



# INFORME EVALUACION MEDIO TÉRMINO

Proyecto Mercados Rurales

Septiembre 2016





## Informe de Evaluación de Medio Término, Proyecto Mercados Rurales

### Equipo Evaluador

Patricia Camacho  
Líder del equipo evaluador ASOCAM / ic-AL

Roxana Liendo  
Consultora Nacional

Lorena Mancero S.  
Sistematización y facilitación ASOCAM / ic-AL

Servicio de Gestión de Conocimiento  
ASOCAM-INTERCOOPERATION  
[www.asocam.org](http://www.asocam.org)

La Paz, Bolivia  
Del 8 de agosto al 6 de septiembre, 2016

# Informe Evaluación Medio Término

## Proyecto Mercados Rurales

### Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	3
Presentación .....	6
Agradecimientos.....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
1. Objetivo de la Evaluación, equipo consultor y proceso metodológico .....	11
1.1 Objetivo de la Evaluación de Medio Término: .....	11
1.2 El equipo evaluador .....	11
1.3 Proceso metodológico del trabajo desarrollado: .....	12
2. Información del proyecto Mercados Rurales.....	13
3. Implicancia del enfoque de Desarrollo de sistemas de mercado .....	16
4. Contexto .....	17
5. Evaluación de la estrategia desplegada a la luz del enfoque DSM .....	22
6. Análisis de resultados Componente 1: Complejos Productivos y Servicios no Financieros. ...	25
6.1 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo de Hortalizas: .....	28
6.2 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo Lácteo: .....	29
6.3 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo Tubérculos: .....	31
6.4 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo de Frutales: .....	32
6.5 Intervención orientada al Desarrollo Territorial con Identidad Cultural.....	33
6.5.1 La estrategia de la intervención DT-IC/ Cintis.....	33
6.5.2 Grado de avance y valor agregado de la intervención.....	34
6.5.3 Análisis de efectos, retos, sostenibilidad y escalamiento.....	34
6.6 Intervenciones complementarias en el Componente 1 .....	36
7. Análisis de Resultados del Componente 2: Servicios Financieros .....	37
8. Análisis de Resultados del Componente 3 Entorno de negocios.....	39
9. Análisis de la estrategia transversal de género .....	40
9.1. Estrategia de género en el Proyecto .....	40
9.2 Grado de avance de los resultados planteados .....	41
9.3 Análisis de logros y desafíos de la estrategia de género implementada.....	42
10. Factores clave para el logro de resultados:.....	44
11. CONCLUSIONES.....	46
11.1 Sobre la implementación de la estrategia de DSM: .....	46
11.2 Sobre los criterios de evaluación .....	48
11.3 Sobre la gestión del proyecto.....	50
12. RECOMENDACIONES .....	51
12.1 Para la fase actual: .....	51
12.2 Para la siguiente fase.....	52



#### **LISTA DE ANEXOS:**

- Anexo 1: TDR de la misión
- Anexo 2: Plan de trabajo y metodología
- Anexo 3: Agenda de misión y personas entrevistadas.
- Anexo 4: Documentos y Bibliografía consultada
- Anexo 5: Lista de Municipios
- Anexo 6: Cálculo Beneficio Costo
- Anexo 7: Informe Complejo Productivo Hortalizas
- Anexo 8: Informe Complejo Productivo Lácteos
- Anexo 9: Informe Complejo Productivo Tubérculos
- Anexo 10: Informe Complejo Productivo Frutales.
- Anexo 11: Participación de la Mujer en la PEA Agrícola
- Anexo 12: Reporte SIMON del DT-IC Cintis.
- Anexo 13: Presentación final ppt 2 de Sept 2016

