no necesariamente en los “temas MAP”.
2.1.2 57 plataformas para incidencia local en temas MAP: [1] municipios, [2] mancomunidades, [3] plataformas, [4] mesas locales	Total	57	180	Se constató que el trabajo en esta sub-meta se está desarrollando de manera muy satisfactoria

Los resultados a esta escala demuestran que se está superando lo planificado para este indicador. Durante las visitas de campo se observó la colaboración de los proyectos MAP con sus contrapartes territoriales. En este sentido cabe resaltar el trabajo con las mancomunidades en el territorio Trifinio, algo que no es posible para el territorio de Nicaragua pues allí no existe la estructura de mancomunidades, aunque esto no ha sido obstáculo para que los proyectos de MAP en Nicaragua encuentren mecanismos para la colaboración a nivel territorial.

Como se aprecia en el cuadro 12, MAP superó los planes relativos a la sub-meta 2.1.1. El examen detallado de la información proporcionada en el *Informe de MAP 2010* no permite valorar cuántas de las actividades reportadas corresponden a “incidencia de temas MAP en gobiernos locales” y cuantas corresponden a otras actividades. Es decir, que no es posible establecer el grado de relación entre algunas de las actividades reportadas y las sub-metas.

3.1.3 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala nacional

Se ha podido verificar que el trabajo de MAP en la escala nacional consiste en asesoría técnica para la formulación de marcos de ley, políticas y el fortalecimiento de capacidades de las instituciones y plataformas nacionales relativas al sector agroambiental. Según se deriva del nombre de la sub-meta (especificado en el informe anual) estas acciones se encaminan a mejorar la efectividad de los instrumentos legales y de políticas relativas al manejo sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.

En los cuadros 13 y 14 se presenta los resultados a la escala nacional y sus indicadores por sub-metas. En general podemos afirmar que los datos presentados indican que MAP avanza y sobrepasa sus planes en lo relativo a este indicador y sus sub-metas. Sin embargo, la inspección

de la información detallada presentada en el informe de avances de MAP indica que se reportan actividades que no están directamente vinculadas con “participación en la finalización y difusión de marcos de ley nacional y políticas” o “participación en eventos para incidir en políticas o revisión y ajustes a políticas y reglamentos” ya que se reporta una serie de actividades que no se vinculan claramente con la sub-meta. Por lo tanto quizás sea necesario darle un nombre más adecuado a las metas de tal forma que reflejen todo el abanico de actividades que se desarrollan a este nivel. Dado que la sub-meta 3.1.1 se dirige a participar en la finalización y difusión de marcos de ley nacional y políticas debería ser posible definir cuáles son estas políticas (ya que están en proceso de finalización) durante la planificación anual de MAP, de tal forma que el programa pueda comunicar de manera más clara y simple su incidencia en este tipo de actividades.

Cuadro 13. Resultados por sub-meta al indicador 3.1

Metas anual del indicador 3.1	Número de actividades		Observaciones del equipo evaluador
	Planeado	2010	
3.1.1 Participación en la finalización y difusión de marcos de ley nacional y de políticas (5): recursos naturales, agua, café, cacao y hortalizas especiales	5	39	El equipo evaluador constató que los proyectos del MAP se han involucrado en la finalización de políticas en algunos países. Pero no es posible a partir de la información proporcionada constatar cómo se llegó al número final reportado (39) o si todas las acciones reportadas corresponden a lo especificado en la sub-meta.
3.1.2 Participación en 24 eventos/reuniones incidir en políticas o revisión y ajustes a políticas y reglamentos	24	43	El equipo evaluador constato se sobrepasa en el cumplimiento de esta sub-meta.

Para los indicadores 3.1 y 3.2 se supero lo planificado en cada sub-meta. La cuantificación de los resultados presentados en estos cuadros fue elaborada por MAP.

Cuadro 14. Resultados por sub-meta al indicador 3.2

Metas anual del indicador 3.2	Número de actividades por proyecto		Observaciones del equipo evaluador
	Planeado	2010	
3.2.1 16 eventos para incorporación de enfoques MAP en plataformas inter-institucionales nacionales	16	64	Constatamos que hay instancias donde se incorpora los enfoques de MAP a políticas y plataformas institucionales pero resulta muy difícil determinar en qué medida esto es atribuible solamente a la intervención del MAP o de qué manera las actividades que se reportan corresponden con lo indicado en la sub-meta
3.2.2 52 instituciones, organizaciones y redes que incorporan temas MAP	52	59	

Como es de esperarse a este nivel de intervención, es difícil establecer una relación de causalidad entre la intervención de MAP y el resultado esperado: la incorporación de enfoques MAP en plataformas inter-institucionales nacionales o la incorporación de temas MAP en instituciones, organizaciones y redes. Es obvio sin embargo, que MAP hace su mejor esfuerzo para que así sea.

La inspección de la información detallada presentada en el *Informe de Avances de MAP 2010* indica que se reporta una serie de actividades para las que el equipo evaluador no pudo establecer un vínculo claro entre las actividades y lo que se especifica en las sub-metas.

3.1.4 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala regional

En este nivel MAP persigue participar en la definición de políticas y estrategias regionales por medio de su incidencia en distintos foros y las alianzas regionales que se han establecido. Las actividades para estos indicadores no están especificadas cuantitativamente en la planificación de MAP. En la planificación de MAP se consigna solamente que se aumentará la presencia de MAP en los procesos de formulación y ajustes de políticas y programas a nivel regional o que instituciones, organizaciones y redes regionales incorporan enfoques y aprendizajes del MAP en sus estrategias, programas y proyectos institucionales.

El cuadro 15 reporta los resultados de los indicadores 4.1 y 4.2. En el caso de las metas y sub-metas de este componente, el equipo evaluador constato que MAP y CATIE desarrollan actividades a nivel regional. La inspección de la información detallada proporcionada en el *Informe de Avances 2010* revela sin embargo que se reporta un gran número de actividades de naturaleza variada. Con ello no queremos decir que no hay actividad o participación sino más bien que no está claro como se vinculan las actividades reportadas con las metas y las sub-metas. Es comprensible que durante la planificación de estas sub-metas no se especifique un número en todos los casos, pero en los casos donde es posible (p.ej. 4.1.2) debería especificarse numéricamente.

Cuadro 15. Resultados por sub-meta a los indicadores 4.1 y 4.2

Metas anual de los indicadores 4.1 y 4.2	Número de actividades con instituciones, organizaciones y redes		Observaciones del equipo evaluador
	Planeado	2010	
4.1.1 Participación en los espacios nacionales y regionales de estrategias regionales (ERCC, CCAD), ERAS (CAC, CCAD y COMISCA), ECADERT (IICA), UNCC, Mecanismo Mundial) y otros foros de los sectores y temas MAP	No se especifico en los documentos de planificación		Las visitas de campo y los informes permitieron verificar que existe participación en espacios nacionales y regionales de estrategias regionales (ERCC, ERAS, ECADERT) y en otros foros de los sectores y temas MAP (UNCCD)
4.1.2 Financiamiento para estudios, talleres y producción de materiales apoyo a políticas y programas regionales	No se especifico en los documentos de planificación		En esta meta pues no se especifica cuántos talleres, o qué materiales se producirán, qué políticas se apoyarán o dónde en la planificación. Sin embargo, constatamos que se han escrito policy briefs, que se han desarrollado portales electrónicos, que se contribuye a política ganadera
4.2.1 Participación en los espacios de redes regionales enfocadas en diversos temas: Alianza de Aprendizaje (AdA), ONG internacionales, mesas regionales, centros internacionales, foros, CTPT, SICTA	No se especifico en los documentos de planificación		Se constató que la participación en redes regionales en diversos temas. CATIE coordina la Alianza de Aprendizaje (AdA), y es socio clave en los espacios de la CTPT, SICTA, etc. 4 centros internacionales trabajan coordinadamente con MAP-CATIE-PROMECAFE. Establecimiento de convenios y participación en la COP 16 en Cancún.

3.1.5 Indicadores y observaciones sobre los resultados a escala interna (CATIE)

En todas las reuniones sostenidas con los funcionarios de CATIE (sin excepción) se ha planteado la importancia del MAP para el CATIE y el rol que éste ha jugado, desde su punto de vista conceptual, estratégico y organizacional para esta institución regional. En los cuadros 16 y 17 se presentan las observaciones del equipo evaluador sobre las metas de los indicadores al resultado a escala interna.

En los diferentes encuentros y entrevistas, se ha podido constatar, que en mayor o menor medida, todas las direcciones del CATIE están vinculadas con el MAP y la estrechez de sus relaciones se refuerza. El MAP ha contribuido significativamente y a su vez, ha sido incorporado a la estrategia del CATIE. Las direcciones de postgrado, de investigación, de divulgación, las OTNs y por supuesto la administración de CATIE han manifestado la importancia del MAP en el

fortalecimiento del quehacer de la institución. Se estima que el MAP representa aproximadamente un 35% del presupuesto general de CATIE en el 2010.

La inspección de la evidencia proporcionada en el *Informe de Avances 2010* sugiere que se ha elaborado una gran cantidad de publicaciones pero ni en los cuadros ni en el anexo se diferencia cuáles son “publicaciones técnicas que se distribuyeron en los países” (lo especificado en la sub-meta) es decir lo que se consigna en el nombre del indicador para la meta y las otras publicaciones. En otras palabras no es posible verificar que la producción de estas publicaciones no hubiera ocurrido de no existir MAP (p.ej. es lógico asumir que las tesis, las participaciones en congresos, y la publicación de artículos científicos ocurren en cualquier centro de educación superior). El aspecto donde sí se aprecia una diferencia significativa atribuible a MAP es en el financiamiento de proyectos de socios MAP. Estos financiamientos son un instrumento muy valioso para el establecimiento de alianzas estratégicas en las áreas de impacto del programa e inciden en el fortalecimiento de la integración entre componentes de MAP.

Cuadro 16. Resultados por sub-meta a los indicadores 5.1, 5.2 y 5.3

Metas anual del indicador 5.1	Número de actividades		Observaciones del equipo evaluador
	Planeado	2010	
5.1.1 120 publicaciones técnicas distribuidas en los países por diferentes medios	120	No fue cuantificado por CATIE	Dada la naturaleza del CATIE es altamente probable que esta meta se alcanzara pero el equipo evaluador no pudo establecer el alcance de esta sub-meta ya que en el reporte de avances se consigna una gran variedad de publicaciones y no se separa de las estrategias de comunicación. El reto es distinguir cuales son resultados directos de MAP y cuales hubiesen resultado de las actividades ordinarias de las distintas divisiones de CATIE aunque MAP no existiera.
5.1.2 Estrategias de comunicación CATIE/MAP/OTN funcionando			Constatamos que las estrategias de comunicación están funcionando
Metas anual del indicador 5.2			
5.2.1 90 acciones del CATIE en redes y con aliados estratégicos	90	143	Constatamos que CATIE está involucrado y realiza acciones con aliados estratégicos. Sin embargo en el texto que acompaña el reporte 2010 se consigna actividades para las cuales no fue posible establecer el vinculo con la sub-meta (p.ej. BECAs).
5.2.2 Fortalecimiento de las asociaciones de egresados en países MAP			
Metas anual del indicador 5.3			
5.3.1 5 eventos rendición de cuentas/informe país	5	6	Se llevaron a cabo eventos de rendición de cuentas en seis países
5.3.2 200 cursos de capacitación dictados por CATIE (participación de personal de sede, OTN y proyectos)	200	100	Esta sub-meta se alcanza en un 50%
5.3.3 25 proyectos, contratos y consultorías realizadas por CATIE (OTN)	25	No se reporta	No se cuenta con información para evaluar esta sub-meta. MAP reporta falta de disponibilidad de tiempo.
5.3.4 20 proyectos de socios financiados con fondos MAP	20	22	Pudimos constatar que estos proyectos son muy eficientes para el establecimiento de alianzas con socios estratégicos
5.3.5 60 procesos semi/permanentes de apoyo a instituciones del gobierno u otras (mesas de diálogo, mesas sectoriales, juntas, comisiones, comités, foros permanentes y similares) en los que participa la OTN con apoyo de personal técnico de la sede en representación del CATIE	60	25	CATIE reporta que 25 procesos están en marcha.

El cuadro 17 resume los resultados para el indicador 5.4 relativos al aumento y mejora del trabajo conjunto entre unidades del CATIE de acuerdo a sus sub-metas. Cabe resaltar que este indicador así como el indicador anterior nos permite apreciar el nivel de integración entre proyectos MAP y entre las distintas unidades del CATIE.

Cuadro 17. Resultados por sub-meta al indicador 5.4

Metas anual del meta 5.4	Número de actividades con instituciones y organizaciones		Observaciones del equipo evaluador
	Planeado	2010	
5.4.1 10 acciones conjuntas entre proyectos y programas	10	No pudimos establecerlo	Se constata que se está trabajando para lograr la integración entre componentes del MAP. En el informe anual se consigna varios ejemplos de integración de los proyectos, entre programas científicos con y entre OTN, con la coordinación de MAP y entre proyectos MAP. Estos, aunque esfuerzos iniciales son significativos para el avance de la integración.
5.4.2 6 Acciones entre OTNs	6	6	
5.4.3 12 eventos promoción del posgrado	12	7	
5.4.4 12 cursos de posgrado que incluyen los temas y aprendizajes de MAP	12	16	
5.4.5 Estudiantes de maestría y doctorado asesorados	60	>60	
5.4.6 Tesis de maestría	7 tesis de maestría	7 tesis de maestría de los becarios MAP y 58 tesis desarrolladas y culminadas en áreas piloto o territorios clave de MAP en temas MAP, así como en otros territorios pero que son consideradas proceso de escalonamiento donde CATIE participo como miembro del comité asesor.	

El examen detallado de la información proporcionada en el informe de avances 2010 permite constatar que se está trabajando rumbo a la integración de los proyectos siendo las ECAs una de los elementos que ya están contribuyendo a la integración metodológica entre proyectos. El logro más importante de resaltar es el alto grado de cumplimiento de las acciones que involucran a las OTNs. Respecto a los eventos de promoción del posgrado, la asesoría a estudiantes de maestría y doctorado y la elaboración de tesis de maestría, no es posible establecer el valor agregado de MAP hacia la consecución de estas sub-metas. Es decir no podemos afirmar que de no existir MAP no se hubieran desarrollado estas actividades de todas maneras, aunque esta claro que la existencia de MAP promueve y refuerza que los temas MAP sean parte de tesis de maestría y doctorado. Con esto se contribuye a que se forme recursos humanos que pueden seguir apoyando el MAP y sus temas fuera de CATIE.

Para finalizar una observación general. En muchos casos se nota discrepancia entre lo que se planifica y lo que se reporta, con la tendencia de que se reportan números de actividades considerablemente mayores a las que se había planificado (cuadros 9,11, 12, 13, 14, 16). Esto demuestra que como acertadamente CATIE lo ha detectado, aunque aun esta en proceso de implementarlo, la planificación debe estar integrada en el sistema de monitoreo y evaluación.

3.1.6 Alcance en el logro de los objetivos generales

Tal como está enunciado en el documento *Propuesta de Implementación*, la disminución de la pobreza y el desarrollo socio-económico de las áreas rurales es el objetivo central de desarrollo del MAP. La propuesta del CATIE- MAP es que a través de la innovación tecnológica, el desarrollo de conocimientos y de habilidades estratégicas y la adopción de prácticas agro-ecológicas de producción y manejo, MAP contribuye a la reducción de la pobreza.

El documento *Propuesta de Implementación* no aclara cómo la noción de pobreza y las dimensiones que caracterizan la pobreza rural, son entendidas por MAP. Sin embargo, el concepto MAP de la pobreza se puede inferir a partir del enfoque de los medios de vida que es central para el programa. Para MAP la pobreza es más que la falta de ingresos económicos y reducir la pobreza implica aumentar el stock de los diferentes capitales que las comunidades y personas pueden movilizar para construir estrategias más sustentables de medios de vida.

Entendiendo el programa de esta manera el equipo evaluador puede hacer un análisis del impacto de los resultados hacia la consecución de los objetivos de desarrollo. Idealmente el análisis debería llevarse a cabo tanto al nivel micro como macro, cuantificando los cambios en los stocks de los distintos capitales en relación a ciertos indicadores de línea base sobre el estado inicial de los stocks de los capitales a nivel local, nacional, y regional. Aunque el MAP no cuenta con estas líneas de base se pueden inferir algunos cambios particularmente en los ingresos (capital financiero) y en el desarrollo de capacidades y conocimientos (capital humano) y en el fortalecimiento de las habilidades de organización (capital social). En nivel micro el análisis se centra en las actividades que tienen como meta las personas productoras, sus cooperativas y las organizaciones que sirven a estas cooperativas (resultados a nivel 1) y en el nivel macro el análisis se enfoca hacia actores, instituciones y políticas que están a nivel local, nacional o regional (resultados 2-5). Por tanto las proposiciones que guían el análisis de la medida en la cual se están alcanzando los objetivos generales del programa MAP son las siguientes:

3. La mejora en distintas capacidades de las personas productoras y la adopción de tecnología (capital humano) resultan en una mejora en los rendimientos, producción y calidad de los productos que contribuyen al incremento de los ingresos (capital financiero) y/o a la mejora de los recursos naturales base de la actividad productiva (capital natural).
4. La mejora en las capacidades empresariales, de organización, negociación, planeación e institucionales de actores locales, nacionales y regionales (capital social) contribuyen, posibilitan y re-fuerzan la adopción de tecnología, mejoran las posibilidades de las personas productoras de integrarse en cadenas de valor y contribuyen a la creación de ambientes favorables para las personas productoras a nivel local.

El equipo evaluador deduce que a nivel micro la adopción tecnológica está relacionada con el logro de los objetivos generales del programa. Las prácticas en temas de agronomía, ganadería, ecología, forestería y manejo de producción agroambiental que se implementa por el MAP han

demostrado resultar en (1) aumento de rendimientos, (2) aumento de producción, (3) mejor calidad que alcanzan premios en los precios de los productos, y (4) más estabilidad en la producción porque su manejo reduce incidencia de plagas y enfermedades. Esas mismas prácticas también han contribuido al mejoramiento del capital natural a nivel de finca y paisaje y que esto tiene implicaciones positivas para los suelos y el agua. Trabajando con las cooperativas de las personas productoras y las organizaciones que proveen servicios a las cooperativas refuerza el que la tecnología se adopte de manera sostenible (o sea que las prácticas y manejo de producción agroambiental continúe después del periodo del MAP) y facilita vincular la producción a cadenas de valor. La vinculación a las cadenas de valor va a ayudar a las familias rurales a obtener ingresos más altos al largo plazo. Aún más, consideramos que la estructura y forma en que se desarrollan las ECAs contribuye al menos en cierta medida al empoderamiento de los participantes en las mismas. Sin embargo, todos los logros mencionados arriba no están claramente reflejados en los indicadores. Estos están implícitos en la definición de sus resultados e indicadores. De acuerdo con CATIE, en el nuevo sistema de M&E y propuesta de línea de base se abordan estos temas.

Establecer los vínculos a nivel macro es más difícil porque las relaciones causales son más indirectas. Sin embargo la incorporación de los conceptos, conocimiento, tecnologías etc. de MAP en las políticas, tratados regionales y legislación nacional es una condición necesaria para que la orientación agro-ecológica impulsada por MAP pueda ser sostenida a largo plazo. La implementación y reforzamiento de medidas legales es tan importante como el que los actores a todos los niveles comprendan la importancia del enfoque promovido por MAP y que los mismos actores tengan incentivos para continuar persiguiendo la implementación de la orientación agro-ecológica impulsada por MAP. Además de los aspectos políticos, de elaboración de políticas y legales, la vinculación en cadenas de valor es fundamental para que las personas productoras puedan gozar de mayores beneficios económicos. Aquí las instituciones de mercadeo (p.ej. certificadores) juegan un papel importante en permitir que la participación local (familias productoras y sus organizaciones) sea premiada con mejores precios por sus productos de mayor calidad y por el uso de prácticas de producción mejoradas (p.ej. producción orgánica).

El equipo de evaluación reconoce que MAP ha hecho esfuerzos significativos e importantes a través de sus actividades programáticas para los resultados 1-5 que tienen la posibilidad de contribuir al objetivo general del programa a nivel macro. Aunque es muy difícil valorar el grado en el cual las actividades a nivel macro contribuyen a la reducción de la pobreza.

En relación con la pobreza de las mujeres, en particular, si bien es cierto que las visitas de campo permitieron verificar que las familias participantes en los proyectos MAP mejoran sus capacidades y adoptan tecnologías; el equipo de evaluación considera importante resaltar que ni esto ni el aumento de los ingresos económicos de las familias es suficiente, si las condiciones sociales de desigualdad y las prácticas de exclusión siguen negando a las mujeres y las niñas igualdad de derechos y oportunidades de desarrollo. Además, el porcentaje de familias cuyas principales responsables son mujeres (14%) reportada por el MAP como participantes, es muy poco para considerarlo como un logro en su contribución a la reducción de la pobreza de las mujeres en los territorios en los que trabaja el MAP.

Para contribuir a la equidad de género en las familias, organizaciones sociales y comunidades con las que trabaja el MAP, sería necesario asegurar la autonomía económica y empoderamiento de las mujeres, lo cual es fundamental para satisfacer sus necesidades prácticas y sus intereses estratégicos de género. Sería importante prestar mayor atención a la situación de las mujeres y las dinámicas familiares, no sólo a las mujeres jefas de hogar, y en particular contribuir a que

tengan los mismos derechos en relación a la propiedad de la tierra, como también condiciones de vida adecuadas en relación a vivienda, educación y salud.

3.1.7 Planificación de Finnfor

El proyecto Finnfor (*Forests and Forest Management in Central America*) es el primer proyecto nuevo diseñado en el marco del MAP. El ministro de relaciones exteriores (MAEF) de Finlandia solicitó a CATIE una propuesta de proyecto forestal que pudiera estar asociado y contribuir a MAP pero que a la vez tuviera su propia estructura financiera, gerencial y de M&E. El código de conducta de MAP deja claro que nuevos miembros de la cooperación internacional pueden unirse a MAP en contextos y niveles diferentes según sus propias necesidades y oportunidades. Finnfor es un ejemplo de ello.

