



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Informe N°

Xxxxxx

Fecha:

Marzo xxx, 2013

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Estado Plurinacional de Bolivia
Proyecto de Apoyo a la Valorización de la Economía
Campesina de los Camélidos
(VALE - 714 BO)
Informe de Revisión de Medio Término

ÍNDICE

Equivalencia Monetaria.....	iii
Pesos y Medidas	iii
Abreviaciones y Siglas	iv
Mapa del Área del Proyecto	vi
Resumen Ejecutivo	vii
I. Introducción	1
II. Objetivos de la RMT. Aspectos metodológicos.....	1
III. Contexto Político, Institucional y Macroeconómico. Primeros tres años de implementación del proyecto VALE	2
IV. Desempeño del Proyecto	8
A. Estrategia de Implementación del VALE	8
B. Ejecución por Componente	12
Componente 1. Manejo Sostenible y Aprovechamiento Racional de la Vicuña.	12
Componente 2: Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de Camélidos	14
Componente 3: Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y de Aprendizaje	22
C. Línea Estratégica de Género	29
V. Gestión del Proyecto	37
A. Gerencia del Proyecto (organización del proyecto, gestión de recursos de humanos, alianzas y sinergias).....	37
B. Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	38
C. Seguimiento y Evaluación de las Actividades Principales del Proyecto	38
D. Gerencia Financiera.....	40
VI. Evaluación de la Eficacia y la Eficiencia	42
VII. Efectos y Avances en el Impacto	44
VIII. Sostenibilidad de las Acciones Emprendidas por el proyecto VALE	47
IX. Desempeño del FIDA, del Gobierno y de los socios del Proyecto	52
A. Arreglos de Ejecución	52
B. Desempeño del FIDA	53
C. Desempeño de las Entidades de Gobierno	53
D. Desempeño de los Socios	53

X. Conclusiones	54
A. Desarrollo del Territorio	54
B. Relación Interinstitucional y Construcción de Sinergias	55
C. La Multidisciplinariedad e Interdisciplinariedad	56
D. Estrategia diferenciada según Grado y Tipo de Organización	56
XI. Propuesta Técnico-Financiera para el Cierre del Proyecto (2013-2014).....	56
A. Propuesta Técnica por Componente	56
B. Propuesta Financiera.....	63
XII. Propuesta Financiera (Plan de inversión y desembolsos al cierre)	Error! Bookmark not defined.

Anexos

Anexo 1: Agenda de la Misión
Anexo 2: Plan de Desarrollo de la Empresa Municipal Choquecota
Anexo 3: Trabajo con Grupos Focales
Anexo 4: Participación por Sexo Original vs. Readecuación
Anexo 5: Seguimiento a la Medidas acordadas en Misión de Supervisión Junio 2012
Anexo 6: Ejemplo de Historia de Vida

Equivalencia Monetaria

Unidad Monetario	=	Boliviano (BOB)
USD 1,00	=	BOB 7,02056
BOB 1,00	=	USD 0,14243878

Pesos y Medidas

1 kilogramo (kg)	=	2.204 libras
1 000 kg	=	1 tonelada métrica (t)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m ²)	=	10,76 pies cuadrados
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres
1 acre (ac)	=	0,405 ha
1 quintal	=	45,3 kg
1 libra (lb)	=	0,45 kg

GOBIERNO DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Año fiscal

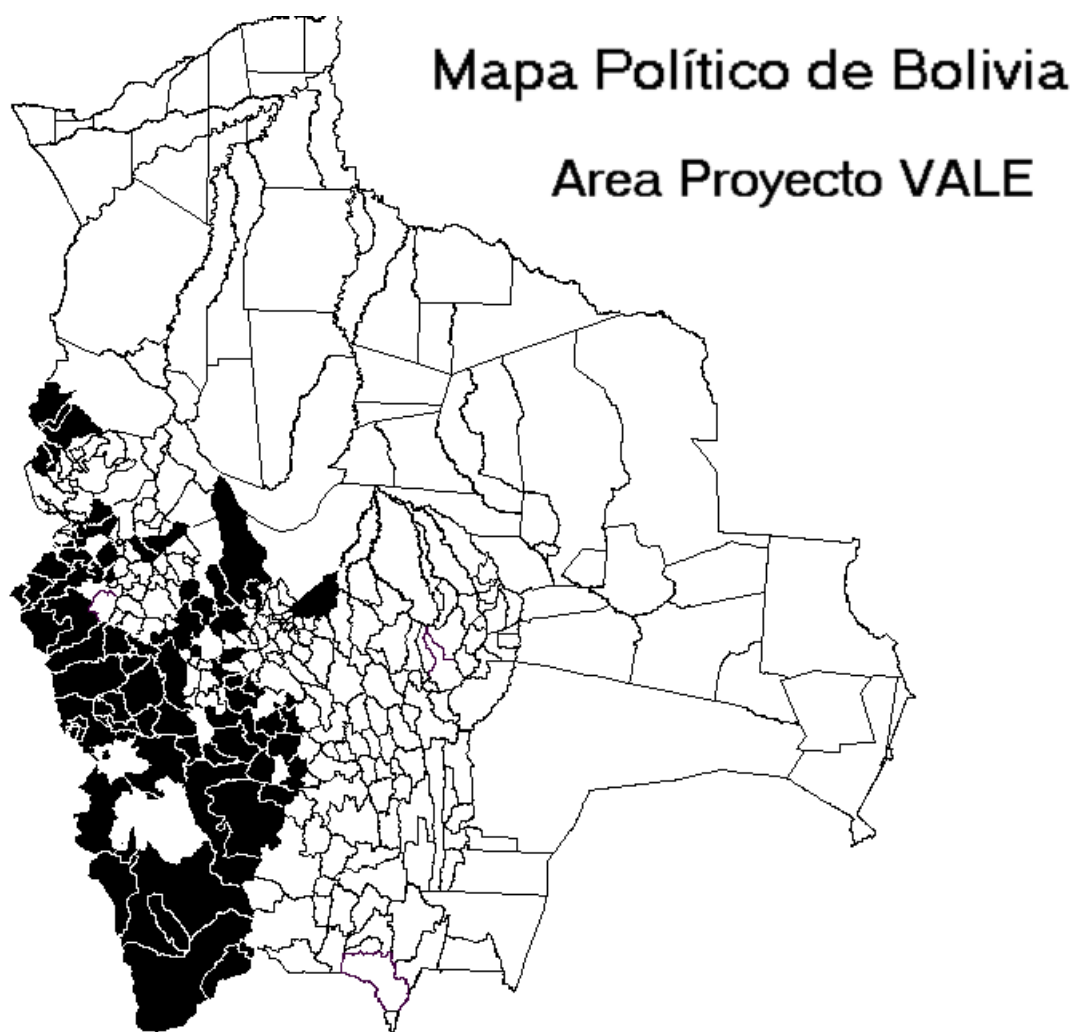
01 de Enero – 31 de Diciembre

Abreviaciones y Siglas

ADEPCA	Asociación Departamental de Productores de Camélidos
AIOC	Autonomía Indígena Originaria Campesina
ANAPCA	Asociación Nacional de Productores de Camélidos
ARCCA	Asociación Regional de Criadores de Camélidos
ARCMV	Asociación Regional de Comunidades Manejadoras de Vicuñas
BDP	Banco de Desarrollo Productivo
CEC	Cuenta Empresarial de Capitalización
CITES	Convención Internacional sobre Tráfico de Especies Silvestres
CLAVE	Comité Local de Asignación y Valorización Efectiva de Recursos
CCMV	Convenio para la Conservación y Manejo de la Vicuña
CMV	Comunidades Manejadoras de Vicuñas
COSOP	Country Strategic Opportunities Paper
DGB	Dirección General de Biodiversidad
DS	Decreto Supremo
EMAPA	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos
FONDESIF	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero
GdB	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia
GU	Grupo Usuario
IDG	Índice de Desarrollo relativo al Género
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFI	Institución Financiera Intermediaria
IMF	Institución microfinanciera
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
NAFIBO	Nacional Financiera Boliviana S.A.
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
OECA	Organización Económica Campesina
OECOM	Organizaciones Económicas Comunitarias
OED	Órgano Electoral Departamental
PAR	Proyecto de Alianzas Rurales
PASA	Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria, MDRyT/UE
PIAP	Proyectos de Infraestructura de Apoyo a la Producción
PND	Plan Nacional de Desarrollo

PNV	Programa Nacional para la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña, Unidad de Vida Silvestre, Dirección General de Biodiversidad
PRODEM	Programa de Desarrollo Emprendedor
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
RMT	Revisión de Medio Término
SENASAG	Servicio de Sanidad Animal e Inocuidad Alimentaria
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
TCO	Tierra Comunitaria de Origen
TEZ	Técnico de Enlace Zonal
TGN	Tesoro General de la Nación
UGP	Unidad de Gerencia del Proyecto (Project Management Unit)
UNEPCA	Proyecto de Desarrollo de Criadores de Camélidos del Altiplano de Bolivia - FIDA
VBRFMA	Vice-ministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales, y Medio Ambiente, MDRAMA
VDRA	Vice-ministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario, MDRAMA
VIPFE	Vice-ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, Ministerio de Planificación del Desarrollo
VPTMA	Vice-ministerio de Planificación Territorial y Medio Ambiente, Ministerio de Planificación del Desarrollo
YPFB	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

Mapa del Área del Proyecto



Resumen Ejecutivo

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola ha tenido presencia en el Estado Plurinacional de Bolivia desde 1978, y durante este tiempo ha aprobado 12 operaciones de préstamo, por un monto de USD 114,5 millones. Los proyectos cofinanciados por el FIDA en Bolivia han estado orientados principalmente a iniciativas rurales participativas y al manejo sostenible de los recursos naturales.

En la región altiplánica de Bolivia, que presenta una alta concentración de pobreza rural, actúa el proyecto VALE en 65 municipios atendidos y distribuidos entre los departamentos de La Paz, Cochabamba, Potosí, Oruro, Tarija. La pobreza extrema que se encuentra en el área todavía contrasta con las importantes riquezas naturales y arqueológicas y con los destinos turísticos internacionales.

La Misión de Revisión de Medio Término (RMT) se realizó entre el 22 de octubre al 7 de noviembre de 2012 con el propósito de llevar adelante un análisis del estado de avance de su ejecución para lo cual se evaluó el logro de los objetivos del Proyecto, analizaron las limitaciones y dificultades halladas durante el proceso y propusieron recomendaciones para su reorientación.

Para tal fin se sostuvieron reuniones entre la Misión y las autoridades y los equipos de las instituciones del Gobierno de Bolivia responsables de la ejecución del Proyecto y con el equipo gerencial-técnico del proyecto VALE y sus regionales en Potosí, Oruro y La Paz. Además, se realizaron recorridos y visitas de campo a las áreas de incidencia del Proyecto, en Oruro y Potosí, se mantuvieron reuniones de intercambio con diversas comunidades campesinas, artesanos, empresarios y sus organizaciones.

El proyecto VALE fue aprobado por el FIDA en fecha 14 de diciembre de 2006, la suscripción del Convenio de Préstamo fue el 22 de noviembre de 2007 y se declaró efectivo el 5 de noviembre de 2009. Con fecha 24 de agosto de 2011 se aprueba una enmienda al Contrato de Préstamo, atendiendo a la solicitud formulada por el Estado Plurinacional de Bolivia. El objetivo de la misma fue la actualización y ajuste del diseño que había sido gestado con tres años de anterioridad. La fecha de terminación del Proyecto se estima para el 31 de Diciembre del 2015 y la fecha de cierre del Préstamo es el 30 de Junio del 2016.

Los fondos del financiamiento se distribuyen de la siguiente manera: FIDA con aproximadamente USD 7,2 millones; el Gobierno de Bolivia aporta alrededor de USD 4.5 millones; y la contribución de los usuarios asciende aproximadamente a USD 2,6 millones. El monto total del financiamiento aprobado al Proyecto es de USD 14.4 millones.

El objetivo de desarrollo del proyecto VALE consiste en contribuir a mejorar las condiciones de vida y a reducir la pobreza rural en las comunidades productoras de camélidos domésticos y en las comunidades manejadoras de camélidos silvestres en la región occidental de Bolivia y su objetivo específico es incrementar las opciones de valorización, formación y acumulación patrimonial de los pobres rurales, facilitando un acceso mejorado a instrumentos de inversión, servicios técnicos de apoyo, conocimiento e información, espacios de diálogo de políticas y generación de instrumentos públicos.

El Proyecto se ejecuta en 65 municipios en los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba y Tarija, y su grupo-objetivo lo conforman principalmente la población pobre y marginada del Altiplano, con escaso acceso a recursos productivos y muy pocos activos humanos, financieros y físicos. Está conformado por unas 14.100 familias de criadores de camélidos domésticos; familias en actividades de manejo racional de la vicuña; y familias pobres vinculadas con las actividades de agregación de valor del sector de los camélidos. Se estima beneficiar de manera directa, aproximadamente, a 6.300 familias de criadores especializados

(que en promedio poseen más de 100 animales), así como a alrededor de 7.800 familias con menos patrimonio ganadero pero con otras actividades complementarias generadoras de ingresos que serán potenciadas por este Proyecto.

El proyecto VALE implementó su propuesta a través de cuatro componentes, a saber: a) Manejo Sostenible y Aprovechamiento Racional de la Vicuña, b) Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de Camélidos; c) Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y de Aprendizaje, y d) Gestión del Proyecto y Seguimiento & Evaluación; y con la ejecución de la línea de género, con un enfoque transversal.

La ejecución financiera alcanzó al 30 de septiembre de 2012 la cifra de USD 6,454 millones, lo que representa el 45% de los recursos programados. Con relación a la ejecución financiera respecto a las fuentes de financiamiento, muestra que los recursos del FIDA han sido ejecutados en un 64%; Tesoro General de la Nación (TGN) Impuestos 46%; Recursos del PASA 25%; Contribución de los recursos usuarios 23%; Tesoro General de la Nación (TGN) Contribución 13% y por último, en una menor cuantía Prefectura y Municipios 4%. Si bien una rápida ejecución física financiera es positiva, la Misión constató que esta ejecución contrasta con la calidad de la implementación, sus efectos y resultados.

Al momento de la misión RMT los efectos de la intervención del proyecto VALE son aún incipientes. Si bien se ha logrado una dinámica de trabajo en diferentes comunidades y zonas, estas han sido bastante puntuales y con escaso relacionamiento entre los grupos, rubros y a nivel del territorio. Esto ha llevado a que aunque se den ciertos avances al interior del grupos como: i) incremento en los activos productivos de los grupos; ii) incremento de los activos financiero-económicos; iii) incremento de los activos intangibles (conocimiento, responsabilidad, toma de decisiones); iv) incipiente desarrollo de un mercado de servicios no-financieros (asistencia técnica) de carácter local, estos avances sean frágiles y sin garantía de sostenibilidad.

Es recomendable definir la vocación y las posibilidades de cada territorio, tanto en lo productivo como también en lo organizacional, actores, acciones en marcha, etc. dando énfasis al apoyo y acompañamiento de acciones. La ausencia de una estrategia de desarrollo que integre los territorios y los diferentes rubros de apoyo hace que lo avanzado se quede en pequeños logros a nivel aislado sin opción de réplica, ni de consolidar una estrategia de desarrollo del sector camélido.

Una vez logrado lo mencionado es necesario trabajar en la complementariedad e integración de los componentes. La estrategia de trabajo realizada hasta la presente evidencia la necesidad de una mayor coordinación entre los distintos componentes del proyecto VALE, como también, la necesidad de crear sinergias con otras instituciones sean estas de carácter público o privado.

Esto implicará entonces un breve diagnóstico de las dinámicas territoriales en las zonas de trabajo, la evaluación de cada uno de los grupos con la finalidad de diseñar un plan de trabajo para reforzar su capacidad de cogestión, analizar la relación y complementariedad con los otros dos componentes, orientar las inversiones reforzando el trabajo de los grupos de usuarios pero en el marco de un territorio, intereses comunes, vocación productiva específica, potencialidad de desarrollo.

La forma más expedita para lograr lo propuesto, es trabajar con un enfoque territorial, que complemente al enfoque grupal o comunal; para ello todos los recursos, sean estos humanos, económicos y financieros, se harán efectivos en el

territorio de intervención. Este territorio puede ser dentro de un municipio o inter – municipal en otros casos, pero debe estar bien delimitado.

La misión RMT estima que el cierre del Proyecto tendrá lugar en 2014, antes de la fecha original de cierre (2015). Por ello se recomienda el desarrollo urgente, en estrecha coordinación con la unidad de S&E, una estrategia de cierre y sostenibilidad que primeramente parte del estado de avances de la implementación por actividades y que busque maximizar las perspectivas de sostenibilidad de los distintos apoyos que el proyecto VALE ha brindado, tomando en cuenta entre otras posibles alianzas con instituciones operativos en la zona de influencia del Proyecto.

Otro elemento importante de dicha estrategia es el cierre administrativo. Para tal efecto se debe elaborar un cronograma que contenga las principales tareas, actividades y plazos para realizar las acciones de cierre del proyecto. También deberá preparar un plan gradual de recuperación del anticipo de fondos de la cuenta especial, de tal modo que, mientras reembolse el anticipo, cuente en todo momento con liquidez de recursos suficiente que le permita cumplir con los compromisos asumidos.

Las conclusiones fueron debatidas con la Unidad de Gerencia del Proyecto (UGP) con el objetivo de llegar a consensos sobre conclusiones y recomendaciones de la Misión de Revisión de Medio Término (RMT) y plasmadas en una Ayuda Memoria que, al finalizar su estadía en el país la Misión presentó al Viceministro de Desarrollo Rural y Agropecuario del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) y firmada por la Ministra de MDRyT y la Ministra del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), junto al Gerente de Operaciones del FIDA para Bolivia.

I. Introducción

1. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola ha estado presente en el Estado Plurinacional de Bolivia desde 1978, y durante este tiempo ha aprobado 12 operaciones de préstamo, por un monto de USD 114,5 millones. Los proyectos cofinanciados por el FIDA en Bolivia han estado orientados principalmente a iniciativas rurales participativas y al manejo sostenible de los recursos naturales.
2. En la actualidad el FIDA cuenta con dos proyectos efectivos, Proyecto de Apoyo a la Valorización de la Economía Campesina de Camélidos (Proyecto VALE) y Proyecto Plan Vida-PEEP de Erradicación a la Extrema Pobreza (Proyecto Plan VIDA), también posee el Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales en Territorios del Altiplano, Tierras Bajas y Valles Inter-Andino (Programa ACCESOS) aprobado pero aún no implementado. Además desde el año 2011, el FIDA cuenta con una oficina de representación oficial en el país.
3. La región altiplánica de Bolivia, donde actúa el proyecto VALE presenta una alta concentración de pobreza rural. Son 65 municipios atendidos y distribuidos entre los departamentos de La Paz, Cochabamba, Potosí, Oruro, Tarija. La pobreza extrema que se encuentra en el área todavía contrasta con las importantes riquezas naturales y arqueológicas y con los destinos turísticos internacionales.
4. La Misión de Revisión de Medio Término (RMT) se realizó entre el 22 de octubre al 7 de noviembre de 2012 con el propósito de llevar adelante un análisis del estado de avance de su ejecución. Esta debía pronunciarse sobre el cumplimiento del objetivo del proyecto, el cual es incrementar las opciones de valorización, formación y acumulación patrimonial de los pobres rurales beneficiarios, facilitando un acceso mejorado a instrumentos de inversión, servicios técnicos de apoyo, conocimiento e información, espacios de diálogo de políticas y generación de instrumentos públicos y mejoramiento de las condiciones de vida en el altiplano de Bolivia.
5. Cabe destacar que al finalizar su estadía en el país, la Misión presentó al Viceministro de Desarrollo Rural y Agropecuario del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) las principales conclusiones de su trabajo, las que fueron integradas en un Ayuda Memoria, firmada por la Ministra de MDRyT y la Ministra del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), junto al Gerente de Programas del FIDA para Bolivia. Estas conclusiones fueron antes debatidas con la Unidad de Gerencia del Proyecto (UGP) con el objetivo de llegar a consensos sobre conclusiones y recomendaciones de la Misión RMT.

II. Objetivos de la RMT. Aspectos metodológicos

6. En concordancia con el Artículo 4, Sección 4.03 del Convenio de Préstamo suscrito entre el Estado Plurinacional de Bolivia y el Fondo Internacional Desarrollo Agrícola (FIDA), se preparó la Misión de Revisión de Medio Término para el proyecto VALE, la cual se planteó como objetivos: i) Realizar una revisión detallada de la ejecución general del proyecto y de los resultados obtenidos por componentes, por unidades y en temas transversales, considerando el marco institucional, económico, social y político en que se ha desarrollado el Proyecto; ii) Estudiar el logro de los objetivos del Proyecto y las limitaciones y dificultades que se hayan encontrado y recomendar la reorientación necesaria para alcanzar los objetivos planteados y eliminar o minimizar las limitaciones y dificultades; iii) Analizar la eficacia y pertinencia de la estrategia de implementación observando en forma particular el cumplimiento de los procesos y el enfoque territorial; iv) Analizar la ejecución financiera del Proyecto y observar, en forma particular, el uso y la disponibilidad de recursos por categorías y por componentes poniendo énfasis particular en la situación del porcentaje de fuentes de financiamiento (pari-passu), y

v) Valorar la sostenibilidad de las acciones emprendidas y la consecuente posibilidad de mantenimiento de las mismas.

9. Al efecto se ejecutó una serie de acciones cuyo propósito fue ponderar lo que los distintos actores involucrados y vinculados perciben y sienten hacia el Proyecto, a saber: reuniones con funcionarios del MDRyT y del MDP; con el equipo gerencial de la Unidad Ejecutora del proyecto VALE, con el equipo técnico-gerencial de la OED La Paz; visitas de campo en las áreas de incidencia del Proyecto, en Oruro y en Potosí. Se mantuvieron reuniones e intercambios con diversas comunidades campesinas, artesanos, empresarios y con sus organizaciones participantes; se desarrollaron dos grupos focales, uno con asistentes técnicos en Potosí, y otro con emprendedores en Oruro. En esta localidad también se llevó a cabo una reunión con la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas "Bartolina Sisa" ("Las Bartolinas"). De igual manera, fueron consultados documentos bases del Proyecto como son: el documento Ex-Ante, la enmienda al Convenio de Préstamo, informes de gestión, ayuda memorias de las misiones de supervisión, e informes de sistematización, entre otros.

10. Como preparación para la RMT, el proyecto VALE con el apoyo del FIDA, implementó una encuesta a 500 familias, incluyendo 450 familias usuarias del Proyecto y 50 familias designadas como grupo control de comunidades aledañas al área del Proyecto, para percibir los cambios en las condiciones de vida de las familias participantes del Proyecto. Adicionalmente, se sistematizaron cuatro experiencias relevantes: i) Asociación de Productores de Camélidos Integral (APCI) como institución cuyo mandato es la agregación del valor de la fibra de camélidos para incrementar los ingresos económicos a sus socios; ii) Frigorífico del municipio de Curahuara de Carangas como instrumento de desarrollo local; iii) Proceso de captura y esquila de vicuña, en la Comunidad Manejadora de Vicuñas Pumasara de la Asociación Regional de Comunidades Manejadoras de Vicuñas (ARCMV) Quri Qarwa, y iv) Proceso de producción y comercialización de derivados de carne de llama por parte de la organización INCABE, en la Comunidad Belén de Andamarca.

III. Contexto Político, Institucional y Macroeconómico. Primeros tres años de implementación del proyecto VALE

11. El proyecto VALE fue aprobado por el FIDA el 14 de diciembre de 2006, la suscripción del Convenio de Préstamo fue el 22 de noviembre de 2007 y se declaró efectivo el 5 de noviembre de 2009. La implementación del Proyecto se inserta en el marco de un período de profundos cambios políticos, institucionales y sociales marcado por la creación del Estado Plurinacional de Bolivia. Antes y después de la nueva constitución, el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia (GdB) ha promulgado un conjunto de reformas trascendentes e implementadas, programas nacionales para promover el desarrollo social y económico.

12. A nivel nacional la pobreza extrema varió relativamente poco entre 1996 (41.2%) y 2007 (37.7%), no obstante registró una disminución significativa para el 2009 (26.1%)¹. La línea de pobreza extrema se definió para el año 2009, en USD 45 por persona por mes en el área urbana; y USD 34.2 en el área rural. El comportamiento del indicador, como así también de la brecha de pobreza extrema, se debe en cierta parte a las transferencias directas y otras formas de inversión social que el Gobierno ha priorizado en su gestión desde 2006.

13. A partir de la nacionalización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), el Gobierno ha dinamizado la inversión pública en la infraestructura, industrialización de hidrocarburos, minería, y la formación de empresas públicas en

¹Sexto Informe de Progreso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia, UDAPE y CIMDM, 2010.

otros sectores como la agroindustria. Durante los tres años entre 2008 y 2010 el peso del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) en las recaudaciones tributarias ha sido aproximadamente 22% (Ministerio de Economía y Finanzas, mayo 2011).

14. En total, el grado de dependencia económica en los hidrocarburos (50.28% de exportaciones) y la minería (22.01%) sigue siendo muy alto, pero el crecimiento del sector a raíz del auge de precios mundiales ha permitido aumentar la inversión pública de manera extraordinaria: pasó de un promedio de USD 400 millones entre 1990 y 2005 a USD 1.800 en 2009. Siendo financiado casi en su totalidad con recursos propios, el incremento de la inversión pública se ha realizado al tiempo que las reservas internacionales subieron de USD 1.714 en 2005 a USD 10.786 mil millones en junio de 2011.²

15. Adicionalmente, las reducciones negociadas de la deuda externa tuvieron un impacto positivo en cuanto al balance fiscal del sector público. Para el año 2012, la inversión pública fue programada en el orden de los USD 3.252 mil millones. No obstante, al sector agropecuario le corresponde apenas 6.3% del total programado (disminuyó el 7% con relación al 2011). En referencia al destino del IDH, el sector agropecuario recibe 2.93%.

16. En otro orden, si bien no se ha realizado un censo agrícola-ganadero desde el año 1984, se ha estimado la existencia de aproximadamente 660.000³ unidades productivas agrícolas, 87% de las cuales se clasifican como 'pequeña', con una superficie equivalente a 14% de la tierra cultivable.⁴ Estas unidades familiares, en su gran mayoría del altiplano y los valles andinos, son la base del sustento de aproximadamente 2.7 millones de personas. La productividad de estas unidades es baja.

17. La producción de alimentos de la agricultura familiar (en el altiplano y valles inter-andinos) ha ido disminuyendo en comparación con la agricultura de mediana y gran escala. Sin embargo, principalmente en el departamento de Santa Cruz, ha surgido la ampliación de área de los cultivos utilizados como materia prima para la agroindustria (soya, girasol, maíz en grano, sorgo, caña de azúcar y otros) y no el efecto atribuible al rendimiento por unidad de tierra que explica la mayor parte este cambio⁵. En paralelo, la rápida urbanización de la población de Bolivia ha incidido en cambios en los patrones de consumo, pues los productos agroindustriales tienen mayor peso en los gastos de la población urbana.⁶

18. Otro tema relevante es el comportamiento de los indicadores sobre remesas que muestra una tendencia generalizada en la región: en Bolivia, el ingreso por remesas respecto al PIB ha crecido de manera significativa pasando de una tasa de 1% en 2001 a una tasa máxima de 8% en 2007, luego de este año el porcentaje mantiene una tendencia descendiente llegando a 5,1% en 2010.⁷

A. Revolución Rural y Agraria 2010-2020

19. Los proyectos y programas del MDRyT se realizan en el marco del **Plan del Sector Desarrollo Agropecuario** denominado: "Revolución Rural y Agraria 2010-2020". El Plan consta de 8 Ejes Estratégicos Sectoriales: i) Fomento a la equidad en la tenencia distribución y acceso a la tierra y bosques; ii) Producción Agropecuaria para la Seguridad y Soberanía Alimentaria; iii) Desarrollo

²Reservas Internacionales Netas del Banco Central de Bolivia, 2011-06-28.

³Ormachea (noviembre 2010) estima que existen unas 446.000 unidades campesinas, con 225.000 en el altiplano, 164.000 en los valles, y 57.000 en los llanos.

⁴Banco Mundial, Informe No: 41071-BO, 2007.

⁵BM, 2011. Annex 4. Agricultural output growth and yields in Bolivia.

⁶Ormachea, Enrique, Boletín de Seguimiento a Políticas Públicas, noviembre de 2010. CEDLA.

⁷Comunidad Andina, Informe 2011.

agropecuaria productiva; iv) Gestión territorial productiva y social en nuevos asentamientos comunitarios; v) Generación de ingresos y excedentes agropecuarios sostenibles; vi) Acceso al agua para riego; vii) Diversificación de los bienes y servicios brindados por el bosque, a través del aprovechamiento sustentable de los recursos forestales, y viii) Fortalecimiento Institucional Agropecuario y Forestal.

Eje I: Titulación, redistribución y conflictos sobre la tierra

20. La redistribución de tierras, principalmente de tierras fiscales, realizada durante los últimos años tiene base en la Ley 1715 (1994). La redistribución fue un punto prioritario en la Ley de Reconducción Comunitaria de la Reforma Agraria (Ley 3545, una reforma de Ley 1715) aprobada en 2006. La Ley 3545 se centra en las causales de afectación de tierras que no cumplen con la función social o económico-social conforme con el Título V del Reglamento

21. En el proceso de saneamiento de tierras, se han identificado 5.94 millones hectáreas de tierras fiscales disponibles para la redistribución. De este total, se distribuyó 1.1 millones de hectáreas para el año 2008, principalmente en forma colectiva de TCO y comunidades. No existen datos sobre la calidad de estas tierras pero se estima que la mayor parte no sería apta para uso agrícola. Sobre una fase previa a la gestión del actual gobierno, el Banco Mundial (BM) observó (2007) que, de unos 6 millones hectáreas distribuidas bajo la ley 1715 desde 1994 a 2005, la mayoría fue reserva forestal o improductiva. De otra forma, las operaciones de expropiación y redistribución han sido mínimas.

22. En el altiplano, en particular, el programa de titulación que realiza el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) no es un proceso de redistribución sino el reconocimiento de derechos sobre la tierra que las comunidades adjudicatarias ya posesionaron. La redistribución se ha limitado principalmente a una parte de las tierras fiscales disponibles para uso agrícola.

23. El Vice-Ministro de Tierras recién (30-sep-12) observó que la falta de recursos financieros impide la ejecución del saneamiento y titulación. Aproximadamente el 41.5% del trabajo a realizar en el territorio nacional queda por finalizar. Es evidente que no será posible completar el trabajo para finales de 2013 como la actual Ley estipula y será necesaria una prórroga del término. También inciden en atrasar el proceso de saneamiento distintos conflictos sobre límites administrativos y entre grupos campesinos y los reclamos indígenas por la adjudicación en la forma de TCO.

24. Conforme con datos del INRA, para medianos del año (junio 2012) los conflictos sobre la tierra incluyeron un número considerable de conflictos intra-comunales y organizacionales (casi 200.000 has en total); pero un número mayor de conflictos de 'sobreposición' (362.682). Los conflictos sobre límites administrativos implican casi un espacio igual a los conflictos intra-comunales y organizacionales.⁸ En el contexto del proyecto VALE es notable que 63% de la superficie en conflicto se encuentra en los departamentos de Potosí y Oruro. Cabe señalar que el INRA no trata de los conflictos que se presentan dentro de las TCO.

25. Con relación a las políticas de tierra en los espacios rurales del Proyecto, es evidente que los procesos de mayor trascendencia se relacionan con la titulación de TCO y, aún está pendiente, el saneamiento interno para resolver conflictos inter-comunitarios, identificar áreas de uso y de uso potencial, como también, facilitar la gestión de recursos naturales. En el entorno territorial del proyecto VALE se encuentran 7 de los 11 municipios en los cuales se ha encaminado el proceso de implementación y conversión de la Autonomía Indígena Originaria Campesina

⁸INRA: Avance Gestión 2012 Enero – Julio.

(AIOC), incluyendo: en La Paz: Charazani, Jesús de Machaca; en Oruro: Pampa Aullagas, San Pedro de Totora, Chipaya, Salinas de Garci Mendoza; y en Potosí: Chayanta. Este proceso se realiza con base en la Ley Marco de Autonomías y Descentralización.

26. Será un supuesto razonable que los municipios que han encaminado el proceso de la AIOC también tendrían interés en asegurar el buen manejo de las tierras y recursos naturales renovables. En el caso particular del proyecto VALE estos municipios podrían beneficiarse de las lecciones aprendidas en materia de restaurar y mejorar la pradera natural, sistemas de pastoreo, campañas de sanidad animal; el desarrollo de emprendimientos económicos de distinta índole; y de los Proyectos de Infraestructura de Apoyo a la Producción (PIAPs).