## Acrónimos y abreviaturas

ACCESOS	Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales en el Territorio del Estado Plurinacional de Bolivia
AOPEB	Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia
BDP	Banco de Desarrollo Productivo S.A.M.
BUN	Banco Unión
CDI	Consejo Departamental de Innovación
CDC	Consejo Departamental de Competitividad
CIOEC	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias
CNPSH	Centro Nacional de Producción de Semillas de Hortalizas
CODEP	Consejo Departamental Económico Productivo
COREP	Consejo Regional Económico Productivo
COMEP	Consejo Municipal Económico Productivo
CRIAR	Programa Creación de Iniciativas Alimentarias
DTR-IC	Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural
DETI	Programa Desarrollo Económico Territorial con Inclusión
DSM	Desarrollo Sistémico de Mercados
EGPP	Escuela de Gestión Pública Plurinacional
ENA	Encuesta Nacional Agropecuaria
ETA	Entidad Territorial Autónoma
FAUTAPO	Fundación FAUTAPO Educación para el Desarrollo
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo
FIM	Fondo de Innovación de Mercados
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
IBTA	Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria
IFD	Institución Financiera de Desarrollo
INE	Instituto Nacional de Estadística
INIAF	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal
INSA	Instituto del Seguro Agrario
MIGA	Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano
M4P	Making Markets Work for the Poor
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
MYPE	Micor y Pequeña empresa
OAP	Observatorio Agroambiental y Productivo
OECA	Organización Económica Campesina Indígena y Originaria
OECOM	Organización Económica Comunitaria
ONU Mujeres	Agencia de Naciones Unidas - Mujeres
PAR	Programa de Alianzas Rurales
PASA	Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PISA	Proyecto de Innovación y Servicios Agrícolas
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNPH	Programa Nacional de Producción de Hortalizas
PROFIN	Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero
PROINPA	Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos
PSD	Plan Sectorial de Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SEA	Servicio Estatal de Autonomías
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SENAPI	Servicio Nacional de Propiedad Intelectual
SF	Servicios Financieros
SIBTA	Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria
SIMA	Servicio de Información y Análisis de Mercados Agropecuarios
SNF	Servicios No Financieros
SNIAF	Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal
Swisscontact	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
UPF	Unidad Productiva Familiar
VDRA	Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario

## Presentación

El contenido de este informe de Evaluación de Medio Término del Proyecto Mercado Rurales realizado en Bolivia entre el 8 de Agosto y 6 de Septiembre 2016, comprende tres partes:

**Parte I:** ofrece el marco de esta evaluación, presentando el objetivo y el proceso metodológico seguido para desarrollar el trabajo, una información sintética del proyecto que sirve para referencia de aquellos que no están en el día a día del proyecto, la implicancia del enfoque de Desarrollo Sistemas de Mercado (DSM) y el contexto en el que se enmarca el desarrollo del proyecto.

**Parte II:** analiza cómo se ha desplegado la estrategia a la luz del enfoque de DSM, el grado de avance de los resultados planificados en relación a sus metas, los logros y retos en los tres componentes del proyecto, así como en la implementación de la estrategia de género.

**Parte III:** resume las principales conclusiones y recomendaciones.

## Agradecimientos

El equipo evaluador, expresa su agradecimiento profundo a todos quienes de alguna u otra manera han estado involucrados y contribuido al desarrollo de esta misión.

- A COSUDE Bolivia, por su orientación y apoyo en la organización.
- Al Consorcio Swisscontact-PROFIN y a las entidades Co-facilitadoras: FAUTAPO, Fundación Valles, PROINPA, RIMISP que han preparado la información y coordinado las visitas de campo con los diversos actores.
- A las familias que tuvieron la gentileza de recibirnos y compartir con nosotros sus experiencias y apreciaciones.
- Y a las Autoridades y funcionarios de las entidades Nacionales y entidades adscritas que gentilmente abrieron espacio en su agenda.

Ha sido una experiencia motivante y llena de reflexiones y aprendizajes que esperamos transmitir con este informe.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación de Medio Término (**EMT**) del Proyecto Mercados Rurales se realizó en Bolivia entre 8 de Agosto y 6 de Septiembre de 2016.