El objetivo del Proyecto es: identificar, analizar y contribuir a la eliminación de barreras seleccionadas para avanzar hacia la producción y manejo sostenible de bienes y servicios del bosque en Centro América, promoviendo el manejo de ecosistemas forestales en territorios, para el bienestar de la sociedad humana y la sostenibilidad de los ecosistemas. El ámbito de acción del proyecto se centra en lo siguiente: El manejo de bosques naturales/secundarios, de plantaciones, de sistemas agroforestales orientados a la producción de madera y el manejo integrado de los diferentes usos forestales de la tierra en territorios a nivel de paisaje. Acciones y promoción de iniciativas en los 7 países de Centro América (Guatemala, Honduras, El Salvador, Belice, Nicaragua, Costa Rica y Panamá). El apoyo a la implementación de procesos regionales (PERFOR en particular) con énfasis en su implantación a nivel nacional.

Este proyecto tiene cuatro componentes principales: (1) la producción forestal en sistema agroforestales (tanto agrícolas como pecuarios); (2) el manejo sostenible de bosques naturales que contempla desde la producción hasta la conectividad biológica; (3) las plantaciones forestales que contemplan reforestación, manejo y comercialización; (4) el análisis y trabajo en aspectos económicos, políticos, de gobernanza y gestión de la información forestal. El primer componente es prometedor para reforzar la integración de la mayoría de los proyectos dentro de MAP especialmente si los territorios donde operan los distintos proyectos coinciden con los territorios donde operará Finnfor.

Para Finnfor se definieron cinco resultados: (1) generación, gestión y difusión de conocimientos; (2) ajustes de políticas y normativas forestales en la Región; (3) fortalecimiento de capacidades de socios y profesionales en la Región para avanzar en el desarrollo del sector forestal; (4) acceso a mecanismos financieros e iniciativas para el desarrollo forestal en la Región; y (5) gerencia del proyecto. A diferencia de los resultados de MAP que se orientan a niveles geográficos específicos donde se observará el impacto de las intervenciones, todos los resultados de Finnfor se dirigen a los actores del sector forestal de la región Centro Americana en todos los niveles geográficos (familias productoras, organizaciones de productores, organizaciones no gubernamentales, empresas, instituciones académicas, gobiernos e instituciones de desarrollo locales, nacionales y regionales). El reto para MAP será la integración de los resultados de Finnfor dentro de los resultados del programa de tal forma que se pueda monitorear y evidenciar como el proyecto contribuye a la reducción de la pobreza rural en la región.

Finnfor, en su diseño considera necesidades comunes a todos los países de la región como la simplificación de normativas y políticas, ajustes a agendas y planes nacionales forestales, en los casos donde éstos existen en los países, o al diseño de las mismas en los casos donde no existen. La búsqueda de mecanismos financieros y fiscales para el desarrollo forestal productivo. La formación y capacitación a diversos actores vinculados al sector forestal. La comercialización o

capacidades de negociación en el sector forestal. El desarrollo de iniciativas nacionales para comercialización o dar valor agregado a los productos forestales. La sistematización de experiencias y bases de datos para decisores a diferentes niveles. Y finalmente el fortalecimiento de modelos de desarrollo forestal.

El proyecto fue diseñado como una estrategia de apoyo al sector forestal en la región, para reposicionar el tema de manejo productivo forestal en CATIE y a nivel regional. Este sector no había sido priorizado por los gobiernos de la región durante varios años, pero el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas coyunturas (por ejemplo REDD y esquemas PSA) hacen que la importancia del sector forestal sea considerada de nuevo en la región. El proyecto se diseña a partir de las agendas existentes de los programas y áreas temáticas de CATIE, y se enmarca dentro del principio de integración regional (PERFOR). Durante la fase de planificación se realizaron consultas a diversos actores vinculados al sector forestal sobre las prioridades e iniciativas en cada país. Las siete áreas geográficas donde se trabajara fueron seleccionadas en conjunto con los socios locales. Los procesos de consulta de la planificación de Finnfor son adecuados y permitieron el establecimiento de alianzas con socios clave de la región y en cada país donde el proyecto implementara actividades.

El diseño de Finnfor se basó en un proceso que partió de la identificación de las necesidades relativas al sector forestal en la región y sus actividades responden a dichas necesidades. El desarrollo de Finnfor dentro del MAP evidencia que el programa cuenta con la flexibilidad necesaria para incorporar nuevos proyectos aunque también representa un reto para evidenciar las contribuciones del proyecto al objetivo de desarrollo del programa en el sistema de M&E. Finnfor también contribuye a la integración entre proyectos del MAP (Mesoterra), con las OTNs y con programas de investigación de CATIE (p.ej. CecoEco).

A pesar que Finnfor a través de la integración con otras unidades MAP (p.ej. OTN Nicaragua) considera trabajar el tema de género, el proyecto no cuenta con un enfoque de equidad e igualdad de género, ni tampoco especifica cómo abordara el trabajo con los pueblos indígenas o asuntos relativos a la propiedad de la tierra.

3.2 Aspectos fundamentales

3.2.1 Participación y equidad (género, generacional, étnica)

El equipo evaluador reconoce que ni MAP ni ningún otro programa de desarrollo de la región podrá por sí mismo cambiar las variables determinantes que excluyen a las mujeres y los pueblos indígenas del acceso y control de recursos o de los foros donde se toman decisiones relevantes para su bienestar. MAP debería concentrarse lógicamente en las poblaciones meta con las que trabaja, haciendo un esfuerzo para que sus intervenciones sean más inclusivas, y que propicien mayor participación, de tal forma que pueda demostrarse que MAP hace una diferencia en la vida de las mujeres y los pueblos indígenas.

El MAP incorpora a las mujeres en sus planes de proyectos de desarrollo desde los inicios del programa. En la propuesta original la equidad de género no está incorporada en los objetivos generales o específicos ni en los asuntos indicativos del MAP, según se puede constatar por lo enunciado en los documentos del MAP relativo al fin del programa, su objetivo de desarrollo y el objetivo del programa. En el documento, *Implementación del MAP, 2009* (p. 24, versión en inglés), “género” aparece por primera vez en la página 24. En los documentos oficiales del MAP

el tema de género aparece de distintas maneras: “estrategia”; “tema específico”, “aspecto fundamental”, o “enfoque”. En la práctica, ha sido abordado como un tema específico. El equipo evaluador reconoce sin embargo, los esfuerzos realizados tendientes a la incorporación transversal de un enfoque de género, a saber: la formulación de la *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género del MAP 2010*; los trabajos de sensibilización a juntas directivas de organizaciones social y personal técnicos del MAP y de las organizaciones socias; construcción de estrategias y documentos específicos como en Focuecas II; y herramientas como en innovaciones en cadenas de valor y género (*Informe Preliminar de la Coordinación de Género*, 2010).

Según informes oficiales del MAP con los que contó el Equipo de Evaluación y comentarios de la coordinación, aunque si hubo alguna asignación de fondos para acciones enfocadas al tema de género en CATIE desde antes del 2009, no es sino hasta 2010 que se asigna un presupuesto específico al rubro de equidad de género. Este presupuesto específico se asigna a la contratación de una especialista en género y equidad. Los fondos provienen de la Coordinación y otros proyectos MAP, según la siguiente distribución: Coordinación del MAP (11,48%), Innovaciones Café (11,48%), Innovaciones Hortalizas (11,48%), Mesoterra en Costa Rica (11,48%), el proyecto PCC (11,48%), el Proyecto LACCEP del ASDI (2,87%), Focuecas Fase II del SEDE (36,88%). Según lo expresado por CATIE, la razón por la cual el porcentaje proveniente de Focuecas es mayor que el de los demás proyectos, fue el interés expresado por la cooperación Sueca de enfatizar el tema de género en el último año de la fase final de dicho proyecto. La distribución de estos porcentajes cambia en el 2011 para que el tema de género sea asumido desde la coordinación más como un enfoque estratégico que como asistencia técnica puntual a los proyectos.

El tema de género fue incorporado de manera independiente y con diferentes abordajes por los distintos proyectos, inclusive antes de que MAP fuera aprobado (p. ej. ambos Proyectos Innovaciones y PCC). Durante el 2009, las iniciativas y proyectos ejecutados en las áreas piloto y los Territorios Claves de MAP, algunas con involucramiento de las OTNs, realizaron diversas acciones con el fin de promover la equidad de género desde su quehacer. Estas primeras actividades evidenciaron la necesidad de establecer una estrategia de cómo abordar mejor el enfoque de equidad de género en los proyectos (*Informe de Avances MAP*, 2009).

Lo enunciado en los párrafos anteriores indica dos cosas. Primero, que al inicio del programa se le asigno muy poca importancia a la estrategia de equidad e igualdad de género a pesar de que a la vez se le considera uno de los enfoques centrales y transversales del programa. Segundo, que la coordinación de MAP ha detectado esta carencia y se encamina hacia solventarla. Las observaciones que la presente evaluación aporta pretenden por tanto apoyar a la coordinación de MAP y brindar alternativas para que su trabajo se realice de manera óptima.

Durante el trabajo de campo para realizar esta evaluación se pudo constatar que, en la práctica - esto es en la implementación de los proyectos - todavía existen brechas entre la participación de las mujeres y los hombres, en el acceso, uso y control de los recursos – tanto de los recursos del MAP como de las familias, las organizaciones y las comunidades - y oportunidades de desarrollo; así como en la toma de decisiones. En general, las iniciativas en relación con las mujeres promovidas por los proyectos de MAP y las organizaciones socias, han resultado en un mayor “acceso” a los recursos productivos pero no al uso y control de los mismos por parte de las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres, ni a la toma de decisiones sobre el manejo sostenible de sus unidades productivas y mucho menos al bienestar de las familias. La mayoría de las acciones del MAP se enfocan al desarrollo de capacidades de las personas

integrantes de la familia y éstas se orientan a procesos de empoderamiento y el consecuente acceso a espacios de uso y control de los recursos hacia un manejo sostenible de sus unidades productivas y el bienestar de las familias; además de que se trabaja en alianza con organizaciones socias, en quienes MAP esta identificando fortalezas y potencialidades para el trabajo hacia la igualdad de condiciones en los territorios. Sin embargo, dada la naturaleza y las limitaciones del trabajo de campo para esta evaluación el equipo evaluador no pudo constatar lo anterior durante las visitas y lamentablemente los informes de MAP y el sistema de evaluación y monitoreo no proporciona indicadores de impacto que permita verificar resultados en este sentido.

La Coordinación del MAP reconoce esta debilidad, brindando ejemplos sobre: la falta de capacitación, desigualdades en las oportunidades de comercialización, las mujeres no son tomadas en cuenta en las decisiones, los hombres asumen la representación de las mujeres y ellas no opinan (*Informe Preliminar de la Coordinación de Género*, 2010). El equipo evaluador, reconoce con CATIE que este es un reto a largo plazo. Dicho reto brinda la oportunidad tanto para CATIE como para MAP de reforzar la iniciativa de revisar objetivos, metas e indicadores relacionados con equidad de género y ajustarlas a la realidad en la que opera. La pregunta clave es entonces ¿cómo el CATIE-MAP puede – no resolver todo pero sí – identificar y crear consciencia sobre aspectos estratégicos de género (necesidades, intereses, problemas, situaciones de genero) y contribuir a atender dichos aspectos, dentro del marco del programa.

Como resultado de este proceso de evaluación externa, en el tema de equidad de género, se observa que MAP puede mejorar la formulación y evaluación “ex ante” de los proyectos. Por ejemplo, CATIE-MAP reconoce la importancia de documentar mejor las iniciativas correspondientes a género existentes y pasadas. En el informe preliminar de la *Coordinación de Género 2010* se reporta un logro (entrega de créditos a las mujeres como resultado de la incorporación de la estrategia de créditos grupales solidarios, en respuesta a la desventaja que tienen las mujeres por no poseer tierras a su nombre) pero que durante el trabajo de campo, pudimos constatar que en una de las organizaciones socias visitadas, dicho logro no ha sido como resultado de una acción deliberada del MAP, sino de una política pública – anterior a la intervención del MAP – de otorgar el crédito a las mujeres de la cooperativa, para asegurar el pago, bajo el supuesto de que las mujeres son mejores “pagadoras” que los hombres.

El argumento anterior es un excelente ejemplo de oportunidad para MAP ya que a través de su trabajo debería contribuir a que, para lograr la equidad de género en los proyectos, las familias y las organizaciones involucradas se haga consciencia entre los participantes (individuales u organizaciones) que de acuerdo con el enfoque de igualdad y equidad de género, tanto los hombres como las mujeres deben fortalecer su sentido de responsabilidad, entre otras cosas, en el manejo de fondos financieros.

Es importante destacar que MAP cuenta con valiosas iniciativas de integración del enfoque de equidad de género – inclusión de mujeres, capacitación – y sus resultados podrían resultar útiles para aplicarlos en todos sus proyectos. Pero como programa MAP aun no presenta resultados significativos en la incorporación del enfoque de equidad género. Aunque se han hecho importantes esfuerzos para documentar y evaluar el avance en la participación de las mujeres en los distintos proyectos del programa, los indicadores utilizados para evaluar tal avance siguen siendo más cuantitativos que cualitativos. No existen indicadores que permitan evaluar cómo participan las mujeres en todas las etapas del proceso productivo, la toma de decisiones y los beneficios. MAP reconoce este reto y la nueva versión del *Sistema de Monitoreo y Evaluación* retoma estos aspectos y desarrolla nuevos indicadores. El equipo evaluador desea dejar constancia de que esto es un avance pero no contamos con los elementos para comentar sobre la

pertinencia de tales indicadores ya que dicho *Sistema de Monitoreo y Evaluación* no fue considerado durante esta evaluación.

Un aspecto que MAP, aun no toma en cuenta, es cómo la participación de las mujeres en los proyectos MAP impacta la calidad de vida y las responsabilidades en el trabajo doméstico no remunerado de las mujeres. Se ha avanzado poco en relación con la participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres en las etapas de procesos productivos y en los eslabones de las cadenas de valor. Hasta el momento en los proyectos de MAP no se aborda directa y explícitamente la interrelación de las dinámicas y co-responsabilidades entre procesos productivos y procesos reproductivos (trabajo-familia). Sin embargo, el equipo evaluador reconoce que MAP ha empezado a trabajar con los equipos técnicos de los proyectos para que analicen cómo impacta en las mujeres las actividades promovidas por el proyecto (relación procesos productivos y reproductivos), buscando acciones que permitan reducir la carga de trabajo de las mujeres. El Equipo Evaluador considera que aún falta discusión en el MAP sobre esta dimensión esencial de la (in)equidad de género. Un argumento importante es que no se puede escindir los procesos productivos de los procesos reproductivos en la vida cotidiana de las mujeres y los hombres; no se puede comprender ni mejorar las condiciones de vida en los procesos productivos si no se comprende ni mejora la calidad de vida en los procesos reproductivos. Precisamente porque se trata de un Programa Agroambiental con un enfoque metodológico que incluye los “medios de vida” de las poblaciones (incluyendo el desarrollo de capital humano) y que además pretende contribuir a la equidad de género y a la reducción de la pobreza, es requisito indispensable que se aborde esa relación entre lo productivo y lo reproductivo. Lo importante es discutir y definir con claridad y coherencia lógica cómo se va a abordar esa relación desde el MAP. La coordinación de MAP y la coordinación de género necesitan todo el apoyo y apertura necesarios para promover este proceso en el programa y en CATIE.

El equipo evaluador reconoce, con base en información proporcionada por la Coordinación del MAP, los esfuerzos realizados por el MAP en relación con promover la gestión y difusión del conocimiento con relación a la aplicación del enfoque de género y la equidad tales como: modificación del currículo de cacao para el nuevo ciclo de ECAs incluyendo el tema de género; sistematización del enfoque de género en el modelo de cogestión adaptativa de cuencas; estudio sobre cadenas de valor de cacao y banano; taller sobre género y cadenas de valor para técnicos de OTN; elaboración del documento de comunicación para organizaciones; curso de sexismo en el lenguaje para comunicadores; boletines InfoCATIE revisados; dos participaciones en congresos internacionales; documento Sistematización AdA; herramientas para análisis de cadenas de valor con enfoque de género; boletín Familias, etc. De nuevo es necesario resaltar que la coordinación de MAP y la coordinación de género dentro de MAP necesitan todo el apoyo necesario para avanzar aún más en este eje de acción.

En los documentos oficiales del MAP se asocia el tema de género con el tema más general de equidad social, incluyendo a la población joven e indígena. El equipo evaluador reconoce, con base en información proporcionada por la Coordinación del MAP, que se realiza trabajo con jóvenes aunque los proyectos no cuentan con una estrategia de abordaje del tema (mas allá de la estrategia de género y equidad del programa recientemente presentada). Algunos avances en el tema son: la selección de promotores en las ECAS se orienta a la juventud, buscando el relevo generacional y el desarrollo de liderazgo y capacidades; MAP-PCC ha hecho trabajo muy serio con los jóvenes en temas técnicos (injertación) y trabajo con colegios técnicos; MAP-Hortalizas dirigió proyectos hacia jóvenes y mujeres; MAP-Café trabaja con los jóvenes en el tema de registros y control de calidad de café; MAP-Focuencas ha trabajado en el fortalecimiento de

capacidades (120 jóvenes de las sub-cuencas) y se ha apoyado en las OTNs diferentes organizaciones de jóvenes (p.ej., Nicaragua: Reporteros Ambientalistas). Aunque sí se pudo constatar que hay personas indígenas que participan en algunos de los proyectos, no es claro cuál es el enfoque que se utiliza para el abordaje particular de la diversidad cultural en el contexto del MAP. MAP reconoce que el tema indígena no tiene un abordaje particular sino que se trata, desde la estrategia de equidad, de incorporar a todos los grupos sociales presentes en las áreas donde se trabaja.

Como un avance importante es necesario mencionar que el MAP desarrolló una estrategia de equidad e igualdad de género en 2010, como una perspectiva futura a partir de 2011. Dicha estrategia se trata más de un enfoque de equidad de género que de igualdad de género. Es importante para MAP tomar en cuenta que la equidad hace referencia a la “justicia” de dar a cada quien lo que le corresponde, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. Con ese fin, es importante reconocer los obstáculos que aún persisten para alcanzar la equidad de género (CEPAL, 1993): la división sexual del trabajo que gobierna la producción y la reproducción; la exclusión de las mujeres de la toma de decisiones y del ejercicio del poder; y el acceso desigual de las mujeres a los recursos. Por otro lado igualdad hace énfasis a la semejanza de status social, derechos, responsabilidades y oportunidades, un principio ideal realizable a largo plazo en tanto afectara a toda la estructura social. Precisamente integrar el enfoque de igualdad de género en el desarrollo implica “cambiarle el rumbo al desarrollo”; es decir, que no se puede hablar de desarrollo sin igualdad y equidad de género. Conlleva la necesidad de que las personas – mujeres y hombres - en sus comunidades rurales deben reflexionar y actuar de manera esencial con enfoque de igualdad y equidad de género, sobre sus vidas cotidianas para poder trascenderlas y así convertirse en protagonistas de su propio desarrollo, buscando el bienestar y la calidad de vida de sus familias y comunidades. Aquí tiene MAP un reto y una oportunidad para demostrar cómo, su contribución, aunque limitada a su ámbito de acción y áreas donde opera, hará una diferencia en la vida de las personas participantes en sus proyectos.

En relación con los objetivos y ejes de acción de la *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género del MAP* (2010): Desarrollar el capital humano y social de mujeres y hombres presentes en los grupos meta con un enfoque de derechos para habilitar su participación equitativa en los procesos de innovación productiva apoyados por MAP hacia un manejo sostenible de territorios:

- (f) En ninguna parte queda claro cuál es el enfoque de “derechos” que utiliza ni como lo implementa, para habilitar la participación equitativa de mujeres y hombres;
- (g) Se limita a los procesos de innovación productiva;
- (h) No relaciona los procesos de innovación productiva con la calidad de trabajo y de vida de las mujeres y los hombres que participan en estos procesos;
- (i) Se limita a desarrollar la capacidad empresarial y de innovación de las mujeres y hombres pero no a su capacidad de establecer relaciones de género más equitativas en el trabajo, en las organizaciones, en las familias y en las comunidades; y
- (j) Hace referencia al manejo sostenible de territorios pero no a la reducción de la pobreza de las poblaciones.

Tampoco cuenta con una estrategia adecuada que permita visibilizar como se avanza en la incorporación del enfoque de igualdad y equidad de género desde las diferentes actividades que se establecen en los planes operativos anuales de las unidades, proyectos, programas y Oficinas Técnicas Nacionales que aportan en la consecución de los objetivos, resultados e indicadores del programa MAP. El enfoque de igualdad y equidad de género implica que, precisamente por ser determinadas

social e históricamente, las relaciones de inequidad, dominación, discriminación y violencia entre hombres y mujeres pueden y deben cambiar.

La *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género del MAP* (2010) sigue teniendo deficiencias en los indicadores que pretenden medir el impacto en la “equidad” y mucho más en la “igualdad” de género. Ejemplos de “Indicadores de Desempeño” del Eje 1 en el Plan de Acción 2011:

“Cantidad de personas, familias y organizaciones locales que recibieron capacitación, entrenamiento o asistencia técnica para generar capacidades en materia de equidad e inserción en las cadenas de valor. . . Número de personas, familias y organizaciones locales de producción que recibieron asistencia técnica empresarial bajo los enfoques del MAP con apego a los principios de responsabilidad social y asociativa” (p.15).