27. Con relación al financiamiento, es notable que el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) maneja una línea de Crédito Sectorial de Quinoa Orgánica, lanzada en mayo 2011, 'para mejorar la producción cuidando el medioambiente' y para comprar abonos naturales, camélidos, equipos, maquinaria, implementos agrícolas y otros; además de construir o mejorar infraestructura productiva y vivienda. Son elegibles productores individuales y asociaciones. La memoria institucional 2011 indica que el programa ha llegado a 9 municipios de los departamentos de Oruro y Potosí. Pero fuera de algunos contactos por iniciativa propia del personal de campo no ha habido acercamiento entre el BDP, u otra institución financiera y el proyecto VALE. Cabe señalar que la institución Programa Desarrollo Emprendedor (PRODEM) en Oruro, donde varios grupos usuarios tienen cuentas bancarias, es una de las instituciones habilitadas como intermediaria del BDP.

28. Contra la trayectoria del sector antes señalada, la producción de quinua (un producto de la agricultura familiar) se ha ampliado rápidamente durante los últimos años: de 27.767 toneladas métricas en el año 2005-06 a 48.000 para 2012. La superficie sembrada alcanza alrededor de 95.000 has. (mientras no sobrepasó los 40.000 durante los años 90). El incentivo para sembrar quinua se debe al precio mundial que casi triplicó entre 2007 y 2012. (Los Tiempos - 24/06/2012) Las exportaciones se incrementaron de 8.000 toneladas a 26.000 toneladas, lo que generó un ingreso de US\$75 millones.

Ejes II - V

29. El proyecto VALE se relaciona principalmente con los ejes estratégicos (ii)-(v) cabe mencionar que otros programas del MDRyT también comprenden estos objetivos:

30. Proyecto de Alianzas Rurales (PAR). El PAR inició en 2009 y termina en este año. Pero ya se ha acordado sobre un PAR II para 2013-17. El objetivo del PAR II sigue siendo "mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo-rurales". Los fondos se destinan en su mayor parte, (72%, US\$ 52 millones) a sub-proyectos para constituir alianzas mediante la inversión, en beneficio de organizaciones de productores, en infraestructura, conservación de suelos, adquisición de equipos, servicios financieros y asistencia técnica, entre otros. (Banco Mundial, Informe No: 71702-BO)

31. El Proyecto de Inversión Comunitaria en Áreas Rurales (PICAR) tiene como objetivo "Mejorar el acceso a infraestructura y servicios básicos sostenibles para las comunidades rurales más desfavorecidas de algunos de los municipios más pobres

de Bolivia.⁹

32. El Proyecto de Innovación y Servicios Agropecuarios (P106700, 39 millones USD) fue efectivo a partir del mes de enero 2012. El objetivo básico es fortalecer INIAF. (Banco Mundial, Informe 57824)

33. En 2007 el gobierno estableció la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) para facilitar "el apoyo, desde el Estado, en toda la cadena productiva de alimentos." (<http://www.emapa.gob.bo/>) Actualmente, EMAPA apoya la producción agrícola de pequeños y medianos productores mediante cuatro programas: Programa Maíz, Programa Soya, Programa Arroz Y Programa Trigo. EMAPA trabaja con 21.184 productores a nivel nacional.

34. El PAR II y el PICAR cubren algunos de los mismos territorios del proyecto VALE en los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí y Cochabamba. No obstante, no parece haber establecido sinergias operativas entre si ni se ha creado alianzas entre las organizaciones que participan en los proyectos mencionados. Es relevante destacar que las actividades conjuntas podrían potenciar los resultados de los tres proyectos.

Eje VI: Acceso al agua para riego

35. Con relación al eje (vi) Acceso al agua para riego, el Plan 'Mi Agua', a través del Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS), tiene proyectada una inversión total de USD 100 millones, de la cual cada municipio recibirá USD 300 mil para realizar obras de micro riego y así extender la cantidad de tierras productivas en 30 mil hectáreas. Al comienzo del Programa (marzo 2011) se identificaron 1.019 proyectos de agua, incluyendo 462 sistemas de riego, en un total de 312 municipios. El desarrollo de sistemas de riego es también parte de la adaptación al cambio climático y gestión de riesgos.

36. La ampliación de la cobertura de riego fue planteada como una de las políticas básicas de desarrollo agropecuario en el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2006). El Plan del Sector Desarrollo Agropecuario, "Revolución Rural y Agraria" (2010) recoge esta prioridad en el contexto del nuevo modelo de desarrollo rural integral basado en el vivir bien y el fortalecimiento de la economía rural comunitaria, indígena-originaria, campesina, asociativa, y empresarial.

B. Reforma legal y agricultura familiar

37. Durante el período de implementación del proyecto VALE el gobierno ha promulgado distintas leyes que rigen la gestión pública de desarrollo rural y, en particular, la agricultura familiar. Son las que se mencionan a continuación:

38. La **Ley Nº 144, de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria** (julio 2011) tiene el objetivo de asegurar la soberanía alimentaria, consolidar los medios de vida de la población rural, y promover la gestión territorial indígena. Propone una serie de medidas, incluyendo el acceso a servicios y crédito subsidiado, para de esta forma potenciar el desarrollo de la economía plural: "promover y dinamizar el desarrollo organizativo, social, cultural, económico y productivo de los pueblos indígenas en sus territorios, destinados a mejorar su calidad de vida y contribuir a la seguridad con soberanía alimentaria de acuerdo a sus saberes, tecnologías y valores culturales...". Una de las prioridades de la Ley es fortalecer las capacidades de Gestión Territorial Indígena Originaria Campesino (art. 10). También establece el 'Fondo Crediticio Comunitario', mecanismo previsto para facilitar la inclusión financiera. La Ley reconoce a las comunidades indígena-

⁹Banco Mundial, Informe No: 59877-BO <http://www.alianzarural.org.bo/>

originario-campesinas, comunidades interculturales y afrobolivianas, como Organizaciones Económicas Comunitarias (OECOM) así como su capacidad de gestión territorial y sus estructuras orgánicas territoriales. Prioriza el rol de las OECOM en distintas formas, con énfasis importante en la gestión sostenible de recursos naturales como medio para asegurar la soberanía alimentaria.

39. Con relación a la Ley 144 aún falta por aprobar los reglamentos correspondientes. Así varias de las medidas estipuladas no se han realizado. Pero recién (2-ago-2012) fue emitido el DECRETO SUPREMO N° 1312 que establece '*la organización interna y funcionamiento de los Consejos Económicos Productivos, creados por Ley N° 144... como instancias de coordinación y participación para la elaboración de políticas públicas, planificación, seguimiento y evaluación de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria.*' (art, 1). Con base en este decreto debe ser posible proceder a la implementación de distintas medidas, incluida la creación de los Consejos Económicos Productivos Departamentales, Regionales, Provinciales y Municipales. (art. 6; 7). Siendo de tan recién creación mediante el Decreto Supremo (DS) mencionado, no se tiene mayor información sobre la función y evaluación del impacto de los Consejos mencionados. A la medida que la implementación y reglamentación de esta Ley avance, la figura de OECOM podría tener relevancia, sobre todo en los Departamentos de Oruro y Potosí, donde una gran parte de las TIOC (TCO) se encuentran.

40. En la Ley mencionada las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) no son tomadas en cuenta. Existe un anteproyecto denominado: Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias - OECAS- y la Integración de los Sujetos de la Agricultura Familiar Sostenible para la Soberanía Alimentaria, recién aprobado en la Cámara de Diputados (14 noviembre 2012), el mismo propone establecer una política integral sobre la agricultura familiar sostenible.

41. A diferencia de la Ley 144, las OECAs y OECOMs se consideran en el mismo esquema que plantea, entre otras medidas: (i) participación en el Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el Manejo Integral y Sostenible de los Bosques y la Madre Tierra; (ii) alinear las políticas de agricultura familiar sostenible como eje fundamental para la soberanía alimentaria y el desarrollo integral para el Vivir Bien; (iii) la agricultura familiar sostenible en el marco de los instrumentos de planificación integral y participativa; (iv) acceso a asistencia técnica, financiamiento y mercados para los sujetos de la agricultura familiar (OECAS, OECOM, y familias productoras); y (v) participación en los Consejos Económicos Productivos para los sujetos de la agricultura familiar.

42. La **Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral Para Vivir Bien** (MTDIVB) fue aprobada el pasado 15 de octubre 2012. (La primera parte—Ley 071—se aprobó en 2010.) Esta Ley Marco, de manera similar a la Constitución de Ecuador, identifica derechos de la Madre Tierra como sujeto colectivo de interés público. La Ley establece una estructura institucional compleja y algunos componentes necesitarían su reglamentación antes de ser implementados. El Consejo Plurinacional para Vivir Bien en Armonía y Equilibrio con la Madre Tierra es la instancia de seguimiento, consulta y participación en la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos para el cumplimiento de esta Ley (art. 52). Adicionalmente, constituye la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra como una entidad estratégica y autárquica de derecho público con autonomía de gestión administrativa, técnica y económica, bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, cuyo funcionamiento será establecido en Decreto Supremo.

43. Este Consejo Plurinacional tendrá muy amplias competencias, incluidas: la concertación del Plan Plurinacional de Cambio Climático para Vivir Bien; implementar y administrar el Fondo Plurinacional de Justicia Climática; operar el Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el Manejo Integral y

Sustentable de los Bosques y la Madre Tierra; e implementar el Fondo Plurinacional de la Madre Tierra (art. 53-7) El Fondo podrá captar y ejecutar fondos externos relacionados con el cambio climático.

44. Como se observa en la descripción anterior todas las herramientas mencionadas son de apoyo total al proyecto VALE y se encuentran comprendidas en el COSOP. Por lo mencionado es relevante que los equipos técnicos del proyecto VALE realicen esfuerzos para aprovechar su interacción con las mismas herramientas que propone el Estado Plurinacional de Bolivia con la finalidad de apoyarse en estas para mejorar su perspectiva de sustentabilidad una vez retirado el Proyecto.

IV. Desempeño del Proyecto

A. Estrategia de Implementación del VALE

45. El proyecto VALE fue diseñado en el año 2004 considerando los aprendizajes obtenidos por el FIDA, tanto por su intervención directa, como la de otras agencias de desarrollo en Bolivia y en otros países de la Región Latinoamericana. Buscando transformar una ganadería autóctona de subsistencia en una ganadería de altura eficiente y eficaz fueron incluidas actividades y componentes transformadoras que implicaran un efectivo aumento de los ingresos y activos reales de las familias involucradas en el sector de camélidos (producción primaria, transformación, comercialización), en el marco de una clara estrategia de reducción de la pobreza en el altiplano.

46. El nuevo GdB inició su gestión el 22 de enero del 2006 y la Misión de Evaluación ex Ante tuvo lugar entre abril y mayo de ese mismo año. El Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE, Ministerio de Planificación del Desarrollo) y el FIDA acordaron en julio 2006 la realización de una Misión de complementación y culminación de la Evaluación ex Ante, que trabajó en el país entre el 14 y el 29 de agosto del 2006, con el objeto de consensuar los arreglos institucionales y ajustar ciertos elementos pendientes del diseño del proyecto VALE.

47. Se le asignó, en ese momento, al nuevo Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAMA), hoy MDRyT, la responsabilidad de la continuación del diseño del Proyecto. El GdB finalizó igualmente en junio 2006 un nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND), y el proyecto VALE, por su focalización en la pobreza rural, su estrategia de empoderamiento directo de los beneficiarios previstos, y su focalización en un desarrollo local con identidad cultural, se insertó claramente en los lineamientos estratégicos del Plan, a saber: i) desarrollo productivo y generación de empleo; ii) inclusión, equidad y justicia social; iii) estabilidad macroeconómica, articulada al desarrollo productivo y la inclusión social; y iv) movimientos sociales, sindicatos, asociaciones, cooperativas como beneficiarios directos (sin intermediación y actores fundamentales de su desarrollo, en particular los indígenas y campesinos).

48. Se organizaron, durante el proceso de Evaluación ex Ante, dos talleres de consulta pública dirigidos a los actores del sector, llegando a recoger las apreciaciones de más de 160 personas (50% de mujeres) representativas de los beneficiarios potenciales del Proyecto, de sus organizaciones de base y de las instituciones públicas y privadas locales. Se mantuvieron adicionalmente numerosas entrevistas directas con autoridades y técnicos municipales y prefecturales, productores, organizaciones campesinas y operadores del sector camélido. A través de esos procesos, se logró complementar y revalidar los diagnósticos anteriores con base en la participación directa de los beneficiarios – particularmente mujeres, jóvenes y pequeños productores, artesanos y microempresarios pobres – e

identificar con mayor precisión sus demandas y propuestas concretas.

49. Cabe resaltar que desde los años noventa, el FIDA viene gradualmente perfeccionando el diseño de sus operaciones en Bolivia, ajustándolas a los cambios macroeconómicos que ha enfrentado el país y a las estrategias y políticas nacionales de alivio a la pobreza. Los principales cambios, que se reflejan en la racionalidad de la implementación del proyecto VALE, consisten en apoyarse determinadamente en las capacidades propias de las organizaciones locales de base de los beneficiarios (estricto enfoque de demanda, autoayuda, autodeterminación, autofinanciación a través del ahorro popular) en lugar de una dependencia en las instituciones o políticas ajenas (paquetes de oferta tecnológica predeterminada, intermediación social impuesta a los beneficiarios, servicios públicos defectuosos, uso indiscriminado del microcrédito); facilitar el acceso de los habitantes rurales a servicios seleccionados por ellos, permitiendo su conexión con mercados rentables de su elección y una mejor articulación urbano-rural; y considerar el desarrollo rural en su globalidad y complejidad, más allá de un simple mejoramiento del sector agrícola.

50. Por otro lado, un tema en el cual tanto el GdB como el FIDA pusieron especial atención fue la adecuada identificación del Grupo-Objetivo (GO) y su problemática para fundamentar buena parte de las acciones propuestas. La identificación del grupo-objetivo está centrada sobre los criterios de especialización productiva en la economía de camélidos, de pobreza, y de género. Este Grupo Objetivo se conforma principalmente una población pobre y marginada del altiplano, con escaso acceso a recursos productivos y muy pocos activos humanos, financieros y físicos, entre los cuales sus hatos de camélidos. Es sin embargo una población con posibilidades económicas objetivas de superar su condición de pobreza, mediante acciones focalizadas en la valorización de sus activos y un acceso mejorado a servicios oportunos de apoyo a sus mecanismos de producción y de inserción en cadenas productivas de agregación de valor. A continuación se describe el GO categorizados, como también la estrategia de atención a los mismos:

Tabla1 Categorización de la Población y Estrategia de Atención

Categorización de la población	Estrategia de Atención		Componente
Los criadores empresarios: 1,21% del total (652 productores) y con hatos >300 cabezas e ingresos brutos anuales > a la línea de pobreza familiar (USD 1 200)	No fueron incluidos por tener ingresos superiores a la línea de pobreza		
Los criadores especializados: 4,84% del total (2 597 familias) con hatos entre 150 y 300 cabezas e ingresos brutos que oscilan entre USD 580-1160 por año	El incremento en el tamaño y la productividad de los hatos – a lograrse por mejoras en el manejo, la introducción de mejor tecnología y el acceso a instrumentos y servicios financieros diversificados, así como el establecimiento de subsistemas de producción de manufacturas integrados verticalmente.	Apoyo selectivo en el desarrollo de actividades de turismo ecológico, turismo rural y turismo vivencial, y emprendimientos con fuerte valor agregado cultural	Componentes 2 (Actividad 2: Infraestructura) y 3
Los criadores semi-especializados: 5,83% del total (3.129 familias), con hatos entre 100 y 150 cabezas y generando ingresos brutos oscilando entre USD 386 y USD 580			
Los tenedores no especializados de camélidos domésticos: 88,12% del total (47.330 familias) con hatos inferiores a 100 animales y	(i) sistema de sanidad animal basado en la comunidad, (ii) pequeñas infraestructuras de		Componentes 2 y 3

USD 128 de ingresos brutos anuales	<i>apoyo a la economía campesina de camélidos domésticos e inversiones comunitarias (financiadas por el VALE con recursos del PASA), (iii) la organización de pequeños concursos de ideas de emprendimientos productivos-comerciales-financieros comunitarios</i>		
a) Comunidades manejadoras de vicuña (CMV): las seis unidades de conservación con CMV, con 55 550 vicuñas, en 3. 212, 256 hectáreas.	El desarrollo de las organizaciones de base, facilitará el acceso a recursos de asistencia técnica, a instrumentos de inversión y otros servicios financieros, y asesoría en negocios para maximizar la obtención de ingresos provenientes de la esquila en vivo de estos camélidos silvestres	Apoyo selectivo en el desarrollo de actividades de turismo ecológico, turismo rural y turismo vivencial, y emprendimientos con fuerte valor agregado cultural	Componentes 1, 2 (Actividad1: Sistema Salud y Actividad 2: infraestructura) y 3
b) Operadores urbanos pobres de actividades secundarias y terciarias: derivadas de los productos de camélidos, social o económicamente vinculados con las comunidades productoras,	Servicios de apoyo técnico y financiero adecuados a la expansión de sus empresas y negocios, con el fin de dinamizar la red productiva de camélidos, y reducir los costos transaccionales, empujados desde las demandas reales y solventes de los mercados.		Componente 2 (Actividad 2 Infraestructura) y Componente 3

Fuente: Elaboración propia OL

51. En base a los criterios anteriores de especialización en la crianza de camélidos domésticos, de nivel de pobreza, de reconocimiento oficial de las comunidades manejadoras de vicuña, y de inserción en actividades de transformación y comercialización, actividades que se consideran dinamizadoras y generadoras de valor agregado para el conjunto del sector, se define el Grupo-Objetivo del proyecto VALE, conformado por 17 700 hogares, de los cuales 80%, alrededor de 14. 100 familias (48.500 personas) serán beneficiarios directos, con énfasis la participación de las mujeres, mujeres jefas de hogar, y jóvenes activos, por representar a la vez grupos particularmente afectados por los procesos migratorios.

52. Entre los mecanismos a emplear se tiene la transferencia directa de recursos a la población objetivo, el control ciudadano de las acciones y para la asignación de recursos se usará el mecanismo de asignación competitiva de recursos (concursos públicos intra e inter-comunidades, definidos por los beneficiarios mismos) priorizada por el "Comité Local de Asignación y Valorización Efectiva de Recursos" (CLAVE) para cofinanciar las inversiones previstas, con aportes de contrapartida de las alcaldías, y los beneficiarios asociados según los casos.

53. La ejecución de estas estrategias contempla la participación coordinada con otras instituciones públicas, con las propias organizaciones de base a la par de los respectivos aportes económicos y la puesta en ejecución de los tres (3) componentes operativos, la estrategia transversal de género, el manejo administrativo y financiero y la implementación de un sistema de planificación,

seguimiento y evaluación que permita ponderar los resultados, tomar correctivos e implementar nuevas acciones.

54. Como apoyo a la implementación el FIDA ha realizado cinco misiones de Supervisión, con la finalidad de brindar orientación en el proceso y proveer con apoyo técnico al equipo de trabajo.

55. Para el periodo en evaluación, noviembre 09/ diciembre 2012, y considerando los resultados expuestos para cada uno de los componentes y líneas estratégicas¹⁰, se tienen las siguientes conclusiones:

- a. Recursos de contrapartida nacional asignados y disponibles oportunamente;
- b. Existe escasa atención a las sugerencias y recomendaciones emanadas de las Misiones de apoyo y a las reorientaciones de Proyecto aprobadas por el GdB y el FIDA, lo cual ha incidido negativamente en la adaptación o re-orientación de las actividades, dejando por fuera acciones relativas a los Componentes, dificultando la consecución de los objetivos de desarrollo a pesar del compromiso del equipo en este punto;
- c. Se observó una atomización de las actividades dentro de un componente y entre los componentes, dejando entrever falta de coordinación entre los distintos elementos participantes;
- d. Hay una concentración de esfuerzos en adelantar ciertas actividades de los Componentes, dejando de lado otras actividades de igual importancia: Componentes 2 y 3 sin ejecución en la mitad de sus actividades;
- e. La transferencia directa de los recursos a la población objetivo, ha tenido escaso efecto pues la construcción de una cultura de ahorro ha estado limitada a la vigencia del emprendimiento productivo;
- f. Pese a que los concursos son un elemento dinamizador, pues los grupos de base se cohesionan más alrededor de este mecanismo, la valorización de estos concursos está ligada a la existencia de organizaciones sólidas y plurales, que en la mayoría de los casos visitados no fue evidente;
- g. Existe retardo en la aportación de recursos por parte del Proyecto de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA) y de las Asociaciones Regionales de de Comunidades Manejadoras de Vicuñas (ARCMV), afectando la ejecución de los respectivos Componentes;
- h. Las organismos oficiales responsables por el proyecto VALE, en cuanto a los aspectos técnico-financieros, han brindado estabilidad en referencia al manejo del Proyecto, con practicidad y oportunidad a la hora de presupuestar los recursos y ponderando la importancia estratégica del Proyecto, al estar dirigido a una población altamente vulnerable y de relevancia política para el Estado Plurinacional de Bolivia.

¹⁰ Para detalles ver cada uno de los acápite correspondientes

B. Ejecución por Componente

Componente 1. Manejo Sostenible y Aprovechamiento Racional de la Vicuña.

56. El aprovechamiento de la fibra de vicuña para las familias y comunidades de las diferentes zonas de influencia del proyecto VALE, en ningún caso es la actividad principal, constituyéndose en un ingreso complementario a lo generado por la crianza de camélidos domésticos y en ciertas zonas en conjunto con actividades domésticas.

57. Sin embargo el potencial económico es importante, pues el alto precio de la fibra en el mercado mundial y el crecimiento constante del número de animales puede, en el mediano plazo, ser un aporte considerable a la economía de las familias alto andinas.

58. La fibra de vicuña, la fibra animal más fina del mundo, alcanza en la actualidad precios que oscilan entre los USD 400 y USD 550 con un proceso primario de limpieza y predescerdado, alcanzando el kilo de fibra descerdada hasta los USD 800, duplicándose su valor con procesos posteriores de transformación.

59. El alto precio de la fibra en el mercado mundial, ha contribuido también al incremento de la caza furtiva, encontrándose en ciertas comunidades índices cercanos al 15% de animales muertos por esta actividad ilegal. Ante esta situación, y aunque el ingreso familiar por fibra no es el rubro de mayor importancia en el conjunto del ingreso familiar, si en cambio se constituye en una actividad estratégica para la conservación de la especie, pues las vicuñas esquiladas no son de interés para la caza furtiva notándose menos presencia de cazadores en áreas donde la esquila es más regular y numerosa.

60. Estos son elementos que reflejan la pertinencia de la propuesta del proyecto VALE que plantea como objetivo el estructurar las bases para el aprovechamiento sostenible de la fibra de los camélidos silvestres previendo como resultados: i) fortalecimiento de las capacidades institucionales de Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), Dirección nacional de Biodiversidad (DGB), gobernaciones y municipios para el control, monitoreo y gestión del manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña, y ii) el mejoramiento organizativo, de prácticas sostenibles, su valor patrimonial y equipamiento productivo comercial de las Asociaciones Regionales de Comunidades Manejadoras de Vicuña.

61. Este Componente ha presentado retraso para su ejecución, lográndose recién a inicios del 2011 el acuerdo para su implementación. Para esa oportunidad se define que los recursos económicos se orienten a las Asociaciones Regionales de Comunidades Manejadoras de Vicuñas de todo el país brindándose asistencia técnica y equipamiento. Una segunda dificultad fue que las ARCMV no contaban con recursos para las contrapartes porque el mecanismo de comercialización de la fibra implica que la recuperación de recursos sea de casi un año después de la esquila.

62. El avance en el logro de los resultados previstos no es aún evidente, aunque ya hay actividades en marcha que se encuentran descritas a continuación.

63. Para alcanzar el primer resultado, consistente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las instancias públicas nacionales, departamentales y municipales relacionadas al tema vicuña, hay algunos estudios en ejecución: i) registro Nacional de la vicuña; ii) planificación y seguimiento a la estimación poblacional de vicuñas a nivel regional; iii) creación sistema informático vinculado a la programación, producción y comercialización de la fibra; y iv) diseño plan estratégico, operativo y capacitación para el control y vigilancia de la caza ilegal de las vicuñas. Todos estos estudios están en fase de ejecución y se espera su conclusión hacia finales de este año 2012.

64. Hay que indicar que los estudios serán un insumo clave para que las instituciones públicas implementen políticas que garanticen el aprovechamiento sostenible de la vicuña. Por ejemplo, en el tema de la caza ilegal, la propuesta que surja del Plan Estratégico, Operativo y de capacitación permitirá sin duda contar con la información necesaria para incidir en el ajuste de los reglamentos de biodiversidad, el código civil y penal para la sanción y castigo de delitos ambientales y también orientará la compra de equipos para el control y monitoreo de la caza furtiva. Los estudios referentes al Seguimiento Poblacional de la Vicuña debería además permitir a nivel de comunidades y regionales la cuantificación de esta actividad de caza ilegal que según varios técnicos y comunarios puede llegar en ciertas zonas no protegidas hasta 30 vicuñas sacrificadas por cada 100.

65. Sin embargo estos estudios por sí mismo no lo garantizan, se requiere desarrollar una estrategia de incidencia política donde sean las instancias nacionales y regionales de criadores de vicuña quienes con el apoyo del proyecto VALE logren el uso de estos estudios y la incorporación en la institucionalidad de SERNAP, DGB, gobernaciones y municipios.

66. En la matriz de avances del marco lógico, se indica como logrado al 100% este resultado, es decir la aplicación por parte de las 4 gobernaciones de los sistemas de información para la estimación poblacional de la vicuña, y la incidencia desde las entidades públicas y regionales de criadores de vicuña para la elaboración de políticas y lineamientos estratégicos. Consideramos que los estudios (cuando se concluyan) serán un insumo para el logro de este resultado, pero por sí mismo (los estudios), aunque sean demandados por estas instancias no garantizan su utilización posterior.

67. En cuanto al segundo resultado que prevé que: las ARCMV mejoren su nivel organizativo, de prácticas sostenibles, su valor patrimonial y de equipamiento productivo comercial, se ha realizado un taller nacional en el cual en base a la evaluación del protocolo de manejo y esquila de la vicuña, se propusieron adecuaciones para su mejor cumplimiento. Las planillas para monitoreo y registro tuvieron problemas de implementación, sin embargo desde las mismas ARCMV se han sugerido cambios para lograr que este instrumento sea más amigable y sencillo de ser aplicado. Estas planillas de monitoreo y otros lineamientos técnicos y procedimientos del protocolo serán presentados y validados en el segundo taller previsto para este año 2012.

68. Se han entregado las personerías jurídicas a las 7 ARCMV, lo cual facilita sobretudo la transferencia de recursos desde el proyecto VALE y abre la opción a que éstas gestionen recursos complementarios en otras instancias de cooperación.

69. Como así también, se ha suministrado equipamiento para captura y esquila a 14 ARCMV, consistente sobretudo en mallas para captura y esquiladoras eléctricas. A la fecha la malla y sus accesorios se han utilizado en las campañas de captura en marcha, no así los equipos de esquila que por problemas diversos (falta de energía eléctrica y fundamentalmente no contar con la capacitación prevista) no están siendo utilizados. Las obras de infraestructura para acopio y descerado aún no se han implementado.

70. Pese a ello, la entrega de las mallas para captura debería incrementar el número de vicuñas esquiladas que en el caso de Bolivia actualmente es bastante bajo (menos del 10%) frente a Perú que supera el 30% de la población total. Claro que estos porcentajes se deben también a que en el vecino país está autorizado el manejo en semi cautiverio, pero además por el escaso nivel organizativo de las organizaciones bolivianas.

71. El incremento del ingreso de hombres y mujeres manejadores/as de vicuña, aún no puede ser evaluado pues la campaña de captura y esquila de este año inició en el mes de septiembre y finalizará en diciembre luego de lo cual se puede medir

esta meta.

72. Otra actividad programada, que puede coadyuvar al logro de este resultado, es el estudio a diseño final para proyectos de manejo y aprovechamiento sustentable de praderas nativas en las áreas de manejo de la vicuña que permitirá gestionar recursos de varias instituciones para su implementación. No obstante es relevante recalcar que el proyecto VALE deb realizar todos los esfuerzos posibles para que todos estos estudios no queden solo en papel sino que sean difundidos y comprendidos por las comunidades manejadoras tema en que en general no se observan iniciativas por parte de los equipos técnicos.

73. Está así mismo previsto para el mes de noviembre 2012 un intercambio de experiencias a la Argentina para conocer experiencias de transformación de fibra y generación de valor agregado.

74. Un aspecto a considerar es si la suma de las actividades realizadas y previstas reforzará la capacidad de las organizaciones de vicuñeros para mejorar las políticas públicas de apoyo al sector y permitirá en realidad mejorar el ingreso de las familias.

75. Hay señales de que esta situación no está asegurada, pues por ejemplo en cuanto a la entrega de equipamiento (esquiladoras eléctricas) no están siendo aprovechadas por la falta justamente de capacitación para su uso, sumándose las entregadas a otros grupos dados por otras instituciones, y que, como el caso de la Asociación Regional de Apolobamba incluso ni siquiera han sido abiertas.

76. Otro factor de análisis es la falta de motivación que las familias expresan por el bajo ingreso que la actividad genera y la demora en la recepción de los recursos. Actualmente de la venta de fibra se paga entre 90 y 120 Bs. el jornal y la entrega de este recurso se da un año después de la captura y esquila.

77. En la captura y esquila de las vicuñas los problemas organizativos de las comunidades radica en la cantidad de personas que apoyan las actividades, lo cual es más notorio en comunidades ubicadas en planicie, donde parte del éxito del proceso radica en la cantidad de personas participantes. Ejemplo de esto es la regional Carangas donde en esta campaña en la comunidad de Andapata participaron sólo 20 personas lo que hizo fracasar la jornada de captura.

78. Para el fortalecimiento de estas organizaciones se debe considerar lo cíclico de su actividad (4 meses al año) lo que hace que la participación de hombres y mujeres en la gestión de la organización se vea afectada y el nivel de decisiones se centre básicamente en la directiva. Es necesario que el proyecto VALE valore y de mayor énfasis a la opción de apoyar un mayor conocimiento y, por ende, apoyo a procesos de transformación que primero mejorará el ingreso de las familias dedicadas a esta actividad y además posibilitará una actividad más continua de las organizaciones.

79. La estrategia en este Componente mantiene una dinámica de actividades de entrega de recursos y apoyo técnico a través de los asistentes técnicos contratados, lo que no genera una dinámica de mayor coordinación interinstitucional, como tampoco la consolidación de sinergias con otros proyectos e instituciones que apoyan al sector.

Componente 2: Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de Camélidos

80. El objetivo del Componente 2 es apoyar el desarrollo de un entorno conducente para el desarrollo de las actividades de los productores en ganadería de camélidos domésticos y de otros emprendimientos productivos secundarios y terciarios vinculados al sector, mediante inversiones facilitadoras de iniciativas locales y generadoras de bienes públicos focalizados, capaces de catalizar procesos

productivos de generación de valor agregado. (Ver documento 'ex-Ante'.) Al comenzar el Proyecto en el 2010, el Componente incluyó cuatro actividades, las mismas que fueron ratificadas en la enmienda del Convenio de Préstamo (24 de agosto 2011), Apéndice 1: '*Actividades*'. El componente incluirá cuatro actividades: i) Sistema de sanidad animal localizado en la comunidad; ii) Pequeñas infraestructuras públicas y grupales de apoyo a la economía campesina de camélidos domésticos y silvestres, e inversiones comunitarias y turísticas; iii) Apoyo a pequeños emprendimientos productivos comunitarios; y iv) Valorización de la cultura, del conocimiento local, fortalecimiento organizacional y diálogo de políticas.'

81. No obstante, en los hechos las actividades del componente 2 se han limitado a dos: (i) Sanidad animal; y (ii) Pequeñas infraestructuras públicas y grupales de apoyo a la economía campesina de camélidos domésticos y silvestres, e inversiones comunitarias y turísticas (PIAP). Las actividades iii) y iv) no tuvieron presupuesto asignado ni desde el inicio de la implementación del Proyecto. La Misión del pasado junio 2012 solicitó una justificación sobre lo mencionado pero las razones por efectivamente haber anulado estas actividades no se han transparentado.

82. Una justificación aún será importante, pero en la práctica abrir por primera vez nuevas líneas de acción en el marco del componente no será recomendable. Las razones tienen relación con la falta de consolidación de los PIAP y el impacto poco sostenible del sistema de sanidad animal implementado. En este contexto, el proyecto VALE no tendrá la capacidad, ni el tiempo suficiente, para encaminar otras actividades. Debe ser prioritario tratar de asegurar la viabilidad de lo actuado previamente. Por lo mencionado en esta sección se trata únicamente de las dos actividades que el Componente ha realizado.