**El Objetivo de la Evaluación fue:** “Determinar el **grado de avance** y establecer en qué medida la aplicación de la Estrategia de Implementación (enfoque DSM) contribuye a lograr el **cumplimiento de los efectos y productos, análisis de los cambios sistémicos** en los Sistemas de Mercados por los procesos de **facilitación, relación costo-beneficio, aprendizajes, lecciones aprendidas y emitir conclusiones y recomendaciones** para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo”.

La orientación de la EMT es hacia el **aprendizaje y mejora** y la estrategia de evaluación se focalizó en **comprender y analizar la lógica de cambios** planteada en las intervenciones, recoger la **apreciación de las familias sobre las mejoras y retos, analizar la perspectiva de continuidad de los modelos de negocio y mecanismos de provisión de bienes y servicios** y el potencial de escalamiento.

El Proyecto Mercados Rurales es la primera intervención de COSUDE en Bolivia que aplica el enfoque DSM desde su diseño, por ello es de especial interés evaluar la pertinencia del mismo en el contexto Boliviano. El Proyecto tiene como propósito **“Incrementar el ingreso y mejorar las condiciones de empleo de las Unidades de Producción Familiar (UPF) en los territorios de intervención.”** Las contrapartes Nacionales son el **MDRyT y MDPyEP**, dispone de un presupuesto de CHF 7.8 millones para 4 años (2014-2017). La EMT tiene lugar a los 30 meses de ejecución del proyecto, habiendo sido los primeros 9 meses dedicados al diagnóstico y diseño.

### a) Contexto en el que se desarrolla el proyecto:

Bolivia presenta un escenario positivo, de **crecimiento económico sostenido en la última década**, con un incremento promedio anual del PIB de alrededor del 5% y una **reducción de la pobreza extrema del 38% en 2005 al 18% en 2016**. Según el censo 2012, 67.3% de la población es urbana y la pobreza se concentra principalmente en el sector rural. Cuenta con una **nueva Constitución Política como Estado Plurinacional desde 2009**, una Agenda al 2025, un “Plan de desarrollo económico y social 2016 - 2020” y un **marco normativo favorable al desarrollo productivo**, cuyo reto está en la **operativización y armonización**.

El Estado apoya al sector agropecuario a través de programas nacionales y mecanismo de incentivo a la producción. A nivel subnacional los Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD’s) y los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM’s) trabajan en el desarrollo productivo.

Un limitante es el **cambio frecuente de funcionarios que frena los procesos y la reducción del presupuesto del estado en los dos últimos años** que limita la inversión de los GAD’s y GAM’s. Se observa importante impulsar el desarrollo del tejido productivo para garantizar la disponibilidad de alimentos, la permanencia del empleo y los ingresos de la población de manera sostenida. **En ello el proyecto Mercados Rurales tiene una contribución directa.**

### b) La estrategia desplegada a la luz del enfoque DSM y resultados alcanzados:

Un elemento clave para el desarrollo del proyecto ha sido el **fortalecimiento de capacidades del Consorcio, Co-facilitadores y socios sobre el enfoque y los elementos clave del mismo**, rol asumido por Swisscontact, canalizando aprendizajes e instrumentos de experiencias en otros países y adaptando la aplicación del enfoque al contexto en Bolivia.

El enfoque DSM se ha aplicado utilizando sus principios clave: **ubicando causas raíces de los problemas** en los cuatro complejos productivos y en el entorno, diseñando 26 **intervenciones** bajo una lógica de cambios (accede→aplica→incrementa productividad→incrementa ingreso), aplicando la **matriz de sostenibilidad** (prueba de fuego de este enfoque), pensando en el **escalamiento** y jugando un **rol facilitador** en la implementación.