Estos indicadores (capacitación, asistencia técnica) no nos van a decir mucho sobre cómo han cambiado – en la realidad de las familias, los proyectos, las organizaciones, las comunidades - las relaciones de poder entre hombres y mujeres: p. ej. ¿cuántas mujeres participan en toma de decisiones en proyectos y organizaciones?; ¿cómo se distribuye el trabajo doméstico y de cuidado entre mujeres y hombres en la familia?; etc.

Es importante revisar el uso del lenguaje en todos los documentos. El lenguaje usado en los documentos del MAP debe ser inclusivo y debe reconocer el papel activo que juegan las personas y familias que participan en los proyectos del programa. Por ejemplo sugerimos cambiar “beneficiarios” o “beneficiarias” por “participantes”. De esta manera se evita describir a las familias y personas que participan en los proyectos del programa como pasivas. Cambiar “adopción” y “transferencia” de tecnología por “innovación” para reconocer el papel activo de las familias y personas participantes en el programa. Además, se recomienda la utilización de lenguaje inclusivo, no sexista. Se ha detectado la utilización frecuente de lenguaje “sexista” en los documentos analizados, por ejemplo: “socios” --- socios y socias/organizaciones socias; “todos los miembros” --- todas las personas integrantes; “funcionarios” --- funcionarios y funcionarias /personal; “la mujer” --- las mujeres; “administrativos” --- personal administrativo; “técnicos” --- personal técnico; “promotores” --- promotores y promotoras.

Un comentario final, el equipo evaluador reconoce que alcanzar la equidad e igualdad de género es un reto inmenso en la región Mesoamericana. MAP tiene el potencial de hacer una contribución importante a la equidad e igualdad de género precisamente porque opera en una diversidad de ámbitos geográficos y se enfoca en poblaciones meta y actividades productivas donde realmente se puede hacer una diferencia. El trabajo de la Coordinación de MAP y la coordinación de género de MAP es sumamente importante a este respecto, y su importancia estratégica debe ser resaltada, apoyada y reconocida por todas las unidades del CATIE y por los donantes en todas las formas posibles (financieras, técnicas, políticas).

3.2.2 Formación de alianzas, coordinación de políticas

Durante la evaluación se constató que CATIE y MAP han establecido numerosas y exitosas alianzas con socios que MAP considera clave. Estos incluyen instituciones de educación superior, centros de investigación, proveedores de servicios, organizaciones no gubernamentales, gobiernos locales y nacionales e instituciones y órganos regionales. Al ser un programa de CATIE, MAP está en una posición privilegiada en cuanto a la posibilidad de establecer alianzas.

CATIE es una institución reconocida y respetada en la región, ha demostrado seriedad en sus alianzas y convenios previos a MAP. A pesar de su prestigio y la confianza que se ha ganado, los socios potenciales esperan ver resultados concretos antes de invertir en la oferta de MAP. Por ello la construcción de alianzas en nuevas iniciativas requiere de trabajo especial. Pero dado que MAP se desarrolla a partir de algunos proyectos ya existentes es más sencillo identificar socios y que éstos estén dispuestos a colaborar con el programa que lo que hubiera sido el caso si el programa empezara de cero. Los socios se muestran satisfechos de trabajar con los proyectos de MAP.

En general el desempeño de los socios es satisfactorio en cuanto a su participación en la formulación de proyectos ejecutados por ellos mismos (p.ej. fondos competitivos para socios), uso de los recursos, y formulación e implementación de las intervenciones. No fue posible evaluar el papel de los socios en el seguimiento y evaluación de sus intervenciones.

Las alianzas establecidas en su mayoría se han concretado por proyecto y no como programa. De allí que los socios clave sean fácilmente identificables por sector de actividad (por ejemplo café, cacao, ganadería, hortalizas). Esto apunta a cierta debilidad en la integración de los proyectos dentro del programa MAP en el sentido que los socios se identifican con un proyecto específico y no con un programa regional. Debe tomarse en cuenta que la relación con muchos socios actuales empezó varios años antes que el establecimiento del MAP, por lo cual no es fácil cambiar la percepción de que se trabaja con un proyecto específico. En conclusión las alianzas establecidas por MAP contribuyen a que los socios repliquen, integren y difundan los conceptos de los proyectos del programa, y que potencialicen las posibilidades que cada proyecto de MAP tiene de alcanzar los resultados deseados.

Si la pregunta se enfoca en la manera en la que las alianzas que MAP establece enriquecen y complementan el área de especialización de CATIE y su ámbito de acción es necesario considerar otros elementos. El enfoque (*Informe MAP*, 2009) se centra en canalizar esfuerzos para que *los otros* aprendan de CATIE y/o MAP. Como se evidencia en los informes MAP, algunos proyectos (no podemos decir que todos porque los proyectos se encuentran en distintas fases de ejecución y por lo tanto no es posible ni deseable compararlos) han sido exitosos en lograr que las lecciones aprendidas sean incorporadas en el quehacer de otras instituciones o en la formulación de planes y políticas. No fue posible establecer qué ha aprendido MAP de sus socios. Sin embargo es de resaltar que la base de los enfoques agroforestales de CATIE (que son claves para MAP) ha sido el estudio del conocimiento tradicional de estos sistemas integrados. Esto es un ejemplo de que CATIE le da importancia a aprender del contexto local.

En cuanto a incidencia en la formulación de políticas, como se discute en la sección de resultados, los proyectos de MAP o sus socios participan en diversos foros que garantizan que los temas centrales y conceptos de los proyectos sean incluidos exitosamente en la formulación de políticas. Una de las fortalezas de CATIE de la cual MAP capitaliza en su incidencia en la formulación de políticas, aparte de su reconocida posición en la región, es que CATIE ha sido muy eficiente en la movilización del capital social institucional para acceder foros donde se discuten políticas.

La tierra es una de las variables centrales de todos los proyectos del programa MAP. Es reconocido en numerosos foros tanto académicos como no académicos, que el acceso a la tierra y la seguridad en la tenencia de la misma (independientemente del régimen de tenencia) son temas fundamentales para el éxito de la implementación de medidas de intervención relativas a manejo sustentable de recursos naturales. MAP debería tener una posición más clara al respecto e

incidencia en foros donde se discute la problemática del acceso y tenencia de la tierra, lo cual podría lograrse a través de alianzas estratégicas con socios clave; y contribuir en la medida de lo posible a que la importancia del tema de acceso y tenencia de la tierra sea considerado en los foros donde CATIE ya participa. Para ello es por supuesto necesario que CATIE-MAP construyan mas experiencia al respecto y pueda aportar al debate elementos técnicos y científicos, el fuerte de CATIE.

El equipo evaluador reconoce que el tema de acceso y tenencia de la tierra en Mesoamérica es complejo y problemático. Dado que el objetivo de desarrollo del MAP se dirige hacia la disminución de la pobreza con énfasis en el manejo sustentable de tierras y recursos naturales, es importante considerar que el acceso y la tenencia de la tierra sigue siendo un problema en la región. La situación de inequidad en acceso y tenencia de la tierra es importante para grupos particularmente vulnerables en la región: las mujeres y los pueblos indígenas. Además, existe consenso relativo a que el acceso y la tenencia de la tierra son variables importantes para la adopción de tecnología, para el establecimiento de acciones relativas a adaptación al cambio climático y para la eventual participación en esquemas de compensación por servicios ambientales (o REDD+), todos ejes de trabajo de MAP.

La importancia y vigencia del tema es evidente al considerar el énfasis que le dan al tema organismos internacionales como la Organización de Estados Americanos (p.ej., OAS, *Land tenure: lessons for sustainability through information sharing*, Policy Series No. 10, April 2006); la Organización de las Naciones Unidas (p.ej., *Consulta regional: Centro América y el Caribe, Directrices voluntarias sobre una gobernanza responsable en la tenencia de la tierra y otros recursos naturales*, septiembre 2010); la Organización para la Agricultura y la Alimentación, FAO (*Gobernanza en la tenencia de la tierra y recursos naturales en América Central*, Documento de trabajo 18, FAO, 2002; y *Gender and Access to Land*, No. 4, FAO *Land Tenure Studies*, 2002). La sociedad civil, los pueblos indígenas y las organizaciones de mujeres en los países Mesoamericanos también siguen considerando este tema como algo fundamental (p.ej. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano; PRISMA; la Coordinadora Nacional Indígena y Campesina en Guatemala, la Organización Nacional de las Comunidades Indígenas Mayangna de Nicaragua y al menos 24 organizaciones indígenas Mexicanas). Además, el tema también es importante para la cooperación internacional que lo identifica dentro de sus líneas de acción relativas a la seguridad alimentaria, adaptación al cambio climático, gobernanza y otros.

Las alianzas establecidas por CATIE en el pasado y por MAP actualmente con instituciones académicas y de investigación han contribuido al desarrollo de numerosas tesis. En general estas tesis se enfocan en temas relacionados con ciencias naturales y en menor grado temas económicos. Sin embargo existe un gran potencial no explotado por MAP de incluir otros temas que puedan desarrollarse desde las ciencias sociales. De esta manera podría ampliarse el abordaje de la problemática en la que se enfoca MAP y enriquecer el quehacer del programa.

3.3 Áreas temáticas de MAP

3.3.1 Mercados y cadenas de valor

El enfoque de mercados y cadenas de valor incide en varios niveles. El primer nivel se localiza en que las cadenas de valor contribuyen a modificar de manera positiva el acceso a los mercados que puedan tener las organizaciones en las que están organizadas las familias productoras, particularmente hortalizas, café y cacao. El impacto que MAP está logrando con el enfoque de

cadenas varía entre sectores, en parte debido a diferentes grados de organización e integración (mayor para café y cacao; menor para hortalizas y productos de ganadería). El segundo nivel está vinculado con las posibilidades directas de incrementar los ingresos de las personas participantes en los proyectos del MAP; p.ej. con certificación. De esta forma el enfoque de cadenas de valor tiene un impacto positivo sobre las estrategias que están disponibles para la diversificación de los medios de vida de las familias productoras. El tercer nivel es el fortalecimiento de las organizaciones que prestan servicios a las familias productoras y a sus organizaciones, en tanto el vínculo con cadenas de valor fortalece la capacidad de estas instituciones/organizaciones de influir en los niveles mencionados antes.

La misma dinámica y funcionamiento de las ECAs, ha evidenciado la necesidad de incursionar en temas de valor agregado a los productos, comercialización, exploración de mercados, entre otras acciones visto con enfoque de cadena de valor. Una de las principales acciones relacionadas a los retos y oportunidades del entorno, se refiere al desarrollo de un currículo de formación empresarial, que viene impulsándose para grupos pre-identificados, para vincularse directamente con estos retos y oportunidades de la cadena de valor, del mercado, de una forma mejor estructurada. Los principales módulos de este currículo son: (i) desarrollo de la capacidad emprendedora; (ii) organización empresarial; (iii) administración y contabilidad con enfoque estratégico; y (iv) mercadeo y comercialización con enfoque en cadenas de valor, de 10 horas cada uno. El equipo evaluador reconoce que MAP ha liderado un proceso para incluir el enfoque de equidad de género en estos módulos. Asimismo, CATIE esta promovido crear consciencia en las organizaciones proveedoras de servicios, para que se tome en cuenta los diferentes intereses, necesidades y brechas entre hombres y mujeres, de tal forma que puedan brindar un servicio en igualdad de condiciones.

En los casos de café y cacao el enfoque de cadenas de valor funciona bastante bien principalmente porque existen mercados diferenciados que pueden absorber los productos que son producidos por las familias productoras. En el caso de ganadería una de las barreras para acceder a mejores mercados que fue mencionado en las entrevistas se relaciona con la mejora en la calidad de la leche, un aspecto que fue trabajado en el proyecto anterior (Pasturas Degradadas) y que puede trabajarse en el proyecto actual. Ganadería tiene también potencial de vincularse a sistemas de pago por servicios ambientales en el futuro si los esquemas de PSA consideran los sistemas silvo pastoriles como elegibles para recibir estos pagos (tema abordado por Finnfor). Este es el caso en Nicaragua por la influencia que CATIE ha tenido en la formulación de políticas. Por ejemplo el proyecto regional GEF silvo pastoril, coordinado por CATIE y liderado en Nicaragua por Nitlapan, desarrollo una metodología para PSA en sistemas Silvopastoriles. El proyecto MAP-Mesoterra y programa GAMMA apoyaron a Nitlapan para gestionar una iniciativa del proyecto CAMBbio del BCIE en el cual las familias ganaderas en el territorio de Nicaragua están siendo compensadas por la conservación de la biodiversidad.

3.3.2 Cambio climático y servicios eco-sistémicos

Hacer frente a los riesgos asociados al cambio climático requiere de la existencia de un portafolio de medidas de adaptación y mitigación. Tal portafolio estaría constituido de una mezcla de estrategias que incluyan mitigación, adaptación, desarrollo tecnológico (para facilitar tanto la adaptación como la mitigación) e investigación. CATIE trabaja con los cuatro tipos de estrategias. Sin embargo, en lo que concierne al MAP el panorama es ligeramente diferente ya que este es un programa de desarrollo.

Adaptación al cambio climático es una de las áreas temáticas del MAP. El MAP propone una serie de posibles tareas a través de las cuales el programa podría contribuir a la adaptación y la mitigación al cambio climático (ver cuadro 3). Las tareas que se listan en la sección “adaptación al cambio climático” corresponden a nuestro juicio en su mayoría a lo que se entiende por “adaptación” mientras las que se listan en la sección “servicios eco-sistémicos” corresponden a lo que se entiende por “mitigación”. Esto refleja claramente el resultado de la consulta en todos los países durante la formulación de MAP y la decisión de CATIE de enfocarse y trabajar con las prioridades de los socios actuales y potenciales. La sección relativa a adaptación enlista tareas que tendrían un impacto a corto plazo para los beneficiarios, y están relacionadas con intervenciones directas. La sección relativa a “mitigación” se refiere a una serie de actividades que están más relacionadas con la investigación y desarrollo de conocimiento que con intervenciones directas (a excepción del desarrollo y evaluación de esquemas piloto).

Los esfuerzos de MAP son particularmente importantes para contribuir a la adaptación al cambio climático en las zonas agrícolas y ganaderas, especialmente en lo referente al desarrollo tecnológico para la adaptación. La implementación de programas a nivel micro (finca y cooperativas) es la forma en que MAP contribuye a la adaptación al cambio climático. Sin embargo, antes de proponer o desarrollar “cultivos o sistemas alternos” MAP debería hacer una sistematización de las estrategias de adaptación que ya existen y de las cuales hacen uso las personas en el área. Es importante documentar y sistematizar las estrategias locales ya existentes en la región para la adaptación a la variabilidad climática (para las líneas de base) incluyendo:

- (d) El conocimiento local, arreglos de componentes productivos y el manejo de sistemas de cultivos y los arreglos locales (formales e informales p.ej. redes locales de intercambio de semillas, uso de semillas o variedades resistentes a la sequía o el exceso de lluvia, etc.);
- (e) Las estrategias de adaptación de las mujeres ante los impactos actuales del cambio climático sobre la agricultura y la seguridad alimentaria; y
- (f) El conocimiento agrícola de las mujeres y la forma en que los conocimientos de las mujeres pueden contribuir a la adaptación al cambio climático.

Así mismo es importante mencionar que la capacidad para adaptarse y responder a cambio climático no está solamente vinculada a aspectos técnicos o de innovación tecnológica, CATIE entiende esto y sus intervenciones también incluyen aspectos sobre planificación de uso de la tierra. La adaptación a cambio climático también depende del funcionamiento de instituciones formales e informales y de arreglos en el acceso y el control de los recursos a nivel local (p.ej. acceso y tenencia de la tierra) y nacional (participación en consultas sobre el diseño de programas de compensación por servicios ambientales). A pesar que existe conciencia sobre la importancia de estos temas, no existe a nivel local, nacional o internacional claridad sobre los mecanismos para asegurar que los programas de Pago por Servicios Ambientales (PSA) no excluyan a grupos que de por sí ya están marginalizados. Es más la evolución de las discusiones relativas a REDD en las negociaciones sobre cambio climático evidencia una creciente preocupación de diversos actores sobre cómo asegurar buena gobernanza, acceso, participación, consulta y consentimiento informado previo de los actores locales.

El área temática de adaptación al cambio climático carece de un enfoque de género, aunque MAP ha empezado a desarrollar una iniciativa en este sentido. La efectividad de las acciones para mitigar y adaptarse al cambio climático requiere que se considere las inequidades que existen entre hombres y mujeres, las formas en que el cambio climático aumenta estas inequidades y la forma en que la inequidad intensifica los impactos del cambio climático sobre

los más vulnerables. Cualquier tarea o acción dirigida a la mitigación y adaptación al cambio climático debería tener un enfoque de género.

El equipo evaluador considera importante que la *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género* (2010) considere, el contribuir a la incorporación de la perspectiva de equidad de género en las políticas regionales sobre cambio climático, de acuerdo con las principales conclusiones del proceso “Género y Cambio Climático” liderado por el Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana (FMICA) en el cual CATIE-MAP participo. Las conclusiones de ese proceso que creemos importante resaltar para la estrategia mencionada arriba son:

5. Garantizar la participación efectiva de las organizaciones regionales, nacionales y locales de mujeres en los procesos de consulta, en la formulación de políticas, proyectos, programa, estrategias relativos al cambio climático, de modo que permitan repensar la forma de generar el desarrollo y la construcción de un sistema con equidad, igualdad y justicia. Igualmente, asegurar la consolidación de las capacidades y conocimientos sobre la temática de cambio climático para mujeres de la región y sus organizaciones.
6. Promover y facilitar la sistematización y réplica de experiencias y buenas prácticas – a nivel regional, nacional, municipal y local – emprendidas por mujeres, en razón de un modelo de economía y ambiente armónico con la naturaleza, más sostenible social y ambientalmente, que incluya acciones de mitigación, adaptación y reducción de la pobreza y la vulnerabilidad al cambio climático, entre mujeres y sus organizaciones.
7. Incorporar un sistema de indicadores desagregados por sexo en el sistema de información e indicadores en el observatorio de ambiente y cambio climático, a nivel regional, que brinde información para la toma de decisiones sobre el impacto de las estrategias en las mujeres centroamericanas e incorpore su diversidad (negras, indígenas, discapacitadas, jóvenes, rurales, etc.).
8. Asegurar que los presupuestos asignados para la prevención, mitigación, y adaptación y reducción de vulnerabilidad con respecto al cambio climático sean sensibles al género y alcancen a grupos de mujeres en su diversidad. Asegurar que los programas y proyectos que se implementen a todos los niveles impacten positivamente en la calidad de vida de las mujeres, compartiendo con el Estado y la sociedad la economía del cuidado, para una inserción, con calidad, de las mujeres en la esfera pública a la que tienen derecho.

La implementación de REDD en Mesoamérica representa un área importante de elaboración de política ambiental en la región en el futuro cercano. CATIE y MAP podrían definitivamente contribuir en esta área asociándose con socios relevantes en la región. En este sentido sobresale México por su importancia a nivel regional. México ha recibido fondos de Noruega para la implementación de proyectos piloto REDD con miras al intercambio de experiencias entre México y los países Centro Americanos, particularmente en las áreas de monitoreo registro y verificación (MRV por sus siglas en ingles) y en el desarrollo de sistemas de incentivos locales para REDD+. En la sección de recomendaciones relativas al tema de cambio climático se incluyen una serie de sugerencias para potencializar el papel de MAP y CATIE en intervenciones vinculadas a REDD.

4. Relevancia y desempeño del MAP

4.1 Relevancia del programa

Para analizar la relevancia del programa en esta sección consideraremos los cinco niveles a los que se orientan los resultados. Para elaborar nuestro análisis consideramos primero la relación entre el MAP y las demandas regionales, nacionales y locales en relación a la planificación de actividades dentro del programa y segundo la relación entre las prioridades institucionales del CATIE y el programa MAP. Nuestro análisis cubre los cinco niveles de resultados a los que se orienta MAP.

Para el resultado uno podemos decir que en general MAP es relevante en tanto las intervenciones puestas en marcha corresponden a las prioridades y necesidades de los productores de una serie de productos agrícolas en la región y de sus organizaciones. Las intervenciones buscan articularse en torno a problemas de la producción: rendimiento, incremento de ingresos económicos, incremento de capacidades para vincularse a mercados y cadenas de valor, mejora de las condiciones agroambientales de producción y diversificación de productos. El manejo de los recursos naturales y la mejora de las prácticas agroambientales son también importantes para los actores a nivel local en tanto contribuyen a mejorar los aspectos mencionados arriba y a minimizar riesgos ambientales y climáticos. El enfoque es también relevante en tanto se centra en las familias productoras y sus organizaciones aunque no se considera plenamente todas las prioridades que son estratégicamente importantes para las mujeres y los pueblos indígenas. Sin embargo MAP esta dando pasos importantes en este sentido.

Para el resultado dos el enfoque de MAP es relevante en tanto las intervenciones planeadas a este nivel son congruentes con las prioridades de los gobiernos locales. Los diferentes proyectos del MAP así como su localización geográfica se planearon tanto a partir de la larga experiencia y conocimiento acumulados por CATIE sobre las condiciones locales y de tal forma que coincidieran con las estrategias de los gobiernos locales. MAP es muy relevante para los procesos de coadministración entre municipalidades de distintos países (mancomunidades).

En relación al resultado tres el MAP es relevante al coincidir con las prioridades nacionales de la mayoría de países en materia agroambiental. CATIE realizó un impresionante trabajo para recoger y entender las prioridades nacionales a la vez que sus proyectos anteriores incidían en la formulación de dichas prioridades. Es más, MAP llena un vacío en cuanto a la asistencia técnica en el sector agroambiental en tanto dicha asistencia fue drásticamente reducida como consecuencia de la liberalización de las economías de la región. Lógicamente el impacto de MAP en cuanto a llenar dicho vacío se debe concentrarse en las áreas geográficas (áreas piloto) donde sus proyectos se implementan y en los sectores con los que se trabaja, café, cacao, hortalizas, ganadería, bosques. Sin embargo, los proyectos de MAP también buscan fortalecer la asistencia técnica del sector público a través de sus alianzas con los institutos de tecnología agropecuaria y forestal de Centroamérica (INTA, INAFOR, ICTA, CENTA). El déficit de servicios de asistencia técnica en el sector agroambiental no solo es reconocido por los gobiernos de la región sino que es identificado como un área donde los gobiernos requieren que haya reforzamiento urgente de las capacidades técnicas de las instituciones orientadas a los pequeños y medianos productores, (p.ej. Política Agrícola Centroamericana (2008-2017).