83. A criterio de la Misión, las inversiones denominadas: '*Proyectos de Infraestructura de Apoyo a la Producción*' (PIAPs) se encuentran con limitaciones y dificultades de fondo, aunado a la falta de una estrategia integral de implementación que propicie el impacto esperado; se debe recalcar que esta situación se ha observado en las dos misiones previas (dic.'11 y jun.'12). Basados en los hallazgos de la RMT, todas las observaciones previas son aún válidas.

84. De hecho, el equipo del proyecto VALE ha manifestado su interés en la implementación de una estrategia nueva y más integral que facilite el impacto social y económico de las inversiones realizadas en los PIAPs hasta la fecha. La mayoría de los cuales están por concluirse antes del fin del año 2012. Es decir, concluir lo que ahora sería la primera fase.

85. En caso que el Proyecto tenga previsto iniciar una segunda fase, debe realizarse sólo bajo las condiciones presentadas a final de esta sección y en el marco de un plan de implementación y operación integral consensuado con los actores que van a asumir el respectivo PIAP y que dependerán, para el éxito de sus emprendimientos y el desarrollo municipal, de la calidad de su gestión. Esto, a su vez, implica una evaluación detallada e integral de la situación actual de cada uno de los PIAP que se han ejecutado hasta el presente.

86. Durante la RMT sólo fue factible visitar dos de los PIAP en vías de ejecución: Campo Ferial de Toledo y Matadero de Choquecota. Además de las visitas de campo, se realizaron varias entrevistas con el personal encargado del proyecto VALE, tanto con Técnicos de Enlace Zonal (TEZ), y asistentes técnicos. Pero ni en la presente misión, ni en las misiones previas del FIDA, se puede ratificar el impacto planteado en el marco lógico actualizado en la enmienda del proyecto VALE en materia de dinamizar procesos de valor agregado en la economía local. A menudo, las fichas técnicas de los PIAP plantean el objetivo general y los objetivos específicos únicamente en términos de la construcción de la obra civil, pero estos objetivos no son concordantes con los objetivos planteados en el Marco Lógico.

87. Por estas razones, no es posible validar el total estimado de 20,321 beneficiarios de las 13 infraestructuras. Aunque el sistema de seguimiento y evaluación ha logrado avances muy notables durante el último año, no se ha sistematizado información o realizado evaluación alguna que indicara ni la factibilidad de hacer operar las infraestructuras, ni mucho menos, la sostenibilidad del impacto social y económico esperado.

88. Se entiende que los beneficios tangibles del Componente dependerían de los encadenamientos de valor y viabilidad financiera de las empresas municipales, pero las empresas, en varios casos, no se han establecido; y los encadenamientos no se pueden consolidar sin realizar una serie de pasos generalmente no contemplados en el diseño de los PIAP. De esta manera, no se puede sustentar el estimado del número de beneficiarios en la coyuntura actual.

89. Las limitaciones del sistema de sanidad animal se interrelacionan, en distintos territorios, precisamente con la falta de una estrategia coherente sobre la implementación de los PIAPs. Es decir, donde la inversión en sanidad animal y PIAP (matadero o campo ferial) se realizan en el mismo territorio. En particular, los incentivos para que los productores de camélidos se apropien de las buenas prácticas de sanidad animal dependen de los precios que puedan conseguir en el mercado sea a nivel local o departamental.

90. Los PIAPs generalmente carecen de planes o análisis, entre otros aspectos, sobre la organización y operación (capacitación, costos, administración, personería jurídica, programa de gestión, etc.) de la empresa municipal que debe asumir el PIAP, del impacto socioeconómico potencial, de la comercialización y pasos para ingresar a distintos mercados. Así, las farmacias veterinarias y capacitación de agentes de sanidad animal quedan desarticuladas de procesos complementarios y necesarios para tener mayor impacto.

91. El pasado mes de diciembre del 2011 la Misión del FIDA hizo recomendaciones sobre el componente que se tienen a continuación: i) en los 8 municipios donde se han equipado las farmacias realizar un estudio de resultados e impactos que evalúe los logros de la intervención del VALE; ii) los PIAPs deben incluir los siguientes aspectos: Modelo gerencial y administrativo, Plan de negocios, Plan de fortalecimiento de capacidades, y Mecanismos de rendición de cuentas y veeduría social; y iii) asegurar el estudio, divulgación y validación de las propuestas pues el consenso social y transparencia en el desarrollo de los PIAPs son condiciones para el éxito de su implementación. Todos los PIAPs aprobados hasta ahora deben ser adecuados de esta manera.

92. Como fue notado en la Ayuda Memoria del pasado junio de 2012, estas recomendaciones no se han tomado en consideración sino de manera muy parcial en la implementación del componente. Las observaciones de las misiones previas todavía aplican aunque con mayor urgencia pues el proyecto VALE se encuentra en su última fase y los PIAPs ya están encaminados, en algunos casos casi por concluirse. Se recalca que si no se adecúa la estrategia de implementación como se mencionó las inversiones (tanto del Proyecto como de los gobiernos autónomos municipales) estarán arriesgadas a convertirse en pérdidas y generar la frustración de expectativas sociales pues estos proyectos se han realizado de manera desarticulada de acciones e inversiones necesarias para consolidar la cadena de valor respectiva.

93. En los casos conocidos durante la RMT, como también durante las visitas de campo previas, fue evidente que no se ha asegurado el equipamiento de los mataderos, acceso a mercados, medios de transporte, capacitación de personal, organización empresarial, personería jurídica, o plan de negocio. Así no es posible saber de la viabilidad financiera u operativa de los PIAPs, incluidos los mataderos y otras obras. Precisamente por responder a demandas sociales de los ayllus,

comunidades y organizaciones locales, se han creado amplias expectativas sociales en el proceso de financiar y construir las obras. Por lo tanto, debe ser muy prioritario mejorar el desempeño del proyecto VALE en estos temas para poder concretar los beneficios esperados.

94. **PIAP Matadero Choquecota:** Durante la visita al municipio de Choquecota, se realizó una entrevista con las autoridades locales (alcalde, concejales/as, autoridades originarias), personal técnico, y otras personas. A diferencia de las otras visitas realizadas durante la Misión, también se realizó una sesión de trabajo, presidido por el alcalde de Choquecota, en la cual participó personal del MDRyT y del proyecto VALE, autoridades locales, la profesional responsable (arquitecta) de la obra y otras personas. En esta sesión, los participantes identificaron las actividades e inversiones principales que aún son necesarias para aprovechar de la infraestructura del matadero.

95. Es netamente positivo que el señor Alcalde haya convocado una reunión de los mismos actores para dar seguimiento a lo conversado en la sesión de trabajo. La reunión se realizaría próximamente en las oficinas de la OED-Oruro del proyecto VALE el próximo 13 de noviembre 2012. Los puntos principales de la sesión se plantean de manera preliminar, como retomar las actividades del componente 2. La Misión recomienda que la elaboración de un plan de acción para el caso del matadero de Choquecota se desarrolle con el apoyo del MDRyT y el Coordinador OED-Oruro. Una vez que redacte el plan, incluido el plan de negocios y los demás aspectos técnicos, institucionales, y sociales, se haya aprobado, el proyecto VALE debe proceder a facilitar su implementación. Este proceso debe incluir el seguimiento y evaluación adecuado pues se trata de marcar la pauta para los otros casos.

96. En el caso que los actores logren consensuar una estrategia, el alcance de la implementación de la misma dependerá de la re-programación del presupuesto del Componente y el ajuste importante de los indicadores relacionados con estas actividades en el marco lógico. Así es necesario, primero, revisar la ejecución financiera y resultados hasta ahora alcanzados del Componente 2, pero debe ser evidente que el presupuesto no será de ninguna manera adecuado para realizar los 14 PIAP adicionales.

97. Teniendo en cuenta todo lo mencionado, la Misión recomienda suspender temporalmente el financiamiento de nuevos PIAPs y no proceder a financiar una segunda fase en ningún caso (exceptuando el caso de Choquecota) hasta que el proyecto VALE haya consensuado una estrategia integral y factible para facilitar el impacto social y económico sostenible.

98. En este contexto, la Misión propone encaminar un proceso de reflexión y replanteo para viabilizar las inversiones ya realizadas en los PIAP y así redimir las expectativas sociales a nivel de los ayllus, comunidades y organizaciones de productores. Esta estrategia consensuada debe de generar beneficios de manera directa para los mismos grupos usuarios del proyecto VALE, incluidos los que se dedican a la transformación de carne, fibra y cuero; y también los que se especializan en la producción primaria.

99. Para cumplir con estos fines será necesario reflexionar sobre una estrategia, hoy inexistente, al respectivo entorno territorial, tomando en cuenta, entre otros aspectos: las organizaciones y redes sociales, las capacidades institucionales, la red vial, los mercados accesibles, los derechos de propiedad y otros asuntos jurídicos, la organización empresarial, el marco regulador, y el acceso a servicios financieros y técnicos, entre otros.

100. En paralelo, es urgente implementar una estrategia renovada para facilitar el impacto de la inversión realizada en materia de sanidad animal. Aunque el financiamiento es relativamente menor (y el presupuesto asignado se ha agotado),

sigue siendo vital viabilizar un sistema de sanidad animal basado en la comunidad.

101. De los fondos PASA transferidos al Proyecto VALE, se ha ejecutado USD 382,084.16 (87%), quedando un saldo de USD 55,233.62, el cual esta adjudicado a los PIAPs en vías de ejecución. Según los datos de la ejecución financiera del proyecto VALE al 30 de septiembre 2012, el saldo de recursos por ejecutar de la fuente PASA para los PIAP es USD 625,915.84.

102. Del monto mencionado en el párrafo anterior, se debe restar la cantidad de USD 55,233.62, así el proyecto VALE debe disponer de USD 570,682.22 para invertir en el marco del Componente 2. Bajo estos supuestos, el componente podría apalancar una contraparte financiera de USD 171,205 (por un total hipotético de USD 741,887). Es decir, en el caso de mantener la misma contraparte porcentual de 30%. Es importante que el Proyecto VALE disponga de datos financieros y otra información sistematizada sobre los PIAP en su estado actual, para poder estimar las inversiones adicionales necesarias para facilitar la consolidación básica de cada uno.

103. Por último, conforme a la información proporcionada por el Proyecto VALE, el presupuesto programado para la actividad 'sistema de sanidad animal' se ha agotado. Así futuras acciones para consolidar el sistema de sanidad animal dependería de otras fuentes o la restauración del presupuesto reasignado por la Dirección del proyecto VALE a otras actividades.

Municipios y otros actores

104. Por el largo tiempo que costó contar con el primer desembolso PASA, la implementación de los PIAPs comenzó sólo a partir de los finales del año 2011. La primera, y única, convocatoria fue lanzada en julio 2011. El texto de la convocatoria indica que "Los Gobiernos Municipales, *Ayllus o Comunidades*, deberán presentar sus proyectos... a la Oficina de Enlace Departamental correspondiente", esta apertura hacia otros actores no se ha concretado pues el proyecto VALE ha adjudicado fondos sólo a los gobiernos autónomos municipales. Al parecer, las autoridades originarias de los respectivos municipios han optado por un rol de seguimiento y control social. Sin duda, el requisito de la contraparte financiera inhibe su participación como gestores directos de estos proyectos.

105. El proyecto VALE tampoco ha identificado organizaciones de productores aptas para participar al preceso proceso mencionado. Con base en los hallazgos de la RMT, la Misión considera que se presentan varias oportunidades estratégicas a nivel territorial para crear alianzas con organizaciones de segundo nivel en el marco del Componente. De hecho, en las visitas de campo se entrevistaron con varias organizaciones en el área de incidencia que parecen tener no sólo la capacidad de asumir elaborar proyectos de distinto índole sino también aportar la misma contraparte (30%) que el actual reglamento exige.

106. Con relación a las farmacias veterinarias, el intercambio realizado con el equipo del proyecto VALE, OED Oruro y Potosí, confirma el interés en adaptar el modelo de implementación de las farmacias conforme con las condiciones particulares del entorno territorial. Esto implica una evaluación previa de las capacidades de las organizaciones comunitarias y del respectivo gobierno autónomo municipal.

107. Resumen de datos sobre las farmacias.¹¹

¹¹Sistema de Seguimiento & Evaluación - SISEP. Datos obtenidos el 2 de noviembre de 2012.

Tabla 2 Farmacias gestión 2010 y 2011

Departamento	2010	2011	Total
Cochabamba	3	2	5
La Paz	5	5	10
Oruro	8	8	16
Potosí	4	2	6
Total	20	17	37

108. Resumen de datos sobre la capacitación de promotoras/es en materia de sanidad animal.¹²

Tabla 3 Agentes de Sanidad Animal

Departamento (municipio)	Agentes sanidad animal			
Cochabamba	Farmacia	Hombres	Mujeres	Total
Ayopaya (V. de Independencia)				
Bolivar	1	2	0	2
Cocapata	1	0	0	0
Morochata	1	17	7	24
Quillacollo	1	3	0	3
Total Cochabamba	1	0	0	0
La Paz	5	22	7	29
Calacoto				
Catacora	1	1	3	4
Charaña	1	5	6	11
Comanche	1	4	4	8
Curva	1	0	1	1
Gral J.J Perez (Charazani)	1	7	1	8
Jesus de Machaca	1	1	0	1
Nazacara de Pacajes	1	3	1	4
Pelechuco	1	2	0	2
San Andres de Machaca	1	9	1	10
Total La Paz	1	3	2	5
Oruro	10	35	19	54
Belen de Andamarca				
Choquecota	1	0	0	0
Corque	1	18	5	23
Curahuara de Carangas	1	6	4	10
Huachacalla	1	3	2	5
Huanuni	1	4	0	4
Huayllamarca	1	0	0	0
Pampa Aullagas	1	3	0	3
Sabaya	1	0	0	0
Salinas Garci de Mendoza	1	2	0	2
Santiago de Huari	1	0	0	0
Santiago de Quillacas	1	0	0	0
Todos Santos	1	5	3	8
Toledo	1	1	1	2
Totora (Oruro)	1	4	0	4
Turco	1	3	1	4
Total Oruro	1	11	6	17
Potosi	16	60	22	82
Colcha 'K'				
Llica	1	1	0	1

¹²SISEP. Datos obtenidos el 2 de noviembre de 2012.

Porco	1	6	1	7
San Pedro de Lipez	1	2	0	2
Tomave	1	27	10	37
Uyuni	1	2	1	3
Total Potosí	1	2	2	4
Total 4 departamentos	6	40	14	54

109. En el anterior, se puede apreciar que varios municipios tienen su respectiva farmacia pero no se han capacitado agentes de sanidad animal. Por otro lado, se concentra el número de personas capacitadas en varios municipios: San Pedro de Lipez (Potosí); Turco y Choquecota (Oruro); y Cocapata (Cochabamba), no existiendo una correcta distribución estratégica en esta capacitación.

110. El Marco Lógico del proyecto VALE establece el indicador “de 35 municipios focalizados al menos 20 *municipios productores operan sosteniblemente* farmacias veterinarias municipales y realizan campañas de sanidad animal dos veces por año”. El Proyecto ha establecido 37 farmacias, sobrepasando la meta nominal de 35 farmacias. No obstante, conforme con los datos proporcionados por el proyecto VALE, se consideran sostenibles sólo 8 de las 37 farmacias establecidas hasta el pasado mes de septiembre, equivalente a 40% del número esperado y apenas 22% del total. Cabe señalar que las evidencias de sostenibilidad aún para las 8 farmacias, las mismas notadas en la Ayuda Memoria del pasado junio que fueron establecidas en 2010, no se han presentado en forma alguna para cuando la RMT se realizó. Evidentemente, las farmacias establecidas en el año 2011 o no cumplen con los criterios establecidos sobre sostenibilidad o la información que sustentara la sostenibilidad aún no se ha captado.

111. Aunque distintos Grupos Usuarios (GU) del proyecto VALE manifiestan que las prácticas de sanidad animal generan beneficios a corto plazo, otros grupos consideran que sólo habrá una apropiación generalizada de las prácticas recomendables cuando los productores de camélidos puedan obtener mejores precios mediante los encadenamientos productivos y de valor. Así en el municipio de Choquecota la Misión fue informado sobre este problema.

112. Es notable que el proyecto VALE ha capacitado 23 agentes de sanidad animal en el municipio de Choquecota pero cuyo desempeño, conforme las entrevistas realizadas en el lugar, parecería muy limitado. No se cuenta con información detallada sobre el desempeño de los agentes capacitados en otros municipios pero las consultas realizadas en la visitas de campo indican problemas similares. Sin tener una estrategia adecuada para facilitar la consolidación de los encadenamientos, será difícil que los criadores de camélidos inviertan mayor tiempo y esfuerzo en la producción primaria en vez de buscar fuentes de empleo alternativas.

113. La gestión limitada, sino la inoperancia, de las farmacias debe provocar una reflexión sobre el modelo ya implementado de manera uniforme en 37 casos. La falta de sistematización de la experiencia quizás no haya permitido identificar posibles alternativas. No obstante, los hallazgos anecdóticos, de las visitas de campo y entrevistas con los asistentes técnicos, TEZ y otros individuos, permiten identificar las áreas donde los resultados esperados del subcomponente no son satisfactorios y donde podría haber arreglos alternativos para mejorar el impacto.

114. Los obstáculos que se encuentran, sobre todo en los municipios menos poblados y con recursos financieros y humanos consecuentemente restringidos, implica la necesidad de desarrollar alternativas. El hecho que el proyecto VALE ha fijado metas en el Marco Lógico que implican un índice muy alto de *insostenibilidad* es muestra que el modelo no es adecuado en todo el entorno territorial. Así el proyecto VALE se encuentra en un cruce de caminos en la cual es consecuente

considerar las lecciones aprendidas de la experiencia de las farmacias y de las capacitaciones en sanidad animal.

115. **Recomendación:** En primer lugar, es indispensable adecuar el seguimiento y evaluación del desempeño de las respectivas farmacias y de las y los agentes de sanidad animal capacitados. El déficit de información sistematizada, mucho menos información cualitativa que los grupos interesados podrían aportar, sobre este subcomponente no debe impedir la implementación de medidas para mejorar la sanidad animal a través de las organizaciones de productores, los Ayllus, y otros actores, incluidos individuos, capaces e incentivados para facilitar los servicios.

116. Por ejemplo, el espacio de gestión de sanidad animal podría fundamentarse a nivel del Ayllu. Las autoridades originarias nombrarían uno o más individuos del lugar para capacitarse. Aunque hay rotación de las autoridades cada año, las personas capacitadas podrían brindar servicios durante el tiempo que se estime conveniente. Las campañas de sanidad animal se fortalecerían como iniciativa propia de las comunidades que componen el Ayllu. Los ingresos captados servirían para sostener a los individuos o grupos capacitados; y para reponer el inventario de medicamento necesario.

117. Como ya fue señalado en Choquecota, todas las campañas de sanidad animal estarán limitadas hasta que los productores de camélidos puedan obtener mejores precios mediante la consolidación de las cadenas de valor sea a nivel municipal u otro espacio territorial más amplio.

Otras observaciones sobre los PIAPs

118. La inversión en los PIAPs se ha realizado recién en el año 2012. El SISEP genera un reportaje para el año 2011 que incluye todos los PIAPs que aparecen en Cuadro 3 con fecha de inicio de 14-feb-12. Los otros datos son consistentes pero habría que reconciliar las fechas. El Cuadro 3 no incluye la contraparte municipal que en cada caso es de 30% del total. La suma de la contraparte municipal entre los 13 PIAP es Bs.1.444.280, así el total de la inversión en los PIAPs, conforme datos del SISEP, es Bs. 4.069.280.

119. El Marco Lógico del Proyecto presentado a la Misión establece el indicador que: '*27 Municipios y/o Comunidades se han beneficiado de obras de infraestructura y equipamiento para mejorar la producción, transformación y comercialización de productos camélidos.*' También indica un avance de 13 obras, o 48%, sobre este indicador. No obstante lo mencionado, otros datos proporcionados por el mismo SISEP muestran que los PIAPs se encuentra en distintas fases de ejecución.

120. El proyecto VALE cofinanció 2 PIAPs en el municipio de San Pablo de López, aportando USD 30.000 para cada uno, es decir, la mitad de la norma del componente. Uno de los PIAP está ubicado en San Pablo de López y el otro está en el Río San Pablo. Se trata de dos "centros artesanales para la confección de prendas artesanales". La decisión fue presentada por artesanas de San Pablo de López, un grupo que reúne 15 mujeres; y otro grupo, en Río San Pablo, de 20 mujeres. Fue necesario hacer las dos obras en distintos lugares debido a las distancias, pues de otra manera una parte de las artesanas no hubiera tenido acceso. Previamente, estas se reunían para trabajar en la escuela o en la casa de una socia. En el caso de Calacoto donde también se han financiado 2 PIAPs, la decisión se sustentó en factores similares y fue conforme con la propuesta de los productores y autoridades originarias. En Calacoto se trata de dos Ayllus diferentes Calacoto (80 artesanos) y Ulloma (100 artesanos).

121. Sólo 1 de las 13 obras se considera 100% completada, esta es el Campo Ferial de Toledo. En una visita al sitio, se entrevistó con el Alcalde, el gerente de la empresa constructora, y una autoridad originaria del lugar, entre otras personas.

Informaron que los planes del Campo Ferial incluye otros componentes no presupuestados en el PIAP: i) un auditorio; ii) una veterinaria; iii) un centro culinario y artesanías; y iv) una batería de baños. Aunque el Campo Ferial es funcional, ya se ha realizado 2 ferias, no es adecuado para generar los beneficios analizados en gran detalle por el alcaldía. El análisis de los beneficios de la obra en el estado actual no se ha realizado. El plan de negocios implica una inversión adicional 2.3 veces mayor (Bs. 418,200 vs.Bs. 971,239) que la inversión ya realizada.

122. Dado el enfoque temático del proyecto VALE, producción de camélidos, es también notable que, conforme con los datos de la alcaldía, en este municipio, 'la ganadería ovina representa el 88.1% (266.835 cabezas) del total de la población ganadera, constituyéndose en la actividad más importante del municipio por la cantidad y los ingresos que genera la producción de carne, cueros y derivados como la leche y el queso. La crianza de llamas sólo alcanza un 11.9% siendo la actividad secundaria respecto a la comercialización de carne.' El impacto ambiental de la ampliación de la ganadería ovina parecería una cuestión importante a tomar en consideración. Se consultó alproyecto VALE si el análisis correspondiente se realizó previamente no obteniendo respuesta concreta sobre las causas que llevaron a realizar el predio ferial.

123. Sin poder opinar sobre la validez de la propuesta de ampliación, una revisión rápida del documento permite constatar que incluye: el análisis financiero y socioeconómico, de mercados, y del entorno territorial (uso de la tierra, empleo, distribución de la población, etc.). Este plan de inversión es un contraste marcado con la escasa documentación utilizada para justificar la inversión en otros PIAPs. La falta de documentación apropiada sobre la sostenibilidad financiera, capacidad de gestión empresarial, encadenamientos, impacto ambiental, capacitaciones necesarias para personal, entre otros factores, no permite tener una base sólida para la evaluación de impacto. Así en general, es evidente que la implementación de los respectivos PIAP estará improvisada.

124. Es obligatorio señalar que donde el Marco Lógico indica 48% de avance sobre el indicador básico de los PIAPs se refiere únicamente a la asignación presupuestaria y no a la construcción de la obra. En el caso del matadero de Choquecota, la obra está 90% terminada, el dato de 'avance físico' en el SISEP no se ha actualizado pues indica 30%, pero la profesional arquitecta supervisora de la obra considera conveniente hacer ciertos cambios para asegurar el cumplimiento con los reglamentos de SENASAG.

125. Estos cambios implicarían una inversión aún no estimada y por la cual no hay fondos ni del proyecto VALE, ni el municipio. Tampoco se tiene presupuesto para el equipamiento básico necesario para operar el matadero. Dado los vacíos en la gestión del proceso en su totalidad, es decir el proceso que permitiría obtener la certificación de SENASAG y operar el matadero a plena capacidad, el ejemplo es muestra que el indicador en el Marco Lógico no es un dato que corresponde al impacto tangible sino hipotético en el caso que las condiciones necesarias se cumplan.

Componente 3: Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y de Aprendizaje

126. El objetivo del Componente consiste en incrementar las posibilidades de acceso de los beneficiarios a instrumentos de inversión en sus negocios y otros emprendimientos productivos, turísticos o culturales, a partir de una mejor administración grupal de sus propios recursos financieros, facilidades de cofinanciamiento productivo, y conexiones con el mercado formal de servicios financieros, respaldados por un acceso mejorado a servicios oportunos de asistencia técnica diversificada, asesoría, capacitación e información proporcionados

principalmente por proveedores privados locales.

127. Para la consecución de su objetivo, el Componente planteó desde su diseño cuatro actividades: i) apoyo a la inserción en el mercado formal de servicios financieros mediante instrumentos de ahorro y de inversión productiva; ii) intermediación social a favor de mujeres en sus grupos de ahorro y crédito; iii) inversiones de los pobres en sus emprendimientos y sus redes productivas; y iv) acceso a servicios de asistencia técnica, capacitación e información.

128. El Componente contempla la transferencia directa de fondos, mediante instrumentos bancarios, a los beneficiarios del proyecto VALE, sin intermediación institucional y a través de contratos celebrados por el proyecto VALE con los mismos beneficiarios; la seleccionan directa de los proveedores de servicios en base a procedimientos competitivos.

129. Para el desarrollo de la RMT, se llevaron a efecto reuniones de trabajo en campo con el equipo gerencial de la Unidad Ejecutora del VALE, con el equipo técnico-gerencial de la OED La Paz; visitas de campo a 14 GUs ubicados en los municipios Belén de Urmiri, Uncía y Challapata en Potosí; Toledo y Choquecota en Oruro (3 en fibra, 4 en manejo y forraje, 6 en transformación de carne, 1 en cuero), se visitó un matadero ubicado en Choquecota y a la Asociación Regional de Comunidades Manejadoras de Vicuña Quri Qarwa; también se desarrollaron dos Grupos Focales: uno con Asistentes Técnicos en Potosí y otro con Emprendedores en Oruro y una reunión con la asociación de mujeres "Las Bartolinas" en Oruro. De igual manera se consultaron documentos bases del Proyecto- ex - ante, enmienda, informes de gestión, ayuda memorias, sistematizaciones entre otros.

Cumplimiento de Objetivos, Metas y Resultados

130. El Componente ha co-financiado 816 Emprendimientos Productivos (EPs), en 60 municipios del país, representados en 574 grupos; encontrándose activos 199 Emprendimientos, de los cuales 122 proceden de las gestiones 2010-2011 y 77 son emprendimientos apoyados por primera vez en la gestión 2012, tal y como se evidencia en el siguiente cuadro:

Tabla 4 Emprendimientos Productivos 2010 - 2012

Año	Tramo I	Tramo II	Tramo III	Total
2010	289	0	0	289
2011	208	120	0	328
2012	77	75	47	199
Total	574	195	47	816

Fuente: proyecto VALE

131. Esta cobertura, en número de grupos atendidos, representa el 67% de lo esperado (574/856); sin embargo, sólo el 25% (122/497) de los emprendimientos iniciados en los años 2010 y 2011 avanzaron al II y III Tramo en la gestión 2012, indicando que el 75% de los emprendimientos se quedaron en el camino por diversas razones, a saber: i) falta de una organización coherente y lo suficientemente sólida, ii) el incremento de la contraparte para lo cual no disponen del pari-passu establecido para el siguiente tramo, incumplimiento del plan de proyecto aprobado y la respectiva rendición de cuenta, entre otros factores.

132. De los 816 EPs financiados, el 4,66% se corresponde con el fortalecimiento organizacional al apoyar para la obtención de las figuras jurídicas, condición indispensable para acceder a los recursos del proyecto VALE; el 32,48% a la primera etapa de la cadena productiva (producción primaria); el 57,35% a la etapa de transformación; y el 3,68% a actividades turísticas.

Tabla 5 Emprendimientos Proyecto VALE 2010 -2012 /Rubro

Año	Personería Jurídica	Producción de Pastos y Forrajes	Manejo y Mejoramiento de Camélidos	Artesanía en Fibra comercialización	Artesanía en Cuero y Comercialización	Transformación y derivados de carne-comercialización	Turismo	Otros	Total
2010	21	12	102	0	69	76	9	0	289
2011	17	13	85	109	10	75	10	9	328
2012	0	9	44	77	8	44	11	6	199
Totales	38	34	231	186	87	195	30	15	816

Fuente: Seguimiento y Evaluación 2012-proyecto VALE

133. Los usuarios han aportado el 19% del monto total que se ha invertido para desarrollar los emprendimientos (Bs 4.614.068/24.685.063)

Tabla6 Aportes Proyecto VALE y Usuarios Emprendimientos Productivos /año

Año	Aportes		Total	%	
	Proyecto VALE	Usuarios		VALE	Usuarios
2010	5,097,580.00	675,087.00	5,772,667.00	88.31%	11.69%
2011	8,687,368.00	2,178,541.00	10,865,909.00	79.95%	20.05%
2012	6,286,047.00	1,760,440.20	8,046,487.20	78.12%	21.88%
Total	20,070,995.00	4,614,068.20	24,685,063.20	81.31%	18.69%

Fuente: Datos EP 2010-2012 VALE

134. De los 122 emprendimientos desarrollando actividades en los Tramos II y III el 3,75% está dirigido a turismo; el 37,50% a manejo de pastos y refrescamiento de sangre (sector primario) y el 58,75% a transformación - fibra el 55,32%, cárnicos el 38,30% y cuero el 6,38%.¹³

135. El Componente ha atendido 9.012 personas en el período 2010-2012 para que desarrollen sus emprendimientos; de las 7.939 personas que han sido participes de los EPs para la gestión 2010 y 2011, sólo 1.603 han avanzado en los Tramos II y III y en la gestión 2012 se inician 1.073.

Tabla 7 Usuarios/ Emprendimientos Productivos 2010 - 2012

Año	UI	UII	UIII	Totales
2010	4.674	0	0	4.674
2011	3.265	1.687	0	4.952
2012	1.073	570	1.033	2.676
Total	9.012	2.257	1.033	12.302

Fuente: datos primariosproyecto VALE (totales año, sin desagregación /tramo)

Elaboración propia de estimados por Tramo II y III / Año

136. Al considerar los rubros financiados, la etapa de desarrollo del EP y lo esperado al respecto: "10.600 productores han fortalecido sus actividades productivas de transformación y de valor agregado", "tenemos que se ha alcanzado el 8,62% (914/10600)¹⁴. Esta situación es crítica ya que se ha atendido el 66% de EPs previstos.

¹³Se trabajó sólo con los datos de las Oficinas de Oruro y Potosí, por ende son aproximados.

¹⁴ De los usuarios totales en Tramos II y III se estima que el 57% está dedicado a transformación.

137. En referencia al número de usuarios que han sido capacitados en la ejecución de proyectos, podemos considerar el universo de los que han emprendido sus proyectos, pues los han formulado, revisado, ajustado y ejecutado, por lo cual, el porcentaje de ejecución de este indicador está en el orden del 85% (9.012/10.600)¹⁵.

138. El número de productores capacitados en tecnologías de transformación y derivados de camélidos domésticos es de 4.169, capacitados en charque, embutidos, artesanía y cuero, alcanzando el 66% de lo esperado (4.169/6.300).

139. En cuanto a los usuarios capacitados en prácticas de producción ganadera se ha alcanzado el 67% de lo previsto (2.896/4.300).

140. Los usuarios que participan del proyecto VALE se han beneficiado del servicio de asistencia técnica contemplado en los proyectos que preparan y someten a consideración de los CLAVES; con este servicio se busca generar incrementos de ingresos en los productores rurales.

141. La estrategia establecida trabaja bajo un enfoque de demanda sobre las propuestas de asistencia técnica, de forma tal que sean los propios beneficiarios que guíen sus acciones, sean a su vez los responsables de la selección y contratación del asistente técnico y también los encargados de realizar el seguimiento y control del servicio de asistencia técnica.

142. En la vida útil del proyecto VALE se ha contado con 617 asistentes técnicos y en las reuniones realizadas, los que actualmente prestan servicio, manifestaron que han recibido capacitación principalmente en temas referidos a procedimientos y manejos de formatos. Durante este año 2012 se han capacitado en temas más vinculados a los aspectos técnico-productivos y de género; por ende demandan para el próximo ejercicio fiscal que la capacitación se dé oportunamente, para hacerla efectiva en el trabajo con los Grupos Usuarios (GUs).

143. Sin embargo, los resultados esperados, referidos básicamente a la superación de la línea de pobreza, producto de los ingresos incrementales que se obtendrían al aplicar paquetes tecnológicos adecuados, no son evidentes.