**La trayectoria y posicionamiento previo del consorcio y los co-facilitadores en los rubros y temas ha sido clave** para el establecimiento de alianzas y sinergias y ha permitido apalancar recursos complementarios en favor de las familias, **un ejemplo visible** se da en el complejo productivo de hortalizas, en donde la articulación con el PAR que ha provisto invernaderos y riego por goteo en una zona, ha sido complementado por el proyecto con **desarrollo de capacidades**, generación de emprendimientos intermedios para **producción de plantines de calidad**, introducción de **nuevas variedades de hortalizas** con mayor precio, **acceso a crédito para la inversión** y **ubicación de nichos de mercado**. Es decir un conjunto de **intervenciones sinérgicas** que redundan en un incremento de productividad e ingresos en las UPF's.

La estrategia de género orientada al **empoderamiento productivo de las mujeres** ha desplegado acciones afirmativas: favoreciendo el acceso a becas, el desarrollo de capacidades y el acceso a crédito; y, acciones transversales: incidiendo en los socios para considerar estrategias de género en la información, productos y servicios. Ello ha favorecido el acceso de las mujeres a los servicios, ha mejorado su autoestima por la contribución que hacen al ingreso familiar y han asumido mayor liderazgo. De otro lado, han incrementado su carga de trabajo y es un **reto encontrar mecanismos para alivianar esta carga**. Se observa crucial **fortalecer sus capacidades en logística, mercadeo y comercialización, pues en todos los complejos asumen estas funciones**.

**El grado de avance y resultados** del proyecto en cuanto a las metas planificadas alcanzar a Junio 2016 **es diverso en cada complejo productivo**, esto, debido al tiempo que toman las intervenciones en madurar, (por ejemplo multiplicar semilla de papa, versus multiplicar plantines de hortalizas) y en consecuencia el tiempo que toma traducir estas mejoras en ingresos netos. Ello incide, en el ratio beneficio/costo<sup>1</sup> obtenido en cada complejo productivo, el cual se ha estimado en base a flujos descontados y considerando dos años de ingresos<sup>2</sup>:

- **En el complejo productivo de Hortalizas** (co-facilitado por Fundación Valles), **2576 familias** ( 241.7% de la meta) incrementaron su productividad en **20%** y los ingresos promedio netos anuales en **Bs 11.132** ( 463% de la meta) con un ratio b/c aproximado de 6.78. En este complejo la perspectiva de desarrollo es muy positiva y dinámica.
- **En el complejo productivo de Lácteos** (co-facilitado por Swisscontact), **2006 familias** ( 126.7% de la meta) incrementaron su productividad en **10%** y los ingresos promedio netos anuales en **Bs 3.143** ( 130% de la meta) con un ratio b/c aproximado de 1.59. Este complejo sufre al momento una **crisis por la reducción del precio de la leche**, por lo que se ha planteado algunas estrategias a considerar para lo que resta de la fase.
- **En el complejo productivo de Tubérculos** (co-facilitada por PROINPA), **477 familias** ( 72.2% de la meta) incrementaron su productividad en **9%** y los ingresos promedio netos anuales en **Bs 4.661** ( 194% de la meta) con un ratio b/c aproximado de 0.52. La perspectiva de evolución hasta el fin de fase es alentadora y hay incidencia nacional en la certificación de las semillas.
- **En el complejo productivo de Frutales** ( facilitado por FAUTAPO), **200 familias** ( 28.8% de la meta) lograron incremento de los ingresos promedio netos anuales en **Bs 1972** ( 82.2% de la meta) con un ratio b/c aproximado de 0.09. El cambio en material vegetal toma tiempo y los resultados actuales provienen principalmente de la dinámica de acceso a mercados.

**La intervención de DT-IC (facilitada por RIMISP) en los Cintis** genera una dinámica territorial catalizadora de emprendimientos que motiva y alinea a los actores públicos y privados y **apalanca la acción en el complejo frutales**. Es un proceso que requiere consolidarse y tiene potencial de escalamiento. Aporta aprendizajes interesantes en torno a la estrategia del Proyecto en territorios.