En cuanto al resultado cuatro la relevancia del MAP es evidente especialmente si se considera el trabajo que CATIE realizó en cuanto a acercarse, asesorar en la formulación, y enfocar su diseño en concordancia con prioridades regionales. Es más MAP no solo fue diseñado de forma paralela a la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud sino que corresponde con las prioridades establecidas por dicha estrategia. En cuanto a lo que concierne a tratados internacionales los principios e intervenciones del MAP concuerdan con las prioridades de la Convención sobre la Diversidad Biológica (CBD por sus siglas en inglés) y con la Convención sobre el Cambio

Climático. Sin embargo no se puso atención explícita a la Convención 169 de la OIT “Convención de los pueblos indígenas y tribales” (1989) ratificada por Costa Rica, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua, sobre todo considerando que los artículos 13, 14, 15 y 16 de dicha convención están relacionados con la tierra y los recursos naturales. La problemática del acceso y tenencia de la tierra es considerada relevante por distintas organizaciones internacionales (p.ej. FAO, UNDP, OEA) como se señala en la sección 4.2.

La relevancia de MAP a nivel institucional es evidente. El programa MAP responde a las prioridades de CATIE como institución y CATIE como institución se ha reestructurado para acomodar a MAP y los retos que un programa de tal magnitud representa. El programa MAP corresponde también con las prioridades de la cooperación internacional. Finalmente queremos señalar que la relevancia de MAP se refuerza al considerar la capacidad que CATIE como institución tiene de aprender del entorno y de ajustar sus acciones de acuerdo con la forma en que el contexto donde opera cambia así como de acuerdo a lo que su propia experiencia le enseña a la institución.

4.2 Eficacia en el alcance de los objetivos

En base a lo presentado en las secciones anteriores haremos en esta sección una evaluación de la eficacia del programa en el alcance de los objetivos. El MAP es considerado un programa y no la suma de varios proyectos, y como tal se evalúa su eficacia en el alcance de los objetivos por resultado.

Las metas y sub-metas del resultado 1 son muy importantes para la consecución de los dos objetivos del programa MAP a nivel micro. Para este resultado podemos afirmar que se han cumplido o que se puede esperar el cumplimiento total de las metas y sub-metas establecidas. Las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de este objetivo (resultado) tienen una elevada capacidad para inducir el cambio esperado y por tanto contribuir a la disminución de la pobreza rural en las áreas donde se implementa el programa. Los cambios observados o que razonablemente puede esperar observarse en el futuro están relacionados con mejoras en el stock del capital financiero, humano, natural, social, y en menor medida de capitales físico y político de las familias productoras y sus organizaciones.

Las metas y sub-metas del resultado 2 son importantes para la consecución de los dos objetivos del programa en tanto estas propiciarán ambientes favorables para las personas productoras y sus organizaciones en términos de gobernanza local y manejo de los recursos naturales. En los reportes el cumplimiento de las metas y sub-metas de este resultado sobrepasa lo planificado. Sin embargo esto podría indicar que se necesita afinar la planificación de las actividades, y el sistema de monitoreo y evaluación para evidenciar rigurosamente el impacto de MAP para este resultado.

Las metas y sub-metas del resultado 3 contribuyen a la formulación de políticas y regulaciones que aseguren la permanencia de las intervenciones del resultado 1 aún después de los tiempos de vida de los proyectos MAP. Consideramos que MAP avanza en este sentido y en los reportes se indica que se sobrepasa lo planificado para las metas y sub-metas de este resultado. De nuevo es necesario poner atención a la planificación, el monitoreo y evaluación para que los resultados reflejen la relación entre estos procesos. La demora en ciertos productos que estaban planificados no es atribuible a MAP sino a situaciones fuera de su control que ocurrieron en Nicaragua y Honduras. Es razonable esperar que MAP de cumplimiento a este resultado durante el periodo de implementación. Consideramos que el impacto a largo plazo de las actividades ejecutadas para

este resultado se incrementaría considerablemente si MAP incluye aspectos que son fundamentales (p.ej. tierra) para los grupos más marginalizados (mujeres y pueblos indígenas).

Las metas y sub-metas establecidas para el resultado 4 se están cumpliendo y existe bases para esperar que se cumplan en su totalidad durante el tiempo de implementación del programa. Es difícil establecer relaciones claras de causalidad atribuibles directamente a MAP entre los resultados tangibles de estas metas y sub-metas y los objetivos del programa, aunque con esto no queremos decir que las actividades para este resultado no sean importantes para la consecución de los objetivos.

El resultado 5 es clave para las posibilidades de éxito que MAP pueda tener en todos los demás resultados. Las actividades planificadas para las metas y sub-metas de este resultado se están cumpliendo y es razonable esperar que se cumplan en su totalidad durante el tiempo de vida del programa. A pesar que reconocemos la importancia de las actividades de este resultado es difícil establecer relaciones claras de causalidad entre los resultados reportados y los objetivos del programa. Otro asunto importante de mencionar, es que no fue posible establecer si ciertas actividades que se planifican y se reportan no hubieran ocurrido de todas formas sin la existencia de MAP.

Según el documento *Propuesta de Implementación de MAP* la integración es una de las principales características del programa. Dicha integración (entre proyectos, organizaciones y conocimiento) buscaría la eficiencia y el impacto a diferentes niveles a través de intervenciones puntuales que asistan a socios a nivel regional, nacional y local a aprovechar nuevas oportunidades además de resolver problemas agroambientales. El documento lista nueve tipos de integración. No está claro el horizonte de tiempo en el que se esperaría ver diferencias en términos de integración o los indicadores que podrían utilizarse para medir el grado en el cual se está cumpliendo con la integración como estrategia para hacer más eficiente el uso de los recursos (tiempo, financieros y humanos). Sin embargo el equipo evaluador constató que la integración está en camino. Por ejemplo el desarrollo de ECAs multi-rubro, el fortalecimiento del papel de las OTNs; la vinculación con actividades y esquemas de certificación para mejorar las posibilidades de los productores de integrarse a mercados diferenciados y cadenas de valor, el trabajo conjunto entre Finnfor y Mesoterra, el trabajo en territorios clave, trabajo integrado entre OTNs y proyectos. Así como acciones conjuntas con Alianzas de Aprendizaje y la difusión e identificación de socios para la colocación de fondos competitivos.

4.3 Eficiencia en el uso de recursos financieros

En esta sección se discute el uso de los recursos financieros. La habilidad de formular presupuestos y manejar la ejecución de fondos es un importante indicador de eficiencia en administración y gerencia de un programa. El primer análisis que presentamos se enfoca en los gastos anuales comparados contra el total solicitado para el periodo 2009-2012. En el cuadro 18 se reporta que el total solicitado para coordinación y la programación de actividades en los proyectos particulares fue \$37.681 millones para los cuatro años.⁸

⁸ Como medida de eficiencia CATIE nota que se debe clarificar; este es el monto deseable estimado en la propuesta (en 2008) para todo el programa; fue modificado con el tiempo (p.ej. el monto dado por Finlandia para Finnfor fue diferente). Es decir, CATIE presentó un estimado del monto deseable para el programa antes de la negociación con cada miembro de la Cooperación Internacional; no es el monto finalmente negociado (algo influido por los donantes además que por CATIE).

Cuadro 18. Gastos de MAP, presupuestados y ejecutados, \$1000

Rubros	2009-12 Total solicitado	2009		2010		2011
		Presupuesto solicitado	Ejecutado	Presupuesto solicitado	Ejecutado	Presupuesto
Café	2800.0	740.3	707.4	692.0	620.5	710.0
Hortalizas	2000.0	505.6	419.5	536.0	475.1	452.0
Mesoterra	4000.0	868.5	487.6	1239.3	1217.2	1300.0
Cacao-PCC	4400.0	1484.8	1270.9	1200.0	1202.0	1050.0
Coordinación	15180.0	2740.0	2690.0	2900.0	2693.1	2268.0
Focuencas	1973.9	987.0	864.8	916.3	834.5	250.0
EfD-CA ^a	365.9	365.9	283.8	357.3	337.3	224.5
LACEEP	961.3	240.3	259.3	282.1	281.4	282.8
Finnfor	6000.0	513.8	513.8	2263.5	1689.9	3455.6
Total	37681.1	8446.2	7497.1	10109.1	9350.9	9768.4

Nota: ^a Periodo de ejecución 1 año (extensión fue negociado)

Fuente: CATIE, Documento MAP, *Informe Financiero*, sin fecha; presupuestos anuales MAP 2010 y 2011 (versión 07/09/2010).

Se nota que la ejecución de recursos totales alcanzó al 89% y 92% de lo que fue presupuestado en el 2009 y 2010, respectivamente. En 2009, a nivel de proyecto, solo hubo dos casos (Mesoterra y EfD) en los que la proporción del alcance de lo que se presupuestó no llegó a los 80% (y solo 53% en el caso de Mesoterra). El proyecto LACEEP es el único en que la ejecución de recursos superó al presupuesto (108%). Esto se pudo hacer porque usaron fondos del año anterior. Esto señala que hay un buen control y planificación de los recursos por proyecto y para MAP en general en el 2009. En 2010, solo hay un caso en que no se llega al 90% de lo presupuestado (Finnfor 75% de ejecución). El presupuesto para 2011 mantiene niveles muy similares a los de 2010, excepto en el caso de Finnfor (donde el presupuesto se duplica en relación a lo que se ejecutó en el 2010) y esto es lógico pues éste es un proyecto nuevo. El en caso de Focuencas el presupuesto es un poco más de un cuarto de lo que se ejecutó en el 2010 porque el proyecto está por terminar.

En los cuadros 19 y 20 se presentan los gastos desagregados en grandes rubros, por proyecto y coordinación MAP y OTNs. En el cuadro 19 solamente se presenta lo que se ejecutó en el 2009, mientras en el cuadro 20 se presenta lo que fue presupuestado y la ejecución de recursos. Haciendo una comparación entre el 2009 y 2010 se puede inferir algo sobre la estabilidad relativa en la proporción del uso de recursos por proyecto y coordinación de las OTNs.

Cuadro 19. Ejecución por categorías por grandes rubros, 2009 (\$1000)^a

Rubros	Salario	Viajes	Comun- icación	Capacita- ción	Inver- sión	Manten. y gastos	Rubros coordin. MAP ^b	Total
(Ejecutado 2009)								
Café	374.1	49.6	27.3	169.7	2.7	84.1	0.0	707.4
Hortalizas	175.9	39.2	5.6	170.9	0.9	27.2	0.0	419.5
Mesoterra	320.4	48.0	10.1	37.0	26.1	46.0	0.0	487.6
PCC-cacao	518.8	103.2	55.5	106.6	32.3	454.5	0.0	1270.9
Focuencas	432.1	41.3	58.4	43.5	2.2	284.2	0.0	861.7
EfD-CA	217.7	28.7	4.7	11.0	3.5	18.2	0.0	283.8
LACEEP	82.5	0.3	1.8	159.5	1.0	14.2	0.0	259.3
Finnfor	206.2	41.0	4.1	39.5	170.1	52.8	0.0	513.8
Coord./OTNs	355.4	54.1	20.5	74.8	0.2	4.5	2180.5	2690.0
Total	2683.1	405.3	188.0	812.4	239.0	985.7	2180.5	7494.0
%	35.8%	5.4%	2.5%	10.8%	3.2%	13.1%	29.1%	100%

Nota: ^a Para el 2009 el presupuesto no se incorporaba al sistema detallado por rubros. El mecanismo (o procedimiento) que se utilizaba era incorporar el presupuesto en dos grandes rubros únicamente: salarios y operativo. No obstante, la ejecución en el sistema (SIIF) se realizaba por cada uno de los rubros en los que se registraba el gasto.

^b Además de gastos administrativos, incluye Apoyo Institucional a CATIE (el rubro más grande de la coordinación de MAP), BECAs, fondos competitivos, costos de acciones llevado a cabo por OTN, etc.

En todas las categorías de gastos, las proporciones del total cambian muy poco entre 2009 y 2010. Los salarios constituyen un poco menos del 40% de los gastos totales. Los otros costos variables agregados, excluyendo gastos y apoyo administrativos, constituyen alrededor de un 35% de los costos totales, dejando un 25% como gastos y apoyo administrativos del MAP a las OTNs.

En general se observa que el manejo de recursos es eficiente lo cual demuestra que las actividades en los proyectos están en la marcha y que se implementan de acuerdo a la planificación. MAP no tiene información financiera por resultado y las embajadas no lo solicitaron tampoco. Las partes llegaron al acuerdo que no era necesario presentar reportes financieros por resultado, quizás porque esto representaría un alto costo administrativo y un reto para CATIE. Sin embargo, la evaluación de las relaciones entre costo (si no de los beneficios que van siendo más complicados de estimar) por proyecto podría ser hecha de manera simple para tener mejor idea que tan importante son las actividades por resultado. Teniendo esa información uno podría inferir algo sobre la sostenibilidad de las acciones de MAP. Si, por ejemplo, los costos son particularmente altos a nivel resultado 1 (siendo actividades/acciones muy necesarios), uno se puede preguntar cómo va ser posible continuar las intervenciones del MAP en la misma dirección después de que los fondos Nórdicos se terminen. Para ofrecer un análisis completo en ese sentido podría considerarse el nivel de incorporación de las actividades MAP en el quehacer de diferentes organizaciones lo cual también podría dar una idea de aquellas actividades donde no hace falta mas apoyo externo. Sin embargo tal análisis esta fuera del alcance de esta evaluación.

Cuadro 20. Presupuesto y ejecución por categorías por grandes rubros, 2010 (\$1000)

Rubros	Salario	Viajes	Comuni- -cación	Capacita- -ción	Inver- -sión	Manten. y gastos	Rubros coordin. MAP ^a	Total
(Presupuesto 2010)								
Café	360.0	75.0	30.1	135.0	4.0	87.9	0.0	692.0
Hortalizas	213.9	61.8	18.0	183.0	2.0	57.3	0.0	536.0
Mesoterra	710.0	88.2	25.3	235.7	74.0	106.0	0.0	1239.3
PCC-cacao	870.1	125.6	50.5	145.9	7.8	0.0	0.0	1200.0
Focuencas	381.9	14.4	41.9	30.9	3.7	276.1	0.0	748.0
EfD-CA	232.7	27.1	6.2	11.6	2.0	21.6	0.0	301.1
LACEEP	73.7	30.3	4.1	96.3	1.9	15.2	0.0	221.6
Finnfor	926.7	190.5	88.0	375.1	95.8	587.4	257.9	2521.4
Coord./OTNs	243.1	38.7	5.0	104.0	2.5	51.6	2205.0	2650.0
Total	4012.1	651.6	268.2	1317.5	193.7	1203.1	2462.9	10109
%	39.7%	6.4%	2.7%	13.5%	1.9%	11.9%	24.4%	100%
(Ejecutado 2010)								
Café	351.5	58.5	22.3	108.5	3.6	75.8	0.0	620.4
Hortalizas	182.0	35.1	18.7	212.4	2.4	24.5	0.0	475.1
Mesoterra	510.2	73.2	26.7	78.8	86.6	441.6	0.0	1217.6
PCC-cacao	517.2	102.5	37.7	74.8	3.6	465.9	0.0	1202.0
Focuencas	474.9	35.7	47.4	54.9	1.0	220.5	0.0	834.5
EfD-CA	271.3	27.2	9.5	4.1	3.2	21.9	0.0	337.3
LACEEP	75.9	0.8	2.3	184.9	3.0	14.4	0.0	281.4
Finnfor	868.5	187.8	51.1	314.3	91.6	176.2	125.8	1815.2
Coord/OTNs	414.6	60.1	25.9	102.9	3.1	0.3	1960.3	2567.2
Total	3666.4	580.9	241.6	1135.6	198.2	1441.1	2086.1	9350.6
%	39.2%	6.2%	2.6%	12.1%	2.2%	15.4%	22.3%	100%

Nota: ^a Además de gastos administrativos, incluye Apoyo Institucional a CATIE (el rubro más grande de la coordinación de MAP), bECAs, fondos competitivos, costos de acciones llevado a cabo por OTN, etc.

4.4 Sostenibilidad

La información y el análisis presentado anteriormente nos permiten a continuación evaluar la sostenibilidad social y ambiental de las intervenciones implementadas por MAP. Las observaciones descritas previamente, así como las consideraciones en cuanto al marco lógico del programa son la base para lo que a continuación presentamos. La pregunta que guía nuestro análisis son ¿cuáles de las actividades programáticas de MAP continuarían aportando beneficios si MAP cesara sus operaciones y por qué?

Resultado 1. Las intervenciones que se implementan a este nivel tienen altas probabilidades de continuar aún después de la vida de los proyectos de MAP porque las mismas han demostrado fehacientemente su funcionalidad a nivel de familias productoras, fincas y las organizaciones que apoyan a las personas productoras. El anclaje institucional se ha asegurado precisamente por la forma en que las intervenciones fueron diseñadas. Las intervenciones a este nivel tienen alta sostenibilidad ambiental porque las intervenciones además de contribuir a mejorar la producción y los rendimientos contribuyen a mitigar los riesgos ambientales. Existen altas probabilidades de que las personas productoras y sus organizaciones sean capaces de continuar por sí mismas con las innovaciones tecnológicas que se han promovido. El MAP promueve una serie de tecnologías y prácticas ambientalmente amigables, reducción de insumos externos, sistemas agroforestales,

silvopastoriles, conservación de suelos y agua y manejo forestal, que han sido validadas en Mesoamérica. Hay clara evidencia que los participantes en el programa experimentan una mejora en los rendimientos de sus cultivos y en la habilidad que los participantes tienen para discutir la información que han adquirido a través de las ECAs. El proceso de certificación es un logro importante para el logro de la sostenibilidad de los conceptos de MAP. Obviamente, hay factores externos como los precios internacionales que podrían tener una influencia en las decisiones de los productores. Si los precios internacionales cayeran, la relación entre los productores y sus cooperativas podría verse afectadas. Cuando los precios internacionales de los productos agrícolas, como es el caso al momento de la evaluación, son altos las relaciones entre productores (vendedores) y compradores tienden a ser mejores que cuando los precios son bajos.

Resultado 2. Las intervenciones que se han implementado a este nivel tienen altas probabilidades de continuar aún sin la presencia de MAP. Al fortalecer a los proveedores de servicios, los líderes y decisores locales es una estrategia viable para asegurar continuidad en la permanencia de los conceptos y estrategias MAP. Hay altas probabilidades que las intervenciones que ocurren a nivel de resultado uno tengan un impacto a nivel micro que beneficia a otros actores que no participan directamente en los proyectos del programa. Por tanto existen incentivos para que actores con responsabilidades a nivel local continúen apoyando y promoviendo los conceptos y estrategias de trabajo de MAP. Aún más la estrategia de incidir en la coordinación de procesos de planificación de ejecución e inversión de los socios a nivel local hace pensar que existen buenos prospectos para que se continúe en la dirección deseada a este nivel.

La sostenibilidad a largo plazo de las acciones que MAP dirige a los líderes y decisores locales es más complicada de asegurar. Los líderes políticos cambian así como los presupuestos. MAP ha tomado en cuenta los mecanismos que aseguran que los conceptos MAP sean incorporados en la agenda política local (es decir para asegurar que las acciones emprendidas por una administración no cesen con el cambio de administración). Factores externos pueden reducir la efectividad con la que administraciones subsecuentes persigan las acciones diseñadas previamente. Las alianzas público-privadas (p.ej. trabajar con Nestlé para apoyar a los productores de cacao y leche y sus cooperativas y asociaciones - COAs) es una estrategia diseñada para asegurar que las capacitaciones de las ECAs y las prácticas de manejo del suelo y de producción se puedan aplicar después de que termina la intervención de MAP.

Resultado 3. Para asegurar que los conceptos MAP tengan un papel preponderante a nivel nacional, MAP trabaja con actores, líderes y decisores nacionales. Como se expuso en la sección 4.1.6 el vínculo entre las actividades programáticas de MAP y el resultado en la reducción de la pobreza a nivel de resultado tres es más indirecto. Por tanto, la sostenibilidad de las acciones de MAP a este nivel es probablemente más dependientes de MAP en el mediano plazo. La importancia de MAP podría parecer exagerada, pero en este momento el rol de MAP debe ser considerado como necesario aunque no suficiente. El rol de MAP en el mantenimiento de la consciencia nacional sobre la importancia y la continuidad de los conceptos MAP se asegura a través de la presencia de MAP en diversas arenas y foros donde convergen una gran variedad de actores (periodistas, diferentes ministerios, agencias gubernamentales a diferentes niveles (municipal, nacional). La sostenibilidad de las intervenciones a este nivel tiene buenos prospectos aunque es más dependiente de la continuación de MAP.

Resultado 4. La continuidad de las acciones y conceptos de MAP a nivel regional es también, por ser una intervención indirecta, más difícil de asegurar. El rol de MAP como programa facilitador es importante para colocar en la agenda dichos conceptos y para asegurar la persistencia de los conceptos MAP dentro de tratados y políticas regionales. Dichos conceptos representan un reto y

una oportunidad para las instituciones regionales y CATIE-MAP tienen incentivos para asumir el rol de facilitador. Sin embargo, la habilidad de MAP para tener un efecto directo en la implementación y cambio de comportamiento será siempre limitado. Por tanto, la sostenibilidad a largo plazo de las actividades programáticas de MAP en relación con este nivel de resultado debe ser considerada, por lo mencionado arriba, como limitada.