144. En el proyecto VALE, las Ferias Ganaderas se han convertido en una oportunidad para comercializar los productos proveniente de los emprendimientos que son apoyados; durante estas ferias, realizadas en los años 2010 e inicios del 2011, el Proyecto no determinaba cuántos de sus emprendimientos y usuarios participaban y los datos que se tienen se corresponden con la participación total (usuarios del proyecto VALE y otros). Hacia finales del año 2011 y en el 2012 han implementado un formato, en el cual registran el GU con sus productos y cuánto se vende de lo que llevan.

Tabla 8 Participación en Ferias Ganaderas

Año	Municipales	Departamentales	Nacionales	Usuarios
2010*	22	0	0	0
2011	32	4	1	5.207
2012	29	0	0	3.446
Totales	83	4	1	8.653
Fuente: proyecto VALE Presentación Octubre 2012				
*En la base de datos de la página web refleja las 22 ferias con 9.870 usuarios, los cuales son ajenos al Proyecto, pues fue en este año que se inició el mismo.				

¹⁵ Existe diferencia con lo planteado con el VALE en los Avances del ML consignado.

145. Los datos suministrados incluyen productores no apoyados por el proyecto VALE, pues para el año 2011 los usuarios del Proyecto eran 4.952 y en el 2012 son 2.676, asumiendo que han asistido todos los GUs. Las 88 ferias ganaderas realizadas conformaron un espacio de negocios entre productores y consumidores contribuyendo al desarrollo de mercados; sin embargo, no debería ser la estrategia principal de comercialización, sino contemplar en cada emprendimiento y/o territorio una estrategia de acceso a otros mercados.

146. Es importante mencionar que el aporte del proyecto VALE, para estas ferias ganaderas ha logrado la movilización de recursos de otros entes, instituciones y ONGS, por el orden de Bs. 1.354.713, representando el aporte del Proyecto el 40% y las municipalidades el 32% y otros el 28%.

Tabla 9 Aporte Ferias/ Instituciones - Organismos- ONGs

Año	Gobernación	Municipio	Comité	VALE	Otros	MDRT	Total
2010	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
2011	171,783.00	493,804.00	105,195.00	603,570.00	254,593.00	51,000.00	1,628,945.00
2012		173,143.00	105,195.00	300,744.00			579,082.00
Total	171,783.00	666,947.00	210,390.00	904,314.00	254,593.00	51,000.00	2,208,027.00
Fuente: Elaboración propia con datos VALE (Informes)							

147. En referencia a capacitación el proyecto VALE ha contratado consultores para subsanar algunas situaciones que afectan el desarrollo de los EPs. Es notorio el cambio de los usuarios en cuanto al tema de mercadeo, una vez se dictaron estos talleres, a la par que los de liderazgo, beneficiando a 70 productores de las ODs La Paz y Potosí; están pendientes las OEDs de Cochabamba y Oruro.

148. Otros GUs han sido beneficiados con capacitaciones en elaboración de proyectos, formatos para el seguimiento, cálculo de estructuras de costos de producción- aún se observan deficiencias en este tema-, manejo de máquinas para tejer, elaboración de embutidos, entre otros. De igual manera con las pasantías, dirigidas a GUs y asistentes técnicos, se obtienen nuevos conocimientos, intercambio de experiencias, aprendizaje tecnológico, exposición a innovaciones, desarrollo de capacidades locales; con el propósito de ser replicados en sus propias comunidades.

149. Las actividades referidas al apoyo a la inserción en el mercado formal de servicios financieros mediante instrumentos de ahorro y de inversión productiva e intermediación social a favor de mujeres en sus grupos de ahorro y crédito han sido incorporadas al POA 2013, sin embargo, para esta evaluación no presentan avances de ningún tipo.

150. Las visitas de campo realizadas, las entrevistas con preguntas abiertas y los grupos focales adelantados (Ver Anexo 3), permiten realizar las siguientes observaciones:

a) Vinculación de la cadena de producción:

151. La desvinculación entre los emprendimientos de un mismo rubro y entre los componentes de la cadena de producción (sector primario-transformación y servicios), aún en un mismo territorio, sigue prevaleciendo, así como entre los

distintos servicios que apoya el VALE. Lo mencionado está ligado estrechamente a la falta de una visión estratégica por parte de los equipos del proyecto VALE.

152. Existen algunos ejemplos de emprendimientos que han avanzado en esta materia, pero se trata de iniciativas particulares y no de lineamientos del proyecto VALE. Uno de ellos, en la comunidad Chiuta, municipio Llallagua, el proyecto VALE apoya 3 emprendimientos, de los cuales 2 están en el tramo I y 1 en el tramo II; estos GUs han conformado la organización "APROICA", la cual ha conseguido financiamiento para la construcción de un matadero, a nivel municipal, con apoyo del "Fondo de Desarrollo para los Pueblos Indígenas". El mismo estará listo para noviembre 2012 y tiene pendiente la dotación de materiales y equipos.

153. La estrategia de intervención signada por una promoción de inicio de las acciones del proyecto VALE, realizada básicamente por medio de una convocatoria, la cual es del conocimiento de las comunidades vía radio, esta información suministrada por las municipalidades y por técnicos amigos principalmente, deja abierta la posibilidad de que las propuestas que se preparen carezcan de visión territorial/ municipal y se enfatiza el carácter local.

b) Avance de los emprendimientos, en función de los Tramos:

154. El diseño original estima que el pase de un tramo a otro tramo significa que los EPs se desarrollan en cuanto a dotación de equipos, profundidad en el tipo de asistencia técnica que se necesita, variación del paquete tecnológico a implementar, manejo de estructura de costos, acceso al mercado y sostenibilidad de los emprendimientos; sin embargo, la evidencia en campo demuestra que la relación no es directa entre el tramo y el avance de los emprendimientos. Por ejemplo, los proyectos de transformación de cárnicos, presentan los mismos productos y en las mismas condiciones, independientemente del tramo en el que se encuentren; la mayoría de estos emprendimientos (>90%) carece de registro sanitario, lo cual obviamente, afecta el mercado en el que se puede intervenir.

Existe una carencia de relacionamiento entre lo urbano y lo rural, así como en lo territorial. Los proyectos están aislados en el territorio, sin vínculos con los otros servicios del proyecto VALE (farmacias, infraestructuras productivas, entre otros)

Deficiente participación coordinada de los distintos entes en el territorio: esto dificulta la sinergia de acciones, el posible apalancamiento de recursos y debilita la visión estratégica de la implementación, ya que es segmentada y atomizada.

155. Situación similar acontece para los EPs en fibra, en cuanto a calidad del material (lana y acrílico), calidad y variedad de las prendas. Como excepción, mención aparte merece el caso del EP CATAVI, municipio Uncía, en el cual un grupo de mujeres dedicadas por muchos años al tejido en palillo, se agruparon para solicitar apoyo al proyecto VALE (Tramo I), obteniendo maquinarias y equipos y presentan un producto de calidad en cuanto a técnica, acabado y diseño. Para el II Tramo esperan incursionar en teñido natural, adquirir equipos más ajustados a los requerimientos de mercado y esperan mejorar sus nexos comerciales.

c) Duración de la asistencia técnica por tramo:

156. Cinco meses es insuficiente para alcanzar mejoras sustantivas que contribuyen a determinar el éxito del emprendimiento (capacitación, conocimientos aplicados, mercado, sinergias con otras partes de la cadena productiva, etc.). Por ejemplo, para el EP "mejoramiento de forraje", se requiere de mayor tiempo para pasar por la siembra de variedades recomendadas y ciclo productivo de las plantas forrajeras, para luego contar con alimento para el

ganado, debiendo quizás aplicar técnicas de pastoreo que conlleven estabulación (jark'ata) para evitar daños a la siembra realizada. Este proceso trasciende el tiempo establecido para el Tramo.

157. Un período de intervención y de acompañamiento de corto plazo pone en evidencia la vulnerabilidad de los miembros de los GUs, en cuanto a contar con la capacidad de superar los riesgos económicos y sociales a los cuales se enfrentan. Esto sumado al aislamiento geográfico de la mayoría de los grupos, dificulta el acceso a mercados, servicios, información oportuna, y financiamiento y les coloca trabas en cuanto a posibles vinculaciones a redes de apoyo u organizaciones de segundo nivel.

d) Convocatorias para optar a los EPs:

158. Estas se realizan sin considerar el calendario productivo y se aprueban EPs cuyo trabajo se tendría que realizar en otro momento del año. Por ejemplo, en el rubro "refrescamiento de sangre", se convoca entre diciembre-enero; se presentan las propuestas, se procede a la verificación en campo (Técnicos del proyecto VALE), se elevan al CLAVE, se aprueban y se procede a la contratación de la asistencia técnica recién en el mes de junio. Este rubro incluye la compra de machos, de entre 1-3 años, de otras localidades; para que se dé una monta controlada, se debe proceder a cruzar con las hembras en edad reproductiva de la tropa (tama) y luego esperar que los hijos de estos cruces tengan la edad suficiente para cruzarlos con otros para medir el mejoramiento generado con estos nuevos grupos sanguíneos incorporados. Este paquete tecnológico trasciende los 3 tramos de apoyo del proyecto VALE (15 meses). Se recomienda realizar convocatorias diferencias, en la medida de lo posible y en el caso del proyecto VALE, para la gestión 2013 se deberían caracterizar los EPs financiados y determinar el tiempo que requieren para medir efectivamente el resultado esperado y realizar contratos de AT que estén ajustados a la dinámica productiva.

e) Monto por Tramo:

159. Este es considerado insuficiente para desarrollar las actividades, esto conlleva a una revisión de la propuesta y del paquete tecnológico a implementar; sin embargo, hay GUs que han aportado una mayor contrapartida para llevar adelante su proyecto. Un ejemplo es el EP Asociación Mixta de Productores Agrícolas, Ganaderas y Artesanales (AMPAGAS), municipio Challapata, el cual cuenta con 17 socios, y aportaron Bs. 5.380 adicionales a la contraparte establecida (46%), para un total de Bs. 11.780.

160. De la revisión en lo concerniente a la congruencia entre el tramo y el aporte de los GUs, se evidencia que en el año 2010 los montos totales oscilaron entre Bs. 8.800, con aportes del 90% y 10% para el proyecto VALE y los GUs respectivamente, y 25.092, con un pari-passu de 83,33% y 16,67%; situación esta difícil de entender ya que para el I Tramo, lo establecido era de 90%-10%.

161. En referencia al año 2011, igualmente existen discrepancias ya que para ese año se tienen EPs en los Tramo I y II, sin embargo, los aportes realizados representaron el 80% y 20% para el VALE y para los GUs, sin diferenciación entre los tramos.

162. Para el año 2012, se observa que 49 EPs han aportado el 25% de los costos para desarrollar los emprendimientos y el VALE aporta el 75%; de éstos 47 están en el Tramo III; el resto de los EPs aportan el 20% sin diferenciar entre los Tramos I y II.

163. Este tema presenta aristas, pues si el monto definido es insuficiente, y a la vez los GUs no aportan los montos correspondientes a cada uno de los tramos,

de aumentarse el monto base, la posibilidad de cumplir con el pari-passu está cuestionada ó en duda.

f) Apertura y mantenimiento de cuenta de contrapartida:

164. En todos los casos las cuentas se han abierto en la entidad que el proyecto VALE ha recomendado, lo cual se ha realizado considerando que es la institución donde los requerimientos para las cuentas se ajustan más a las características de los GUs.

165. Los GUs manifestaron que las cuentas, sólo se movilizan al momento de hacer los depósitos del proyecto VALE y de contrapartida. Una vez terminados los tramos, no se cuenta con dinero, pues ellos no depositan lo que obtienen por las ventas, pues les resulta oneroso el traslado y el tiempo que requieren para llegar, ya que en la mayoría de los casos la institución está localizada en la cabecera del municipio, tomando entre 2-7 horas.

166. Este mecanismo que busca vincular a los usuarios a las organizaciones financieras y convertirlos en potenciales clientes de la banca, se ha visto limitado por la situación antes descrita. Este es un factor a considerar en la implementación de estrategias de ahorro y crédito en el año 2013.

C. Línea Estratégica de Género

Antecedentes y diseño del proyecto VALE

117. Al momento del diseño del VALE, en Bolivia la pobreza tiene triple cara: rural-indígena- mujer-, ya que un 83% de los habitantes de las zonas rurales vivían en situación de pobreza (alrededor de 2,6 millones de personas) y un 67% en situación de extrema pobreza o indigencia; la pobreza predominaba en las áreas rurales principalmente en hogares donde la agricultura es la principal actividad económica y entre los grupos indígenas, diversas estimaciones señalan que los ingresos de los pequeños productores son un 30% más bajo que los ingresos de un hogar marginal urbano. La familia promedio del altiplano -área de acción del Proyecto-, cuenta con un promedio de 3.43 miembros y se estima que de éstos el 29.5 % están encabezados por mujeres y que la posibilidad de que estos hogares sean pobres es un 23 % mayor que si estuvieran encabezados por hombres, cifras que se incrementan en períodos de migración temporal de los hombres a actividades asalariadas, llegando hasta un 87% de las mujeres a ser jefas de hogar de facto en algún momento del año calendario; las tasas de analfabetismo para mayores de 15 años son más severas entre las mujeres con un 21% contra un 8% entre los hombres, situación reforzada por el menor acceso de las mujeres a la escolaridad con un promedio de tan solo 2,5 años de escolaridad de las mujeres rurales contra 4,7 años para los hombres rurales y 8,5 años para las mujeres urbanas.

118. A pesar de esta realidad, el Índice Relativo al Género (IDG) de Bolivia, entre el año 1992 y el 2001, pasó de un valor de 0,552 a 0,630; favorecido este cambio por el rol que las mujeres rurales juegan en la economía ya que se ocupan de las actividades agrícolas y pecuarias, en proporciones casi similares que el segmento de hombres, principalmente en pequeña agricultura familiar, forestería, pesquería y producción de ganado, estimándose que las mujeres contribuyen con el 47% de los ingresos familiares.

119. Sin embargo, el diagnóstico realizado al momento del diseño arrojó que si bien se habían logrado avances, es precisamente la especificidad de los problemas de las mujeres que impiden el avance pleno. Las mujeres seguían en estado de pobreza, entre otras razones:i) unidades productivas en las que la relación salarial

no existe, usan pocas tecnologías innovadoras, con escasa accesibilidad al mercado, no generan excedentes, representan entidades deficitarias que para sobrevivir deben complementar sus ingresos fuera de la unidad familiar (en ciudades); ii) sus unidades productivas están signadas por la baja productividad- con ecosistemas frágiles-, número promedio de animales menor a 33; iii) escaso acceso a servicios de apoyo a sus producciones (información, financieros y de asistencia técnica); iv) escasa valorización del rol desempeñado en la familia-comunidad-ingresos; v) reducida disponibilidad de tiempo por las múltiples ocupaciones; y vi) las jefas de hogar se encuentran particularmente vulnerables a la pobreza – aunque representen a menudo el mayor potencial de crecimiento económico dentro de la unidad familiar, con insuficientes conexiones con ciudades intermedias e informaciones de mercado, y un nivel organizativo y educativo bajo.

120. De las lecciones aprendidas emanadas del Estudio de Cartera de Bolivia en el año 2004, las siguientes destacan como vinculadas a la implementación de la Línea Estratégica de Género:

- a. Es menester incentivar el acceso de los pobres rurales, en particular las mujeres, a servicios esenciales de apoyo a los emprendimientos productivos (asistencia técnica y tecnología, servicios financieros diversificados incluyendo productos de microahorro y de microseguros, servicios de información), a la par del fortalecimiento de la identidad cultural dentro de un proceso de institucionalización del desarrollo territorial rural.
- b. En relación a la problemática de equidad de género, es imprescindible una visión transversal desde los primeros pasos del diseño de una operación, complementada por acciones afirmativas explícitas, dirigidas a los menos favorecidos. Adicionalmente, es preciso que se apliquen criterios de género en el nombramiento del personal profesional y técnico; se sensibilice y capacite en el tema a todo el equipo; se prevea asignaciones presupuestarias anuales a las acciones de acompañamiento en género; y se identifique y cuantifique a los beneficiarios directos de los proyectos no en términos de número de familias, sino desde su calidad de personas individuales, hombres y mujeres.

121. La estrategia de focalización planteada para el proyecto VALE estima cumplir con estos propósitos fundamentales: i) garantizar que los beneficiarios estén ubicados en el rango poblacional clasificado como “*pobres*”; ii) asegurarse de una adecuada priorización de las principales acciones del proyecto hacia los actores pobres *con un potencial de base productiva suficiente para estar en condición de pasar o acercarse nítidamente de la línea de pobreza*, a partir de esa base productiva y de otros activos insuficientemente valorizados, en prioridad los activos humanos, sociales y financieros; iii) permitir una favorable participación de los *tenedores no especializados* de camélidos y otros actores pobres sin especialización productivas dentro de las comunidades mediante las acciones ad-hoc mencionadas en el párrafo anterior; (iv) fortalecer prioritariamente las *organizaciones locales de base*, aquellas cuyos miembros son *los beneficiarios mismos*, como personas naturales, con el fin de evitar potenciar líderes y movimientos sociales eventualmente desconectados de los beneficiarios del proyecto y sus preocupaciones; y, finalmente, (v) asegurar una alta participación de las mujeres, mujeres jefas de hogar, y jóvenes activos, por representar a la vez grupos particularmente afectados por los proceso migratorios y la exclusión, y con un reconocido potencial en cada nivel de los mecanismos de agregación de valor del sector.

122. Para implementar la última de las estrategias citadas, se indica que “el Proyecto ha sido explícitamente diseñado con un sistema integrado de acción afirmativa hacia mujeres, mujeres jefas de hogar y jefas de hogar de facto, dado que sufren los efectos negativos de la migración rural – sufriendo múltiples

discriminaciones culturales, sociales y económicas y hacia los jóvenes que necesitan un apoyo selectivo de cara a las altas tasas de migración que afecta principalmente a los jóvenes varones y cada vez más mujeres jóvenes; son además los actores más dinámicos en actividades secundarias (microempresas) y terciarias (servicios de asistencia técnica y reinformación, turismo, cultura)".

123. Como elemento estratégico se planteó el acceso a los servicios financieros, bajo la modalidad de Intermediación Social a favor de las Mujeres en sus Grupos de Ahorro y Crédito, para lo cual se destinaron \$ 633,000, asignados al Componente 3 Administración de Activos Monetarios y Accesos a Instrumentos de Inversión y de Aprendizaje.

124. De igual manera, se estableció que se aseguraría que el personal reclutado del Proyecto, mediante concursos públicos, fuesen principalmente provenientes del ámbito cultural de los beneficiarios potenciales, con dominio de los idiomas locales (Aymará o Quechua), residentes permanentes en el área del Proyecto, y así estar en contacto permanente con los grupos beneficiarios, y con un porcentaje de mujeres igual o superior a 50%; se verificaría que todo el equipo sin excepciones estuviese involucrado en el manejo de las dimensiones de género y aspectos generacionales (etáreos), centrales en el proyecto VALE, para lo cual debería tener competencias y actitudes adecuadas, las cuales serían verificadas durante el proceso de selección.

125. En la enmienda del 2011, se enuncia que el Proyecto focalizará su atención en la mujer campesina y buscará que no menos del 50% de los recursos que sean transferidos a los beneficiarios fueran entregados a las mujeres; quedando establecido como un mandato sin embargo sin estrategias para operativizarlo.

126. Para cada uno de los Componentes y acciones del Proyecto, se estableció un porcentaje de participación femenina a alcanzar, el cual se ajustó a la baja durante los años de ejecución, pasando de 43% mujeres y 57% hombres a 40% y 60% respectivamente, contradiciendo lo establecido en el diseño original y en la Enmienda (Anexo 4).

127. En los documentos que maneja esta Misión, no existe explicación alguna para justificar esta decisión; más aún si se toman datos emanados del INE donde se indica "...el acceso a la educación para las mujeres se está incrementando, en el 2007 el 89 por ciento de asistencia a la escuela fue de mujeres y el 91,5 por ciento de hombres. Sin embargo, es importante diferenciar este porcentaje entre el área urbana y rural donde las condiciones de acceso a la educación son diferentes como por ejemplo las largas distancias a los centros educativos, el trabajo doméstico y el trabajo agropecuario en épocas de siembra y cosecha, obligan a las estudiantes a dejar la escuela para ayudar a sus familias..."

128. Las leyes y medidas tomadas desde la creación del Estado Plurinacional de Bolivia, ratifican las aplicadas previamente y profundizan las acciones para disminuir las inequidades y los estereotipos asociados a los roles tradicionales y que inciden en la educación, política, empleo y sociedad entre otros.¹⁶

129. Sin embargo, la operacionalización de estas medidas (sistema integrado de acciones afirmativas, manejo de las dimensiones de género para los postulados alproyecto VALE, etc.) ha estado ausente tanto el diseño como en los primeros años de ejecución del Proyecto.

¹⁶ Entre las que destaca la Ley de Igualdad de Oportunidades (2010)

Ejecución Línea Estratégica de Género

130. Para el desarrollo de esta RMT, en campo se llevaron reuniones de trabajo con el equipo gerencial de la Unidad Ejecutora del proyecto VALE, con el equipo técnico-gerencial de la OED La Paz; visitas de campo a 14 GUs ubicados en los municipios Belén de Urmiri, Uncía y Challapata, en Potosí, y Toledo y Choquecota, en Oruro, al matadero ubicado en Choquecota y a la Asociación Regional de Comunidades Manejadoras de Vicuña "Quri Qarwa"; se sostuvo reunión con la asociación de mujeres "Las Bartolinas", en Oruro, y se consultaron documentos bases del Proyecto ex-Ante, enmienda, informes de gestión, ayuda memorias, sistematizaciones, entre otros.

131. Desde los inicios de ejecución, noviembre 2009, la implementación de la estrategia de género ha estado signada por cambios en el personal encargado, carencia de visión estratégica y operativa en el tema, poco o nulo compromiso por parte de la UGP para implementar las medidas acordadas en las Misiones de Apoyo Técnico. De forma tal que los planteamientos plasmados, tanto en el documento ex-Ante, como en el Convenio de Préstamo y su respectiva la Enmienda 2011, han quedado sin mayores avances.

132. La estrategia elaborada en junio 2012 tiene como objetivo general: "contribuir a la reducción de la pobreza mediante el fomento de actividades que disminuyan las relaciones desiguales entre hombres y mujeres en los emprendimientos productivos promoviendo una visión micro empresarial y capacidad de autogestión en el área de acción del proyecto VALE".

133. Para alcanzar este objetivo propone de inicio, el cumplimiento de dos líneas estratégicas: i) capacitar a técnicos/as asistentes técnicos/as en equidad de género, como entes multiplicadores capaces de facilitar la participación amplia y efectiva de hombres y mujeres usuarios de los servicios del proyecto VALE, y ii) promover la participación equitativa entre hombres y mujeres, fortaleciendo la inclusión activa de las mujeres en todas las actividades del Proyecto.

134. A partir de abril 2012, con la designación de una nueva responsable de género, se han obtenido ciertos progresos en lo acordado desde el punto de vista operativo, quedando pendiente para el período de cierre del proyecto VALE (2013-2014) la profundización de estas estrategias (acciones afirmativas), el seguimiento y apoyo al equipo técnico y a las grupos/ organizaciones para, por lo menos, intentar alcanzar las metas y resultados previstos. (Ver Anexo 5).

135. Al respecto, se evidencian avances significativos en el cumplimiento de lastareas establecidas en la estrategia 2012, a saber:

a) **Fortalecimiento del equipo humano-técnico**, para lo cual se realizaron 7 talleres de sensibilización, contando con participación de 49 funcionarios del proyecto VALE, de las 4 ODS (59% hombres y 41% mujeres) y la capacitación a 126 asistentes técnicos de los 152 activos para ese momento, alcanzando el 83% del total.

Tabla 10 Taller de Socialización de la Estrategia de Género (Equipo Gerencial)

N°	Hombres	Mujeres	Total
Oruro	6	5	11
La Paz	7	3	10
Cochabamba	2	2	4
Potosí	6	4	10
UGP	8	6	14
TOTAL	29	20	49
%	60%	40%	
Fuente: Encargada de Género VALE Elaboración propia			

Tabla11 Capacitación en la Estrategia de Género (Asistentes Técnicos)

Cuadro G-2 Capacitación en la Estrategia de Género Asistentes Técnicos			
Oficina	Hombres	Mujeres	Total
Oruro	26	13	39
La Paz	17	17	34
Cochabamba	10	04	14
Potosí	22	17	39
Total	75	51	126
%	60%	40%	
Fuente: Encargada de Género VALE Elaboración propia			

Los temas desarrollados en los talleres abarcaron: Igualdad y Equidad de Género, Violencia, Liderazgo y Participación y Autoestima. Los asistentes técnicos de cada una de las OEDs han de replicar el contenido de los talleres entre los Grupos Usuarios (GUs);

b) **Sistematización de experiencias de participación** en La Paz, Oruro y Cochabamba, con unos 60 GUs atendidos, Cochabamba 26, La Paz 25 y Oruro 9; teniendo un doble objetivo: i) realizar las capacitaciones de género; y ii) recoger la información para la sistematización de experiencias de participación;

c) **Trece historias de Vida**, la cuales se están sistematizando para su posterior publicación (Ver ejemplo Anexo 6); con esta actividad se busca valorizar los caminos transitados por cada uno de los participantes y contribuir a identificar la valorización propia (autoestima) como factor dinamizador de los procesos de cambio;

d) **Mapeo de Actores**, donde se dan a conocer algunas de las instituciones que desarrollan actividades en el área del proyecto VALE que inciden en el trabajo con mujeres y aunque se instruyó que cubriese aspectos de micro-finanzas, proveedores de servicios, procesadores de materia prima, mujeres y



organizaciones exitosas y emprendedoras, sólo se mapeó las referidas a protección de derechos fundamentales (Defensoría de la Mujer, Defensoría de la Niñez y Adolescencia); y

e) **Guardería Móvil**, se implementó, durante los días 3 y 4 de octubre de 2012, durante la realización del taller de "Comercialización y Marketing" en el departamento de Potosí, el cual estaba dirigido a los(as) Asistentes Técnicos y para miembros del Grupo Beneficiario; se atendieron nueve niños entre 1 mes y 4 años. Ello con la finalidad de facilitar la participación plena de las mujeres asistentes en las actividades.

f) Durante el desarrollo del Grupo Focal con Emprendedores/as, al cual asistieron 37 personas – 29 mujeres y 8 hombres, 78% y 22% respectivamente-, se ponderó positivamente la implementación de las guarderías móviles, pues en palabras de las asistentes "... así ellas si pueden poner atención a la charla..."

Participación de Mujeres y Jóvenes en los Apoyos de los Componentes:

136. Los beneficiarios directos del Proyecto, según diseño original, están representados por un universo de 14.100 familias con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), ubicadas en las áreas rurales de 60 municipios en 4 departamentos del país. Se preve que de éstos, 3.500 sean vicuñeros (2.100 hombres y 1.400 mujeres); 4.000 productores apliquen medidas zoonosanitarias (2.400 hombres y 1.600 mujeres); 10.600 personas implementen EPs y sean capacitados en implementación de proyectos (6.360 hombres y 4.240 mujeres); 4.300 usuarios sean capacitados en prácticas de producción ganadera; 6.300 en tecnologías de transformación y derivados de camélidos domésticos y 6.000 familias participae de las ferias. La proporcionalidad de participación de hombres y mujeres es 60% y 40% respectivamente¹⁷.

137. Durante el período noviembre 2009- octubre 2012, la participación de mujeres y hombres alcanzan los siguientes resultados por componente:

138. Componente 1: Manejo Sostenible y Aprovechamiento Racional de la Vicuña: El avance en el logro de los resultados previstos no es aún evidente, aunque ya hay actividades en marcha; por lo tanto el incremento de los ingresos de por lo menos 3.500 vicuñeros (1.400 mujeres y 3.500 hombres) y el fortalecimiento de sus prácticas de manejo no son aún medibles dntre mujeres y hombres, pues la campaña de captura y esquila de este año 2012 inició en el mes de septiembre y finalizará en diciembre.

139. Componente 2: Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de Camélidos: seplantea la ejecución de 2 actividades: i) la implementación de Proyectos de Infraestructura de Apoyo a la Producción (PIAP), cuyo propósito es mejorar la producción, transformación y comercialización de productos camélidos, para lo cual se ha apoyado el desarrollo de 13 infraestructuras, más no se cuenta con datos de productores y productoras que se beneficien de estas infraestructuras; y ii) la implementación de un sistema de sanidad animal basado en la comunidad, para ello el Proyecto ha financiado la capacitación de 219 agentes de sanidad animal y la dotación de 37 farmacias veterinarias municipales; en cuanto a los agentes de sanidad, se han preparado 62 mujeres y 157 hombres, representando el 28% y 72% respectivamente, cifra esta que está por debajo de lo previsto en la re-estructuración de metas en lo concerniente a las mujeres (40%).

140. En cuanto al número de productores/as que aplican medidas zoonosanitarias a sus tamas de camélidos, se cuenta con 938 mujeres y 2.189 hombres, correspondiendo el 30% a las mujeres y el 70% a los hombres, quedando nuevamente en déficit, en 10 puntosporcentuales, el número de mujeres participando y beneficiándose de esta actividad.

141. Compoenente 3: Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y Aprendizaje: En cuanto a la participación de las mujeres en los servicios que el proyecto VALE adelanta, de los 9.012 participantes de los Emprendimientos Productivos (EPs), 4.133 son mujeres (46%), tal y como se evidencia en el siguiente cuadro:

Tabla12 Usuarios Emprendimientos Productivos 2010-2012/sexo

Año	Hombres	Mujeres	Totales	Total sin Repetir	
2010	2.630	2.044	4.674	Hombres:	4.879
2011	2.530	2.422	4.952	Mujeres:	4.133

¹⁷Las metas a alcanzar fueron modificadas de la propuesta original (Ver Anexo 4)

2012	1.232	1.444	2.676		
Totales	6.392	5.910	12.302		9.012
Fuente: datos primarios VALE					

142. Las mujeres aportan igualmente el 46% (Bs. 2.122.471) y los hombres el 54% (Bs. 2.491.596) de la contrapartida establecida para desarrollar los EPs. De los 914 usuarios que han fortalecido sus actividades productivas de transformación y de valor agregado, las mujeres representan el 50% (457), debido a que casi exclusivamente están dedicadas a transformación de fibra y cerca del 70% en transformación de cárnicos.

143. En cuanto al número de usuarios que han sido capacitados en la ejecución de proyectos (9.012), el 54% es hombres y el 46% es mujeres.

144. El número de productores capacitados en tecnologías de transformación y derivados de camélidos domésticos es de 4.169, capacitados en charque, embutidos, artesanía y cuero; de ellos 1.728 son hombres (41%) y 2.441 mujeres (59%). En cuanto a los 2.896 usuarios capacitados en prácticas de producción ganadera, 1.166 son mujeres y 1.730 hombres, 40% y 60% respectivamente.

145. En referencia los usuarios/as que participan en las ferias ganaderas, el 56% se estima son hombres y el 44% mujeres; sin embargo, estos datos han de ser depurados, cruzando la base de datos de los Emprendedores apoyados por el VALE y los que asisten a las ferias.

Tabla13 Usuarios / Ferias Ganaderas

Año	Total Ferias	Hombres	Mujeres	Total Usuarios
2010*	22	0	0	0
2011	37	2.955	2.252	5.207
2012	29	1.916	1.530	3.446
Totales	88	4.871	3.782	8.653
Fuente: proyecto VALE Presentación Octubre 2012				
*En la base de datos de la página web refleja las 22 ferias con 9.870 usuarios, los cuales son ajenos al Proyecto, pues fue en este año que se inició el mismo.				

Logro de Resultados

146. En el Marco Lógico se plantea que unas 60 organizaciones conformadas exclusivamente por mujeres que implementen emprendimientos productivos rentables; a la fecha se reportan 10 EPs que se encuentran en el III Tramo (17%), básicamente en los rubros de transformación de fibra. La sostenibilidad de estos emprendimientos es dudosa, ya que el nivel de ventas de los productos es mínimo, generalmente lo hacen en ferias locales o cuando el asistente técnico ofrece los productos fuera de la comunidad y generalmente los productos son similares en todos los emprendimientos con pocas innovaciones en cuanto a diseño.

147. En cuanto a los procesos productivos apoyados a través de los EPs, las mujeres participan básicamente en transformación de fibra y los hombres en lo concerniente a "refrescamiento de sangre". Esta situación refuerza los roles tradicionales de género de la sociedad rural, sin considerar la realidad en cuanto a que las mujeres son participes en cada uno de los procesos productivos: pastoreo, apoyo en control sanitario, esquila, apoyo en el faeneo, generación de valor agregado y transformación entre otros.

148. En referencia a los roles que cumplen las mujeres y los hombres dentro de la directiva de las organizaciones, básicamente en la mixtas, en más del 70% de los casos, el cargo "presidencia" es ocupado por los varones y "tesorería" es ocupado por mujeres en la misma proporción; situación esta que refuerza los valores sociales de la población, ya que se parte de la premisa que las mujeres son "más confiables" y menos propensas a desviar el uso de los recursos. Esto es discriminatorio para ambos sexos, pues se considera "socialmente" que los hombres se desempeñan mejor en la esfera externa (presidencia), pero a la vez son menos confiables. En estas organizaciones mixtas, generalmente propone mujeres en puestos directivos más como un requisito obligatorio del Proyecto que por un análisis de participación equitativa entre géneros.

149. El tema de asistencia técnica diferenciada, que es una estrategia operativa de apoyo al mejoramiento de las capacidades de las mujeres, requiere de mayor capacitación en tecnología de producción, transformación, en costos de producción, en búsqueda de nichos de mercado, en estrategias para conformar redes de apoyo a la producción de distintos rubros y cadenas de valor.

150. Un tema que ha sido desdeñado es el referido a la asignación de un 10% del presupuesto del proyecto VALE, a pesar de haber sido planteado en todas y cada una de la misiones anteriores; este presupuesto estaría dirigido a la promoción de la equidad de género, apoyo a organizaciones conformadas mayoritariamente por mujeres, al análisis y estudios de género, capacitación y formación de las organizaciones y del personal. Esto se propone con la intención de transparentar las acciones de género y facilitar el monitoreo y medición de los logros en esta área.

151. En el contexto del proyecto VALE, sobre todo en las áreas fronterizas donde la migración es más común, podría ser estratégico tratar de identificar las comunidades donde estos flujos se dan y capacitar a las familias sobre el manejo de los recursos financieros. Semejante iniciativa podría, por ejemplo, relacionarse con ciertas actividades (hasta ahora no implementadas) del Componente 3 del Proyecto: a) apoyo en la inserción en el mercado formal de servicios financieros; e b) intermediación social a favor de mujeres en su grupo de ahorro y crédito. En la región andina existen antecedentes importantes donde la dinámica de las remesas ha tenido gran impacto en la formación de instituciones financieras rurales.

Conclusiones

152. El Proyecto en su diseño original plantea que dada la vulnerabilidad social y económica, y el rol que juegan las mujeres en los aspectos productivos y en muchos casos el tener que afrontar la alta migración masculina, se asumirá una acción afirmativa explícita hacia las mujeres, mujeres jefas de hogar y jóvenes residentes en el área del proyecto VALE; sin embargo este eje estratégico careció de elementos operacionales que facilitarían su implementación.

153. De la estrategia de género, diseñada en 2011 e implementada en 2012 y considerando los objetivos específicos planteados y el resultado de las acciones emprendidas, se concluye que se ha adelantado en la capacitación y sensibilización de los equipos técnico-gerenciales del proyecto VALE; se han dado pasos incipientes en cuanto al diseño de herramientas que fortalezcan al equipo del proyecto VALE en el apoyo, seguimiento y evaluación de indicadores con enfoque de género, fortalecimiento a las organizaciones en prácticas que propicien la participación activa de mujeres y jóvenes y a la incidencia en el análisis y cambios de roles productivos, reproductivos y comunitarios que promuevan la equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

154. A pesar de los avances operativos de la estrategia 2012, queda pendiente la institucionalización del tema género a lo interno del proyecto VALE; la disminución de las brechas aún existentes entre sexos y grupos étnicos.

155. La igualdad que es otorgada por ley, a hombres y mujeres, invisibiliza las diferencias, la diversidad y especificidades que requieren las mujeres para alcanzar el desarrollo; ante esta situación el proyecto VALE es un instrumento de aplicación práctica para reducir esas desigualdades en las oportunidades y contribuir con la generación de políticas públicas y mecanismos operacionales.

156. A título de conclusión, en cuanto al desempeño de los Componentes del proyecto VALE, cabe destacar que se vienen aplicando estrategias identificadas como exitosas por el FIDA en el país y en la Región, a saber: i) la autonomía de los GUs para la contratación de la asistencia técnica, así como el seguimiento en el desempeño del asistente técnico; ii) transferencia de recursos públicos a los GUs formalizados, quienes los administran y rinden cuentas, y iii) promoción de un mercado de servicios no financieros (asistencia técnica) de carácter local.

V. Gestión del Proyecto

A. Gerencia del Proyecto (organización del proyecto, gestión de recursos de humanos, alianzas y sinergias)

158. Referente a la actual organización del proyecto este se gerencia por medio de una unidad nacional de gestión, denominada UGP, localizada en la ciudad de Potosí y cuatro Oficinas de Ejecución Departamental (OED) localizadas una en cada departamento en los que actúa el proyecto.

159. Una observación relevante se relaciona con la incomunicación de la UGP respecto al centro de decisiones del GdB que se localiza en la ciudad de La Paz. Este inconveniente no se relaciona con la lejanía o con la distancia entre la ciudad de Potosí y la ciudad de La Paz sino con la falta de aeropuertos y vías de accesos más directas que obliga a largos y sinuosos recorridos en vehículos lo que llevan muchas horas de viaje. Tampoco el transporte público terrestres es seguro y también lleva mucho tiempo. Las Unidades de Gestión de los proyectos deben estar en las áreas del proyecto pero en ciudades accesibles a los usuarios y que ofrezcan todos los servicios de comunicación necesario para la correcta interconexión de las unidades de gestión entre sí.

160. La razón de implementar la UGP en Potosí estuvo directamente relacionada a que las unidades de gestión de lo proyectos anteriores referidos con la valorización de la economía basada en camélidos (UNEPCA y PPC) fueron localizados en Oruro y teniendo en cuenta la gran susceptibilidad existente entre ambos departamentos vecinos entre sí y su intensión o ambición de ser reconocidos como la capital de los camélidos. Evidentemente no fue la decisión correcta ya que no permite una buena intercomunicación entre unidades de gestión y obligan a la gerencia del proyecto a perder muchas horas en diversos viajes, como también a la gerencia de las OED cuando deben trasladarse por diversas razones a la UGP, en Potosí.

161. Un tema también relevante a estudiar y corregir es la situación de los Facilitadores contratados por el proyecto lo que se movilizan con medios muy restringidos y sacrificados con tal de llevar a cabo sus tareas. Esto podría ocasionar la permanencia de los mismos en condiciones tan desventajosas provocando una alta rotación de este personal y la pérdida de la capacidad instalada de la UGP y OEDs.

162. En relación a las sinergias no existen ningún registro de trabajo conjunto con otras instituciones y por lo tanto existe una falta de sinergias casi total. Ni siquiera se observa una relación sinérgica con sus socios del proyecto como el PASA, y la Dirección General de Biodiversidad (DGB) del Ministerio de Medio Ambiente y Aguas. Esto es reafirmado por el CPMT-Bolivia, pese a la insistencia ejercida esta no tuvo los resultados deseados. La UGP maneja la mayoría de las actividades por

medio de licitación a consultorías muchas veces innecesarias ya que estas actividades pueden realizarse interactuando con otras instituciones lo cual potenciaría el uso de recursos y de conocimientos.

B. Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación

163. En el contexto de la RMT el proyecto VALE, con el apoyo del equipo país del FIDA, ha realizado una encuesta de 500 familias, incluyendo 450 participantes del área del Proyecto y 50 familias como grupo control de comunidades aledañas. El objetivo del levantamiento de información, fue para percibir los avances en cuanto al mejoramiento de las condiciones de vida y captar los cambios en los activos (financieros, humanos, sociales, físicos y naturales) de las familias que participaron en los diferentes tramos de cofinanciamiento del Proyecto a través de los Emprendimientos Productivos, mismos que deben ser comparados con la línea base y los indicadores RIMS; que respondan a los indicadores de resultados e impactos del marco lógico y los RIMS.

164. Hasta el presente se han procesado 224 de las boletas. Entre los resultados preliminares cabe mencionar que 93% de los encuestados afirma no haber recurrido a la asociatividad con otros grupos de emprendimientos y apenas el 7% ha logrado asociarse con productores de otras organizaciones. Este dato será importante tomar en cuenta en la última fase de implementación. Se espera a la brevedad la versión final del estudio con la intención de obtener lecciones aprendidas de lo realizado hasta el presente por el Proyecto.

165. Adicionalmente, se ha realizado la sistematización sobre cuatro experiencias relevantes: i) La Asociación de Productores de Camélidos Integral (APCI) como institución cuyo mandato es la agregación del valor de la fibra de camélidos para incrementar los ingresos económicos a sus socios; (ii) El matadero como instrumento de desarrollo local: caso municipio de Curahuara de Carangas; (iii) El proceso de captura y esquila de vicuña en la comunidad manejadora de vicuñas Pumasara de la ARCMV "Quri Qarwa"; y (iv) El proceso de producción y comercialización de derivados de carne de llama, caso "INCABE" de la comunidad Belén de Andamarca. Los fines de este trabajo incluyeron: documentar los métodos de trabajo utilizados en el proyecto VALE; y sistematizar las lecciones aprendidas para mejorar la gestión del Proyecto y otros proyectos y programas de desarrollo rural.

C. Seguimiento y Evaluación de las Actividades Principales del Proyecto

166. Durante este año, el proyecto VALE ha tomado medidas para contar con información básica del área de seguimiento y evaluación. el proyecto ha diseñado un sistema informático (software) para el seguimiento de las actividades propuesta en el ML y el POA. Durante la misión se pudo comprobar que el encargado del área informática está ingresando la información de las diferentes actividades realizadas durante la gestión 2010 - 2012. Una vez culminado el ingreso de la información, se recomienda realizar las pruebas correspondientes que permitan contar con reportes sobre los principales indicadores de actividades y producto.

167. No obstante la disponibilidad de datos, en las observaciones sobre los componentes, se pudo constatar que los datos presentados en el marco lógico y otros documentos del proyecto VALE, no siempre guardan relación con el impacto tangible del registro de las actividades.

168. En el área de sanidad animal, tampoco existen datos sistematizados sobre el desempeño de los agentes de sanidad animal capacitados, ni de las farmacias veterinarias municipales. Aunque el personal trata de obtener datos sobre la venta de medicamentos, se ha notado que los municipios no siempre cumplen

oportunamente. Por lo general, no se tiene información sistematizada sobre la organización de las farmacias, ni el régimen financiero que manejan. Con relación a las campañas de sanidad animal, no se ha presentado datos que indiquen cuales farmacias cumplen con esta obligación. El impacto a nivel de las comunidades queda en la incertidumbre.

169. Con relación al Componente 3, se ha observado que los grupos, con el apoyo de los asistentes técnicos y TEZ, han comenzado a analizar de manera más regular los costos de producción y los ingresos que generen por producto. Pero los logros evidentes en materia de productividad y calidad de productos sólo estarán sostenibles cuando los grupos generen ingresos a través de la comercialización que les permiten, a su vez, generar empleo a nivel familiar y ganancias adecuadas para reponer equipos, infraestructura y los costos recurrentes. Esto implica que se establezcan los vínculos al mercado que permiten captar un porcentaje adecuado del valor de los productos.

170. En entrevistas con personal de campo del Proyecto se nota que la comercialización es un problema fundamental y que algunos grupos se desmoralizan cuando no encuentran salidas al mercado. Así, sería importante dar seguimiento al tema de la comercialización a nivel de los respectivos territorios.

171. La apropiación de las capacidades de gestión se ha comentado en varias oportunidades previas, pero en la fase de cierre será importante realizar una evaluación de los grupos que ya se encuentran en el segundo o tercer tramo para saber cómo reforzar su capacidad de autogestión. Todo lo mencionado se relaciona con la medición de impacto social y económico. El impacto social sostenible no es descifrable sólo con base en los indicadores.

172. Se debe mejorar el entendimiento del concepto de rentabilidad. El "Manual de Elaboración de Costos de Producción para Aplicación en los Emprendimientos Productivos" (septiembre 2012) debe ser sometido a una revisión de fondo. En el ejemplo del cálculo de costos de producción de charque (un emprendimiento común entre los grupos usuarios) se contempla sólo la mano de obra correspondiente a la faena y el procesamiento de la carne fresca. En el mismo, no se considera en los cálculos los costos de la producción primaria (sanidad animal, mejoramiento del forraje, trabajo no remunerado de las mujeres que cuidan los animales, y mejoramiento genético). Así, los resultados indicados en el ejemplo sobre estiman los beneficios.

173. Este manual fue elaborado recién en septiembre de 2012 y por eso no ha habido tiempo adecuado para capacitar a las/os asistentes técnicos, aplicar el instrumento, y sistematizar resultados. De todas maneras, no fue posible contar con datos que indicaran la rentabilidad de los emprendimientos al momento de realizarse la RMT.

174. Con base en la muestra de grupos visitados en esta Misión y en misiones anteriores, es notable que a menudo los GUs no tienen claro cómo estimar sus costos, como tomar en cuenta la mano de obra (auto-empleo) y otros factores. Por ende carece de criterios básicos para la toma de decisión. Por ejemplo, en el caso del emprendimiento de artesanía de Tayacolque (Municipio de Belén de Urmiri), el presidente del grupo sólo considera el costo del hilo y la mano de obra (el auto empleo de las/os artesanos) por pieza (prenda). Pero no incluye ni los costos considerables de llevar los productos al mercado de Potosí (de la comunidad hay que caminar 45 kilómetros para alcanzar transporte público o contratar una movilidad privada), ni la depreciación de los equipos e infraestructura. En otros casos que ya se encuentran en el segundo o tercer tramo del proceso también se pudo notar que la capacidad de medir costos es variable; o que el/la asistente técnico asume esta responsabilidad.

175. Se observa en este informe, por motivos aún no transparentados, que el Proyecto no toma las acciones relacionadas a la inserción en el mercado formal de servicios financieros mediante instrumentos de ahorro y de inversión productiva e intermediación social a favor de mujeres en sus grupos de ahorro y crédito no tienen avances de ningún tipo.¹⁸ Esto significa la pérdida de una oportunidad de desarrollar capacidades fundamentales para el éxito sostenible de los emprendimientos. En este contexto, cabe notar que el Proyecto todavía no tiene sistematizado datos de rentabilidad de costos sobre los grupos que se encuentran en los respectivos tramos. Será importante saber, por ejemplo, cuántos de los grupos que proceden por los tramos 2 y 3 han podido generar ganancias y ahorros.

D. Gerencia Financiera

176. El FIDA financia parcialmente al proyecto VALE con DEG 4.800.000 (aproximadamente USD 7,2 millones) y el Gobierno de Bolivia aporta alrededor de USD 4,5 millones (PASA compromete USD 1,5 millones; TGN USD 2.8 millones; Prefectura y Municipios comprometen USD 0.2 millones). Finalmente la contribución de los usuarios asciende aproximadamente a USD 2,6 millones. De estas fuentes de financiamiento, el proyecto ha recibido e invertido recursos provenientes del préstamo FIDA, de TGN Contribución, de TGN Impuestos, del proyecto PASA; de los Beneficiarios y en una menor cantidad Prefecturas y Alcaldías (Tabla 3 A).

177. Gestión financiera: Los registros contables del proyecto VALE están llevados mediante el sistema computarizado denominado Contabilidad Visual 9.0. La UGP y las OEDs, registran las transacciones del mes y al finalizar el mismo, remiten una copia de la información contable a la UGP para su revisión, ajustes y la consolidación de la información. El sistema contable está adecuado a las características y necesidades del proyecto VALE, lo cual permite emitir reportes financieros mensuales, anuales y acumulados a saber: i) inversiones por componentes y actividades; ii) categorías de gastos; iii) reporte de solicitud reposición de fondos al FIDA; iv) ejecuciones presupuestarias de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA); v) estados de cuenta; vi) libros mayores por partida y componente, así como la información que requieren las instancias gubernamentales.

178. Los emprendimientos productivos son cancelados en dos desembolsos: a) el primer desembolso por el 70%, que incluye la totalidad de las inversiones (adquisiciones) y un importe parcial de aproximadamente el 16% para asistencia técnica y; b) 30% para complementar el pago de asistencia técnica. La administración del proyecto VALE, informó a la misión FIDA que el registro contable de las transferencias de recursos de las fuentes FIDA a los grupos de usuarios, por concepto de cofinanciamiento de emprendimientos productivos, se contabiliza y se relaciona en las declaraciones de gastos enviadas al FIDA. La administración del proyecto VALE, para garantizar la justificación y respaldo de los recursos transferidos, ha implementado mecanismos de acción y un listado de requisitos de los documentos de respaldo que deben presentarse como justificación. En caso de no cumplir con algún requisito, la administración del Proyecto tiene como norma no hacer entrega de los demás desembolsos.

179. La misión RMT luego de la revisión de los documentos de soporte, tomó conocimiento que existen demoras en los descargos económicos e informes financieros por los GUs. De igual manera, se pudo constatar que las OEDs deberían enviar la información contable de acuerdo a los requisitos establecidos por la UGP en los plazos previstos. Si bien existen reglas claras y definidas, su efectividad se

¹⁸Ayuda Memoria, junio 2012.

ve afectada directamente por debilidades en la calidad de la información. Contar con la documentación relevante y confiable de manera oportuna, contribuye y fortalece al monitoreo, control y transparencia de la gestión financiera en los distintos niveles del Proyecto.

180. Desembolsos del préstamo FIDA: Con la aprobación de la Enmienda al proyecto VALE (714-BO), a partir del 24 de agosto de 2011, en la cual se realizaron cambios: i) en los componentes; ii) en el incremento de la asignación autorizada; iii) en la consolidación y ajustes en la denominación de las Categorías de Inversión, y iv) en la reasignación de recursos entre Categorías. (Apéndice 3 Tabla 3.C.)

181. El proyecto VALE ha presentado al FIDA doce (12) solicitudes de reposición de fondos que representan DEG 3.670.195, equivalente a USD 5.730.253. De este valor DEG 890.890,93 (USD 1.400.000) corresponde al anticipo de la Cuenta Especial. La ejecución por Categoría (en DEG) comparándola con la asignación de recursos en cada una de las categorías se puede observar lo siguiente: i) "Vehículos y Equipos" ejecutado el 77,92%; ii) Asistencia Técnica 84,99%; iii) Capacitación 20,49%; iv) Consultorías, Auditorías y Estudios 22,10%; v) Remuneraciones 65,41%; y vi) Operación y Mantenimiento 36,03%.

182. Según los datos financieros proporcionados por el proyecto VALE, la ejecución financiera acumulada al 30 de septiembre de 2012, en relación al importe total presupuestado, alcanza aproximadamente al 45%. Con respecto a la ejecución financiera por fuente de financiamiento, el proyecto VALE tiene el siguiente desempeño: 64% de los recursos FIDA, 13% TGN Contribución, 46% TGN Impuestos, 23% GUs, proyecto PASA 25% y el 4% Prefecturas y Alcaldías. (Apéndice 3 Tabla 3.A.). Es importante señalar que los recursos del proyecto PASA recién fueron ejecutados a partir del segundo semestre 2012.

183. Del monto total ejecutado (estructura del gasto), tiene el siguiente comportamiento por fuente de financiamiento: 72% FIDA, 10% TGN impuestos, 9% GUs; 6% proyecto PASA; 3% TGN Contribución; Prefecturas y Alcaldías en un porcentaje mínimo. Como se puede ver, el aporte de las otras fuentes de financiamiento del proyecto VALE ha sido menor de lo previsto, mientras que los recursos del FIDA representan un porcentaje significativo, lo cual refleja un descalce que dificulta cumplir con los objetivos y actividades programadas. (Apéndice 3 Tabla 3.A.)

184. En la asignación de recursos por Componente el Proyecto muestra los siguientes avances: Componente 1. "Manejo sostenible y aprovechamiento racional de la vicuña" 28% del total asignado al componente; Componente 2. "Inversiones facilitadoras de la economía campesina de camélidos" 5% de lo asignado; Componente 3. "Administración de activos monetarios y acceso a instrumentos de inversión y aprendizaje" el 60% de lo asignado, por último, Componente 4. "Gestión del Proyecto y Seguimiento y Evaluación" el 28%. (Apéndice 3 Tablas 3.C)

185. Luego de haber revisado y analizado los costos presupuestados y ejecutados por componente y actividad se puede constatar que algunas actividades contempladas en el diseño del proyecto no cuentan con presupuesto y se estima que no serán implementadas. Asimismo, los recursos presupuestarios fueron reasignados a otras actividades. La misión recomienda a la UGP justificar todo cambio o ajuste a los componentes y actividades establecidas en el Convenio de Préstamo, además de los movimientos entre líneas presupuestarias y posteriormente informar al FIDA.

186. Fondos de contrapartida: el Proyecto comprende un conjunto de componentes y actividades que son financiados tanto con los fondos provenientes del FIDA como con los aportes de contrapartida local y otras fuentes financieras. A la fecha, el proyecto VALE sólo ha recibido recursos de contraparte de las siguientes fuentes:

TGN impuestos, TGN Contribución; proyecto PASA y GUs, siendo estas aún insuficientes. (Apéndice 3 Tabla 3.A).

187. Tomando en consideración el párrafo precedente, la Misión corroboró que los presupuestos aprobados durante los años de ejecución del proyecto, han contado sólo con recursos de aporte de contrapartedel Tesoro General Nación (Contribución e Impuestos) de USD 1.184.911, lo que representa el 28% del monto total aprobado durante el transcurso de ejecución del proyecto. Como se mencionó en párrafos anteriores los recursos del Proyecto PASA recién fueron ejecutados a partir del segundo semestre 2012.

188. En ese contexto, el proyecto VALE debe hacer los esfuerzos necesarios para concretar el aporte de las otras fuentes de financiamiento que se comprometieron a aportar recursos para la implementación de las actividades, y de esta forma lograr alcanzar los objetivos propuestos del Proyecto.

189. La Misión recordó a la administración del proyecto VALE que los procesos de adquisiciones para bienes, obras y servicios de consultoría deben ser efectuados de acuerdo con los procedimientos previstos en el contrato de préstamo, las leyes y regulaciones locales aplicables. Los procesos de adquisiciones deberán hacerse en forma integrada con la respectiva documentación de soporte. Asimismo, las personas nombradas para los procesos de adquisiciones (Comisión de Calificación), deben tener el conocimiento de la norma, de tal manera que puedan aplicar en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

190. Cláusulas del Convenio de Préstamo: el resultado de la revisión y aplicación de las pruebas de cumplimiento, permitió establecer que el proyecto VALE, cumplió con todos los aspectos significativos a excepción de las cláusulas indicadas en el Apéndice 4.

191. Auditoría: la administración del Proyecto, en su generalidad, ha realizado los procedimientos para la contratación de servicios de auditoría externa oportunamente así como los resultados del proceso de selección, adjudicación y contratación de las firmas auditoras independientes.

192. Los informes de auditoría independiente, practicadas al Proyecto en las gestiones anteriores, en su mayoría fueron entregados oportunamente y los dictámenes fueron limpios. Las observaciones fueron de control internos y subsanadas en las gestiones posteriores.

VI. Evaluación de la Eficacia y la Eficiencia

163. El rendimiento del proyecto VALE está vinculado, con el uso adecuado de los recursos- sean estos de carácter humano, económico y financiero- y el logro de las metas y objetivos previstos, en el plazo establecido.

164. El Proyecto muestra una ejecución global financiera del 48,7%; sin embargo, los componentes operativos y donde se encuentran los servicios que han de llegarle a los usuarios, muestran los siguientes resultados de manera global y por actividad:

Tabla14. Ejecución Financiera por Componentes y Actividades

Manejo sostenible y aprovechamiento racional de la vicuña	31%
Fortalecimiento estructuras publicas nacionales especializadas manejo sostenible de a vicuña	3%
Fortalecimiento técnico de las Prefecturas y los Municipios con áreas vicuñeras	0%
Fortalecimiento Técnico organizativo comunidades manejadoras de vicuñas	37,85%
Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de Camélidos	32,07%

Actividad. 1: Sistema de sanidad animal localizado en la comunidad	98,33%
Actividad. 2: Pequeñas infraestructuras públicas y grupales de apoyo a la economía campesina de camélidos domésticos y silvestres, e inversiones comunitarias y turísticas	25%
Actividad. 3: Apoyo a pequeños emprendimientos productivos comunitarios	0%
Actividad. 4: Valorización de la cultura, del conocimiento local, fortalecimiento organizacional y diálogo de políticas.	0%
Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y de Aprendizaje	55,80%
Actividad. 1: Apoyo a la inserción en el mercado formal de Servicios Financieros	0%
Actividad. 2: Intermediación social a favor de mujeres en grupos diferenciados ahorro y crédito	0%
Actividad. 3: Inversiones de los pobres en sus emprendimientos y redes productivas	1,23%
Actividad. 4: Acceso a servicios de asistencia técnica, asesoría, capacitación e información	60,65%

165. Al respecto, cabe destacar que las actividades cuyos recursos financieros provienen de las fuentes FIDA y Tesoro Genral de la Nación (impuestos), se han desarrollado en el marco de los plazos convenidos.

166. En cuanto a las actividades, cuya ejecución, depende de otros financiamientos han tenido dificultades para su inicio, tales como el Componente 2 Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de Camélidos; ello motivado a que los aportes del Tesoro General de la Nación – TGN (Contribución); las municipalidades y del proyecto PASA han llegado con serios retrasos.

167. En todo caso, el VALE no ha logrado alcanzar las metas ni resultados previstos, con los montos estipulados. Se ha avanzado en la consecución de metas de algunas actividades, por ejemplo: el “sistema de sanidad animal”, a expensas de la ejecución de otras acciones: “Valorización de la cultura, del conocimiento local, fortalecimiento organizacional y diálogo de políticas”.

168. Otro ejemplo, en lo concerniente al equipamiento entregado para captura y esquila de la vicuñas, las mallas han facilitado el trabajo de las comunidades para armar las mangas en base a la planificación de la campaña, pese a esto no se ha logrado en varias comunidades el incremento de la captura pues la falta de participantes y la poca capacidad y experiencia en otros casos no ha permitido aprovechar este material.

169. Junto a las mallas se asignaron recursos para la compra de maquinas esquiladoras, las cuales en la mayoría de los casos no están siendo utilizadas porque no se capacitó en las comunidades sobre su uso y en algún caso no hay luz eléctrica ni se tienen todavía recursos para la compra de un generador.

170. Un tema de reflexión es la forma en que se decidió el uso de cierto equipamiento sin considerar y garantizar los servicios posteriores de asistencia técnica. Si bien son las Asociaciones Regionales de Comunidades Manejadoras de Vicuñas quienes contratan la compra de los equipos, el proyecto VALE debería apoyar la profundización del análisis sobre las ventajas y desventajas de las decisiones sobre determinados paquetes tecnológicos asumidos.

171. También es fundamental que junto a las inversiones realizadas se garantice un proceso sostenido de generación de capacidades pues el uso de equipamiento e inversiones está mediado por la capacidad de las organizaciones, comunidades y personas que la usan.

172. Las posibilidades del VALE de financiar las actividades tendientes a alcanzar ciertos niveles de sostenibilidad de las acciones adelantadas, se ven limitadas, pues el nivel de recursos disponibles no se corresponde con la ejecución técnica:

- a) Futuras acciones para consolidar el sistema de sanidad animal dependería de otras fuentes o la restauración del presupuesto reasignado por la Dirección del Proyecto a otras actividades, ya que se ha ejecutado el 100% del recurso presupuestado
- b) Los recursos económicos por ejecutarse, en menos de 2 años, para el Componente 1, representan un 69%. Esto es un riesgo pues los temas de más baja inversión (fortalecimiento de estructuras públicas nacionales, prefecturas y municipios) requieren a más de inversiones acciones de incidencia y un continuo acompañamiento para garantizar este indicador. Es necesario desarrollar el plan de incidencia y dentro de él el uso del presupuesto aún pendiente de ejecutar

173. La vinculación entre la ejecución técnica y la financiera no está claramente delimitada en el diseño, ya que en ningún momento se establecieron las metas y resultados esperado para cada año, aunque se definieron los costos/ componente/ año; el proyecto VALE ha tenido la oportunidad de planificar con mayor libertad su ejecución anualmente.

174. Por último, es relevante mencionar que la eficacia y eficiencia del proyecto VALE disminuye drásticamente al no diseñar e implementar una estrategia con miras a lograr el cumplimiento del objetivo del Proyecto. De esta manera no se dan actividades coordinadas que en su globalidad generen el impacto buscado que es la valorización de la economía campesina de los camélidos, como menciona su título.

VII. Efectos y Avances en el Impacto

175. En cuanto a efectos desatados por la implementación de los EPs, de las PIAPs, de los apoyos a los vicuñeros, entre otros se observa lo siguiente:

- a) Se evidencia un incremento en los activos productivos de algunos de los GUs, ya que estos han adquirido maquinarias y equipos con sus propios recursos, luego de haber obtenido ganancias al comercializar sus productos, como por ejemplo el Grupo de Mujeres Chillavi- Flor de Kantuta (Cochabamba), Organización Campesina del Cantón Eduardo Avaroa (Oruro) para la transformación del cuero y EP Asociación Mixta de Productores Agrícolas, Ganaderas y Artesanales (AMPAGAS), municipio Challapata.
- b) Cabe destacar que una gran parte de esta infraestructura y estos equipos, están subutilizados o no cuentan con un espacio adecuado para su instalación.
- c) Otro ejemplo, son las dotaciones de maquinarias y equipos (esquiladoras, mallas de captura) para los vicuñeros, sin desmeritar los problemas con la capacitación necesaria y no recibida para el manejo adecuado de estos equipos. Aunque el Proyecto apuesta por un incremento en la captura resultado de las inversiones en equipamiento y la asistencia técnica contratada, hasta la fecha se ve, aunque las mallas entregadas pueden mejorar el proceso de captura, ya que la deficiencia organizativa y la falta de capacitación en las comunidades limita esta opción.
- d) Existe escasa evidencia del incremento de los activos financiero-económicos, en el caso de los EPs al pasar de un tramo a otro, ya que sólo 122 grupos se encuentran en los Tramos II y III. Los miembros de los distintos emprendimientos visitados informan de un incremento en los ingresos; sin embargo se evidenció en campo que tanto la línea base (ingresos-egresos

sin proyecto) como los datos suministrados, luego de contar con el apoyo del proyecto VALE no son totalmente confiables. Por ejemplo, uno de los grupos de la comunidad de Chiuta, informaba que ellos faenan unas 45 llamas al mes, sin embargo, en su estructura de costos reflejaban 45 llamas en 5 meses, con un promedio de 15/mes y a pesar de que venden el cuero tampoco lo consideraban como ingresos.

- e) Para los grupos y asociaciones vinculadas a la captura de vicuñas, no se tiene un análisis económico de las campañas anteriores, es decir se debería conocer si la captura y esquila es rentable para las familias y si a más del jornal se puede pensar en utilidades adicionales y cómo el incremento porcentual de la captura se refleja también en mejores ingresos a las personas participantes.
- f) Esta información, ahora inexistente podría ser además un mecanismo de motivación en las comunidades para incrementar el número de participantes, pues como ya se mencionó el equipamiento es importante, pero sobretodo la participación y capacitación en las comunidades.
- g) El proyecto VALE, al momento, no tiene priorizado la opción de agregación de valor en la cadena de fibra de vicuña, lo cual puede permitir una actividad productiva continua de las familias durante el año y mejorar el nivel de ingresos en porcentajes importantes. A más del intercambio de experiencias a la Argentina para conocer estas opciones, el Proyecto podría plantearse otras acciones que den pautas para apoyar procesos de pequeñas transformaciones de hilado, tejido en telares, confección de prendas.
- h) El incremento de los activos intangibles, fue reconocido por los propios usuarios, ya que ellos han aprendido a formular ideas de proyecto, a defender las propuestas ante el CLAVE, a seleccionar al asistente, a abrir cuentas bancarias, a realizar seguimiento a las actividades planteadas, a evaluar el servicio prestado por el asistente técnico, a llevar registros y a rendir cuentas a través de informes.
- i) Sin embargo, en el Grupo Focal con los emprendedores se evidenció que el tema de selección de los asistentes técnicos se limitó a "tomar" el que se presentaba, pues sólo un grupo escogió entre dos aspirantes. De los criterios que tienen para la selección como son: confianza, puntualidad, seriedad, compromiso y cumplimiento, se puede inferir que deben conocer previamente al asistente técnico y poder tener la oportunidad de seleccionar el mismo; para el criterio "ganas de trabajar", queda claro que es un desiderátum, pues no poseen las formas de medirlo y en referencia al aspecto "conocimiento", hubo poca evidencia sobre cómo lo establecen.
- j) En cuanto al desarrollo de un mercado de servicios no-financieros (asistencia técnica) de carácter local, se parte del hecho que está centrado en un sistema de asignación de recursos por medio de concursos, se estimaba dinamizar los mercados locales de asistencia técnica, focalizada en demandas legítimas y diversificadas de la población objetivo, en el cual se preveía que la mayor parte de los oferentes del servicio eran los mismos campesinos, artesanos y microempresarios. Sin embargo, el desarrollo de esta estrategia se ha visto limitado por factores que van desde la oportunidad del servicio con el desarrollo de la actividad generadora de ingresos; la definición del costo de la misma, pues está pre-establecido por el proyecto VALE y aunque la selección es por parte de los GUs, ellos no determinan el valor por el servicio; criterios de selección del asistente técnico, donde los aspectos técnicos (manejo del tema o de la actividad generadora) son minimizados; contenido de la asistencia técnica a desarrollar con el EP (paquete tecnológico), entre otros.