Resultado 5. La creación de MAP y de los cambios institucionales y estructurales que han ocurrido dentro de CATIE como respuesta a la creación del programa debe ser considerada como una estrategia a largo plazo. CATIE esta comprometido al desarrollo del enfoque MAP y es razonable esperar que este compromiso continúe más allá de la vida del programa. Por tanto, si el compromiso de CATIE en relación a MAP continua, también existen buenas posibilidades que la sostenibilidad de los resultados 1 a 4 persista. Es decir que los prospectos de sostenibilidad de los resultados 3 y 4 mencionados arriba mejora al considerar que la permanencia de MAP a lo interno de CATIE tiene altas probabilidades de ocurrir. Adicionalmente es importante mencionar que el análisis del papel de MAP en la educación de post-grado permitiría apreciar las contribuciones a largo plazo que MAP hará en términos de asegurar que el enfoque MAP y sus metodologías permanezcan más allá del tiempo de operación del programa. Lamentablemente tal análisis esta fuera del alcance de la presente evaluación.

4.5 Fortalezas y debilidades del MAP

4.5.1 Fortalezas

- (a) MAP es coordinado por CATIE que es una institución regional, con larga trayectoria y amplia experiencia en temas agro-ambientales. CATIE ha tenido presencia en los diferentes países de la región por varias décadas.
- (b) Las características mencionadas arriba hacen posible que MAP pueda establecer alianzas con socios clave en y fuera de la región con lo cual existen buenas posibilidades de anclaje institucional de las iniciativas que MAP ponga en marcha.
- (c) CATIE es una institución de enseñanza, investigación y cooperación técnica. Estas características permiten generación constante de innovaciones tecnológicas (y de desarrollo de recursos humanos) que son probadas *in situ* lo cual garantiza que las innovaciones tendrán aceptación dentro de los grupos meta y que las mismas sean mantenidas y mejorados más allá de la vida de los proyectos.
- (d) La solidez, compromiso y profundo conocimiento de la región y su problemática ambiental de los equipos técnicos que trabajan con los proyectos de MAP.
- (e) El renombre que CATIE se ha ganado en la región como institución de enseñanza, investigación y cooperación técnica aseguran que MAP tenga acceso a foros donde se discuten políticas relevantes al programa.
- (f) MAP persigue orientarse a la reducción de la pobreza con enfoque en el manejo sostenible de tierras, y con acciones que se orientan a múltiples dimensiones de la pobreza. Más allá de los ingresos económicos usa el enfoque de capitales y medios de vida para evidenciar como las intervenciones tienen impactos en diferentes ámbitos de la vida de las personas en áreas rurales.

- (g) CATIE tiene una larga experiencia en el manejo y administración de fondos de magnitud considerable, lo cual garantiza eficiencia en el manejo y administración de fondos de un programa que incluye varios proyectos y recursos de diferentes fuentes.
- (h) MAP identifica claramente quienes son los actores que participarán en las diferentes intervenciones de sus proyectos, propiciando de esta manera la participación de actores a todos los niveles.

4.5.2 Debilidades

- (a) MAP es un programa de largo plazo que fue creado para estimular procesos simultáneos a lo interno y lo externo de CATIE. La propuesta de MAP es un híbrido de estrategias institucionales y planes de operación de proyectos. Sin embargo la *Propuesta de Implementación de MAP* no define alcances temporales de corto, mediano y largo plazo que permitan revisar, ajustar y mejorar las acciones del programa. Lo anterior dificulta el monitoreo, evaluación y seguimiento de MAP (aunque no de sus proyectos) y complica la valoración y el reporte del grado en el que MAP ofrece un valor agregado diferente a lo que sería el caso si el programa no existiera. Con esto no estamos diciendo que consideremos que no hay valor agregado, solamente que es muy complicado valorarlo.
- (b) Por la misma razón mencionada en el punto 4.5.2 (a) es difícil para el programa evidenciar y valorar los avances en materia de integración de los diferentes proyectos y componentes de MAP.
- (c) Aunque esto no es responsabilidad directa de ninguna de las partes, es importante mencionar que una debilidad de MAP es que el horizonte de financiamiento a largo plazo del programa al momento de la evaluación es incierto por razones fuera del control de CATIE y sus socios.

5. Desempeño de las organizaciones socios

5.1 CATIE

Los equipos de trabajo de todos los proyectos del programa MAP cuentan con profesionales con larga trayectoria y experiencia en los temas particulares de los proyectos y con profundo conocimiento de la problemática, de las metodologías y de los retos y riesgos asociados a la implementación. Quizás el reto más grande que enfrenta el MAP es la integración de los distintos proyectos entre sí, aunque existen avances al respecto. Las OTNs han sido notablemente fortalecidas por el MAP, son más visibles y tienen mayor actividad en el desarrollo de las acciones de CATIE a nivel nacional. Esto es muy positivo y contribuye a la integración de los proyectos del programa. Los sistemas de monitoreo y verificación son complejos dada la naturaleza del programa y la amplitud del ámbito geográfico donde opera. Los reportes al menos hasta el periodo evaluado, aunque complejos dan cuenta de los avances más importante por meta, objetivo y nivel de implementación (local, nacional, regional y CATIE). CATIE ha gradualmente mejorado sus mecanismos para reportar resultados y para incorporar sugerencias hechas por los cooperantes.

5.2 Instituciones cooperantes

Las expectativas asociadas al MAP como un programa de desarrollo son lógicamente altas. La comunicación entre las partes ha sido buena, sin embargo la falta de claridad en la definición de conceptos clave, líneas de base, metas, objetivos e indicadores ha provocado algunas complicaciones. Cambios en el financiamiento, retrasos en la aprobación de presupuestos y cambios en el contenido de reportes complican el trabajo de MAP y de las embajadas.

5.3 Gobierno y sus agencias

Creemos que en todos los proyectos de MAP las agencias gubernamentales relevantes se han involucrado en buena medida, dentro de sus limitaciones particulares (ver sección de relevancia). La participación de actores locales (municipalidades y mancomunidades) ha facilitado la identificación de socios y plataformas relevantes, y en algunos casos CATIE ha sido invitado a participar en la formulación de políticas.

5.4 Organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base de la comunidad

El desempeño de los socios (organizaciones de base de la comunidad y proveedores de servicios) es variable. Esto corresponde lógicamente con diferencias en cuanto a experiencias previas, fortalezas institucionales, presupuesto y sus relaciones con otros actores a nivel nacional e internacional. La participación de grupos base en las decisiones del MAP (por ejemplo Comités Comunitarios de Desarrollo - COCODES- en Guatemala) es muy limitada. La legislación en Guatemala le otorga a estos grupos de base, liderazgo para coordinar y decidir las prioridades de desarrollo a nivel local. Es importante tomarlos en cuenta ya que los proyectos de desarrollo deberían idealmente apuntar hacia fortalecer los procesos de descentralización administrativas, aunque se reconoce que esto no será posible en todos los casos. Aunque carecen del mismo marco legal, los Comités del Poder Ciudadano en Nicaragua son actores que podrían tomarse en cuenta ya que éstos tienen cierto poder de convocatoria que varía de lugar a lugar. Sin embargo reconocemos que integrarlos es un reto y que probablemente la opción que el MAP ha tomado es correcta.

6. Lecciones aprendidas

6.1 Sobre la operación del programa

1. Un programa de ámbito regional, que involucre actores a todos los niveles, que desarrolle programas en todos los sectores agro-ambientales, que promoverá la renovación institucional y que centraliza las aportaciones de varios donantes, requiere que se definan indicadores y metas que puedan ser medidos de manera simple. Esto permitirá una evaluación periódica (interna/externa) precisa y que se comuniquen los resultados de manera clara. Los donantes y la institución ejecutora de un programa regional deberán asegurar que el documento de implementación del programa defina de manera clara los conceptos, la línea base, los resultados esperados, las metas, y los indicadores de las distintas actividades del programa así como los alcances temporales de corto, mediano y largo plazo. Así mismo debe existir acuerdo entre donantes e

implementadores sobre la forma que se reportará resultados antes de iniciar el programa.

2. Un programa regional de la naturaleza mencionada arriba debe contar con flexibilidad para adaptarse y cambiar en concordancia con el contexto donde opera. Empezar con un marco lógico, objetivos específicos, indicadores y metas es la base sobre la cual se ejercitara la flexibilidad del programa, precisamente porque en el camino se verificaría la adecuación de los aspectos mencionados arriba al contexto donde se opera.
3. Trabajar directamente con familias productoras y sus organizaciones, promoviendo la innovación tecnológica, agregando valor a sus productos, reforzando las habilidades empresariales de las organizaciones de base, insertándose a los productores en cadenas de valor, es una forma altamente efectiva de tener impacto en el bienestar de las familias rurales. La metodología de las ECAs es una estrategia de trabajo altamente efectiva y eficiente que promueve no solo el aprendizaje de las personas participantes sino también cierto nivel de empoderamiento de las personas participantes (y por lo tanto sostenibilidad de las intervenciones), como pudo constatarse durante la evaluación. Esta metodología está retomada acertadamente en la *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género del MAP* (2010).
4. Para asegurar la permanencia de intervenciones agro-ambientales es necesario implementar actividades a nivel local, nacional, y regional. La continuación de las tareas de un programa como el MAP requiere que la institución que ejecuta el programa aprenda e incorpore los conocimientos generados de la implementación, tal como lo establece el programa. CATIE identifico acertadamente la mayoría de actores relevantes para lograr amplia incidencia en el ámbito local, nacional y regional y estableció alianzas con estos actores. El vacío que CATIE-MAP llenará en el futuro son alianzas con organizaciones de los pueblos indígenas y de mujeres a nivel nacional y regional.

6.2 Sobre las consecuencias sociales del programa

1. Las intervenciones que se enfocan en trabajar directamente con las familias productoras y sus organizaciones, y que están basadas en métodos e innovaciones probadas en el mismo contexto donde se implementaran, tienen altas probabilidades de conducir a que las familias participantes experimenten un aumento en el rendimiento de sus cosechas, en la mejora de la productividad, en el mejoramiento de sus fincas, una mejora en sus capacidades empresariales y en general un aumento en sus ingresos. Los proyectos del MAP tienen buenas perspectivas de incidir en la calidad de vida de la población participante, y en el entorno natural donde viven las personas que participan en dichos proyectos.
2. Con la *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género del MAP* (2010) se espera poder pasar de tratar género como un tema a tratarlo como un enfoque estratégico. Se reconoce que el MAP ha empezado a reforzar su capacidad técnica para atender temas de equidad e igualdad de género, y la diversidad étnica y generacional. El MAP ha logrado considerables avances en el abordaje del tema de género. Si bien hay mucho trabajo por delante, realmente los logros constituyen un estímulo alentador para

continuar la tarea y reflejan el espíritu de mejoramiento de CATIE y que realmente, como muy bien lo dicen, en la práctica es una institución que aprende.

3. El enfoque de co-gestión de recursos naturales utilizado por MAP incrementa la probabilidad que tienen los proyectos de incidir en la buena gobernanza. Considerar con más detalle el contexto donde se implementan las intervenciones también influiría sobre esta probabilidad, por ejemplo los espacios de toma de decisiones en todos los niveles reproducen mecanismos de exclusión más amplios (p.ej. la forma en que las mujeres y los pueblos indígenas participan o no) y solamente a través de considerar los factores que refuerzan la exclusión se asegurara que los grupos marginados puedan participar en la toma de decisiones.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. A pesar de cualquier limitación señalada anteriormente con respecto al los documentos de la *Propuesta de Implementación* y el *Sistema de Evaluación y Monitoreo*, el equipo evaluador concluye que el MAP esta avanzando de manera satisfactoria hacia la consecución de sus objetivos de desarrollo y de programa.
2. El MAP persigue incorporar el enfoque de género en todas sus actividades. A pesar que durante el inicio del programa, género se trabajo más como un tema que como un enfoque, MAP debe continuar avanzando hacia la consolidación de un “enfoque de género MAP” dentro de todos sus proyectos.
3. MAP reconoce la importancia de fomentar la participación efectiva de los grupos más vulnerables y marginalizados de la región (las mujeres y los pueblos indígenas) en las actividades de sus proyectos y debe continuar buscando alianzas y estrategias para asegurar que dichos grupos sean incluidos en sus intervenciones.
4. La tecnología desarrollada para cada proyecto del MAP se transfiere de manera eficiente y exitosa, los grupos participantes en los proyectos están altamente satisfechos con la transferencia tecnológica y experimentan mejoras en su calidad de vida como resultado directo de las intervenciones de los proyectos MAP.
5. Las contribuciones de los proyectos del MAP para enfrentar los riesgos del cambio climático se relacionan con estrategias de adaptación por medio de innovación tecnológica y la participación de MAP en foros donde se discute políticas relacionadas a cambio climático. Sin embargo, la magnitud de los efectos del cambio climático en la región es tan seria que el impacto de las acciones a nivel micro por medio de cualquier programa serán modestas comparadas con las necesidades de la región (infraestructura, seguridad alimentaria, prevención de desastres, etc.)⁹.
6. Existen buenas perspectivas de que los productos desarrollados por los proyectos de MAP continúen más allá del tiempo del programa aunque las probabilidades varían

⁹ *The Economist*, 16 abril 2011, “The tormented isthmus”, p. 23-25.

en las diferentes escalas. Hay más probabilidades de continuidad a nivel local que a nivel regional.

7. El sistema de monitoreo y evaluación del programa MAP está avanzando y en proceso de mejora, pero aún no es lo suficientemente fuerte como para asegurar que se pueda detectar de manera simple y precisa cómo MAP contribuye a la equidad y disminución de la pobreza o para evaluar de manera simple el valor agregado de MAP.

7.2 Recomendaciones

7.2.1 Alternativas para mejorar el MAP

El mayor reto del MAP detectado en esta evaluación es la falta de claridad en el documento de implementación. Creemos que dicho documento podría mejorarse si se incluyen en el mismo los apartados presentados en la siguiente tabla. En el cuadro 21 señalamos los aspectos que ya están considerados en el documento y los que deberían considerarse en su revisión.

7.2.2 Recomendaciones relativas a los temas de equidad y pobreza

1. El enfoque de capitales para afrontar la pobreza rural es relevante para el trabajo del MAP. El programa debe definir indicadores que permitan monitorear, cuantificar (en los casos donde sea posible) y reportar el impacto de sus acciones en los diferentes capitales y el impacto del programa en la reducción de la pobreza rural.
2. MAP debe fortalecer su capacidad para tener impacto en temas de equidad de género, étnica e inter-generacional. En este mismo contexto el acceso y tenencia de la tierra son una variable importante para todos los temas que trabaja MAP. Para hacer frente a este reto recomendamos que MAP fortalezca y amplíe sus alianzas con socios que tienen experiencias o capacidades complementarias en temas que no son especialidad del CATIE (p.ej. género, gobernanza, acceso y tenencia de la tierra). Existen al momento experiencias de alianzas ya establecidas con ciertos socios de los cuales MAP podría enriquecerse (resaltan PRISMA y UICN). MAP debería definir cómo se abordará el tema de los pueblos indígenas en su quehacer y establecer alianzas con organizaciones de los pueblos indígenas de la región.
3. Para fortalecer su posición en lo referente al tema de equidad se recomienda que se promueva la elaboración de tesis en temas relativos a género, pueblos indígenas, gobernanza, acceso y tenencia de la tierra. Dichas investigaciones podrían contribuir al trabajo que MAP desarrolla. Para lograr la elaboración de estos trabajos MAP podría designar fondos especiales para tesis de MSc y PhD. Además MAP podría establecer alianzas estratégicas con centros de investigación y enseñanza de la región que tienen mayor experiencia en estos temas (p.ej. FLACSO) para reclutar estudiantes o la supervisión conjunta de tesis.

Cuadro 21. Sugerencias a la Propuesta de Implementación

Sección	Observación del equipo evaluador
Justificación	Ya está elaborado en el documento actual.
Conceptos básicos (desarrollo, pobreza, manejo sostenible de tierras, medios de vida, cadenas de valor, territorio, acceso y control de recursos)	Definir en el nuevo documento de forma clara y simple.
Principios que orientan el programa (equidad de género, participación, integración sostenibilidad)	Definir en el nuevo documento. Evitar cualquier confusión en cuanto a que estos son los principios del programa y no “temas” con los que se trabajaría.
Actores involucrados en la implementación del programa	Ya están definidos en el documento de implementación.
Los objetivos generales del programa	Ya están definidos en el documento de implementación.
Los objetivos específicos del programa	Definirlos en el documento de implementación (en este momento solo se han definido resultados).
Los ejes temáticos del programa	Parcialmente definidos en el documento de implementación, pero es necesario revisarlos ya que pueden generar confusión (por ejemplo en lo relativo a cadenas de valor).
Resultados	Parcialmente definidos en el documento actual. En el nuevo documento definir indicadores, metas y sub-metas para cada resultado, así como los plazos dentro de los cuales se alcanzarán las metas y sub-metas. Los indicadores deben vincularse claramente a los objetivos generales. Encontrar indicadores y formas de reportar que permitan a MAP comunicar, evaluar y monitorear el nivel de alcance de sus intervenciones en el logro del objetivo de desarrollo del programa. Los indicadores deben permitir visualizar cómo las intervenciones tienen un impacto en los distintos tipos de capitales a nivel de familias productoras y sus organizaciones. Priorizar los capitales en los que el MAP planea incidir para mostrar los resultados respectivos. Uno de ellos podría ser el capital financiero de los hogares, y dentro de éstos, los ingresos controlados por las mujeres. Este se podría sustentar en el desarrollo del capital humano, el aumento de la productividad del trabajo, el incremento del capital o activos de las fincas entre otros.
Los horizontes de tiempo para el desarrollo del programa	Definir horizontes a corto, mediano y largo plazo para el alcance de los objetivos. Especificar los plazos para revisiones intermedias del programa en las cuales se reajustarán prioridades y acciones y se valorará la convergencia de las acciones de MAP con las prioridades sectoriales de los países donde se realizan intervenciones y las prioridades de los países donantes.
El ámbito geográfico de operación del programa	Ya está definido en el documento de implementación
Las líneas de acción necesarias para alcanzar los objetivos generales y específicos	Parcialmente definidos en el documento de implementación
La organización para la ejecución y portafolio de proyectos	Ya está definido en el documento de implementación
Grupo de referencia y consulta del MAP	Parcialmente definido. Es necesario incluir un representante de organizaciones de los pueblos indígenas, organizaciones de mujeres y un representante asignado por los donantes.

- Se recomienda que – a partir de esta evaluación – el MAP ponga énfasis en los siguientes ejes del enfoque de equidad de género y aprovechando todas las oportunidades que existan para avanzar hacia la igualdad de género:

- (a) Acceso, uso y control de recursos productivos en igualdad de condiciones entre mujeres y hombres;
 - (b) Participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres en las etapas de procesos productivos;
 - (c) Participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres en eslabones de cadenas de valor;
 - (d) Participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres en procesos organizacionales;
 - (e) Dinámicas y co-responsabilidad entre procesos productivos y procesos reproductivos (trabajo-familia); incluyendo el impacto que tiene el diferenciado acceso a los recursos sobre los conflictos en el hogar de manera que las prácticas y proyectos que implementa MAP contribuyan a disminuir la incidencia de la violencia de género.
 - (f) Medios de vida: calidad de vida (salud, educación) y trabajo de mujeres y hombres;
 - (g) Bienestar de las personas, familias, organizaciones, comunidades;
 - (h) Nuevas ECAs con otras acciones según Plan de Desarrollo Económico y Ejes Estratégicos, incluido el de igualdad y equidad de género y diversidad (étnica y generacional);
 - (i) Asignación de un presupuesto específico y apropiado para el trabajo en equidad de género, en la Coordinación del MAP y en cada proyecto específico.
 - (j) Incorporación transversal de un enfoque claro de igualdad y equidad de género en los diferentes niveles geográficos y jerárquicos.
5. Que la capacitación en género incluya el tema de la carga de mujeres con trabajo no remunerado y cómo abordar directa y explícitamente la interrelación de las dinámicas y co-responsabilidades entre procesos productivos y reproductivos.

7.2.3 Recomendaciones relativas al tema de cambio climático

1. Documentar y sistematizar las estrategias locales ya existentes en la región para la adaptación a la variabilidad climática como base para la planeación de las intervenciones correspondientes.
2. La embajada Noruega debería promover y facilitar el contacto entre MAP y el proyecto “clima y bosque” (KOS por sus siglas en noruego) para el intercambio de información y experiencia relativo a la implementación de REDD en la región.
3. La embajada Noruega debería apoyar el contacto entre CATIE/MAP con el Consejo Nacional Forestal (CONAFOR) y el Ministerio del Ambiente de México para coordinar, intercambiar información y experiencia y contribuir con la implementación de REDD+ en la región. Estas dos entidades en México reciben apoyo del proyecto “clima y bosque”. Los términos de referencia de la cooperación entre México y Noruega en el área de cambio climático especifican (artículo 2 del memorándum de entendimiento) que México a través de las instancias mencionadas arriba promoverá el intercambio regional de experiencias y capacidades sobre REDD+ en la región Centro Americana y del Caribe.