176. En conclusión, los efectos de la intervención del proyecto VALE son aún incipientes. Si bien se ha logrado una dinámica de trabajo en diferentes comunidades y zonas, éstas han sido bastante puntuales, dispersas y con escaso relacionamiento entre los grupos, entre rubros y a nivel de integración del territorio. Esto ha llevado a que, aunque se den ciertos avances al interior del grupos como: i) incremento en los activos productivos de los grupos; ii) incremento de los activos financiero-económicos; iii) incremento de los activos intangibles (conocimiento, responsabilidad, toma de decisiones); iv) incipiente desarrollo de un mercado de servicios no-financieros (asistencia técnica) de carácter local, estos avances sean frágiles, no integrados y sin garantía de sostenibilidad. La ausencia de una estrategia de desarrollo de los diferentes rubros de apoyo (producción primaria, transformación de fibra, artesanía, cárnicos, etc.) y del complejo productivo en su totalidad hace que lo avanzado se quede en pequeños logros a nivel aislado sin opción de réplica, ni de consolidar una estrategia de desarrollo del sector camélido.

177. Otro elemento que limita el alcance de posibles impactos en el territorio es la falta de relación entre los componentes; que aunque comparten un territorio, actores y hasta temas, son desarrollados de manera aislada, sin sinergias y complementariedades. Esto se evidencia fuertemente en la relación (casi inexistente) entre mataderos municipales y emprendimientos de transformación de cárnicos, que aunque deberían ser vistos como una propuesta de aprovechamiento de la carne y consolidación de esta cadena, son aún actividades dispersas aunque se necesitan una a otra, como ejemplo se mencionan los emprendimientos transformadores de cárnicos que requieren carne certificada que podría provenir de los mataderos bajo la supervisión del organismo competente.

178. Es altamente recomendable que se definan la vocación y posibilidades de cada territorio, tanto en lo productivo como también en lo organizacional, actores, acciones en marcha, etc. dando énfasis al apoyo y acompañamiento de acciones. Debe verse la complementariedad de los componentes y lograr una dinámica de trabajo que valore este conocimiento. Esto implicará entonces un breve diagnóstico de las dinámicas territoriales en las zonas de trabajo, la evaluación de cada uno de los grupos que se encuentran en los tramos II y III con la finalidad de diseñar un plan de trabajo para reforzar su capacidad de cogestión, analizar la relación y complementariedad con los otros dos componentes, orientar las inversiones a reforzar el trabajo de los grupos pero en el marco de un territorio, intereses comunes, vocación productiva específica, potencialidad de desarrollo.

179. Las implicaciones de lo mencionado son variadas: i) organización del equipo con un carácter más territorial; ii) modificar o flexibilizar los fondos de inversión disponibles (montos, plazos, modalidades de entrega, procesos de calificación); iii) modalidad de seguimiento menos administrativa y más orientada al soporte estratégico y metodológico; iv) diseño de estrategias globales de acceso a mercado, comercialización, transformación; v) priorización de las inversiones orientadas no sólo a la demanda social sino hacia la potencialidad del sector y capacidades de las organizaciones (significa mayor información y reflexión para la toma de decisiones a nivel de los grupos y municipios); y vi) reforzar la propuesta de sistematización del proyecto también hacia los aprendizajes del proceso, el rescate de experiencias y metodologías exitosas, materiales de difusión masiva, innovadores e interesantes, todo esto como aporte a la consolidación de una propuesta de trabajo para el desarrollo del sector.

180. Para la fase de cierre del Proyecto, es fundamental definir una estrategia que valore el territorio como espacio de vida de las familias criadoras de camélidos y de gestión de actores locales priorizando las intervenciones. El reto para el proyecto VALE es implementar una estrategia de trabajo en los próximos dos años, que coadyuven a coordinar y fortalecer las capacidades de los usuarios.

VIII. Sostenibilidad de las Acciones Emprendidas por el proyecto VALE

181. Como se mencionó en capítulos anteriores una de las principales debilidades del proyecto VALE es la falta de estrategia y una falta de visión a futuro del sector camélido. En su documento ExAnte la propuesta es la valorización de la economía campesina de los camélidos y ello supone la interrelación de actores (criadores, productores, acopiadores o rescatistas, autoridades originarias y gubernamentales: municipales, departamentales, y nacionales, universidades, cooperación internacional, ONGs, instituciones financieras, entre los más destacados) y el proyecto VALE, con sus capacidades técnicas y recursos actuar como un catalizador que desafíe, promueva, difunda y potencie actividades que busquen lograr una ganadería productiva de altura que se desarrolle a través de la cría y uso sustentable de los camélidos domésticos y silvestres permitiendo así disminuir generar riqueza en el área del proyecto.

182. Al no poseer esta visión de futuro o proyección de la ganadería a 10 ó 15 años y sólo cubrir la demanda de requerimientos aislados fundamentados en la "demanda social" como se menciona por parte del equipo gerencial del proyecto, es difícil que lo mencionado en el párrafo anterior se logre cumplir y por ende no habrá perspectivas de sostenibilidad de las acciones del proyecto una vez que este finalice.

183. La MTR arroja las siguientes conclusiones, en cuanto a la sostenibilidad de las acciones emprendidas por el VALE, durante el período 2009-2012:

184. De la **ARCMV y el uso sustentable e las vicuñas**: La sostenibilidad de las acciones desarrolladas en este componente no está garantizada, fundamentalmente por la debilidad de las comunidades, la poca relación entre las bases y las instancias regionales, el crecimiento de la caza furtiva y la dependencia de esta actividad económica, que al igual que otras fibras de camélidos, depende del precio que se define en el mercado mundial. Sin embargo las actividades planificadas contribuirán a esta sostenibilidad si se logra construir, desde el proyecto VALE, un plan de incidencia política que valore los estudios y mecanismos de monitoreo y registro en marcha y viabilice una propuesta de fortalecimiento de capacidades a las organizaciones regionales y comunales para que asuman un rol más protagónico en la actividad de aprovechamiento sustentable de la vicuña.

185. En la parte ambiental hay dos amenazas importantes:

- a) la caza furtiva para lo que la consultoría para el Plan estratégico, operativo y capacitación para el control y vigilancia de la caza ilegal de las vicuñas dará elementos de incidencia para temas normativos, legales y punitivos y permitirá inversiones en equipos de control y monitoreo
- b) el avance de la minería en zonas de vida de camélidos silvestres y domésticos que a más de competir por el uso del agua (con efectos contaminantes), lleva además al desplazamiento del ganado camélido como por ejemplo en la zona de Apolobamba donde se está acorralando hacia la parte baja a la población de vicuñas.

186. Es necesario como complemento apoyar además la construcción de normativa a nivel territorial – comunal para limitar el efecto de la minería en zonas de vida de los camélidos silvestres pues en muchas ocasiones son los propios comunarios quienes incursionan en la extracción de minerales.

187. Del **Servicio de Sanidad Animal**: Conforme con el 'Reglamento del Uso, Manejo y Administración de la Farmacia Veterinaria Municipal para Camélidos' (Proyecto VALE), la sostenibilidad de las farmacias veterinarias se relaciona con: (i) la consolidación de la organización a cargo de la farmacia, y (ii) el régimen

financiero. El régimen financiero depende de la combinación del presupuesto para operar la farmacia del GAM respectivo y los cobros por servicios a las/los productores. El reglamento establece un modelo complejo para operar y fiscalizar la farmacia. El compromiso de establecer una organización adecuada para cumplir con las funciones de la respectiva farmacia parecería una condición básica del financiamiento del proyecto VALE.

188. De los casos encontrados durante las visitas de campo de la Misión, se observa que la municipalidad no tiene establecida una organización conforme el reglamento o la organización ha dejado de funcionar. La sostenibilidad financiera tampoco fue evidente pues la farmacia veterinaria no sólo debe operar como un punto de venta de medicamentos sino también promover la cobertura de servicios en el campo en su área de influencia. Hasta ahora, parecería que los servicios se limitan a pedidos individuales y no por oficio. Es decir, en las farmacias que no se consideran sostenibles.

189. En cuanto a cumplir con la función de una tienda veterinaria, por ejemplo en el caso del municipio Toledo es obligatorio llenar un oficio previo a retirar el medicamento. Según informó un GU del proyecto VALE, basado en el mismo pueblo, la compra de medicamento a menudo implica una primera visita para llenar el oficio (en el caso que esté abierta) y el retorno a la tienda el próximo día. Por estas trabas las señoras entrevistadas dicen que recurren a otros proveedores de servicios más expeditos. Adicionalmente, en el caso de la farmacia veterinaria de Toledo (donde también tienen el Campo Ferial), se pudo notar: i) falta de personal a tiempo completo; ii) cobertura limitada de servicios; iii) falta de datos que indicara la sostenibilidad financiera; y iv) la directiva no se reúne regularmente. En otros municipios, la información recabada es similar, como por ejemplo en los municipios de Huari, Choquecota, y Totora. En Choquecota, la farmacia opera sólo durante los meses de septiembre a noviembre con un técnico medio del municipio. De otra manera, responden a los pedidos esporádicos.

190. De las 37 farmacias establecidas, conforme con los datos proporcionados por el Proyecto, este considera sostenibles sólo 8, equivalente a 40% del número esperado y apenas 22% del total. Cabe señalar que las evidencias de sostenibilidad aún para las 8 farmacias no se presentaron para cuando la MTR se realizó. Evidentemente, las farmacias establecidas en el año 2011 no cumplen con los criterios establecidos sobre sostenibilidad o la información que sustente la sostenibilidad no se ha captado.

191. **Sostenibilidad de los Emprendimientos:** se logra cuando la población objetivo toma responsabilidad en los aspectos relacionados al: i) funcionamiento de las organizaciones y grupos (fortalecimiento organizacional, planificación, seguimiento, capacitación y asistencia técnica para adelantar sus proyectos); ii) alcanzar el punto de equilibrio entre los ingresos y egresos; y iii) la inclusión como elemento de desarrollo para motivar la participación de los jóvenes y la consecución de un mercado estable.

192. Cabe destacar que en los cálculos de los ingresos y egresos presentados por los GUs, al momento de las visitas, para los emprendedores en "cárnicos", se contempla la mano de obra y se deja por fuera lo correspondiente a los aspectos de producción primaria, sobre estimando los beneficios obtenidos. Es notorio que frecuentemente se desconoce cómo estimar los costos reales y se carece de criterios básicos para la toma de decisiones, esto a pesar de las mejoras evidenciadas al comparar los resultados con lo obtenido en el mes de junio 2012.

193. La mayoría de los EPs se mueven en el ámbito de los mercados locales (ferias y mercados públicos), y sólo un porcentaje muy pequeño (menor al 5%) ha comenzado a tener contactos con otros mercados. A título de ejemplo, el Grupo de Charque en Toledo, cuentan con un responsable de mercado, lo cual le

permite buscar nuevos negocios (actualmente entregan charque a Mercados Edén). Para el momento de la visita tenían un compromiso con la Gobernación para elaborar charque para las canastas navideñas.

194. En el caso de los cárnicos (charque, embutidos, chorizos, etc.) el cuello de botella lo representa el no contar de entrada con la certificación de la carne, para lo cual se requiere sea expedido por un matadero avalado bromatológicamente por el SENASAG, limitando el acceso a mercados más competitivos.

195. Sin embargo, el potencial de las actividades apoyadas es significativo; en el caso de la carne de llama, se tiene que el valor del kilo es de Bs. 20 y cuando se transforma a charque el precio que se puede obtener es de hasta Bs. 100/Kg: para el caso de la fibra, por 1,5 Kg se obtiene Bs. 50 y con esta misma materia prima se produce 1 kg de hilo que se vende a Bs. 200. En ambos casos el proceso de transformación agrega valor de manera importante.

196. En el caso de la fibra, la mayoría de los emprendimientos se basa en la confección de prendas, que en su mayor parte utilizan el hilo elaborado por empresas industriales que son ajenas a la dinámica local; por lo tanto, la posibilidad de generar utilidades para el grupo se ve limitada, por el costo de la materia prima utilizada. También se comprobó la compra a la industria por parte de los Gus de hilados acrílicos. Es imperioso que el proyecto VALE inicie trabajos de identificación, invención u otra actividad que le permita solucionar el tema de transformación de fibra a hilado en el ámbito local.

197. Los EPs que se encuentran en los Tramos II y III se verían fortalecidos, tal y como se plantea en la propuesta original del proyecto VALE, con la implementación de la inserción en el mercado formal de servicios financieros mediante instrumentos de ahorro y de inversión productiva e intermediación social a favor de mujeres en sus grupos de ahorro y crédito.

198. La **sostenibilidad del servicio de asistencia técnica** no es evidente, pues se desconoce con certeza del número de EPs financiados en los años 2010 y 2011 cuántos se abstuvieron de concursar por el siguiente tramo debido a escasez de recursos, ante el aumento del aporte por parte de los grupos.

199. En cuanto al pago de la asistencia técnica, está en duda la posibilidad de que los GUs procedan con este compromiso luego de finalizar sus trámites. Un caso excepcional es el caso de AMIPACK, pues a la par de contar con el apoyo subsidiado para contratar un asistente técnico con el proyecto VALE, paga con sus propios recursos otro asistente técnico por 4 días/mes, por todo el año, Bs 100/día.

200. Otros factores que inciden en la posibilidad de sostenibilidad de la asistencia técnica aparte de la capacidad de los GUs para seleccionar con criterios técnicos- no solamente con criterios de relacionamiento casi familiar, es que realmente se materialice el aumento de ingresos por mejoramiento de la actividad productiva. El proyecto VALE deberá apoyar a los GUs en la determinación de los criterios y para la selección de criterios técnicos solicitar la contribución de alguna autoridad especializada en el tema que facilite al GU la toma de decisión.

201. **Sostenibilidad de las Acciones de Género:** sólo a partir de mediados de este año 2012 se muestran algunos avances en la implementación de la Estrategia de Género, la sostenibilidad de estas y futuras acciones se evidenciarán más adelante y, de estas acciones continuar, se podrán medir durante el año 2013, cuando se hayan empoderado los grupos vulnerables debido al mejoramiento económico, valorización de la mujer (auto estima), se alcance mayor y mejor participación de las mujeres y jóvenes, con algunas medidas que se proponen para incentivar su participación.

202. **Sostenibilidad de la Articulación de Componentes:** El proyecto VALE no maneja una estrategia de coordinación entre los respectivos componentes; ni tampoco la creación de alianzas con otros programas, instituciones, organismos oficiales y/o proyectos del sector público a nivel general o de los territorios.

203. No se identificó una intencionalidad de relacionar las inversiones en los municipios; mataderos, campos feriales, farmacias veterinarias con los emprendimientos apoyados en el territorio. Hay casos donde la implementación de un matadero (municipio de Choquecota por ejemplo) no se relaciona al desarrollo de grupos de emprendedores en transformación de carne, los cuales necesitan para acceder al registro sanitario la entrega de una certificación procedente de un matadero aprobado y controlado bromatológicamente por SENASAG, la autoridad oficial competente. O que las farmacias cofinanciadas den sustento a las propuestas de sanidad animal apoyadas a nivel de comunidades por el proyecto VALE.

204. Esto hace entonces que se arriesgue la sostenibilidad de los diferentes emprendimientos, pues en el caso concreto de la transformación de cárnicos todos están trabajando de manera informal lo que limita el acceso a mercados más competitivos, sumándose además el riesgo de ser sancionados por trabajar sin los registros correspondientes

205. La Misión RMT, siguiendo las recomendaciones de misiones previas, considera que las oportunidades para mejorar el desempeño del Proyecto en este sentido son muy amplias. Adicionalmente, se presentan oportunidades para facilitar la interrelación de los GUs para fines de la comercialización, acceso a servicios especializados, y financiamiento. Las alianzas y coordinación de los componentes serán fundamentales para facilitar la sostenibilidad del impacto de las inversiones del Proyecto.

206. Sólo para dar unos ejemplos de áreas aptas para la coordinación de actividades:

- a. Los PIAPs (Componente 2) podrían servir para incentivar las campañas de sanidad animal; y, una vez tramitado el registro sanitario, mejorar el acceso a los mercados para los grupos usuarios del componente 3.
- b. El sistema de sanidad animal debe de coordinarse con los emprendimientos relacionados con la producción primaria y con la transformación de los productos cárnicos.
- c. Los grupos emprendedores que se dedican a la artesanía podrían asociarse para fines de realizar compras de insumos, acopio y comercialización.

207. **Sostenibilidad de las Organizaciones, redes y asociaciones:** el proyecto VALE no promueve la formación de redes o asociaciones de segundo nivel entre los gGUs de los respectivos territorios. Sin embargo, la Misión considera, con base en las visitas de campo y entrevistas con los TEZ, que el Proyecto podría tener un impacto importante en materia de fortalecer los GUs si el personal de campo tuviera el mandato correspondiente. Es decir, de facilitar las alianzas, conforme con las preferencias de los grupos base, para fines de la comercialización, financiamiento, contratación de servicios y otros.

208. En algunos casos, a pesar de las condiciones laborales difíciles que rigen en el Proyecto, la Misión observó que las/os asistentes técnicos, como también los TEZ han tomado iniciativas por voluntad propia, es decir, fuera de los términos de referencia contractuales y a veces más allá de los tiempos cubiertos por su contrato, para facilitar vínculos de mercado, articulación de alianzas, y consolidación de las organizaciones. Estas iniciativas deben ser reconocidas e incentivadas en el esquema del Proyecto.

209. Otra organización, APROYCO, reúne tres organizaciones, una de las cuales

es GU del proyecto VALE de la comunidad Chiuta (Oruro). La organización ya tiene construido un matadero a pequeña escala, obra financiada a través del Fondo Indígena. Pero falta equipar y poner en funciones el matadero. Así se encuentra en una situación similar a varios PIAPs financiados por el Componente 2. Aunque APROYCO antecede la intervención del proyecto VALE, se presenta una oportunidad de apalancar las capacidades de la organización y también la inversión existente en el matadero.

210. Adicionalmente, personal del Proyecto ha investigado informalmente el acceso al Banco de Desarrollo Productivo que maneja una línea de crédito favorable para la producción primaria y transformación. Otras alianzas incluirían las que se dan con las gobernaciones para acondicionar la red vial. En el área de turismo, los TEZ han sido indispensables en promover y concluir convenios con empresas turísticas para asegurar el flujo de visitantes a los emprendimientos del proyecto VALE.

211. Sin duda, estos ejemplos sólo sirven para ilustrar el impacto potencial de distintas medidas para promover la sostenibilidad de los grupos base del Componente 3. Pero la estrategia operativa del proyecto VALE no prioriza la articulación de alianzas o la asociación de múltiples grupos. La Misión considera fundamental promover estos procesos para poder facilitar el impacto duradero de las acciones de los distintos componentes.

212. Para avanzar sobre esta recomendación, será básico coordinar a nivel territorial el mismo personal que trabaja en el marco del Proyecto. Se refiere, por ejemplo, al personal que brinda servicios en diversas ramas (transformación, mejoramiento de praderas, cosecha de agua, comercialización, etc.) a múltiples GUs de una zona. Este proceso facilitaría, a su vez, el intercambio y solidez de las organizaciones como ya ha ocurrido de manera espontánea en ciertos casos. Se puede hablar de promover una "Red de Emprendimientos" y promover vínculos entre productores de distintas especialidades y en general entre grupos de producción primaria y transformación y comercialización.

213. Cabe destacar, que el capital social es débil en la mayoría de los GUs la organizaciones de 1ro y 2do nivel, cuando existen, son vistas como un mecanismo para acceder al recurso, existiendo poca reciprocidad en cuanto a los aportes de los asociados, a la creación de un fondo propio que les permita en el futuro apalancar recursos para otros proyectos, a enfrentar emergencias e imprevistos y a contar con recursos para sus gastos operacionales, como también a la participación en las reuniones y en las asambleas; entre otros factores.

214. Un ejemplo aislado de avance en este tema, de carácter espontáneo, existe en la comunidad Maraca, municipio Uncía (Potosí), ya que allí se ha conformado una organización de 2do nivel denominada "Uñepa" (Asociación de Criadores de Camélidos Wiñaypag), la cual cuenta con unos 250 afiliados. En esta zona el proyecto VALE financia 9 EPS, habiendo alcanzado en el año 2011 a 16 Grupos.

215. En la visita al municipio hubo una concurrencia de 6 grupos usuarios del proyecto VALE, todos de los cuales están en la Asociación. La TEZ (OED-Potosí) que atiende estos grupos tuvo un rol facilitador en la formación de la Asociación. Pero es importante señalar que estas iniciativas no se visibilizan en el esquema del proyecto VALE aún cuando así se reúnen grupos que han concursado exitosamente en los sucesivos tramos.

216. Entre las áreas temáticas que requieren apoyo técnico se tiene: i) el fortalecimiento organizacional; ii) la elaboración de un Plan de Trabajo en el cual plasmen sus propuestas, y iii) las acciones a emprender para alcanzar sus objetivos y metas.

217. Este EP presentó a la Misión una propuesta elaborada con apoyo de la

institución Visión Mundial, la cual consiste en el mejoramiento de actividades primarias productivas; sin embargo, los socios manifestaron que la construcción de un matadero, desencadenaría el desarrollo del sector camélido en la zona, al vincular producción y transformación.

218. Otro ejemplo de una organización que ha comenzado a considerar la generación de relevo como un factor de éxito, incorporando a los jóvenes en cargos directivos, es el Grupo de la comunidad Sipaca Titapuquina, municipio Santiago de Huari, miembro también de la organización de 2do nivel

219. Si el proyecto VALE contase con un sistema de monitoreo interno adecuado, estos casos pudiesen ser insumos para auto redefinir la estrategia de implementación del Proyecto.

220. En cuanto al **capital humano**, es menester indicar que las acciones emprendidas por el proyecto VALE, capacitaciones, pasantías y manejo autonómico de procesos, en cierta medida han contribuido a incrementar el capital humano, el cual se expresa en autoestima y conocimientos, los cuales son un instrumento poderoso de lucha contra la pobreza.

221. Los propios usuarios manifiestan que ellos han aprendido a formular ideas de proyecto, a defender las propuestas ante el CLAVE, a seleccionar al asistente técnico, a abrir cuentas bancarias, a realizar seguimiento a las actividades planteadas, a evaluar el servicio prestado por el asistente técnico, a llevar registros y a rendir cuentas a través de informes.

222. Para alcanzar la sostenibilidad prevista en las distintas acciones implementadas, el proyecto VALE tendrá que hacer ajustes a la estrategia de intervención, minimizando o erradicando los cuellos de botella del proceso y logrando la sinergia y dinamización del espacio territorial, donde se conjuguen los distintos servicios del proyecto VALE y de otras instituciones públicas y ONGs.

IX. Desempeño del FIDA, del Gobierno y de los socios del Proyecto

A. Arreglos de Ejecución

223. El documento Ex Ante, diseñado y aprobado por el FIDA en el año 2006, propone un trabajo muy fuerte con los municipios involucrados y es esta la razón por la que en el documento mencionado sólo se contempló la implementación de una unidad nacional de ejecución que implementaría el proyecto VALE en utilizando como brazos ejecutores a varios municipios quienes llevarían adelante el proyecto a nivel local y regional.

224. Este concepto de implementación del Proyecto nace de la intención del GdB basada en la Ley de Descentralización y en la necesidad que los municipios comiencen a tomar un rol más activo, responsable y socializador en sus territorios.

225. Ante nuevas autoridades en el GdB, con una idea de ejecución diferentes a la planteada, cuando se implementa el proyecto en el año 2010 se toma la decisión de implementar unidades de ejecución departamentales por lo cual crea las OED en los cuatro departamentos con la No Objeción del FIDA quien a nivel país también había cambiado su Gerente de Operaciones. Esto obligó a un reordenamiento en las líneas presupuestarias ya que estas cuatro oficinas incluyendo movilidad, infraestructura, mobiliarios y personal no estaban incluidos.

226. Al presente no es posible concluir si el planteo de ejecución inicial hubiera sido exitoso ya que ni siquiera fue puesto en práctica pero de acuerdo al documento Ex Ante y teniendo en cuenta las visitas de campo realizadas puede inferirse que el planteo conceptual y los recursos asignados a ese planteo hubieran sido escasos

teniendo en cuenta, por un lado, el área y sus dificultados y la escasa capacidad técnica de los municipios en implementar este tipo de proyecto. No obstante es importante no abandonar estos conceptos y redimensionarlo para poder finalmente empoderar los municipios en estas ejecuciones.

227. Continuando con el documento Ex Ante otro aspecto débil relacionado con la Gerencis del Proyecto se encuentra en la asignación de recursos a otras instituciones del GdB lo cual generó retrasos en la ejecución a causa de reclamos, malos entendidos y desacuerdos en cómo implementar el primer componente que involucra a las vicuñas, especie silvestre, que obliga a incursionar en otro tipo de manejo y a lograr el aval de otras autoridades gubernamentales. Debe quedar claro que la solución no es descartar o eliminar las actividades realizadas con camélidos silvestres ya que esta especie animal y su manejo sustentable forma parte de la vida cotidiana de muchos productores de camélidos domésticos que a su vez forman parte de las comunidades manejadoras de vicuñas.

228. Al presente el Proyecto es implementado a través de una Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) localizada en Potosí y cuatro Oficinas de Enlace Departamentales (OED) localizada en cada uno de los departamentos dentro del área original del proyecto.

B. Desempeño del FIDA

229. Desde el año 2010 el FIDA lleva adelante una nueva forma de interactuar con los países en los que implementa sus programas y proyectos. Esta nueva forma de interactuar se realiza a través de las denominadas misiones de supervisión y se llevan a cabo semestralmente por programa o proyecto, para ello se conforma un Country Project Manager Team (CPMT) local que posee sus actividades facilitando y monitoreando las acciones de los programas y proyectos que se están llevando a cabo en el país.

230. Por lo mencionado, el proyecto VALE contó con la presencia de cinco misiones de supervisión a lo largo de su vida. De cada una de ellas se confeccionó una Ayuda Memoria las cuales fueron firmadas por la Ministra de Desarrollo Rural y Tierras, organismo oficial bajo el cual se encuentra el proyecto VALE, y por la Ministra de Planificación del Desarrollo, organismo oficial contra parte del FIDA.

231. Además de lo mencionado, el CPMT conformado en Bolivia por un equipo multisectorial ha dado apoyo permanente a los equipos técnicos y administrativos del proyecto desde que inició el proyecto hasta el presente.

C. Desempeño de las Entidades de Gobierno

232. La relación entere el CPMT Bolivia y las entidades del gobierno se pueden calificar de fluidas y de considerable diálogo, esta características se presentan a nivel de Ministros, Viceministros, Oficiales de programa, Directores Nacionales y Regionales de aquellos organismos e instituciones con los que se ha interactuado.

233. Pese a lo anterior, debe observarse que el equipo directivo del Proyecto no posee como política y estrategia de gestión la interacción y potenciación de actividades junto a otras entidades del gobierno u otras, pese a las constantes sugerencias y advertencias por parte del CPMT Bolivia no se obtuvieron los resultados esperados. Dentro de una conducción vertical se aplica una estategia de acción aislada del resto de las instituciones presentes en el territorio.

D. Desempeño de los Socios

234. Por lo mencionado, no puede calificarse como regular o buena la relación con los socios del Proyecto como es el proyecto PASA y la DGB. Como tampoco con instituciones como por ejemplo la Asociación Nacional de Comunidades

Manejadoras de Vicuñas (ANCMV) con quienes no se generaron acuerdos contundentes lo que provocó que la ejecución del Componente 1 sufriera y sufra grandes retrasos.

235. Con relación al proyecto PASA y su desempeño con relación a la UGP sufrieron relaciones controvertidas ya que al haber transcurrido más de tres años entre el acuerdo inicial y la puesta en marcha de los recursos comprometidos fueron gastados por lo que el proyecto PASA tuvo que recurrir a realizar recortes presupuestarios de otras actividades y ni aún así pudiendo cumplir hasta el presente y provocando grandes retrasos en la ejecución del Componente 2.

X. Conclusiones

236. Para alcanzar una gestión de calidad en el proyecto VALE, la Misión de RMT, plantea la necesidad de emprender acciones de carácter operativo y estratégico, con la finalidad de impulsar y concretar los avances obtenidos a la fecha.

237. En este capítulo se recomiendan acciones a nivel de los enfoques que debe adelantar el proyecto VALE:

A. Desarrollo del Territorio

238. Reforzar en la implementación del Proyecto un enfoque de gestión del territorio, lo que significa profundizar el conocimiento de sus potencialidades y limitaciones e identificar dinámicas en el territorio que pueden ir más allá de los límites políticos y geográficos. Específicamente se sugiere realizar un diagnóstico de dinámicas territoriales y potencialidades en las zonas de influencia del proyecto VALE y un mapa de actores sobre posibles alianzas y sinergias a nivel del territorio.

239. Analizar las opciones de encadenamientos productivos por municipios y zonas homogéneas tanto entre rubros (fibra, cárnicos, ecoturismo) como entre ellos. Esto permitirá orientar de mejor manera los recursos de inversión disponibles y hasta reorientar las inversiones en los territorios de acuerdo a las potencialidades del mismo.

240. Complementar este análisis con las opciones de valorización de las infraestructuras municipales (mataderos, campos feriales, farmacias veterinarias) con la relación que puedan mantener con los emprendimientos productivos en los territorios de influencia o adyacentes a las infraestructuras municipales.

241. Es aconsejable que se consolide una relación entre inversiones territoriales (municipales o incluso en zonas más amplias); priorizar por ejemplo inversiones en transformación de cárnicos donde se apoyan frigoríficos y mataderos habilitados por SENASAG pues esto permitirá dotar a los grupos de carne certificada, o apoyar pequeñas iniciativas de elaboración de hilo en cercana relación con los grupos que elaboran prenda.

242. Plantearse una visión de territorio más amplia y de complementariedades entre emprendimientos e inversiones municipales debe llevar a dotar de flexibilidad a las inversiones realizadas. La definición de montos, plazos de ejecución y tiempo de entrega debería definirse por la propuesta innovadora, vinculación al desarrollo del territorio, opciones reales de mercado de cada emprendimiento productivo e infraestructura municipal.

243. Un elemento complementario a lo mencionado en el párrafo anterior es el desarrollo de una propuesta interna (para el equipo VALE), de capacitación sobre el enfoque de gestión territorial e implementar mecanismos y herramientas de medición específicas, con la finalidad de consolidar y gestionar los recursos existentes en determinado espacio geográfico bajo una perspectiva de sustentabilidad. Un territorio no debe ser visto solo como el límite político – y/o

geográfico de una comunidad, municipio o departamento, sino como un espacio de construcción social donde participan y conviven diversas y, en ocasiones, contradictorias, pero además complementarias, realidades humanas, cinco visiones culturales, etc. enmarcados en un medio ambiente con una creciente presión por el uso de sus recursos.

244. Construir una estrategia de incidencia política hacia las instancias nacionales, departamentales y municipales relacionadas a temas de aprovechamiento sustentable de la vicuña para valorizar los estudios y propuestas de mecanismos de monitoreo y control que están en ejecución. Es recomendable que esta actividad sea impulsada desde el propio proyecto implicando en el proceso de manera lo más participativa a las organizaciones, en sus diferentes grados, y a las instituciones públicas y privadas que apoyan al sector.

245. Por la presencia nacional y la relación cercana con municipios y organizaciones de camélidos, este plan de incidencia debería ser parte de una voluntad y mandato del proyecto VALE de constituirse en un actor que pueda promover una dinámica de coordinación y propuesta entre organizaciones e instituciones.

246. Se recomienda desarrollar una estrategia comercial y de acceso a mercados en los rubros de apoyo del proyecto VALE. Esto tanto para emprendimientos como para inversiones municipales. Esta actividad debería permitir orientar y facilitar las actividades comerciales de los emprendimientos y ser un criterio básico para calificar las siguientes inversiones.

247. Es básico proponer un plan de fortalecimiento de actores en temas organizativos, comercialización, incidencia política, gestión del territorio. Este plan debería tener un conjunto de indicadores no de cumplimiento de actividades sino de capacidades adquiridas y en uso por parte de los participantes.

B. Relación Interinstitucional y Construcción de Sinergias

248. El proyecto VALE mantiene una presencia significativa en las zonas de crianza de camélidos del país. Al trabajar en 60 municipios de 4 departamentos logra establecer una relación con gobiernos municipales, departamentales y organizaciones diversas, lo cual es un potencial para consolidar una propuesta concertada de desarrollo del sector camélido.

249. En la actualidad en Bolivia se desarrollan varios proyectos de apoyo al sector, además del proyecto VALE se puede mencionar a PRO BOLIVIA que trabaja con cinco cadenas productivas, dos de ellas; textiles con fibra de camélidos y cuero con estrecha relación con el sector. Hay programas desde las gobernaciones tanto para mejorar la producción primaria como para avanzar en la cadena de transformación. Desde el Ministerio de Planificación del Desarrollo se prevé un estudio para una planta de hilatura y telas en Viacha. Hay un sinnúmero de proyectos financiados desde la cooperación internacional a través de ONGs que están en las mismas líneas de trabajo del proyecto VALE.

250. La relación que el proyecto VALE mantiene con estos programas y proyectos es reducida; algunas iniciativas locales para cofinanciamiento y encuentros en ferias y eventos interinstitucionales. Sin embargo, el potencial que el proyecto tiene por presencia geográfica, diversidad temática y disponibilidad de recursos es enorme. Es posible pensar que a través de su gestión logre una mejor articulación con estas otras intervenciones, consolidando complementariedades en terreno, pero fundamentalmente promoviendo una relación más estructurada y estratégica que contribuya en una agenda común para el desarrollo del sector, lo que implica inversiones, líneas de desarrollo, investigación, definición de políticas públicas, etc.

C. La Multidisciplinariedad e Interdisciplinariedad

251. En el equipo del proyecto VALE es claro el fuerte énfasis hacia aspectos técnicos agropecuario. En los contactos realizados no se encontró ni en los equipos de enlace zonales ni asistentes técnicos profesionales de las ciencias sociales. Esto en parte evidencia el enfoque de trabajo del Proyecto basado en inversiones para emprendimientos productivos, lo cual es válido, si se logra balancear con profesionales y estrategias para el fortalecimiento de las organizaciones y el acceso al mercado.

252. Una dificultad notoria en la gestión del equipo es la escasa interrelación entre asistentes técnicos, lo cual reduce la posibilidad de interaprendizajes, complementar acciones para fortalecimiento de las organizaciones, acceso al mercado, encadenamiento de los emprendimientos, entre otras.

253. Lo indicado no pasa sólo por la estructura y formación del equipo, sino fundamentalmente por construir una propuesta de gestión de equipos que valore estas relaciones y defina un estilo de trabajo que promueva las complementariedades, el aprendizaje y la construcción conjunta de propuestas.

D. Estrategia diferenciada según Grado y Tipo de Organización

254. En las visitas realizadas y en las entrevistas con beneficiarios, asistentes técnicos, técnicos zonales y coordinadores de las oficinas de enlace, se expresa que la estrategia de trabajo del proyecto VALE, sobre todo para inversiones productivas, ha sido poco consistente con la capacidad de gestión de las organizaciones (capacidad organizativa de los grupos es diferente y el paso por los tramos), el tipo de inversión, al mercado al cual se destina y lo que va a significar en términos de mejoramiento de los ingresos familiares es demasiado rígida tanto en montos de inversión, plazos de ejecución y tiempo de entrega de los recursos.

255. Así, un grupo con una excelente propuesta innovadora y buen nivel organizativo podría acceder a recursos mayores que un grupo con otras características, esta situación debe ser considerada para los EPs en los Tramos II y III que serán apoyados en el año 2013.

256. Lo indicado anteriormente es válido también para propuestas más territoriales. Las infraestructuras apoyadas centradas en mataderos, campos feriales y farmacias veterinarias no parten de un estudio de la potencialidad del territorio sino en la demanda de un actor. El proyecto VALE puede aportar en la decisión sobre el destino de las inversiones a través de diagnósticos de dinámicas territoriales, que primero identifique las potencialidades y limitaciones existentes pero además ubique dinámicas del territorio que en ocasiones rebasa el ámbito político municipal.

257. Esta información puede permitir a los actores locales mayores referencias para definir el uso de los recursos y el monto requerido y acercar a los actores territoriales para gestionar iniciativas productivas comunes (ejemplo una mancomunidad gestionando una pequeña empresa de transformación de hilo).

258. Los montos entonces también deberían ser diferenciados de acuerdo al tipo de inversión, lo que esta inversión puede lograr en el territorio y la capacidad de gestión de los actores locales.

XI. Propuesta Técnico-Financiera para el Cierre del Proyecto (2013-2014)

A. Propuesta Técnica por Componente

Componente 1

259. Se debería apoyar, desde las ARCMV, un proceso de construcción o validación de normas comunales relacionadas al aprovechamiento sostenible de vicuñas y minería.

260. Se recomienda levantar un registro cuantitativo sobre el peso que tiene la caza furtiva a nivel de comunidades y regionales como insumo para la incidencia en las instancias pertinentes para normar y reglamentar los delitos ambientales.

261. Concretar la capacitación puntual sobre el uso de esquiladoras eléctricas y proponer una herramienta de evaluación sobre la eficiencia y limitaciones de este equipamiento frente al uso de tijeras por ejemplo, tanto en calidad de esquila, volumen aprovechado, tiempo de esquila, facilidad para el uso de mujeres, etc.

262. Multiplicar los intercambios de experiencias sobre el aprovechamiento racional de la vicuña en ámbitos diversos como captura, esquila, procesos de transformación, comercialización de fibra.

263. Desarrollar en base a estudios realizados y experiencias en temas de transformación de fibra de vicuña, una propuesta de opciones viables de apoyar pequeños emprendimientos de transformación. Este estudio debe contemplar las opciones de mercado y mecanismos legales para su implementación.

264. Es recomendable analizar experiencias en otros países, particularmente Perú, de comercialización de fibra desde espacios regionales e incluso comunales, lo cual de ser viable, puede permitir mejorar precio y agilizar el tiempo de recuperación de recursos para la redistribución a los miembros de las comunidades vicuñeras.

265. Es urgente tener un desglose económico de la actividad de captura, esquila y comercialización, primero para transparentar la gestión por parte de la Asociación Nacional y las Regionales, pero además para tener información sobre el peso económico que esta actividad tiene actualmente y su potencial de aporte a la economía familiar de las familias.

Componente 2

268. Considerando la situación de las obras de infraestructura para la producción se propone la realización de un análisis situacional de cada una de las obras ya iniciadas, revisando la ejecución física, la elaboración de una plan de trabajo, en el cual se involucren los distintos actores vinculados a la obra y el establecimiento de una serie aspectos que marquen la gestión de los PIAPs, a saber: Modelo gerencial y administrativo, Plan de negocios, Plan de fortalecimiento de capacidades y Mecanismos de rendición de cuentas y veeduría social . Todos los PIAPs aprobados hasta ahora deben ser adecuados de esta manera.

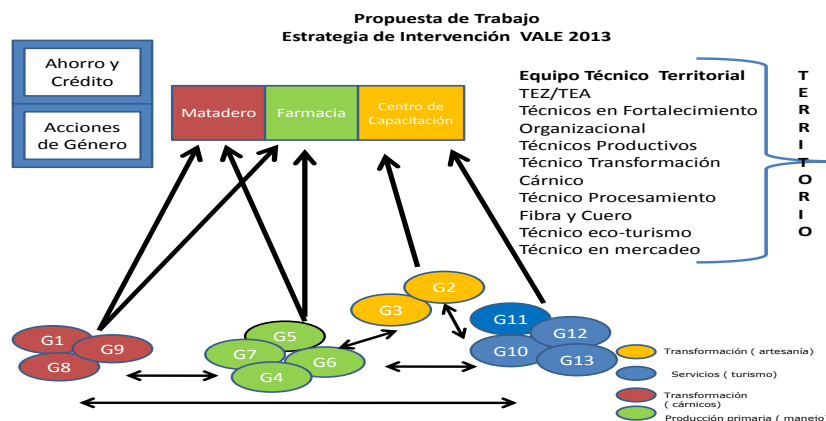
269. Levantar un análisis situacional de las 37 Farmacias Veterinarias, en las que se determine la realidad actual: dotación de insumos, preparación de equipo humano, plan de gestión, plan de negocio, rentabilidad, etc., ello con la finalidad de determinar los cambios que se deban emprender, para que al final del 2014, los usuarios del proyecto VALE cuenten con un sistema de sanidad animal vinculado a su territorio.

Componente 3

a. Propuesta Técnica de Trabajo para el Período 2013-2014

270. Integralidad de las Acciones del proyecto VALE: Dado que las posibilidades de alcanzar efectos más relevantes se verían posibilitados si se logra la integralidad de los componentes, la sinergia y dinamización del espacio territorial, donde se conjuguen los distintos servicios del proyecto VALE y de otras instituciones públicas y ONGs, la forma más expedita para lograr lo propuesto es trabajando con un enfoque territorial, en lugar de uno grupal o comunal; para ello todos los recursos

sean estos humanos, económicos y financieros se han de hacer efectivos en el territorio que se escoja.



270. Con esta propuesta se busca alcanzar el objetivo superior de desarrollo planteado en el proyecto VALE: "contribuir a mejorar las condiciones de vida y a reducir la pobreza rural en las comunidades productoras de camélidos domésticos y silvestres en la región occidental de Bolivia", utilizando los servicios dispuestos para el Componente, desarrollo de EPs rentables, con acceso al mercado; con asistencia técnica oportuna y de calidad; con oportunidades de acceder a servicios financieros y creando las sinergias con los otros Componentes del proyecto VALE .

271. Se comparte con el proyecto VALE que principalmente se han de apoyar aquellos EPs que están en el Tramo II y III; sin embargo, se evidenciaron algunas dinámicas en campo que se han de considerar dado el avance de los GUs y que ya cumplieron los tramos previstos- caso Maraca y Chiuta, ubicados en Potosí, por ejemplo.

272. Se propone que la asistencia técnica sea por mayor tiempo y alrededor de temas claves para el avance de los GUs, a saber: fortalecimiento organizacional, apoyo técnico a la actividad generadora (primaria, transformación y servicios); fortalecimiento del mercado.

273. Por ende, el equipo de trabajo estará conformado por el TEZ, quien será el responsable de articular las acciones del proyecto y generar las sinergias con las otras instituciones y entes que hacen vida en el territorio y el grupo de técnicos especialistas, señalados arriba, cuyo número dependerá del territorio a abordar y del número y tipo de emprendimientos a atender.

274. Se prevé que los GUs contraten igualmente el servicio de asistencia técnica, pero el proyecto VALE, con la finalidad de fortalecer esta capacidad, deberá apoyarlos en la determinación de los criterios y para la selección en asuntos netamente técnicos solicitar la contribución de alguna autoridad en el tema que facilite al grupo la toma de decisión.

275. De igual manera se reforzará la rendición de cuentas, como un factor de fortalecimiento de los grupos; sin embargo, se propone que sea hacia la gestión interna de la organización y el técnico encargado del fortalecimiento debe velar porque se cumplan los procedimientos establecidos y se presenten cuentas al GU. De esta manera se busca que los asistentes técnicos y los técnicos de enlace zonal dediquen como mínimo un 80% de su tiempo a la actividad de campo y sólo un 20% a los aspectos administrativos.

276. Se prevé que se haga uso de los otros servicios que el proyecto VALE ha implementado, a saber farmacias e infraestructuras para la producción, a través de los PIAPs. Con esta estrategia se busca que existe una estrecha relación entre los

productores y las farmacias; los elaboradores de charque y embutidos con el matadero y de los artesanos con su centro de capacitación.

277. Se recomienda realizar intercambios entre grupos de una misma zona por rubros; entre grupos del mismo rubro de zonas distintas; realizar rutas de aprendizaje, donde el aprendizaje mutuo sea la clave; reuniones para analizar el tema de mercado, calidad y acabado de los productos y prendas; así como intercambios para compartir modelos de gestión de los grupos y organizaciones.

278. De igual manera, la propuesta para implementar la Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y Aprendizaje debe centrar en estos mismos territorios, de forma tal de contribuir al desarrollo de los emprendimientos. Este tema está dirigido a minimizar las inequidades y a facilitar el acceso a los grupos más vulnerables (mujeres y jóvenes).

279. Con esta propuesta de enfoque territorial se pretende alcanzar lo siguiente: i) Estructurar y articular negocios sostenibles asociados a la agregación de valor; ii) Reforzar a los miembros de las comunidades como agentes económicos e incentivar sus relacionamientos comerciales; iii) Apoyar un desarrollo territorial con identidad propia, y iv) Institucionalizar mecanismos de gestión que favorezcan la ejecución exitosa del proyecto VALE en esta etapa final.

b. Revisión de la Propuesta de Aplicación de los Administración de Activos monetarios y acceso a instrumentos de inversión y aprendizaje, actividades.

280. El proyecto VALE, en concordancia con el planteamiento realizado en la Misión de Supervisión de junio de este mismo año, para dar cumplimiento con lo establecido en el Contrato de Préstamo, propone lo siguiente: i) Apoyo a la Inserción en el Mercado Formal de servicios financieros Mediante Instrumentos de Ahorro e Inversión Productiva (1.200 cuentas individuales, monto USD 180.029,25, Bs. 1.235.000,00); ii) Intermediación social a favor de hombres y mujeres en sus grupos de ahorro y crédito (50 GUs USD 87.463,56 Bs. 600.000)

281. La actividad facilitará la capacidad de grupos productivos y microempresas en acceder paulatinamente a servicios financieros diversificados, planificar sus inversiones, acumular ahorros monetarios, disponer de instrumentos de inversión y de administración de los riesgos que enfrentan. El ahorro de un grupo productivo permite enfrentar situaciones adversas u oportunidades de negocio, manejando mejor los flujos financieros de la unidad productiva.

282. Se propone una herramienta¹⁹ para incentivar y promover el ahorro monetario de los grupos productivos y en consecuencia su capacidad de inversión y la conexión con la banca formal, basada sobre: i) un sistema de premiación a la apertura de cuentas bancarias de ahorro; y ii) un sistema de incentivo al esfuerzo de ahorro monetario de las organizaciones productivas y empresariales en sus cuentas.

283. Se organizará un mecanismo de acompañamiento dirigido principalmente a facilitar el manejo por parte de los beneficiarios del proyecto de las relaciones contractuales y bancarias que se desprende del modelo de intervención del proyecto. Será centrada en un dispositivo de Educación Financiera y Contractual,

¹⁹El concepto de base fue expuesta inicialmente por Mark Schreiner. Está parcialmente basado sobre la experiencia de más de diez años del IDA (Individual Development Account) en los Estados Unidos, diseñado para apoyar la acumulación de activos por parte de los pobres y marginados (sustentado y documentado por Michael Sherraden, entre otros). Está igualmente basado sobre publicaciones claves de Dale Adams, Stuart Rutherford, así como varios mecanismos informales de ahorro en muchos países.

conjunto de eventos discontinuos de capacitación in situ (8 días discontinuos de capacitación para 2000 beneficiarios, de los cuales 1200 serán hombres y mujeres.

284. Los participantes (i) recibirán una formación intensiva en temas de administración de recursos financieros del grupo, y una concientización sobre el ahorro y las posibilidades de desarrollo de proyectos de inversión que el ahorro permite; (ii) esta intermediación social ayudará a los participantes a sacar conjuntamente ventaja de oportunidades económicas futuras, a través de capacidades financieras básicas mejoradas, y esfuerzos de fortalecimiento de capacidades grupales; (iii) proporcionará una información pertinente sobre la oferta institucional de servicios financieros disponibles; (iv) capacitará en el manejo de cuentas bancarias y de presupuestos grupales y familiares; (v) dará una información de base sobre la formulación de planes simples de negocios y su evaluación; (vi) informará sobre selección de proveedores de servicios de asistencia técnica y manejo de contratos; y (vii) capacitará sobre métodos de rendición pública de cuentas. El mecanismo será licitado por el proyecto.

285. Dentro del grupo-objetivo con tendencia a la especialización productiva, esta actividad se dirige a la organización y funcionamiento de 50 grupos existentes autogestionados por hombres y mujeres, grupos de auto-ayuda que ya usan o pudieran incorporar un mecanismo endógeno de ahorro y crédito, basado sobre el ahorro interno del grupo.

286. Para incentivar el comportamiento ahorrista, se organizarán concursos dotados de Bs. 12.000 (USD 1.749,27) cada uno para premiar al mejor grupo de ahorro y crédito; para premiar las iniciativas productivas, educativas, culturales individuales, se implementarán concursos del mejor emprendimiento individual, donde el jurado será contratado por el proyecto VALE el mismo será imparcial en su veredicto, así facilitando e incentivando las estrategias personales de formación y acumulación de activos de los hombres y mujeres y sus inversiones productivas (planes de vida, de educación, de inversión en activos propios, etc.).

287. Del análisis de esta propuesta se desprende que para la estrategia "Inserción en el mercado formal" se parte de los grupos existentes y se habla de cuentas individuales; para la 2da propuesta "Intermediación a favor mujeres y hombres", se indica que son grupos que ya ahorran o pudieran ahorrar; sin embargo, se deja por fuera el procedimiento para organizar esos grupos de ahorro.

288. Considerando que el proyecto VALE tiene establecido un objetivo que es facilitar el acceso de los habitantes rurales, principalmente mujeres, a los servicios de ahorro y crédito, en virtud a que la demanda financiera de los habitantes rurales insatisfecha y bajo nivel de acceso de la población rural a los servicios financieros, se propone:

289. Para el Apoyo a la Inserción en el Mercado Formal de Servicios Financieros se recomienda se tomen en cuenta los GUs que están en Tramos II y III, que hayan culminado su emprendimiento, que hayan presentado sus informes a satisfacción, que tengan una idea de proyecto y que se evidencie que han utilizado sus cuentas y se premie esta conducta, eso es partiendo de las actividades ya adelantadas por el Proyecto.

290. Esto haría más atractivo el incentivo (monto total propuesto USD 180.029,15), ya que al cierre de esta Misión se tienen 47 Emprendimientos en Tramo III y 75 en Tramo II, si tomamos los 77 que están en Tramo I y le aplicamos el porcentaje de probabilidad de continuar al tramo II (25%), tendríamos un universo de 141 EPs. Acá se podría hacer una combinación entre las condiciones previas enunciadas (clasificatorio) y el ahorro que cada grupo vaya realizando (premio al ahorro).

291. Para la propuesta intermediación social a favor de hombres y mujeres en sus grupos de ahorro y crédito, se propone que estos recursos sean utilizados para implementar un proyecto piloto, escogiendo en cada una de las zonales del proyecto VALE donde ya exista una organización conformada principalmente por mujeres- en el marco del desarrollo territorial propuesto para los dos últimos años del proyecto VALE, y que se abra una línea de servicio financiero que pasa por la formación de un Departamento para tal fin y que luego de los aportes (compra de acciones) para iniciar las actividades de ahorro y crédito, el proyecto VALE contemple una contraparte del hasta un tope a definir.

292. Para incentivar la participación de las mujeres y jóvenes se crearía una "premiación" para la organización con mayor número de miembros de estos segmentos. Se incluye a toda la población, por razones de sostenibilidad de la organización.

293. Los beneficios obtenidos del manejo de los recursos del proyecto VALE pasan a ser parte del patrimonio del grupo/organización. La contraparte del proyecto VALE pudiese ser reintegrada, invertida en una obra comunitaria o ganada por la organización, en un concurso.

294. Para incentivar la participación de las mujeres y jóvenes se crearía una "premiación" para la organización con mayor número de miembros de estos segmentos. Se incluye a toda la población, por razones de sostenibilidad de la organización.

295. Esta propuesta pasa por un proceso de capacitación financiera, que comprende, entre otros temas: manejo de la organización, manejo de libros, controles de crédito, controles de ahorro, rendición de cuentas, etc. Además implica la formación de técnicos en el área de finanzas rurales.

296. Esta experiencia se pudiese implementar en un año, con unos tres meses para la formación de la organización y nueve meses para la implementación del ahorro y crédito. Para el año 2014 se estaría haciendo seguimiento a la organización.

297. En cuanto a la **Línea Estratégica de Género** y con la finalidad de alcanzar las metas y resultados propuestos desagregados por sexo, se recomienda lo siguiente:

a) **Profundizar la capacitación dirigida a:**

- Equipo Técnico-Gerencial en temas vinculados: Violencia de Género, Masculinidad, Distribución horas trabajo/Día, Gestión de Recursos y Manejo Microempresarial con Enfoque de Género, Medición de Avances de Género; etc., a través de charlas y/o talleres, con la finalidad de sensibilizar al equipo de forma tal que la propuestas de acciones afirmativas tengan eco.
- Los usuarios/as del proyecto VALE, con la finalidad de profundizar el apoyo en cuanto al conocimiento que deben tener en los temas de Violencia de Género, Masculinidad, Protección de los Derechos Humanos, etc., para lo cual se propone que, por lo menos tres veces al año, se realicen encuentros por OED.
- En ambos casos se recomienda coordinar con instituciones públicas, universidades y ONGs especializadas, para que apoyen con sus facilitadores; el proyecto VALE debe estudiar la posibilidad de apoyar/contribuir con traslado, alojamiento y materiales, entre otros. En todo caso, se debe privilegiar el recurso local para disminuir los costos tanto de la persona invitada como de los funcionarios del proyecto VALE.
- Se recomienda incluir la facilitación de temas vinculados a género y la aplicación del enfoque en los Términos de Referencia (TdRs) del equipo

gerencial alto y medio, los técnicos de enlace zonal y los técnicos de enlace administrativo.

- En cuanto a los asistentes técnicos el proyecto VALE, en la generación de capacidades para contratación del servicio por parte de los GUs, debe plantear la necesidad de incluir este eje transversal como parte de las condiciones a evaluar en la contratación. Es a través del diálogo y la discusión conjunta sobre la importancia del tema que se pueden ir dando estas modificaciones.
 - Se resalta el hecho, evidenciado en las visitas y manifestado por las mujeres en las reuniones, que aunque ellas también participan en los EPs, no se valoriza suficientemente la importancia y el beneficio del rol productivo de las mujeres para el mejoramiento de la economía familiar. Ellas tienen que distribuir su tiempo entre las labores domésticas, el cuidado de los niños/as, de los animales, de los cultivos, etc., teniendo pocas posibilidades para atender el apoyo técnico / asesoramiento y capacitación), por lo que se estima que un Asistente Técnico, sensibilizado en estos temas contribuiría a visibilizar el tema y a tomar correctivos.
 - La inclusión, en los TdRs de los equipos técnico-gerenciales, del enfoque de género (capacitación y estrategia) sería un indicador a considerar en la evaluación para determinar el ingreso y continuidad de servicios en el Proyecto, y con ello se cumpliría lo establecido en el Ex ante y la Enmienda 2011.
- b) **Continuar con el mapeo de actores**, con la intención de incluir organizaciones, instituciones y ONGs que prestan servicios conexos al desarrollo: instituciones de micro-finanzas, proveedores de servicios (formación, capacitación, asistencia técnica), investigación, procesadores de materia, entre otros
- c) **Implantar las guarderías móviles**, para tal fin se recomienda que la responsable de género realice una pasantía con el proyecto PARTICIPA, Panamá- proyecto que con un remarcable apoyo de entes públicos y privados institucionalizó esta herramienta²⁰.
- d) **Suministrar servicios especializados y diferenciados**, enfatizando la incorporación de una mayor número de mujeres y jóvenes, con la finalidad de mejorar la proporcionalidad en la participación, a saber: asistencia Técnica en horarios donde las mujeres puedan participar, evitando coincidencia con los momentos de labores del hogar, y sea pertinente con los rubros; implementación de paquetes tecnológicos diferenciados (esquiladoras eléctricas vs. tijeras manuales); énfasis en el conocimiento del mercado, parapotenciar la visión empresarial, gestión de recursos y capacidades locales; vinculación entre los distintos servicios del Proyecto (infraestructura, manejo zoonosanitario, recursos para asistencia técnica).

Un elemento de mayor relevancia, es que la brecha de analfabetismo- aún prevaleciente- y roles de género entre hombres y mujeres inciden en que sean los hombres quienes más se beneficien de las capacitaciones y asesoramiento técnico del Proyecto.

Por ende con las medidas propuesta se pretende garantizar que en todas las organizaciones financiadas, las mujeres y los hombres tengan igual oportunidad de recibir asistencia técnica y manejar todos los dispositivos tecnológicos.

²⁰ Esta pasantía se puede dar por cualquiera de las siguientes dos vías: la Responsable de Género del PARTICIPA va a Bolivia y trabaja con la responsable de género del proyecto VALE o esta última va a Panamá y comparte con PARTICIPA. La Consultora responsable del tema en el desarrollo de MTR considera que la visita a Panamá por parte de la responsable de género de Bolivia sería más efectiva

- e) **Implementar Servicios de Ahorro y Crédito**, con énfasis en apoyo a los más vulnerables (mujeres y jóvenes): dado que en el Componente III se plantea el cumplimiento de las acciones dirigidas al acceso a los Servicios de Ahorro y Crédito se recomienda que los principales usuarios de esta estrategia sean mujeres jefas de hogar y jóvenes; todo ello con la finalidad de generar capacidades y acceso equitativo a los recursos tangibles e intangibles del Proyecto tanto para los hombres, como para las mujeres y los/as jóvenes de la comunidad u organización.
- f) **Participar en la definición de estrategias de implementación del Proyecto para el período 2012-2014**, contribuyendo a determinar los criterios para que un GU reciba el apoyo en cuanto a los servicios del proyecto VALE; la ejecución de la vinculación de los distintos servicios en el territorio, etc.

Es importante resaltar que los avances que el Estado Plurinacional de Bolivia refleja en materia de género, en cuanto a mayor participación de las mujeres en la vida socio-político-económica del país, pueden ser alcanzados por el proyecto VALE, si se trabaja una mejor focalización de las acciones. Por ejemplo, para alcanzar lo previsto en materia de apoyo con servicios financieros, el proyecto VALE debe incluir condiciones (requisitos) para las organizaciones que participen, en las que se requiere mayor presencia de mujeres y jóvenes, que son el segmento poblacional menos favorecido para abrir y mantener cuentas de ahorro y otorgar mayor puntaje a las organizaciones que muestren estos avances.

De igual manera, se recomienda que la asistencia a eventos, tales como: rutas de aprendizaje, pasantías, concursos, talleres nacionales e internacionales, etc., se haga con equidad, planteando desde el Proyecto que de ser varios los invitados, la asistencia sea paritaria; de tener un sólo cupo, en un momento participa uno de los sexos y en el próximo evento asiste el otro sexo. Las razones que sustentan estas medidas deben ser del conocimiento de los GUs, organizaciones y asociaciones.

De todo esto se desprende la necesidad de fortalecer los distintos procesos de desarrollo del sector productivo desde un enfoque integral, considerando la poca disponibilidad de tiempo de las mujeres debido a sus roles reproductivos y al desconocimiento de sus derechos.

De esta manera, la sostenibilidad de los emprendimientos se verá potenciada si se conforman alianzas con organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales, para fomentar la gestión de recursos, capacitación tecnológica, estrategias mercantiles, cadenas de valor, salud sexual y reproductiva, etc.

- g) **Difundir en la página web del proyecto VALE**, los avances con enfoque de género, que va más allá de la mera desagregación por sexo: presentando evidencias de la situación inicial desventajosa que caracteriza a la persona y los cambios logrados con los apoyos brindados por el Proyecto y el entorno.

B. Propuesta Financiera

304. Si bien la adecuada operación de un Proyecto es una condición importante para el logro de sus objetivos, una buena estrategia de salida es imprescindible para la consolidación de los mismos. El proceso de programación de finalización de actividades y cierre del Proyecto es un hito clave para la culminación de sus operaciones y la demostración efectiva de los resultados logrados y los compromisos cumplidos. En este sentido, el Proyecto debe considerar factores

relevantes de orden legal, administrativo, financiero contable, técnico operativo y otros para su cierre.

305. Sin embargo, la administración del proyecto VALE ha informado a la Misión que después de varias gestiones realizadas ante las instancias gubernamentales encargadas de aprobar recursos de la fuente local, ha logrado obtener el aporte financiero del Tesoro General de la Nación (TGN Contribución), que aún no se había concretado hasta el momento de realizarse esta Misión de acuerdo con el diseño del proyecto VALE. En ese sentido, la administración del proyecto VALE conjuntamente con la Misión FIDA están elaborando una nueva estructura de costos del Proyecto, incluyendo los recursos de aporte local disponibles para estas gestiones, a fin de programar el cierre de la implementación o actividades del proyecto VALE en junio 2014 y cierre administrativo hasta diciembre de 2014, antes de lo previsto en el Convenio de Préstamo 714-BO.

Anexo 2: Plan de Desarrollo de la Empresa Municipal Choquecota

Antecedentes

En el mes de febrero 2012 el Gobierno Autónomo Municipal de Choquecota y el Proyecto VALE acordaron sobre el cofinanciamiento de **Proyecto Ampliación de Infraestructura y Equipamiento Playa de Faeneo**(Proyecto Choquecota). El financiamiento aportado a través del Proyecto VALE fue 292.340 Bo. y la contraparte municipal fue 125.289bo. por un total de 417.630 Bo.

El pasado 31 de octubre 2012, en el marco de una evaluación del desempeño del Proyecto VALE, un representante del MDRyT, personal del Proyecto VALE, y miembros de la misión de FIDA visitaron el municipio. El motivo de la visita fue conocer el estado del Proyecto Choquecota, el proceso previo a la implementación, el plan de operación y el impacto esperado por los actores interesados a nivel del territorio. Así los visitantes realizaron un intercambio con el alcalde y concejales del GAM, autoridades originarias de los ayllus, y la arquitecta-supervisora de la obra. Gracias a los aportes precisos y francos de los gestores del Proyecto Choquecota, se identificaron distintos problemas relacionados con la factibilidad de iniciar operaciones, déficit presupuestario, capacitaciones, y otros temas. Para considerar estos problemas en mayor detalle (y la manera de darle solución a cada uno) se vio oportuno realizar una sesión de trabajo con todas las personas presentes. Se acordó sobre la necesidad de ordenar los temas identificados en el marco de un plan de desarrollo de la empresa municipal. Es decir, un plan integral que tratara de las medidas necesarias para viabilizar la gestión de la empresa municipal como componente de una estrategia más integral. Sólo así se considera viable facilitar el impacto social duradero.

Al concluir la sesión, se acordó volver a reunirse en la Oficina de Enlace Departamental-Oruro del Proyecto VALE con fecha de 13 de noviembre 2012. En esta próxima reunión se espera concretar un plan de acción y asignar responsabilidades a los distintos actores. Los actores establecerán un calendario y ruta crítica de los pasos a tomar.

Los miembros de la misión FIDA anotaron los temas que se presentan a continuación. Sin duda, los temas podrían ser identificados de manera diferente, consolidado o planteado en mayor detalle.

Financiamiento previo. La construcción de la obra civil, conforme con el plan original, se encuentra aproximadamente 90% realizada.El financiamiento del Proyecto estará agotada en el proceso de finalizar la obra; y el municipio no tiene otro financiamiento en el POA 2013.

SENASAG. La arquitecta-supervisora de la obra (contratada por el alcaldía) considera que ciertos ajustes deben realizarse para asegurar el cumplimiento con los reglamentos de SENASAG. (Por ejemplo, es necesario mejorar las vías de acceso.) Sin obtener la certificación de SENASAG los beneficios esperados de la Infraestructura, y en particular los mejores precios para la carne certificada, no serán realizables. Así el Proyecto Choquecota no podrá generar los incentivos para que los criadores de camélidos realicen el faeneo conforme con las normas de SENASAG.

Equipamiento. Aunque el Proyecto Choquecota se refiere a 'Infraestructura y Equipamiento' el presupuesto que se necesita para adquirir los equipos no está disponible y no se ha estimado. Esto será un componente del Plan de

Negocios.

Organización de las/los productores. Los incentivos para que los productores se organicen para mejorar la comercialización, tener acceso a servicios y financiamiento, y otros fines dependerían en gran medida de la operatividad del Proyecto Choquecota. Pero es importante que el proceso de organización, intercambio y aprendizaje de los productores (por ejemplo, con otros grupos del Proyecto VALE) se realiza oportunamente. Los criadores de camélidos se consideran cogestores del Proyecto Choquecota.

Sanidad animal. La apropiación de las prácticas recomendables de sanidad animal también depende de los encadenamientos de los criadores de camélidos en los mercados que paguen mejores precios para la carne certificada. En Choquecota, es notable que se hayan capacitado 23 agentes de sanidad animal y se ha establecido una farmacia veterinaria. La operación estable del Proyecto Choquecota es necesaria para incentivar, a su vez, el sistema de sanidad animal.