ANEXOS

Anexo 1. Plan de Trabajo - Evaluación de Medio Término del MAP

1. Formación del equipo evaluador: Se insistió que el equipo evaluador debe consistir de cuatro personas (y no tres como en los TdR) dado a la amplitud del proyecto en sus temáticas y su área de acción geográfica. El equipo evaluador está conformado por profesionales con distintos perfiles para poder cubrir la diversidad de temáticas contempladas por el MAP. El equipo evaluador realizó una autoevaluación para definir dos sub-grupos (Grupos A y B). Los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

Temáticas del proyecto	Grupo A: Trifinio		Grupo B: Nicaragua	
	AC Escalante	MJ Rodriguez	RJ Garcia	M Aguilar-Støen
Economía (cadenas de valor)	4	2-3	1	4
Producción agroforestal (café + cacao) - producción, manejo, mercadeo - organización/participación	3-4	1	1	1
Producción hortalizas - producción, manejo, mercadeo - organización/participación	3	3	2	3
Mesotierra (inclu. ganadería)	4	2	3	2
Manejo de bosques (uso de recursos naturales)	2-3	1	3-4	1
Fuentes de agua (ríos, lagos y subterráneo)	2-3	1	4-5	2
Aspectos de género (Igualdad y equidad de género; participación e implementación en programas y proyectos)	1 Igualdad y equidad de género en programas y proyectos	3-4	3-4 Participación en programas en relación a la parte económica	2 Equidad en participación en programas de desarrollo
Cambios climáticos (aspectos agro-ambientales y forestales y conocimiento del REDD o otros convenios internacionales)	1-2	2	4	1-2
Reducción de la pobreza, alimento, desarrollo socio-económico	3	2	2-3	2
Alianzas (política nacional/ regional; relación. institucionales)	2-3	3	2	1-2
Sostenibilidad (social, ambiental, tecnológico o económico)	2 Social y ambiental	2	1-2 Económico	1-3 Social; apropiación del programa por actores e instituciones

1 = especialización; conocimiento alto; 5 = conocimiento bajo

2. Coordinación con CATIE: Se trabajo en paralelo con CATIE para desarrollar el programa, la agenda de la reunión del comienzo de la evaluación, y para planificar las visitas de campo.

2.1 Programa general

Fecha	Actividad	Lugar	Comentarios
09 feb	Llegada del equipo evaluador; pm reunión en el hotel	Gran Hotel Costa Rica, San José	Cada uno llega en taxi desde el aeropuerto
10 feb	am: Reunión con los delegados de las embajadas	Gran Hotel CR	Esta reunión esta propuesta como un "pre-briefing"
	pm: Salida para Turrialba (CATIE); reunión en el hotel del equipo	Turrialba, CR	
11 feb	am: Reuniones con CATIE	Turrialba, CR	Introducción/presentación general de CATIE sobre el MAP
	pm: Reuniones con CATIE		Discusiones en grupos pequeños
12 feb	Salida para la visitas en campo	Grupo A: Trifinio Grupo B: Nicaragua	Llegada a San Salvador Llegada a Managua
13 -18 feb	Visitas y trabajo en campo	Detalles se encuentran en el plan de las visitas al campo	
18 feb	pm: Llegada del equipo evaluador a Managua	Hotel Seminole Managua, Nicaragua	
19 -20 feb	Trabajo del equipo evaluado completo	Hotel Seminole Managua	Preparación de la presentación para CATIE y las embajadas; reunión cerrada con los representantes de las embajadas
21 feb	am: Reunión con CATIE y las embajadas		Falta detalles de cómo se va organizar esta reunión
	pm: Reunión cerrada con las embajadas		Post-briefing
22 feb	Viaje a casa		
01-18 mar	Preparación del documento de evaluación	Centroamérica y Noruega	Falta detalles del proceso de comentar/reaccionar al primer borrador.

2.2 Agenda de los reuniones con la embajada y CATIE

2.2.1 La reunión de la mañana del 10 feb es un "pre-briefing" con las embajadas. Esta reunión será dirigida por las embajadas.

[Las embajadas no entregaron una agenda.]

2.2.2 Las reuniones con CATIE (11 feb) consisten de una parte general (introducción, antecedentes, desempeño, reflexiones sobre las experiencias, y detalles sobre el MAP y las actividades específicas) y una serie de discusiones en grupos pequeños sobre temas que requieren más detalle, clarificación, y definición de conceptos.

1. 08.30 – 12.30 Introducción/presentación de CATIE

Temas	Comentarios	Responsable de CATIE	Representantes del equipo evaluador
1.1. Relevancia del MAP	Para CATIE y su estrategia de mediano plazo en la región y como MAP es central en ella	JJCampos; JDiaz	RJG; MAS; ACE; MJR
1.2. Ejercitación y desempeño del programa (proyectos); camino al impacto	Avances en el desempeño del programa a dos años de ejecución incluyendo aspectos administrativos y de tenencia, alianzas estratégicas y visión de sostenibilidad	JBeer; GGalloway; IGutierrez; ESomarriba	
1.3. Autoevaluación	Principales puntos de la autoevaluación	IGutierrez; EArias	
1.4. Participación general de los beneficiarios y aspectos de equidad – género, generacional, étnica	Avances en la incorporación de género y equidad en el programa	JSiles; IGutierrez	
1.5 Proceso de planificación del Finnfor		RDCamino; TAmour; GDetlefsen; JKent	

12.30 – 2.30 almuerzo (en la cafetería institucional)

2. 2.30 – 5.30 Discusiones en grupos pequeños

2.35 – 3.30	2.1. Alianzas e incidencia	Incluido en el punto 1.2 para generalidades y abierto para detalles	JFaustino; ASanchez; IGutierrez	MAS; ACE
	2.2. Manejo	“	JJCampos; JDiaz; JBeer	RJG; MJR
3.35 – 4.30	2.3. Sostenibilidad	“	MIbrahim; ESomarriba	RJG; MJR
	2.4. Aspectos de Género	“	JSiles; IGutierrez	MAS; ACE
4.35 – 5.30	2.5. Cambios climáticos	Temas centrales de MAP	RVignola; BFinegan	MAS; MJR
	2.6. Pobreza, desarrollo socio-económico	“	DStoian; FAlpizar; GRivas	ACE; RJG

2.3. Visitas en campo

2.3.1 Grupo A (Trifinio)

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Sabado, 12 de febrero					
PM	Llegada de la misión evaluadora a San Salvador; traslado a Hotel	Hotel Novo, San Salvador	M. Juárez, OTN ES; D. Padilla	-	-
Domingo, 13 de febrero					
08.30	Traslado de la misión de San Salvador a Guatemala		Danilo Padilla	-	-
12.00	Registro en Hotel Legendario	Esquipulas, Guatemala	D. Padilla	-	-
12.30	Almuerzo y entrevista con representantes de Oficinas Técnicas Nacionales del CATIE <u>Oportunidad:</u> conocer experiencias de integración OTN-Proyectos MAP para incidencia en políticas y conocer uso de fondos MAP para socios nacionales	Esquipulas	D. Padilla, Julio Lopez, rep. de CATIE Guatemala; Herminia Palacios, rep. de CATIE Honduras	R3, R5	A2, A5, A6, A7
14.00 – 16.00	Reunión inductiva con proyectos MAP y CTPT: Presentación de la CTPT enfocada a conocer la región y el Plan Trifinio. Presentación del MAP-TC enfocada a la integración; presentación de los proyectos MAP enfocada al modelo de trabajo de cada proyecto en Trifinio. Revisar y ratificar agenda con la misión.	Hotel Legendario, Esquipulas	J.C. Montufar; D. Padilla; K. Banegas, MESOTERRA; J. León, FOCUENCAS L. Hernandez, Innovaciones Hotalizas; M. Scheelje, FINNFOR	R5	A2, A6
Lunes, 14 de febrero					
09.00	Visita y reunión con familias productoras de café <u>Oportunidad:</u> Conversar con familias participantes en Escuela de campo-ECA, valorar inclusión de mujeres	Paternito, Olopa, Guatemala	K. Banegas MESOTERRA J.G. Suchini, L. Rodríguez Innovaciones Hortalizas	R1	A1, A3, A4
14.00 – 17.00	Reunión con Alcalde y organizaciones socias, proveedoras de servicios que facilitan ECA con familias. <u>Oportunidad:</u> Conversar con Alcalde de Olopa. Conversar con extensionistas facilitadores (as) de ECA Organizaciones proveedoras de servicios: ASORECH, ATRIDEST, CUNORI. Conocer experiencias de facilitación de ECA	Municipalidad de Olopa, Guatemala	K. Banegas MESOTERRA J.G. Suchini, L. Rodríguez, Innovaciones Hortalizas	R2	A1, A3, A5, A7
19.00 – 20.00	Cena	Esquipulas	D. Padilla	R3, R5	A2, A5, A6, A7

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Martes, 15 de febrero					
08.30 – 10.00	Visita a grupo de mujeres de la organización Chort’i-fresca-Productoras de Hortalizas Especiales <u>Oportunidad:</u> Conocer zona de extrema pobreza, valorar retos del trabajo con mujeres indígenas y retos para la integración.	Jocotán, Guatemala	J.G. Suchinni; L. Hernández, D. Padilla, Innovaciones Hortalizas; K. Banegas MESOTERRA	R1, R5	A3, A4, A7
10.30 – 12.30	Visita a Familias productoras de café <u>Oportunidad:</u> Conocer experiencias de familias participantes en ECA multirubro, Conversar con extensionista facilitador (Mancomunidad Copan Chort’i)	Camotán, Guatemala	Karen Banegas, MESOTERRA , Mauricio Scheelje-FINNFOR	R1	A1, A3, A7
13.00	Almuerzo	Copán Ruinas	K. Banegas	-	-
15.00 – 18.00	Conversatorio con OCDIH, ICF, MANCORSARIC y CONIMCHH (Socios de plataforma intermunicipal) <u>Oportunidad:</u> Valorar coordinación con plataforma local, conocer esfuerzos de integración territorial y anclaje institucional).	Copán Ruinas	Josué León, Focuencas Karen Banegas,MESOTERRA Mauricio Scheelje, FINNFOR	R2	A1, A2, A3, A4, A7
	Cena libre	Copán Ruinas	J. Leon	-	-
Miércoles, 16 de febrero					
09.00 – 12,00	Visita de campo a familias atendidas por OCDIH y CONIMCHH <u>Oportunidad:</u> Conocer zona de pobreza y retos de trabajo con comunidades indígenas. Conocer retos de integración territorial.	Copán Ruinas	Josué León , FOCUENCAS Mauricio Scheelje, FINNFOR. Karen Banegas, MESOTERRA.	R1	A1, A3, A4, A7
14.30	Visita a la microempresa AGROINLAES <u>Oportunidad:</u> Conocer experiencias y retos con enfoque de cadena productiva de lacteos y enfoque de equidad.	Copán Ruinas	Josue Leon, FOCUENCAS Karen Banegas, MESOTERRA Mauricio Scheelje, FINNFOR	R1	A1, A3, A4, A7
16.30 – 18.00	Reunión con Asociaciones de Ganaderos <u>Oportunidad:</u> Conocer esfuerzos y retos en desarrollo empresarial, integración, ganadería sostenible, y escalonamiento de aprendizajes	Copán Ruinas	Josue León, FOCUENCAS Mauricio Sheelje, FINNFOR Karen Banegas MESOTERRA	R1	A1, A3, A4, A7
19.00	Cena con representante de ICF	Copán Ruinas	M. Sheelje, FINNFOR	R3	A3, A5

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Jueves, 17 de febrero					
07.30	Traslado de Copan Ruinas a Esquipulas	Copan Ruinas-Esquipulas	Mauricio Scheelje FINNFOR	-	-
09.30	Reunión con la Comisión Trinacional de Plan Trifinio-CTPT <u>Oportunidad:</u> Conversar con directores de la CTPT, conocer esfuerzos de anclaje institucional y escalonamiento de aprendizajes.	Esquipulas, Guatemala	Danilo Padilla MAP Trifinio	R3, R4, R5	A1, A2, A3, A5, A6, A7
11.30	Traslado a Ocotepeque, Honduras	Ocotepeque, Honduras	Liseth Hernández Proyecto Innovaciones Hortalizas	-	-
12.30	Almuerzo			-	-
14.00 – 15.00	Reunión con la mancomunidad Trinacional Río Lempa <u>Oportunidad:</u> Conocer esfuerzos y retos de coordinación con gobiernos locales-municipios. Sr. Cristhian Acosta- Presidente AMVAS, Alcalde de Ocotepeque Ing. Hector Aguirre, Gerente Mancomunidad trinacional	Ocotepeque, Honduras	Danilo Padilla	R2	A1, A2, A3, A5, A6, A7
15.30 - 17.30	Visita a COPRAUL Organización productora y comercializadora de hortalizas especiales <u>Oportunidad:</u> Conversar con familias productoras de hortalizas especiales, Junta Directiva de organización y grupo de mujeres innovadoras. Conocer esfuerzos y retos en cadena de valor y enfoque de equidad.	Plan del Rancho, Sinuapa, Honduras	Liseth Hernández Proyecto innovaciones Hortalizas	R1	A1, A3, A4, A7
17.30	Traslado a San Ignacio, El Salvador	De Ocotepeque a San Ignacio	Danilo Padilla	-	-
19.30	Cena con representante de OTN El Salvador. <u>Oportunidad:</u> Conocer experiencias de integración OTN-Proyectos MAP para incidencia en políticas y conocer uso de fondos MAP para socios nacionales	San Ignacio El Salvador	Danilo Padilla Modesto Juárez Representante CATIE El Salvador	R3,R5	A2, A5, A6, A7
	Dormida en Hotel Entre Pinos		D. Padilla	-	-
Viernes, 18 de febrero					

07.30	Traslado a San Salvador		D. Padilla; M. Juárez	-	-
10.30	Reuniones bilaterales con MAG-MARN El Salvador <u>Oportunidad:</u> Conocer esfuerzos y retos para incidencia en políticas y escalonamiento de aprendizajes (A partir de las experiencias de FINNFOR)	San Salvador	Mauricio Scheelje, FIINFOR Modesto Juarez Danilo Padilla	R3	1,3,5,6,7
13.30	Traslado al aeropuerto (depende del itinerario)	San Salvador	Modesto Juárez	-	-

2.3.2 Grupo B (Nicaragua)

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Sabado, 12 de febrero					
PM	Llegada de la misión evaluadora a Managua; traslado a Hotel	Hotel Seminole, Managua		-	-
Domingo, 13 de febrero					
06.30 – 09.00	Traslado al equipo evaluador Managua -Matagalpa	Matagalpa, Hotel San Thomas	Personal de MAP E. Alemán; A. Aguilar; L. Orozco	-	-
09.00 – 09.45	¿Dónde y Cómo? se está implementando el MAP en Nicaragua; Presentación PP	Hotel San Thomas	E. Alemán; A. Aguilar con personal de Iniciativas MAP	R1 – R5	A1 – A8
09.45 – 11.00	El enfoque de Co-gestión desarrollado por Focuecas como instrumento de concertación ambiental y productiva para el desarrollo territorial	Hotel San Thomas	N. Castellón – Focuecas II; Comité de Cuencas; Red de periodistas Ambientales	R2	A1 – A5; A7
	La comunicación social como instrumento de incidencia en el desarrollo territorial			R2; R3	A3; A5; A8 (Comunicación)
11.00 – 15.30	Traslado Matagalpa – Waslala; Almuerzo en el camino	Tuma /La Dalia	L. Orozco; A.Aguilar; Todos	-	-
15.30	Llegada y alojamiento en Waslala	Hotel Marbellas, Waslala	L. Orozco	-	-
16.30 – 17.00	Bienvenida por parte del gobierno local y contextualización del municipio de Waslala a nivel productivo y ambiental (Bosawas); La figura de la Comisión Ambiental Municipal como gestora de la plataforma de concertación productiva y Ambiental en el municipio (presentación de socios que conforman JD de la CAM)	Auditorio de INAWAS	Lic. Leonel Urbina Alcalde Municipal Representantes Junta Directiva Comisión Ambiental Municipal	R1-R2	A4; A5; A7

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Lunes, 14 de febrero					
07.45 – 08.45	Los socios de campo para la promover usos sostenibles de la tierra a través del enfoque del escuelas de Campo (ECAS): Breve introducción de Socios locales de los proyectos PCC y Mesoterra en Waslala (CACAONICA, ADDAC, ACAWAS e INAWAS)	Oficinas de CACAONICA	Coordinan: A. Aguilar; L. Orozco Presentación breve de socios locales (10 minutos por institución)	R1; R5	A4; A5; A7
09.30 – 12.30	Las familias rurales con quienes se trabaja el enfoque de ECAs para promover usos sostenibles y la multiplicación de material genético para mejorar la producción cacaotera a nivel local, regional y nacional	Los Chiles	A. Aguilar; J. Catillo; Espino	R1; R5	A4; A5; A7
	ECA: Buena Esperanza y San Marcos; Implementadas por ADDAC y ACAWAS				
12.30	Almuerzo	Waslala	Todos	-	-
13.30 – 17.30	Visita la implementación de ECAs Cacaoteras con familias organizadas con CACAONICA y ACAWAS el impacto local como resultado de la formación de jóvenes como facilitadores de ECAs. La multiplicación de material genético superior para estimular la transformación y renovación productiva de cacao a nivel local y nacional	Comunidad Caño “Los Martinez” Vista a Jardín Clonal de CACAONICA-PCC	L. Orozco; Equipo promotores de Cacaonica; Familias participantes en las ECAs Personal encargado del jardín clonal	R1; R2; R3	A3; A4; A5; A7
	Cena y dormida en Waslala			-	-

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Martes, 15 de febrero					
08.00 – 11.00	Alianza de Aprendizaje como instrumento para insertar y fortalecer el enfoque de Cadenas de Valor ; Gestión empresarial; y Procesos organizativos en el sector rural: Visita de campo para conocer como los socios locales apoyados por MAP esperan incorporar sus aprendizajes en AdA para el beneficio de familias locales	Oficina de Asociación de Madres y Víctimas de Guerra de Waslala (AMVGW) Comunidades atendidas por la AMVGW	A.Aguilar; L. Santamaría; R. Representantes de ACAWAS ; AMVGW y sus proveedores de servicio empresarial; Representantes de AMVGW y potenciales familias beneficiarias	R1; R2; R3; R4	A3; A4; A5
11.00 – 12.15	Investigación aplicada para identificar o cuantificar servicios ecosistémicos potenciales de prácticas agroforestales con cacao y proveer de información y herramientas a distintos actores locales y nacionales	Auditorio INAWAS	L. Orozco Estudiantes y docentes locales	R1; R3; R5	A5; A7
12.15	Almuerzo y salida de hotel	INWAS	Todos	-	-
13.15 – 15.15	Traslado Waslala - El Cuá		A. Aguilar; L. Orozco	-	-
16.00 - 17.15	Bienvenida por parte del gobierno local y contextualización del municipio de El Cuá a nivel productivo y ambiental (Bosawas); La figura de la Comisión Ambiental Municipal como gestora de la plataforma de concertación productiva y ambiental y presentación del POA para implementar en enfoque de Co-gestión en el municipio	Auditorio Alcaldía El Cuá	Ing. Raúl Acevedo Lara Alcalde Municipal Representantes Junta Directiva Comisión Ambiental Municipal, Ing. Néstor Castellón (Focuecas II)	R1; R2; R5	A4; A5; A7
17.15 – 18.00	Uso de fondos competitivos para estimular la formulación y gestión de proyectos para promover la conservación de recursos naturales en la reserva de BOSAWAS: Visita a proyecto de fortalecimiento de la radio local para fortalecer el tema de educación ambiental y apoyo a la educación de jóvenes del municipio	Alcaldía El Cuá	Personal encargado de la Alcaldía Municipal	R1; R2; R5	A3; A4; A5; A7
	Dormida en el Cuá	Hotel Chepita	Barrios; Aguilar	-	-

Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Miércoles, 16 de febrero					
07:45 - 11:30	La acciones de MAP y su relevancia para socios locales del municipio de El Cuá Presentación de socios Locales (10 min. Por socio) Visita de campo para conocer como se están fortaleciendo grupos de mujeres para las actividades productivas y las capacidades gerenciales de sus organizaciones:	Hotel Chepita Mujeres de San Pedro	A.Aguilar; E. Blandón (La Cuculmeca); C. Ordoñez (Coop. 20 de Abril); C. Ticay (Nitlapan/UCA) Coop. 20 de April	R1; R2	A1; A4; A5; A7
11:30	Traslado a Las Cuchillas, Jinotega (llegar 13.45) – almuerzo en camino	Cooperativa 19 de Julio	A.Aguilar; M. Barrios	-	-
	Visita de Campo: Aprendizajes de la Cooperativa 19 de julio, la UCA SOPPEXCCA e Innovación café en el fortalecimiento de sus capacidades en desarrollo empresarial y manejo sostenible de los cafetales.	Instalaciones de la Coop. 19 de Julio; Parcelas de socios de la de cooperativa	M. Barrios; R. Saravia; L. Santamaría	R1	A2; A3; A4; A5; A7
16:30	Vistazo Lago El Dorado		M. Barrios	-	-
	Dormida en Jinotega	Hotel Sollentuna Hem y Central	M. Barrios; A.Aguilar	-	-
Jueves, 17 de febrero					
07:45 - 12:00	Visita de Campo: Fortalecimientos de capacidades de un proveedor de servicios empresariales local para apoyar a organizaciones de base a integrarse mejor en cadenas de valor de café : Experiencia FUNJIDES – La Unión. Iniciativas con mujeres y jóvenes de la cooperativa La Unión - Pueblo Nuevo en alianza con FUNJIDES y algunos Proyectos de la cooperación.	Instalaciones Coop. La Unión, Pueblo Nuevo	M. Barrios; V. Gotrett; R. Saravia	R1; R3; R4	A2; A4; A5
12:30	Almuerzo en camino; traslado a Matiguás (15.30)	Jinotega	Barrios; .Aguilar; E.Alemán	-	-
15:30 - 17:00	Visita a proyecto financiado con fondos competitivos de MAP para solventar problemas locales de agua potable. Proyecto conjunto Alcaldía de Matiguas y Proyecto de Ayuda en Acción	Alcaldía del Matiguas	A.Aguilar; M. de Jesús Díaz	R1; R2	A1; A2; A5
	Dormida en Maniguas	Hotel Brisas del	A.Aguilar; S.	-	-

		Quirraguas	Fernández		
Horario	Actividad	Lugar	Responsables	Relación con el MAP	
				Resultado (R1-R5)	Aspectos (A1-A8)
Viernes, 18 de febrero					
08:00 - 11:30	La experiencia del proyecto PD como punto intermedio para el escalonamiento de prácticas sobre ganadería sostenible con la alcaldía de Muy Muy y socios locales	Alcaldía de Muy Muy Fincas de colaboradores	A.Aguilar; M.López	R1; R2; R5	A3; A5; A7
11:30	Traslado a Managua y almuerzo	Boaco	Aguilar; E.Alemán	-	-
14:30	Alojamiento y Descanso			-	-
16:30 - 18:30	GAT Cena con socios nacionales presentación y conversatorio con: Funica, María Auxiliadora Briones; IDR, delegado de Chontales. Ali y María de los Angeles Rodríguez CRS. Santos Palma. Jefersson Shriver; GTZ . Marlen Landero, Beate; LWR. Bill o Carolina Aguilar; RENOC. Somarriba Matilde; CONACAFE, Juan Ramón Obregón; MESA NACIONAL DE CACAO: Arkangel Abaunza, INAFOR MARENA. Yadira Meza INTA	Hotel Seminole	Facilitador: Ing. Néstor Castellón Grupo de Apoyo Técnico (GAT Nicaragua)	R3; R5	A1 – A8
19.30 – 20.00	Reunión de cierre	Hotel Seminole	Grupo MAP en pleno	-	-

Código:

Resultados:

- R1: resultado a escala local
- R2: resultado a escala territorial
- R3: resultado a escala nacional
- R4: resultado a escala regional
- R5: resultado a escala interna (CATIE)

Aspectos fundamentales:

- A1: relevancia
- A2: desempeño
- A3: camino al impacto
- A4: participación y equidad (genero, generacional, étnica)
- A5: alianzas
- A6: gerencia
- A7: sostenibilidad

A8: otros

Anexo 2. Términos de Referencia, Evaluación de medio término – MAP

Version Final revisado 20.01.2011

1. INTRODUCCIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Este documento define los Términos de Referencia de la evaluación de medio término del MAP mediante un equipo de cuatro personas: dos evaluadores suministrados por Norad, uno de ellos sería líder de equipo (jefe de misión) y dos evaluadores externos a ser contratados.

El Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) es una iniciativa clave del CATIE para lograr mayor impacto de sus proyectos y enfrentar de manera colaborativa con socios y donantes los retos y oportunidades que enfrenta la región mesoamericana. El MAP es el Programa más complejo y ambicioso del CATIE y está ubicado estructuralmente en la División de Investigación y Desarrollo (DID). En términos operativos el MAP tiene tres grandes componentes: a) Proyectos regionales MAP; b) Contribución a fondos institucionales y c) Componente de integración.

El MAP tiene un objetivo de desarrollo: *“Las sociedades Mesoamericanas usan estrategias de manejo sostenibles de tierras (MST) que proveen bienes y servicios ecosistémicos que contribuyen a reducir la pobreza rural”*. Igualmente tiene establecido un objetivo de programa: *“Las organizaciones locales, nacionales y regionales tienen las herramientas, el conocimiento y la capacidad para implementar innovaciones tecnológicas, políticas y programas para el desarrollo y promoción de un manejo sostenible de la tierra que mejora los medios de vida rural”*.

Los resultados del programa están dirigidos a alcanzar estos objetivos (de desarrollo y de programa), trabajando a varias escalas desde lo local (las fincas y familias productoras) hasta lo regional (Mesoamérica) y a lo interno de CATIE como institución que aprende (Cuadro 1).

Cuadro 1. Escalas y Resultados del MAP

Escala	Resultados
A escala local se pretende alcanzar el resultado 1:	1. Las familias rurales y las organizaciones de productores en zonas prioritarias de Mesoamérica adoptan prácticas de producción sostenible y de manejo sostenible de recursos naturales y se integran dentro de las cadenas de valor.
A escala territorial se pretende alcanzar el resultado 2:	2. Los gobiernos locales implementan mecanismos efectivos ambientales y de buena gobernanza
A escala nacional se pretende alcanzar el resultado 3:	3. Las organizaciones nacionales y tomadores de decisión usan las experiencias de las tecnologías de producción y manejo de los recursos naturales generadas por el MAP
A escala regional se pretende alcanzar el resultado 4:	4. Las organizaciones Mesoamericanas y tomadores de decisión usan el conocimiento, las herramientas y las recomendaciones del MAP
A lo interno se pretende alcanzar el resultado 5:	5. El CATIE mejora sus capacidades para colaborar y apoyar a socios locales, nacionales y regionales para diseñar e implementar estrategias y políticas efectivas

A escala local (Resultado 1) el programa trabaja con familias de productores y productoras y sus organizaciones en diferentes municipios de varios países de la región mesoamericana (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala y Belice - Anexo 1). En cada uno de estos países MAP trabaja con varias comunidades en una gama amplia de actividades que van desde la innovación de prácticas y alternativas de manejo (p.ej. desarrollo de tecnologías para el uso sostenible de la tierra), la creación de capacidades de las familias productoras en diversos temas (Escuelas de Campo), hasta promover, facilitar y reforzar la organización de las cooperativas y asociaciones de productores y productoras y otros.

A escala territorial (Resultado 2) se coordinan acciones técnicas con entidades de base, gubernamentales y no gubernamentales por medio de la participación en plataformas y acciones de incidencia, en la identificación, sistematización e incidencia a niveles técnico, social y político de las normas de manejo de manejo sostenible de tierras que las familias productoras y sus organizaciones aplican en distintas áreas donde realiza acciones el programa.

A escala nacional (Resultado 3) el Programa participa en diferentes gremios, comisiones y plataformas, y trabaja en conjunto con varias instituciones claves de alcance nacional como los colegios técnicos agropecuarios, las universidades, los institutos de bosques y tecnologías agrícolas, los Ministerios de Ambiente, los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Alimentación, y otros, buscando el escalonamiento horizontal (p.ej. replicación de tecnologías para el manejo sostenible de tierras) y vertical (p.ej. incidencia en lineamientos, reglamentos y hasta políticas); es decir, el uso amplio del conocimiento generado en MAP.

A escala regional (Resultado 4) coordina acciones con otras organizaciones e instancias regionales como el IICA, CCAD, CAC y RUTA especialmente en el contexto de las estrategias regionales como ERAS, ERCC y recientemente con la ECADERT (ver anexo 2 de Acrónimos), también buscando escalonamiento vertical. También participa en instancias de trabajo transnacionales (p.ej. Trifinio) relacionados con la gestión y manejo sostenible de tierras.

A nivel de CATIE (Resultado 5) se aplican las lecciones aprendidas del programa en los cursos de posgrado y cursos estratégicos de capacitación, así como en las acciones de investigación y proyección externa del centro que incluye la preparación y distribución de publicaciones, así como la creación de capacidades a través de cursos y otras actividades de capacitación a todo nivel. Las tesis de grado de los estudiantes aportan una serie importante de conocimientos que enriquecen el acervo de conocimientos generados por el programa; estas incluyen sistematización de experiencias y diseminación de lecciones aprendidas. También desde este nivel se hacen esfuerzos por establecer alianzas estratégicas en educación, investigación y asistencia técnica en todos los niveles y escalas de trabajo. A este nivel, MAP promueve instancias de integración interna y externa y pone especial interés los temas de escalonamiento y anclaje institucional.

El Programa se inició sus acciones en Enero 2009 (varios proyectos regionales, pre-existentes de MAP, fueron incorporados entre 2008 y 2009). El Código de Conducta, firmado con Noruega, Suecia y Finlandia, prevé una evaluación / reflexión de medio término en el segundo año de ejecución (finales del 2010) para considerar las modificaciones necesarias para que esta iniciativa ambiciosa pueda lograr sus metas. Dado que este complejo programa está todavía en la fase de establecimiento, el enfoque principal de esta evaluación estaría orientado más en analizar los mecanismos de negociación y monitoreo, instrumentos, acuerdos y papeles de los socios. También deberá analizar las metodologías, estrategias y propuestas técnicas integradas de intervención de acuerdo a la problemática de los territorios seleccionados, así como en la estructura, avances logrados por los proyectos y las diferentes unidades del MAP, especialmente

en lo que se refiere a la integración interna y externa. Además esta evaluación deberá identificar sugerencias concretas sobre cómo mejorar los documentos, el enfoque reducción de pobreza y de equidad, principalmente la de género, los mecanismos de planificación, monitoreo y evaluación y las acciones necesarias o las previsiones del caso que se deben tomar para ajustar o para alcanzar las metas previstas en esta primera etapa. Se va a analizar la relevancia y potencial de los productos existentes y previstos de MAP para el logro de sus objetivos y resultados, así como la estructura organizativa, el modelo de gestión del programa y las estrategias de escalonamiento, anclaje e incidencia a nivel nacional y regional, pero no se pretende medir su impacto todavía, aunque si es necesario analizar los avances y el camino al impacto para poder proponer los correctivos necesarios.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General

La evaluación de término medio a efectuarse tiene como objetivo general formular recomendaciones a CATIE, fundamentalmente, y a los donantes sobre: (i) los cambios o ajustes que se requieran en el diseño y la orientación global del MAP, (ii) el futuro del MAP en base al análisis de la relevancia, efectividad, eficacia, efectos y sostenibilidad de las acciones, productos y resultados del programa; (iii) ajustes a la propuesta de Implementación del MAP y sus conceptos, al Marco lógico, a los instrumentos, metodologías y enfoques, incluyendo los pasos que se deben tomar para consolidar los avances y garantizar el logro de los objetivos del MAP.

Los **objetivos específicos** de la evaluación de medio término son:

- Valorar los avances del Programa en relación con los planes establecidos (productos y resultados);
- Determinar hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el marco lógico, están siendo logrados a la fecha de la evaluación, determinar la probabilidad de lograrlos al completar el Programa para dar recomendaciones de cómo se puede mejorar la probabilidad de lograrlos;
- Valorar la estructura, los componentes, el nivel de integración y el modus operandi del MAP, identificando sus fortalezas y debilidades;
- Con base a los logros alcanzados, identificar alternativas con potencial para mejorar el Programa, en lo referido a los impactos de las acciones, particularmente respecto a la reducción de la pobreza, la gestión e integración del Programa y los procesos operativos del mismo;
- Valorar la relevancia, eficacia, eficiencia de la gestión del MAP;
- Valorar la relevancia, eficacia, eficiencia, efectos y sostenibilidad social y ambiental de las acciones, productos y resultados del MAP a nivel de cada componente y nivel del Programa;
 - Evaluar el grado de eficacia de los órganos y mecanismos de coordinación y de colaboración establecidos. Se debe dar considerable importancia al tema de liderazgo (femenino y masculino). La revisión debe manifestar si un sistema de administración y coordinación eficaz y eficiente está operando;
 - Formular las lecciones aprendidas, así como las respectivas recomendaciones para que las oportunidades y limitantes identificadas sean abordadas durante la implementación del MAP;
 - Serán objeto de una minuciosa investigación por parte del equipo evaluador: (i) Los avances en materia de implementación y logro potencial de resultados y efectos de los dos proyectos/programas del MAP que mayor incidencia tengan en la reducción de

pobreza y la carencia de equidad¹⁰. Sugerimos particular énfasis en la identificación de los indicadores de reducción de pobreza (y desarrollo económico); (ii) determinar cómo el MAP está contribuyendo a resolver en forma integrada problemas ambientales, y recomendar como podría potenciar esta contribución; iii) el sistema de planificación, monitoreo y evaluación del MAP;

- En el caso de Finnfor (todavía en proceso de establecimiento en el 2010) la evaluación sería enfocado en su proceso de consulta y planificación.
- Investigar la capacidad de CATIE de incidencia y comunicación de resultados (mejores prácticas de MAP, etc.) para la integración de las lecciones aprendidas en el MAP en los planes y las políticas nacionales y regionales de medio ambiente y agricultura.

3. ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de término medio del MAP comprenderá dos ámbitos: el primero referido a la gestión del Programa y el segundo enfocado a medir los avances en la implementación, productos, resultados y efectos de cada uno de los componentes del Programa. Dichos ámbitos consideran un conjunto de temas que se describen brevemente en esta sección, la siguiente sección y en el anexo 3.

La presente evaluación pretende también analizar las distintas acciones, estrategias, políticas y factores facilitadores y obstaculizadores que se han presentado durante la ejecución del Programa, tomando en cuenta el contexto regional, nacional y local en el que se implementan las intervenciones del MAP.

El período a evaluar es desde el inicio del MAP en enero del 2009 hasta Diciembre del 2010. Los aspectos fundamentales de la evaluación son:

- Contribución potencial del Programa al desarrollo económico y social, a la reducción de la pobreza, a la equidad de género, étnica y generacional y el uso sostenible de los recursos naturales a nivel territorial, nacional y regional.
- Análisis de y avances en la instrumentación de la estrategia del MAP con respecto a los productos desarrollados, resultados alcanzados y efectos logrados en cada componente incluyendo el fortalecimiento del CATIE.
- Aportes y avances de cada componente del Programa a la sostenibilidad socio ambiental de los resultados, efectos e impactos del MAP.

Con ese fin la misión de evaluación realizará un análisis retrospectivo de la evolución de las características centrales de cada componente del MAP y tomará en consideración los criterios y aspectos de evaluación que se detallan más adelante para cada uno de los ámbitos que serán evaluados.

Para facilitar el trabajo de los evaluadores, CATIE deberá preparar documentos específicos que servirán como insumos para la evaluación y que proporcionarán información primaria y secundaria, así como apreciaciones que ayuden al equipo evaluador a tener mejores elementos de base para emitir juicios y opiniones y para proponer recomendaciones que tengan valor

¹⁰ CATIE deberá identificar estos dos proyectos/programas donde la contribución a la reducción de la pobreza sea la más alta.

agregado. Esos trabajos preliminares deberán estar relacionados con los aspectos considerados en esta evaluación¹¹.

4. ASPECTOS Y PREGUNTAS A ABORDAR EN LA EVALUACIÓN

La evaluación de medio término estará enfocada en 8 aspectos fundamentales:

- relevancia
- desempeño
- camino al impacto
- participación y equidad (género, generacional, étnica)
- alianzas
- gerencia
- sostenibilidad
- otros

En cada uno de estos aspectos el trabajo se concentrará en el abordaje de las preguntas claves correspondientes (Anexo 3).

5. EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador estará integrado por cuatro miembros; dos evaluadores provistos por NORAD, uno de ellos el jefe de misión quien coordinará el trabajo del equipo; y dos evaluadores/as externos a ser contratados en la región con fondos de la Embajada de Noruega. Los evaluadores externos serán seleccionados en conjunto entre CATIE y los donantes del MAP (según lo deja establecido el código de conducta).

Los dos evaluadores externos a contratar serán seleccionados en forma separada, y deberán contar con las siguientes características, experiencia y conocimiento:

- Uno/a de ellos/as debe ser experto/a en aspectos socio-ambientales (contexto de manejo sostenible de tierras en áreas agrícolas y forestales vinculadas a la producción y a la reducción de la pobreza);
- El/La otro/a en enfoque de género y aspectos socio-productivos orientados a reducción de la pobreza con sostenibilidad social y ambiental.

Son requisitos fundamentales que ambos consultores deben tener:

- Experiencia específica de trabajo en monitoreo y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural, de preferencia con componentes de investigación, educación/capacitación y desarrollo sostenible.
- Experiencia específica de trabajo en algunos de los temas vinculados a los componentes o asuntos transversales contenidos del MAP.
- Experiencia de trabajo en la región centroamericana.
- Alta capacidad de comunicación en varios niveles.
- Conocimiento amplio de la región (del contexto en el cual MAP se desarrolla) y dominio del idioma español.

¹¹ Entre la documentación y los insumos a entregar al equipo evaluador se van a incluir los resultados del “Reality Check” realizado por Focuecas en su fase de cierre.

- Habilidad para analizar, sintetizar y escribir informes claros.

Es deseable que los expertos/as tengan una experiencia en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de organizaciones dedicadas a investigación y creación de capacidades en temas productivos.
- Desarrollo con énfasis en aspectos organizativos/de incidencia y/o de procesos participativos a nivel de instancias territoriales y de organizaciones asociadas a temas productivos y ambientales territoriales.
- Conocimiento de incidencia política y comunicación de resultados (integración de mejores prácticas y lecciones aprendidas en los planes y las políticas nacionales y regionales de medio ambiente y agricultura), que conduzcan a una reflexión sobre este tema y el papel de la Unidad de Comunicación y Política del MAP.
- Manejo de sistemas de administración y coordinación eficaz y eficiente de proyectos y programas.

Se buscará que los expertos seleccionados tengan una experiencia complementaria en los campos antes mencionados.

El equipo de consultores/as trabajará bajo la coordinación de un/a jefe/a de misión, quien tendrá como funciones: servir de enlace y servir de interlocutor/a con las contrapartes y socios del MAP para coordinar el trabajo de los otros miembros del equipo; elaborar la versión final del informe de evaluación y velar por la coherencia técnica de la evaluación, además del cumplimiento de los TdR y plazos acordados para la entrega del informe en sus diferentes versiones.

El/la jefe del equipo de expertos necesariamente tiene que poseer:

- Amplia experiencia en desarrollo rural y experiencia en incorporación de aspectos de género y en fortalecimiento de estructuras organizativas e institucionales del desarrollo rural en países en vías de desarrollo;
- Amplia experiencia en gerencia de proyectos, liderazgo y desarrollo institucional, dirección de equipos de evaluación de proyectos complejos vinculados al agro y al medio rural.

6. METODOLOGÍA

La metodología de evaluación debe ser eminentemente participativa (ambos sexos) para asegurar que se aproveche la experiencia y conocimientos obtenidos por los y las participantes en el MAP durante el período en evaluación. Para asegurar el mejor resultado de la consultoría y la apropiación de los resultados de la misma, será formado un Comité de Acompañamiento (CA), constituido por elementos del CATIE y por representantes de algunos de las organizaciones ejecutoras socias, el cuál actuará como facilitador del trabajo de los especialistas encargados de la evaluación.

La Misión de Evaluación deberá trabajar en estrecha relación con los representantes del CATIE, los donantes y los otros organismos nacionales concernientes, así como con el personal nacional e internacional de los proyectos y programas que ejecuta el MAP. La Misión gozará de plena libertad para reunirse y analizar con las personas y organizaciones pertinentes y para discutir con las autoridades cualquier tema relacionado con sus tareas que considere pertinente para su labor de evaluación. Sin embargo no estará autorizada para contraer ningún compromiso en nombre del CATIE ni de los donantes.

La propuesta metodológica detallada a ser usada en la evaluación, es de responsabilidad de los (as) consultores que se contraten y será presentada en su propuesta y discutida con los representantes del CATIE y los donantes al inicio de la consultoría. Los instrumentos de recolección de datos incluirán análisis de documentos, entrevistas de distinto tipo, grupos focales, encuestas y otras herramientas que el Equipo considere adecuadas. En la medida de lo posible la información deberá ser recogida diferenciada por sexo. No obstante, la metodología debe incluir:

Revisión de la documentación del Programa. Revisión de todo el material disponible relacionado con el MAP y que será suministrado por CATIE y que deberá incluir, entre otros: el material de justificación utilizado en la preparación del Programa, documentos del Programa aprobados, documentos de seguimiento, informes de desembolsos, informes de progreso, planes operativos, estudios, informes de consultorías (incluyendo los documentos del *Reality Check* realizado en Focuecas en el 2010) y cualquier otra información que sea útil para la evaluación.

Visitas de campo. Visitas *in situ* a las localidades donde se desarrollan las actividades del MAP o donde se encuentran unidades de implementación o investigación, infraestructuras de apoyo o productores y productoras y proveedores de servicios involucrados en el programa. El equipo deberá ejecutar algunas visitas en los territorios para revisar los procesos participativos para la implementación y el seguimiento del POA 2010.

Entrevistas. Se realizarán entrevistas que coadyuven a la obtención de información para el desarrollo de los temas relevantes de evaluación indicados en otras secciones de estos TdR y que sirvan para aclarar puntos de interés y para obtener opiniones que respalden la información contenida en los documentos del Programa y en los estudios e informes realizados por los consultores contratados para apoyar a MAP. Las personas e instituciones que se recomienda entrevistar son:

- Funcionarios/as, personal técnico y asesores/as técnicos individuales de las organizaciones socias involucradas en la implementación del MAP;
- Funcionarios/as de otras instituciones de gobierno que se juzgue pertinentes;
- Funcionarios/as municipales y departamentales que se juzgue pertinentes;
- Representantes de los grupos meta, líderes de productores/as y de los gremios del sector;
- Representantes de otras partes interesadas (por ejemplo, ONG, otras agencias ejecutoras de acciones del MAP, otros proyectos y programas del sector rural, expertos relacionados con el Programa);
- Representantes de los donantes vinculados al MAP;
- Otros que el equipo evaluador llegue a identificar.

Reuniones. Se deben realizar reuniones frecuentes con el CA para asegurar la buena marcha del proceso de evaluación.

Recolección de datos. Los datos generados por los sistemas de monitoreo del MAP y de las instituciones ejecutoras deberán ser otra fuente de información. También deberá considerarse la información proveniente de instituciones nacionales de estadísticas, entre otros.

Coordinación de visitas y entrevistas. El equipo de consultores debe preparar propuestas para las visitas y entrevistas en los países a realizarse durante el proceso de evaluación. Estas propuestas deben incluir borradores de cronogramas de viajes, identificar localidades a ser

visitadas y personas a ser entrevistadas considerando de forma continua la participación de mujeres en el proceso de evaluación. La propuesta deberá presentarse al CA de la consultoría en forma oportuna para su debida revisión y aprobación, así como para que los miembros del CA tengan suficiente tiempo para coordinar el apoyo requerido y proporcionar las facilidades para que las visitas y entrevistas se realicen sin problemas ni descoordinaciones.