Plan de negocios. La empresa municipal debe operar continuamente conforme con las normas de SENASAG y otras normas que los actores decidan. Pero la empresa no debe generar pérdidas financieras al municipio sino lograr mínimamente el equilibrio financiero. No obstante, no se ha elaborado un plan de negocios que permitiera evaluar la viabilidad financiera de la empresa, demanda potencial de los distintos nichos del mercado, riesgos, y otros elementos. (Ver Perfil de Plan de Negocios.) El plan de negocios incluiría el análisis económico-financiero y serviría para solicitar el financiamiento (en la forma de transferencias, crédito o fondos propios) ajustado a la implementación del plan. El plan debe hacer claro que se cuenta con la capacidad técnica y administrativa necesaria; tiene identificado los mercados donde pretende vender productos.

Organización empresarial y Capacitación. Sin elaborar el plan de negocios, no se puede precisar la organización empresarial (gerencia, administración, trabajadores de distinto índole) apta para la gestión de la empresa. Así la organización empresarial estará tratado en el marco del plan de negocios. El plan de capacitación, a su vez, se deriva de la organización empresarial y los términos de referencia de los distintos puestos de trabajo. Las capacitaciones deben ser parte del plan de negocios.

Gestión política. El gobierno autónomo municipal y las autoridades tradicionales proponen establecer reglamentos que promuevan el uso de la Infraestructura, campañas de sanidad animal, y otras medidas.

Personería jurídica. Se considera que la empresa municipal debe tener una personería jurídica propia que le permite operar de manera autónoma, concluir contratos, coordinarse con los productores, y realizar la gestión financiera. Para este y otros fines en el futuro será importante tener acceso a la asesoría jurídica.

Impacto ambiental.

Seguimiento y evaluación. El seguimiento y evaluación participativa debe de generar la información oportuna para facilitar la toma de decisión informada, es decir, a nivel de la empresa, productores, gobierno municipal y autoridades originarias.

Perfil del Plan de Negocios

Este perfil es ilustrativo de los puntos importantes tratar. No es una guía definitiva pues el Plan de Negocios dependería de un análisis previo de objetivos, capacidades (productivas, técnicas, etc.), financiamiento, mercados y otros elementos.

Objetivos de la Empresa Municipal

Promover el desarrollo integral del municipio

Asegurar la operación continua de la Infraestructura, el cumplimiento con las normas del sector, y la certificación de los productos

Generar beneficios económicos a nivel del territorio a través de los encadenamientos de la producción primaria, transformación y comercialización

Rendición de cuentas

Análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas)

Fortalezas: Participación y transparencia, alianzas institucionales, patrimonio existente (terreno e infraestructura), políticas agrarias y marco legal favorables; presencia del Proyecto VALE...

Oportunidades: Mejorar ingresos mediante la consolidación de cadenas de valor; mejorar calidad y precios; mejorar producción primaria; crear nuevas alianzas y organizaciones...

Debilidades: Productividad; falta de financiamiento; falta de formación de capacidades administrativas...

Amenazas: el financiamiento necesario no se puede concretar; deterioro de recursos naturales...

Los mercados y sistema de comercialización

Nichos de mercado a nivel municipal y departamental

- i. Ferias
- ii. Grupos emprendedores VALE
- iii. Supermercados

Riesgos de mercado

Promoción

- b. Producción primaria

- a. Calidad y capacidad de producción primaria en el área de la Infraestructura
- b. Red vial
- c. Personería jurídica, Organización empresarial y Reglamento
 - a. Directiva
 - b. Gerencia
 - c. Finanzas/ administración
 - d. Trabajadores
 - e. Políticas laborales
 - f. Capacitaciones: gestión de empresa, finanzas, etc.
- d. Aspectos técnicos
 - a. Manual de operaciones
 - b. Equipos necesarios
 - c. Capacidad operativa
- e. Costos de operación
 - a. Sueldos y beneficios
 - b. Energía, agua, servicios, transporte
 - c. Depreciación
- f. Costos fijos
 - a. Inversión en la Infraestructura y Equipos
 - b. Depreciación y mantenimiento
 - c. ...
- g. Análisis económico y financiero
- h. ...

Roles en la formulación, implementación y seguimiento del plan

1. Gobierno autónomo municipal (alcalde, consejo, equipo técnico-social)

Planificación y coordinación del proceso de desarrollo de la empresa municipal

Ruta crítica de actividades

- i. Elaborar Plan de Negocios
- j. Obtener personería jurídica de la empresa municipal
- k. Promover acceso a mercados y ferias
- l. Operar la farmacia veterinaria y realizar campañas de sanidad animal
- m. Emitir ordenanzas en apoyo al sector.
- n. Gestionar fuentes de financiamiento
- o. ...

2. Autoridades originarias

Fiscalización de la empresa

- a. Socialización de normas y buenas prácticas a nivel de las comunidades
- b. ...

3. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras/ Proyecto VALE

Asegurar la coordinación institucional

- a. Gestionar el cofinanciamiento
- b. Facilitar las pasantías necesarias para los respectivos actores
- c. Facilitar el intercambio entre grupos usuarios del VALE y otros grupos interesados
- d. Facilitar el acceso a la asistencia técnica y asesoría jurídica para el GAM
- e. ...

4. SENASAG

Certificar la Infraestructura

5. Organizaciones de productores

Identificar grupos emprendedores y construir alianzas

Identificar mercados y promover encadenamientos

- a. Organizarse para la comercialización y/o

- a. Operar los medios de transporte adecuados
- b. Promover el acceso a servicios a nivel de las comunidades y unidades productivas
- c. Establecer criterios de evaluación propios y realizar la evaluación participativa
- d. Promover la sanidad animal
- e. Promover el uso sostenible de los recursos naturales
- f. ...

Anexo 3. Resultados del Trabajo con Grupos Focales	
Reporte: Encuentro con Asistentes Técnicos	
Lugar: Potosí	
Fecha: 25 octubre 2012	
Resultados por Tema de Discusión	
Tema	Aportes de los Grupos de ATs
Organización del trabajo:	
¿Cómo conocen del grupo?;	<ul style="list-style-type: none"> Se conoce al grupo por referencias de terceros (Amistad y autoridades) Dándoles la información del VALE, personalmente a la comunidad, teniendo la información de que la comunidad estaba dentro del área de acción ; mediante un amigo El Asistente Técnico se acerca al grupo usuario conocido a través de una convocatoria , lanzada por medios de comunicación de la institución VALE
¿Quién les invita a participar?;	<ul style="list-style-type: none"> En nuestro caso fueron las mismas señoras, quienes invitaron al Asistente Técnico a ser parte de la propuesta. En otros casos fueron las amistades que los invitaron a ser parte del emprendimiento con el apoyo del Directorio de la organización Se propuso nuestros servicios al Grupo Se realizó una invitación al Directorio de Asociados , conociendo el trabajo en el rubro Emprendimientos en Camélidos
¿Quién los selecciona?	<ul style="list-style-type: none"> A la mayoría lo seleccionó la asociación ; sólo en un caso le seleccionó la Asociación y el VALE El Grupo por consenso La Directiva del GU , formalizando a través del acta correspondiente
Asistencia Técnica	
¿Cómo se define el contenido de la AT a prestar?	<ul style="list-style-type: none"> En reunión comunal se identifica la necesidad en el ganado camélido para que el técnico elabore la propuesta, según el formato suministrado, posteriormente se socializa para realizar modificaciones En el 1er tramo, cada grupo elabora su contenido de acuerdo a las necesidades de la asociación, No existe información previa. Un

	<p>debe ajustarse a los términos de referencia(TDR)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el 2do y 3er Tramo, para la venta, con base al trabajo y producción, lo cual permite continuar y elaborar el contenido del trabajo, ajustado a los TDRs que el VALE entrega. • A través del emprendimiento presentado y ajustado con el Asistente Técnico.
¿Cómo se definen los productos esperados y resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • El Grupo define los resultados en base a la disponibilidad de materia prima, como producto estratégico a obtener y mercado. En algunos casos hacen el ajuste conjuntamente con el Asistente Técnico • Son los mismos para los tres tramos y no se ajustan a la realidad de las asociaciones. Por ejemplo, en tejidos: 1er Tramo: se pide equipamiento, producción y comercialización, los cuales son difíciles pues las señoras están empezando a manejar las máquinas y la producción es mínima; 2do tramo: Se continua con el equipamiento, se mejora la producción pero la calidad es la misma. Tampoco se alcanzan los resultados; 3er Tamo: la producción ya debe cumplir con estándares de calidad y cantidad. Pero todavía existen dificultades de producción y en algunos casos se sigue equipando maquinarias y está dirigido a la comercialización. • Se definen con el grupo los productos y resultados; ejemplo La campaña de Sanidad Animal y el resultado es animales controlados de plagas y enfermedades.
¿Con quién establecen el paquete tecnológico?	<ul style="list-style-type: none"> • Con el Grupo Usuario a través de un estudio exante, tomando en cuenta los criterios : materia prima e insumos; equipo y herramientas; recursos humanos y estudio de mercado • Con el Grupo Usuario y apoyo técnico del VALE • Con los productores en función de su experiencia en la crianza de llamas (Grupo y Técnico)
¿Con cuáles criterios definen el tiempo de servicio y la estrategia de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Esto ya vienen definido en la convocatoria del VALE, al igual que la modalidad de emprendimiento • Está predeterminado por el VALE que establece 5 meses, con 3 visitas/semana las asociaciones como mínimo;; con esto se presenta un plan de trabajo que con otras actividades y ferias sobrepasa el tiempo determinado en el plan • En base a la convocatoria del proyecto VALE y en reunión con el Grupo en función a la época y disponibilidad del productor. Ejemplo, por las noches la capacitación y por el día las campañas
Contratación del servicio	
¿Cómo establecen el monto a cobrar por el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Ya está establecido por el VALE; sin embargo, se han de pagar impuestos (aproximadamente el 23% del monto) y en algunos casos, se contrata apoyo adicional con el mismo monto • Ya establecido por VALE, algunas asociaciones indican que el monto por asistencia técnica es muy alto y los Técnicos dicen que es poco, porque son 5 meses de at y 2 mese de reforzamiento y de elaboración de informes). El AT empieza el trabajo en enero y se aprueba en mayo; dura más o menos 10 meses.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecido por el VALE, se paga cerca del 30% en impuestos, más logística, alimentación y materiales
¿Cuántos grupos pueden atender en un ciclo?;	Máximo 2
¿Están las organizaciones o grupos en la capacidad de pagar la AT?	<ul style="list-style-type: none"> • Todavía no tienen capacidad de pago de la asistencia técnica • Algunas sí, otras no. AMIPACK paga un asistente técnico por 4 días /mes, por todo el año. Bs 100/día • No están en la capacidad
Formación/Capacitación recibida:	
¿Han recibido capacitación en temas técnicos?	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de instrumento técnicos y administrativos; mantenimiento y ensamblaje de máquinas de tejer; transformación de sub-productos cárnicos ; comercialización, marketing y habilidad en ventas; liderazgo y asociatividad

¿Son relevantes para la At que prestan?	<ul style="list-style-type: none"> • Estas capacitaciones fortalecen ya que nos llevan a cumplir satisfactoriamente con el emprendimiento • Se realizaron el 2012 y se deben hacer cuando lo amerita el emprendimiento (destiempo)
Evaluación del Servicio,	
¿Quién evalúa los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúan los beneficiarios junto al técnico de acompañamiento asignado por el VALE (TEZ) y finalmente el VALE • Primeramente se presenta al GU, quienes aprueban previa presentación del AT, a través de acta de aprobación. Luego el TEZ , luego pasa al Facilitador parte técnica, administración coordinación y Oficina Nacional
¿Con qué criterios?	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de Trabajo y contrato, logro de resultados • Avances de resultados según propuesta del plan de negocios y contrato
¿Presentan informes, a quién, con qué frecuencia?	1 Informe Administrativos y 2 Informes Técnicos (1 de medio término y otro al final)
Lecciones Aprendidas	
¿Qué haría de la misma forma?	<ul style="list-style-type: none"> • La generación de confianza y que haya motivación de los grupos para trabajar • La motivación a las señoras para que comercialicen sus productos • La forma de administración (entrega de recursos a los Grupos) para el pago de los servicios • Incentivar la participación de los jóvenes en los EPs • Especialización de los beneficiarios dando roles productivos (definidos) a cada miembro de los EPs • Promocionar los productos en las ferias • Premiar a las mujeres emprendedoras de acuerdo a su trabajo y dedicación
¿Qué haría distinto?	Inclusión de otras actividades para tener producción todo el año, las actividades financiadas son estacionales

	<p>La dotación de herramientas para lograr mayor motivación en los grupos</p> <p>Modificación de la transferencia de recursos a las organizaciones, pues el pago a los Asistentes Técnicos se retarda (pago directo de la asistencia técnica por parte del VALE)</p>
--	---

Anexo 3 Resultados del Trabajo con Grupos Focales (cont.)	
Reporte: Encuentro con Miembros de los Grupos de Emprendimientos	
Lugar: INIAF –Oruro	
Fecha: 29 octubre 2012	
Resultados por Tema de Discusión	
Tema	Aportes de los Emprendedores
Rendimiento	
¿Los recursos son suficientes para desarrollar el emprendimiento?; ¿se desembolsan adecuadamente?	<ul style="list-style-type: none"> No son suficientes para pagar los equipamientos y la asistencia técnica El tiempo entre la propuesta diseñada y la compra hace que los preciso cambien y algunas veces se termina comprando menos de lo establecido en el plan Se termina el emprendimiento y todavía está pendiente un desembolso porque los Informes toman tiempo en la revisión sobre todo números y fechas.
¿Los equipos/herramientas e insumos son los adecuados, son fáciles de obtener?	<ul style="list-style-type: none"> Si porque los seleccionamos nosotros, sólo que a veces la tardanza en entregar el monto los encontramos a otro precio más alto
¿La asistencia técnica es oportuna, se ejecuta en los momentos oportunos?; ¿adecuada a las necesidades?; ¿el tiempo es suficiente?; ¿cómo escogen los temas de asistencia técnica?	<ul style="list-style-type: none"> Los temas los escogemos nosotros
Sostenibilidad	
¿Los objetivos planteados se logran?; ¿las metas se alcanzan?	<ul style="list-style-type: none"> Se cumplen las actividades
¿El Grupo puede autofinanciarse: puede pagar la asistencia técnica con los beneficios obtenidos de la implementación del emprendimiento?; ¿puede el Grupo adquirir equipos e insumos?	<ul style="list-style-type: none"> En este momento no podrían ni pagar la asistencia técnica ni adquirir equipos. Opinaron diferenciadamente sobre el monto de la asistencia técnica, algunos consideraron que era mucho y otros que era insuficiente.
¿Cómo ha cambiado la vida de los miembros del Grupo?; ¿sus conocimientos se han ampliado?; ¿con la responsabilidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Tenemos más conocimientos porque preparamos la idea de proyecto con el apoyo del asistente técnico; 1 de los grupos asistentes lo hizo solo y le fue devuelto para lo

y de selección del asistente técnico han cambiado sus capacidades de negociación?	<p>cual buscó un técnico que le ayudase y 1 contó con el apoyo del técnico del municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendimos a defender la propuesta ante el CLAVE; respondemos preguntas • Seleccionamos a los asistentes técnicos; en verdad solamente 1 Grupo seleccionó entre 2 aspirantes; el resto conocía al AT. Los criterios de selección del AT son: confianza, puntualidad, cumplimiento, ganas de trabajar y conocimiento. 1 Grupo despidió a su AT porque no sabía nada. • Aprendimos a abrir nuestras cuentas, sólo 2 de los asistentes tenían cuentas previamente. El banco queda lejos, en algunos casos hasta 7 horas y no han realizado más depósitos que los exigidos para desembolsar el VALE. Los requisitos del banco que nos dijo el VALE son menores que en otros (CI, recibo de servicios) • Aprendimos a elaborar Informes aunque lo hacemos con apoyo del AT • Ninguno de los grupos transformadores de carne tienen registro. • Tenemos mejores ventas que antes, aunque no son suficientes.
---	---

¿Se ha fortalecido la organización : reuniones, decisiones compartidas?; ¿participan de otros proyectos?, ¿tienen otras alianzas?	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con fondos de la organización, que dejamos de cada venta que hacemos; este dinero se usa para emergencias, reparaciones de maquinarias y equipos. • No se tienen alianzas con otros proyectos
¿Ha cambiado la comunidad ?	<ul style="list-style-type: none"> • No tanto, aunque cuando nosotros mejoramos, traemos más recursos y otros se benefician por ventas. • Hay otros proyectos en la comunidad DETI (artesanías) e invernaderos
Lecciones Aprendidas	
¿Qué haría de la misma forma?	<ul style="list-style-type: none"> • Mantendríamos el manejo de la cuenta por parte nuestra • Seleccionamos al AT
¿Qué haría distinto?	<ul style="list-style-type: none"> • Se financien otros rubros • Aumentaría montos • El asistente técnico debe tener habilidad e inventiva
Una palabra para definir al VALE	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente, eficiente, bien, apoyo, ayuda, importante, continúe, 100 puntos, mejoría, adelante, progreso, eficaz

Conclusiones de ambas Reuniones

A) Aspectos Relevantes

- **El cumplimiento de los ejes estratégicos del VALE se caracteriza de la siguiente manera:**

Activos Patrimoniales:

- **Incremento de los activos físicos**, pues el proyecto presentado por los Grupos incluye equipos e insumos.
- **Incremento en los conocimientos de los miembros de los Grupos** (preparación y defensa de propuesta; selección de asistente técnico; apertura y manejo de cuenta de ahorros para depositar las contrapartes y rendición de cuentas).

Enfoque de mercado: esta es una de las falencias del VALE , pues el mercado es incluido generalmente el Tramo III, como parte de la asistencia técnica; sin embargo , existe un grupo en Toledo, trabajando Charque que a pesar de estar en el Tramo I, cuenta con un responsable de Marketing , lo cual ha redundado en una mejor estrategia de venta.

Existe una carencia de relacionamiento entre lo urbano y lo rural, así como en lo territorial. Los proyectos están aislados en el territorio, sin vínculos con los otros servicios del VALE (farmacias, infraestructuras productivas, entre otros)

Transferencias Directas a los Usuarios: estas se cumplen en cuanto a los desembolsos para cubrir los costos del emprendimiento aprobado por el VALE, sin embargo, las condiciones en las que se apertura la cuenta (indicación del VALE), dificulta a los usuarios el asumir la responsabilidad plena de la ejecución; se presta escasa capacitación en el manejo y rendición de cuentas.

Deficiente participación coordinada de los distintos entes en el territorio: esto dificulta la sinergia de acciones, el posible apalancamiento de recursos y debilita la visión estratégica de la implementación, ya que es segmentada y atomizada.

- **La Estrategia de Intervención:**

- La **promoción** de inicio de las acciones del VALE se hace básicamente por medio de una **convocatoria**; la cual es del conocimiento de las comunidades vía radio, información suministrada por las municipalidades y por técnicos amigos principalmente.
Esta forma de convocar deja abierta la posibilidad de que las propuestas que se preparen carezcan de visión territorial/ municipal y se enfatiza el carácter local.
- Los **interesados** al enterarse, mayoritariamente, se apoyan en los técnicos amigos para **elaborar sus propuesta**; está es **enviada al**

VALE, donde se evalúa la **factibilidad técnico-financiera**; se evalúa, **aprueba ó no en el CLAVE**, que es la instancia local para tal fin y donde los Grupos la defienden.

- Una vez aprobada la propuesta, el Grupo procede a **seleccionar al asistente técnico**, quien generalmente es el mismo que les apoyó en la preparación; se procede a la **apertura de la cuenta del Grupo en el banco**, donde se depositan los recursos de contrapartida, de acuerdo al tramo.
Para el Tramo I los porcentajes son 90%-10%; Tramo II 80%-20% y Tramo III 75%-25%, para el VALE y el grupo respectivamente.
- Los Grupos comienzan el trabajo planteado, básicamente de carácter técnico, contando para ello con el apoyo del **asistente técnico**, quien es **contratado por un lapso de cinco (5) meses**.
- Los **Asistentes Técnicos** son visitados y **supervisados** por los Técnicos Zonales de Enlace (**TEZs**), quienes tienen una **función fiscalizadora** más que de aprendizaje conjunto y de revisión de avances y poco propositivas para enmendar dificultades.
- Las actividades se desarrollan y se termina el Tramo; se espera por la próxima convocatoria, para comenzar el ciclo de nuevo.

A la fecha, los emprendimientos están desarticulados entre sí y en el territorio que ocupan, generando la dispersión de acciones atomizadas. De igual manera están desligados de los otros servicios que el VALE coloca a la disposición del sector (farmacias, obras de infraestructura para la producción y manejo de vicuñas)

Participantes Reunión de Trabajo con Asistentes Técnicos			
Nº	Nombre	CI	Cargo / Zona/Grupo
01*	Claudio Calderón	5116781	TEZ
02*	Mariana Condori	6591510	TEZ
03*	María Córdova	3693849	TEZ
04	Marco Antonio Layme	3693398	AMIPACK
05*	Patricia López	6686404	TEA
06	Edwin Mamami	6645029	Promotor
07	Graciela Ramos	1258057	Facilitadora

			Administrativo
08*	José Luis Ríos	1369560	Coordinador
09	Santos Flores	1373852	GE Los Tomureños
10	Alejandro Chaque	6696645	AT Vila Cerca
11*	Luis Garuizo Vargas	3672361	OED Potosí
12	Edwin Choque	39660968	AT Kalkata
13	Flora Calderón	4002763	AMAVI- Potosí
14	Gaby Velasco	6199159	Renacer Artex
15	Miguel Malys	3480473	Chalviris Alta
16*	René Bravo	1424395	TEZ
17	Gonzalo Rúa	3710144	AT Plan 2000
18	Freddy Gutiérrez	3699638	AC Cachitambo
19	Arminda Oropeza	4001706	AT Samari Baja
20	Pascuala Coronado	8502760	AT Samara
21*	Wilson Alpaca	4008138	TEZ
Trabajaron con Telmo Robalino (miembro de Misión)			
ATs presentes:	13		
Hombres	08		
Mujeres	05		


Asistentes Reunión de Trabajo con Miembros de Emprendimientos

MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS
 PROYECTO DE APOYO A LA VALORIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CAMPESINA DE CAMÉLIDOS (VALE)
 PLANILLA DE ASISTENCIA
 OFICINA DE ENLACE DEPARTAMENTAL ORURO


ACTIVIDAD: TALLER DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO FIDA
 FECHA: 29/10/2012

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	MUNICIPIO	COMUNIDAD	GRUPO USUARIO	C.I.	FIRMA
1	Severo Torres Condoli	Pampa Aullagas	P. Aullagas	Apruca	684663 cr.	[Firma]
2	CORINA CONDOMININA	SANDAMARCA	YURUNA	TAYCASA	3526707	[Firma]
3	RITA COPA COMINI	S. ANDAMARCA	YURUNA	TAYCASA	4046397	[Firma]
4	Nancy Choque Anagua	Corque	Villa Esperanza	Somata	7292329	[Firma]
5	Apa Maria Puma Martinez	Corque	Villa Esperanza	Somata	5723174	[Firma]
6	Pamela Ticona Cespedes	Huanuni	Huanuni	O.M.A.H.	5721737 Ov	[Firma]
7	Felipa Cespedes Hingra	Huanuni	Huanuni	O.M.A.H.	3109429 cr.	[Firma]
8	Fernan Quispe Cruz	Huanuni	Huanuni	Kanchay	2772091	[Firma]
9	Marco S. Ramirez Nuñez	Arichuna de C.	Jilohuta Chayansa	Hotel Kanchay	728235 Cr.	[Firma]
10	Nicolas S. Gispin Nuñez	Chapaya	Jilohuta Chayansa	Somata	4257020 Lp.	[Firma]
11	Honorio Chino Mamani	Chipaya	Arichuna	Organización de Turismo de Chapaya	7291143 Cr.	[Firma]
12	Orisnel Saca Tachoca	Salinas	Florida	A.M.P.C.	572085101	[Firma]
13	Beatriz Huaylloni G.	Salinas	Florida	A.M.P.C.	7101221 Cr.	[Firma]
14	Sonia Nilda Lomera	Belén de Andorra	Belén de Andorra	INCABE	3101908	[Firma]
15	Beatriz Huaylloni G.	Belén de Andorra	Belén de Andorra	INCABE	5777065	[Firma]

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
 PROYECTO DE APOYO A LA VALORIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CAMPESINA DE CAMÉLIDOS
 VALE - 714 BO
 INFORME DE REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO




MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS
 PROYECTO DE APOYO A LA VALORIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CAMPESINA DE CAMÉLIDOS (VALE)
 PLANILLA DE ASISTENCIA
 OFICINA DE ENLACE DEPARTAMENTAL ORURO




ACTIVIDAD: TALLER DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO FIDA
 FECHA: 29/10/2012

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	MUNICIPIO	COMUNIDAD	GRUPO USUARIO	C.I.	FIRMA
16	Clory Choque Quispe	Corque	San Antonio	Qilcata	576420305	<i>[Signature]</i>
17	Cesario Quispe Ch.	Corque	San Antonio	Qilcata	6510900	<i>[Signature]</i>
18	Veronica Jacana Co	Huayllamarca	Belende Ch.	Transferencia de predio	73144990	<i>[Signature]</i>
19	Sonia A. Condori Celani	Huayllamarca	Balan de Ch.	" "	405713605	<i>[Signature]</i>
20	Marta Mendietta Tercera	Huayllamarca	Belén de Ch.	Centro Artesanal de Mujeres tejedoras de telas	27940340	<i>[Signature]</i>
21	Lucy Lupito Lucman	Toledo	Toledo	Artesanado	3099576	<i>[Signature]</i>
22	Amalia Vergas E.	Sgo. Andamayo	Canal Collo	Asociación Integral de productores rurales	353463205	<i>[Signature]</i>
23	Trifonia Mondule	Sgo. Andamayo	Canal Collo	" "	35555510	<i>[Signature]</i>
24	Reyes Cabrera J.	Huanuni	Huanuni	Kanchay	3088444	<i>[Signature]</i>
25	Felisa Diaz F.	Huanuni	Huanuni	Kanchay	3080465	<i>[Signature]</i>
26	Zorosa Ocasio P.	Huanuni	Huanuni	Kanchay	2721422	<i>[Signature]</i>
27	Geronimo Veliz Yari	Santiago de Sanderu	El Barroa	Cerro Barroa ASTCC	27859760	<i>[Signature]</i>
28	ALFREDO MAMANI L.	Huayllamarca	Puerto Dequela	Asociación P.N.	406346105	<i>[Signature]</i>
29	Daniela Choquehuara ZOBARA	Toledo	Toledo	ASTRAC	3577980502	<i>[Signature]</i>
30	Vitaliz Ibarra Mamani	Toledo	Toledo	ASTRAC	405746300	<i>[Signature]</i>

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
 PROYECTO DE APOYO A LA VALORIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CAMPESINA DE CAMÉLIDOS
 VALE - 714 BO
 INFORME DE REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO



MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS
 PROYECTO DE APOYO A LA VALORIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CAMPESINA DE CAMÉLIDOS (VALE)
 PLANILLA DE ASISTENCIA
 OFICINA DE ENLACE DEPARTAMENTAL ORURO



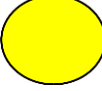
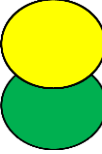

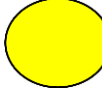
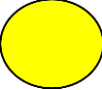
ACTIVIDAD: TALLER DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO FIDA
 FECHA: 29/10/2012

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	MUNICIPIO	COMUNIDAD	GRUPO USUARIO	C.I.	FIRMA
31	Rogelio Cabezo	Edurne	Molloquea	Molloquea	406413101	[Firma]
32	Nieves Solo	Edurne	Molloquea	Molloquea	7291886	[Firma]
33	Ives Fernandez	Asticholapata	Molloquea	Molloquea	3513810	[Firma]
34	Melania Mamani R.	San Huayllamarca	Tojeri	"Warawara"	5733550	[Firma]
35	Fanny Juana Huerechi	Curehuera de Carangas	Curehuera	AGRO AND. "LLAMITAS"	2798333	[Firma]
36	Martha Ramirez O.	Comunidad Barabara	Barabara		2752285	[Firma]
37	Ucarita Huanca Cruz	San Huayllamarca	Tojeri	Warawara	3086600	[Firma]

Emprendedores presentes:	37
Hombres	08
Mujeres	29

Anexo 4. Participación por Sexo Original vs. Readecuación				
Componente	Distribución Original		Redistribución	
	H	M	H	M
C1: Manejo Sostenible y Aprovechamiento Racional de la Vicuña	3300	2500	2100	1400
Sub- total	5800		3500	
%	56.90%	43.10%	60.00%	40.00%
C2: Inversiones Facilitadoras de la Economía Campesina de los Camélidos				
Actividad 1: PIAPs	3510	4290	S/D	S/D
Sub-total	7800			
%	45.00%	55.00%		
Actividad 2: Sanidad Animal	3510	4290	2400	1600
Sub-total	7800		4000	
%	45.00%	55.00%	60.00%	40.00%
Actividad 2: Agentes de Sanidad	90	110	100	150
Sub-total	200		250	
%	45.00%	55.00%	40.00%	60.00%
C3: Administración de Activos Monetarios y Acceso a Instrumentos de Inversión y Aprendizaje				
Actividad 1 : Cuentas Empresariales	1200	1800	S/D	S/D
Sub- total	3000			
%	40.00%	60.00%		
Actividad 2 : Intermediación Social a favor de las Mujeres: 30% jefas de hogar y 50% jóvenes	0	1000	S/D	S/D
Sub- total	1000			
%	0.00%	100.00%		
Actividad 3 : Inversiones en Emprendimientos y Redes Productivas	S/D	S/d	S/D	S/D
Actividad 4: Acceso a Servicios de AT	7752	5848	6360	4240
Sub- total	13600		10600	
%	57.00%	43.00%	60.00%	40.00%
Fuente: Elaboración propia a partir de Exante y ML actual				

Anexo 5: Seguimiento a la Medidas acordadas en Misión de Supervisión Junio 2012

Componente	Medida Acordada	Evaluación	Observaciones/ Comentarios
Línea Estratégica de Género	Socializar y consolidar la Estrategia de Género del proyecto VALE a las OEDs		Avances en cuanto a la implementación. Pendiente la consolidación
	Establecer cronograma de capacitaciones para grupos usuarios para AT, TEZ y TEAs		Se cumplió lo planteado para este período
	Incluir en el plan de capacitación para los AT temas para promover la participación de las mujeres		Se deben profundizar las capacitaciones y los temas a abordar
	Realizar un mapeo de actores claves en género (instituciones financieras, proveedores de servicios, procesadores de materia prima, mujeres y organizaciones exitosas y emprendedoras), incluyéndolos en los <i>Planes estratégicos territoriales</i> a elaborar.		Se avanzó en el mapeo. Sin embargo, se centró en instituciones / organizaciones ligadas al tema de derechos fundamentales, dejando por fuera lo concerniente a derechos económicos
	Visualizar EPs de mujeres exitosas, historias de vida de lideresas, venta de los productos elaborados por mujeres y jóvenes, resaltando sus saberes en el telar u otras actividades en la web del proyecto		Se tienen 13 Historias de Vida, las cuales están en proceso de revisión, edición, para su posterior publicación.

Anexo 6- Ejemplo de Historia de Vida

HISTORIA DE VIDA....

Beatriz Luque Huanca, nacida en el municipio de Pelechuco departamento de La Paz. Desde muy niña Beatriz, sintió deseos de estudiar, aunque para muchas familias no les parecía importante que las mujeres estudiaran, eso, no le impide que ella quiera seguir capacitándose a pesar que solo alcanzo estudiar solo hasta segundo básico.

Ella está casada con Fermín Arenas Serna, es madre de dos niños, Abner de 11 años y Jainer de 9 años, quienes se han con vertido en su inspiración para trabajar y seguir adelante. Beatriz por su interés de aprender y superarse en la vida, participa en un



de su esposo.

Emprendimiento de Producción

y comercialización de prendas de vestir de fibra de alpaca, en la comunidad de Zona Obrajes con apoyo del Proyecto VALE. Ella misma nos cuenta sobre su historia:

“yo vivo en Pelechuco, me dedicaba y trabajaba en labores de casa, cuidaba mi ganado, atendía a mis hijos y mis chacras”.

A veces muchas mujeres no pueden emprender debido a los roles que desempeña, pero en el caso de Beatriz, paso lo contrario ella decidió superarse sin descuidar su familia y con apoyo

“Yo no sabía tejer nada, nos enseñaron poco a poco desde el empiezo que sería el hilado a mano, lavado y tejer chompas, guantes, medias, mantas entre otros, ahora ya estamos entrando a la comercialización y esto lo esto y logrando con apoyo y colaboración de mi esposo”. “Es por eso gracias al Proyecto VALE, aprendí a manejar telares, máquinas y a hacer tejidos”.



"Hay mujeres que luchan un día y son buenas

Hay otras que luchan un año y son mejores

Hay quienes luchan muchos años y son muy buenas pero hay las que luchan toda la vida y esas son las imprescindibles”.