7. PRODUCTOS ESPERADOS

Este proceso de evaluación/ reflexión debe generar los siguientes productos:

- a. Plan de Trabajo de la Evaluación, el cual será la primera tarea del Equipo de Evaluación y deberá ser aprobado por las partes (CATIE y los donantes) antes de iniciar el trabajo de evaluación propiamente dicho. Este Plan deberá detallar la información a recolectar, las fuentes de información, las zonas geográficas a ser visitadas y cómo se procesará la información y los criterios de evaluación; también debe incluir el cronograma de trabajo para la evaluación.
- b. Un Informe de Evaluación detallado basado en evidencias que aborden cada uno de los aspectos y preguntas establecidas. El Informe incluirá las evidencias y análisis de información realizados que sustenten los hallazgos y recomendaciones que se presenten. Este informe, entre otros, debe incorporar:
 - Los hallazgos, constataciones y evaluaciones de la misión;
 - Presentación de resultados de la evaluación por ámbito, componente y asunto transversal y según los criterios de la evaluación dando una valoración del desempeño y de las capacidades del CATIE y organizaciones socias ejecutoras para coordinar e implementar los componentes del MAP para proveer servicios a lo/as productores/as del sector rural;
 - La evaluación de los impactos detectados resultantes de las estrategias de implementación adoptadas por el MAP;
 - Carencias que la misión haya identificado al nivel de la concepción, formulación, e implementación del MAP;
 - Calificación del progreso hacia el logro de los efectos e impactos;
 - Principales recomendaciones por componente, asunto transversal y a nivel global del Programa, considerando la potenciación de los aspectos positivos y la superación de las carencias en la implementación del MAP para alcanzar un impacto efectivo en los grupos y temas meta;
 - Propuesta de acciones complementarias, tanto por parte del CATIE, las organizaciones socias y las contrapartes, incluyendo, si fuera el caso, la necesidad de asistencia o actividades adicionales para el resto de esta fase del Programa;
 - Lecciones aprendidas en la implementación del MAP, sobre mejores y peores prácticas en la implementación del Programa;
 - Se sugiere al equipo de evaluación incluir en su Informe de Evaluación un resumen de evaluación de aspectos clave debidamente fundamentado (Cuadro 2), el equipo de evaluación podrá decidir por otras formas de presentar el resumen.
- c. Un documento técnico de Respuesta al Informe de Evaluación generado en forma conjunta por la Dirección General del CATIE, el líder del MAP, coordinadora de MAP y el personal del Programa, en el que aborden sus comentarios a la evaluación y las medidas que se adoptarán respecto a las recomendaciones que se realicen.

Cuadro 2. Aspectos clave directamente fundamentados,

ASPECTO (A ser valorado con base a las preguntas que aparecen en el Anexo 3.)	EVALUACIÓN* POR OBJETIVOS Y RESULTADOS							
	Des	Prog.	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R no esp.**
Relevancia del Programa.								
Desempeño del Programa.								
Impacto.								
Participación y equidad								
Alianzas.								
Planificación, monitoreo y evaluación								
Sostenibilidad.								

* El Equipo evaluador completará estas columnas con la siguiente escala: MS. Muy satisfactorio.

S. Satisfactorio. A. Aceptable. I. Insatisfactorio. MI. Muy insatisfactorio. NA. El aspecto no aplica al resultado específico y no debe evaluarse

** Otros resultados no esperados

El envío de documentos parte de la evaluación será del proseguimiento siguiente:

Borrador de Informe Final

A más tardar el 11 de marzo, dos semanas y media después de la terminación del trabajo de campo, se entregará un Borrador de Informe Final que contenga lo establecido en los presentes TdRs.

Los consultores entregarán a la Embajada de Noruega en Managua, la Embajada de Finlandia en Managua, ASDI, CATIE y Norad la versión electrónica del borrador del informe final (50-80 páginas), y un resumen ejecutivo (no superior a las 10 páginas).

El 25 de marzo, dos semanas después de la entrega del Borrador de Informe Final a las Embajadas, ASDI, CATIE y Norad entregarán sus comentarios a los consultores para que se incorporen en el Informe Final

Informe Final

El Informe Final se entregará el 1 de abril, una semana después de haber recibido los comentarios.

El Informe Final (máximo 100 páginas) se les envía en forma digital a la Embajada de Noruega en Managua, la Embajada de Finlandia en Managua, ASDI, CATIE y Norad.

Los informes (borradores y final) serán entregados en español. El informe final será traducido a inglés por Noragric como acordado en su contrato y presupuesto con Norad. El Jefe de misión es responsable de la finalización del Borrador de Informe final y el Informe Final.

8. CRONOGRAMA

La evaluación se realizará entre los meses de febrero y marzo de 2011 y tendrá una duración total de cuatro semanas. En términos generales se propone usar una semana para entrevistas con actores de una muestra de las diferentes áreas piloto y territorios clave (comunitarios, instituciones, autoridades municipales) y Equipo del Programa (personal técnico del programa en la sede y en los países) y otra semana para entrevistas con entidades a nivel nacional y regional (incluyendo personal de las OTN y socios nacionales y regionales) y otros socios del Programa. Para poder cubrir la amplia gama de áreas pilotos, actividades y socios, sería necesario que los evaluadores externos se dividan el trabajo usando criterios geográficos a ser desarrollados en el contexto de producto "a" (Plan de Trabajo de la Evaluación).

[Anexo 1 de TdR. Áreas piloto de proyectos MAP]

PROYECTO	ÁREA PILOTO	PAÍS	DEPARTAMENTO / PROVINCIA	MUNICIPIOS
Innovaciones Café	27. El Paraíso	Honduras	El Paraíso	El Paraíso
	28. Jinotega	Nicaragua	Jinotega	Jinotega
		Nicaragua	Nueva Segovia	Jalapa
Innovaciones Hortalizas	29. Trifinio	El Salvador	Chalatenango	San Ignacio
		El Salvador	Chalatenango	La Palma
		El Salvador	Santa Ana	Metapán,
		Guatemala	Chiquimula	Camotán,
		Guatemala	Chiquimula	Jocotán,
		Guatemala	Chiquimula	Esquipulas
		Honduras	Ocotepeque	Ocotepeque
		Honduras	Ocotepeque	Sinuapa
		Honduras	Ocotepeque	Concepción
Proyecto Cacao Centroamérica- PCC	30. Toledo	Belice	Toledo	Toledo District
	31. Alta Verapaz	Guatemala	Alta Verapaz	Cahabón
		Guatemala	Alta Verapaz	Cobán
		Guatemala	Alta Verapaz	Chisec
		Guatemala	Alta Verapaz	Fray Bmé de las Casas
		Guatemala	Alta Verapaz	Lanquín
		Guatemala	Quetzaltenango	Genova
	32. Costa Sur	Guatemala	Retalhuleu	El Asintal
		Guatemala	Retalhuleu	Nuevo San Carlos
		Guatemala	Retalhuleu	San Sebastián
		Guatemala	Suchitepequez	Chicacao
		Guatemala	Suchitepequez	San Antonio Suchitpaz
		Guatemala	Suchitepequez	San Juan Bautista
		Guatemala	Suchitepequez	San Miguel Panan
		Guatemala	Suchitepequez	San Pablo Jocopilas
	33. Atlántida	Honduras	Atlántida	Arizona
		Honduras	Atlántida	La Ceiba
		Honduras	Atlántida	El Porvenir
		Honduras	Atlántida	Esparta
		Honduras	Atlántida	Jutiapa
		Honduras	Atlántida	La Masica
		Honduras	Atlántida	San Francisco
		Honduras	Atlántida	Tela
	34. Waslala	Nicaragua	Jinotega	El Cuá
		Nicaragua	Matagalpa	Rancho Grande

		Nicaragua	RAAN	Waslala
	35. Upala	Costa Rica	Alajuela	Upala
	36. Talamanca – Bocas	Costa Rica	Limón	Talamanca
		Panamá	Bocas del Toro,	Changuinola
Proyecto MESOTERRA	37. El Chal – Cayo	Guatemala	Petén	Dolores
		Guatemala	Petén	Melchor de Mencos
		Guatemala	Petén	Poptún
		Belice	Cayo	Cayo District
	38. Copan – Chiquimula	Honduras	Copán	Copan Ruinas
		Honduras	Copán	San Jerónimo
		Honduras	Copán	Santa Rita
		Guatemala	Chiquimula	Camotán,
		Guatemala	Chiquimula	Jocotán,
		Guatemala	Chiquimula	Olopa
	39. Bosawas	Nicaragua	Matagalpa	Matiguas
		Nicaragua	Matagalpa	Muy Muy
		Nicaragua	RAAN	Waslala
		Nicaragua	Jinotega	El Cua
EfD	40. Centroamérica	Toda Centro-américa	N.A.	N.A.
LACEEP	41. América Latina	Toda América Latina	N.A.	N.A.
Proyecto Focuecas II	42. Subcuenca río Aguas Calientes	Nicaragua	Somoto	Somoto
	43. Subcuenca río Jucuapa,		Matagalpa	Jucuapa
	44. Subcuenca río Copán	Honduras	Copán Ruinas	Mancorsaric
	45. Microcuenca río La Soledad		Valle de Angeles	Valle de Angeles
Finnfor¹²	46. RAAN	Nicaragua		
	47. Área de conservación Tempisque, Huetar Norte/ Guanacaste	Costa Rica		
	48. Copán	Honduras		
	49. Montecristo/ Corredores Biológicos	Guatemala/ Honduras/ El Salvador		
	50. Trifinio	Honduras, Guatemala		
	51. San Ignacio	Belice		

¹² Finnfor no es un proyecto de implementación de campo, pero si busca incidir en territorios por la relevancia del manejo de bosques e iniciativas y agendas existentes

	52. Lachuá	Guatemala		
--	------------	-----------	--	--

[Anexo 2 de TdR. Siglas y Abreviaturas]

IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CAC	Consejo Agrícola Centroamericano
RUTA	Unidad Regional para Apoyo Técnico
ERAS	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud
ERCC	Estrategia Regional de Cambio Climático
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial

[Anexo 3 de TdR. Preguntas a abordar en la evaluación]

ASPECTO	PREGUNTAS
9. Relevancia del Programa	• ¿Qué tan relevante es el programa para la problemática de manejo sostenible de tierras de la región, para la reducción de la pobreza y la mejoría de la equidad? • ¿Son los objetivos y resultados del MAP y sus componentes adecuados al contexto local, regional y nacional en que se realizan las intervenciones? • ¿Son las intervenciones del MAP y sus componentes adecuadas a las prioridades señaladas en los planes locales y regionales de los países y a las prioridades para atender las necesidades de desarrollo? • ¿Son las actividades del MAP y sus componentes adecuadas a las necesidades de los grupos meta diferenciados por sexo? • ¿Existe congruencia de las orientaciones y acciones del MAP y sus componentes con los retos y oportunidades del entorno? • ¿Posee el MAP y sus componentes la capacidad para ajustarse y reorientarse en respuesta a cambios en el contexto regional, nacional y local?
10. Desempeño del Programa (eficacia y eficiencia)	• ¿En qué medida el Programa ha cumplido con los productos establecidos en los POA (de MAP y de una selección de los proyectos)? ¿Cuáles han sido los factores que afectaron el logro de los mismos? • ¿En qué medida el Programa ha logrado generar los Productos Intermedios planeados hasta la fecha de evaluación del MAP en el 2010 y cuál es su nivel de calidad? ¿Qué tan satisfactorios son los Productos alcanzados? ¿Cuáles han sido los factores que afectaron el logro de los mismos? • ¿Cuáles han sido las limitaciones, obstáculos y/o contratiempos no previstos que ha enfrentado el programa y qué acciones ha tomado para abordarlos? ¿Qué tan efectivas han sido esas acciones? • Determinar si el sistema de monitoreo y evaluación desarrollado por el programa es amigable (“user-friendly”), y si las instituciones locales que colaboran con el MAP lo utilizan también para monitorear los impactos del Programa. En general se debe determinar si las líneas base (para cada indicador) establecidas hasta el momento son confiables y útiles para medir impacto. • ¿En qué medida las intervenciones de los componentes son complementarias y contribuyen a los objetivos del MAP y a atender las necesidades de los grupos meta? • ¿Cuáles son los factores subyacentes que están fuera del control del MAP y que influyen en los resultados, efectos o impactos (incluyendo las oportunidades y amenazas que afectan el logro de éstos)? • ¿Cuál ha sido el logro acumulado y análisis de las metas físicas y financieras y de los productos generados en cada componente desde el inicio del MAP a la fecha de evaluación? • ¿Cuál ha sido la aportación de cada organización ejecutora al cumplimiento de los objetivos del componente a su cargo? • ¿En qué medida se han logrado los resultados en cada componente, en relación con los recursos de tiempo, esfuerzo y recursos humanos que se han utilizado? • ¿Cuál ha sido el costo de las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos?
11. Probabilidad	• ¿En qué medida ha avanzado el Programa en el logro de los Indicadores del

de lograr impactos al final de la fase actual (2012) o indicar un claro camino al impacto	Marco Lógico? ¿Qué tan satisfactorio es dicho avance? • ¿En qué medida los avances del Programa están incidiendo, o podrían incidir, en el quehacer de las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y civiles de la región en cuanto a calidad de vida de la población, la equidad y de su ambiente? • ¿En qué medida los avances del Programa están incidiendo, o podrían incidir, directamente en la calidad de vida de la población beneficiada (áreas pilotos y territorios claves de MAP), la equidad y de su ambiente¹³? • ¿Existe indicación de que los productos y resultados de cada componente del MAP pueden ser verosímilmente vinculados con el logro del efecto o impacto?
12. Participación y equidad (género, generacional, étnica)	• ¿En qué medida el Programa ha sido ejecutado con amplia participación de las partes interesadas (incluyendo por igual hombres y mujeres), en general y por resultados? • ¿En qué medida se están logrando avances en los procesos de integración promovidos por el programa? • ¿Cuál es el progreso y avances en la integración de los dos nuevos proyectos de MAP: Mesoterra y Finnfor? • ¿En qué medida el Programa ha incorporado el enfoque de género? • ¿Cuál es la opinión de los diferentes actores internos y externos? • ¿Cuál ha sido el nivel de participación de las mujeres en las acciones y beneficios de los componentes del MAP?
13. Alianzas	• ¿En qué medida las alianzas establecidas por el Programa han sido satisfactorias? • ¿Cuál es la opinión de los diferentes actores participantes de alianzas estratégicas? • En general ¿cuál ha sido el desempeño de cada organización socia ejecutora en cada una de las fases del ciclo de gestión del Programa: uso de recursos, capacidades en la identificación, formulación e implementación de las intervenciones, en su seguimiento y en su evaluación? • ¿Han existido sinergias durante la implementación de las acciones por parte de las organizaciones socias ejecutoras del MAP? • ¿Cuál es el grado de coordinación, coherencia y complementariedad entre las intervenciones de las organizaciones socias ejecutoras del MAP? • ¿Cuál ha sido el grado de implicación y participación de las instituciones locales, regionales y nacionales en la gestión de cada componente del MAP?
14. Gerencia y manejo del Programa	• ¿Qué tan apropiado es el Sistema de Monitoreo y evaluación del Programa, particularmente para que MAP logre sus propósitos de equidad y de reducción de la pobreza? ¿Se está ejecutando adecuadamente? • ¿Qué tan apropiados son los instrumentos y lineamientos desarrollados para MAP? ¿Se están ejecutando adecuadamente? • ¿Qué tan apropiados son los arreglos institucionales y la metodología utilizada para el desarrollo de cada instrumento y producto? • ¿Qué tan apropiados son los procesos de integración interna de CATIE y gestión del conocimiento del Programa (lecciones aprendidas, equidad de género, intercambio de experiencias, diseminación de aprendizajes) • ¿Qué tan apropiadas son las propuestas de ajuste del Marco Lógico realizadas

¹³ Se propone que esta evaluación de MAP no debería restringirse a la evaluación en territorios sino enfocarse en el efecto y alcance de los cambios y estrategias de trabajo en la Región, en cada país y en organizaciones.

	por el Programa? ¿A la luz de la evaluación, que otros aspectos deberían modificarse? • ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la estructura organizativa del MAP? • ¿Es el modelo de gestión¹⁴ del MAP adecuado a los objetivos del mismo y al contexto en el que el MAP se implementa? • ¿Tiene el modelo de gestión de cada organización socia ejecutora del MAP la capacidad para implementar las intervenciones planificadas y lograr los resultados esperados en cada componente del Programa?
15. Sostenibilidad	• ¿En qué medida las acciones del Programa contemplan la sostenibilidad de las mismas, una vez que el Programa haya finalizado¹⁵ (anclaje y escalonamiento local, nacional y regional; equidad y reducción de pobreza)? ¿Qué tan satisfactorio es el desempeño del Programa en este aspecto? ¿Cuál es la opinión de los socios de MAP? • ¿Se ha valorado los instrumentos y metodologías utilizados para garantizar la participación equitativa de las mujeres, su grado de involucramiento en las actividades, la promoción del acceso y control a los recursos, los obstáculos para que ellas se beneficien y las lecciones aprendidas al respecto? ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para promover la equidad de género en futuras intervenciones? • ¿Está determinado el marco institucional requerido por el MAP para lograr la sostenibilidad del mismo? • ¿Cuál es el grado de autogestión y sostenibilidad de las actividades en los componentes del MAP que se están evaluando? • ¿Cuál es el grado de participación e implicación de las instituciones ejecutoras con la implementación del componente a su cargo? • Grado de implantación de las acciones ejecutadas, analizando el nivel de implicación de las instituciones locales. • Grado de compromiso de las autoridades de cada institución de asumir la continuidad de las acciones del componente a su cargo, para garantizar su sostenibilidad. • ¿Se ha transferido la tecnología a los grupos meta y es ésta adecuada a las condiciones ambientales y socioeconómicas? • ¿Cuál es la capacidad de gestión de las organizaciones ejecutoras y de las instituciones locales, para darle continuidad a las intervenciones? • ¿Cuáles son los avances en la apropiación y sostenibilidad de los productos y resultados generados en cada componente, tanto por los beneficiarios/as como por las instituciones participantes, en particular en las actividades productivas desarrolladas en cada componente? • ¿Es factible estimar la probabilidad de que los beneficiarios/as de las acciones del MAP, sobre todo de los proyectos o programas por concluir, continúen más allá del tiempo de acción de estos proyectos o programas con el mantenimiento y gestión de lo realizado? • ¿Cuál es el efecto del MAP en CATIE y su capacidad para continuar apoyando a la región?

¹⁴ Es decir, recursos económicos, humanos y técnicos; estructura organizativa; flujos de información y mecanismos de decisión; de los instrumentos utilizados, mecanismos de seguimiento, preparación de informes, etc; usados en la gestión de cada componente.

¹⁵ La propuesta MAP destaca que se va necesitar un periodo de 10 años para lograr todas sus metas pero la fase actual cubre 2009 hasta 2012

16. Otros aspectos a considerar	• A la fecha de evaluación, ¿se han logrado algunos impactos en los grupos meta, diferenciando por sexo, de cada uno de los componentes en el período 2009-2010? • ¿Cuál es el impacto del MAP en el fortalecimiento, modernización y en el desarrollo de capacidades de las organizaciones con las cuales trabaja el programa? • ¿Cuál es el nivel de contribución de las actividades productivas, promovidas por cada componente, al desarrollo local y a la equidad? • ¿Cuál es el grado de difusión de los resultados obtenidos en cada componente del MAP entre las instituciones relacionadas directa o indirectamente con el programa? • ¿Qué medidas anti-corrupción se han aplicado para el manejo transparente del Programa? • ¿Qué medidas se han establecido para garantizar que los fondos sean utilizados para cumplir con los objetivos del MAP? • ¿Cuál es el grado de integración de los aspectos transversales en la implementación de de cada componente del MAP? ¿Cuáles son los avances logrados y las metas alcanzadas en cada aspecto transversal? • ¿Qué efectos imprevistos han sido detectados?
--	--

Anexo 3. Documentos utilizados para esta evaluación

Entre los documentos e informes ofrecidos por parte de MAP antes de las vistas a campo se incluyeron:

- Documento MAP, *Propuesta de Implementación del MAP*, Enero 2009
- Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa: Documento de Trabajo v6, Mayo 2009;
- Documento MAP, *Informe de Avances*, 2009;
- Documento MAP, *Informe de Incepción*, 2008;
- Documento MAP, *Informe Financiero*, MAP: 01 Mayo 2008 – 31 Diciembre 2008, Marzo 2009;
- *Chequeo de la Realidad* (Reality Check), Focuecas II, Septiembre 2010;
- Manual de Procedimientos MAP, *Documento de Trabajo* v5, Marzo 2010
- Documento MAP, *Plan Operativo Anual*: 2009, 2010, 2011; y
- Documento MAP, *Línea de Base de Impacto y Resultados*, Julio 2010.

Documentos MAP que nos entregaron durante las visitas a campo incluyen:

- Coordinación MAP, Distribución de Salario de Especialista en Género y Equidad, 2010-2011;
- Documentos de estrategia y desempeño de actividades en Nicaragua y en el Trifinio;
- Política de Género del CATIE, 1996;
- Documento MAP, *Informe Preliminar de la Coordinación de Género* 2010;
- Documento MAP, *Estrategia de equidad e igualdad de Género*, julio 2010; y
- Documento MAP, *Estrategia de Equidad e Igualdad de Género*, diciembre 2010.

Además, se recibieron copias de las presentaciones realizadas por CATIE durante la reunión que el equipo evaluador sostuvo con el equipo MAP en Turrialba, Costa Rica. El 10 de marzo 2011 se recibió una copia de uno de los anexos del documento *Informe de Avances 2010* que en ese momento se encontraba todavía en elaboración.

Finalmente, después que el equipo entregó el primer borrador de este informe CATIE envió junto con sus comentarios al primer borrador el 25 de marzo 2011, los siguientes documentos, los cuales no fueron revisados en detalle por el equipo evaluador:

- Documento MAP, *Informe de Avances 2010*;
- Documento MAP, *Sistema de Monitoreo y Evaluación del MAP*, diciembre 2010; y
- Documento MAP, *Plan Operativo Anual, Metas*, 2011, febrero 2011.