Igualmente intervenciones como la clínica de plantas, diseñada como transversal a varios complejos productivos, tiene apreciación positiva de las UPF's porque les **permite acceso a consulta técnica**. El reto está en apuntalar su sostenibilidad a mediano plazo.

<sup>1</sup> El ratio beneficio costo es **aproximativo**, porque debido a la disponibilidad de información y tiempo, se ha considerado en los costos solamente la inversión del proyecto y no la inversión de terceros e ingresos adicionales.

<sup>2</sup> Conforme el estándar de la CDDE.



A nivel del conjunto de la acción en el **Componente 1: 5.259 familias** ( 131.3% de la meta a Jun 2016) incrementaron sus ingresos promedios netos anuales en **Bs 7.149** ( 298% de la meta). Se ha alcanzado un **43.2% de avance en el logro de las metas de la fase**. El ratio b/c es mayor a uno y habrá que hacer un cálculo más exhaustivo y completo al final de la fase.

La articulación de los servicios financieros, facilitado por PROFIN, con el **Componente 2, ha sido un elemento clave para viabilizar la inversión** de las familias. Los actores del sector financiero reconocen un rol innovador en PROFIN, habiéndose **generado productos** (como el micro seguro ganadero a punto de masificarse y la alerta temprana, en proceso).

Las intervenciones a nivel del entorno: **Componente 3** apalancan desde el nivel nacional el desarrollo de capacidades e instrumentos para la acción de los técnicos de los GAD's y GAM's.

#### c) Conclusiones principales:

- La acción del proyecto ha operado en **alineamiento y articulación con las políticas públicas y la estrategia de cooperación de COSUDE**. Y aprovechado de las normativas favorables al desarrollo productivo.
- Hay **limitantes del entorno**, como importación de alimentos que desincentiva la producción de las familias, contrabando, reducción de presupuestos GAMs, cambios frecuentes de funcionarios y precios oficiales de la leche que irán a la baja.
- El enfoque del proyecto despierta **interés del MDRyT y MDPyEP** y abre oportunidades de lograr mayores efectos.
- **El enfoque DSM muestra ser funcional a los objetivos del proyecto y viable en el contexto Boliviano**, y se potencia aún más con el enfoque de DT-IC, generando dinámicas inclusivas.
- A partir de las respuestas de las familias, se constata que los resultados de la acción del proyecto **responden a sus intereses y mejora su ingreso** y que por tanto la acción del proyecto es pertinente.
- **El ratio beneficio/costo es mayor a 1** en el conjunto y con buena perspectiva de evolución.
- El **cambio climático afecta la producción** de las familias y es un reto desarrollar alianzas para enfrentarlo y aportar a la resiliencia.
- **No todas las intervenciones están consolidadas** y escalando, pero hay **varios modelos ya probados que muestran señales positivas hacia el escalamiento**. Una segunda fase permitirá consolidar la sostenibilidad y el escalamiento generando efectos multiplicadores de la pre-inversión realizada.
- Por las **sinergias se han apalancado recursos** en 13.1 millones de CHF, siendo 11.2 en servicios financieros y 1.9 en servicios no financieros.
- Los aprendizajes de la experiencia son importantes no solo para Bolivia sino para América Latina y pueden **contribuir con evidencia y gestión de conocimiento al debate regional** sobre estrategias de reducción de la pobreza en países de ingreso medio.

#### d) Recomendaciones

Algunas **recomendaciones para la el tiempo que queda de la fase** se relacionan con: buscar aliados para aportar medidas frente a los efectos del cambio climático, incidir en la evolución del rol de los GAM's, más facilitador que proveedor de servicios, apuntalar la sostenibilidad de mecanismos clave (Asistencia técnica, provisión de semillas/ material vegetal, articulación a mercados y servicios financieros), apalancarse en la organización social de las familias para promover buenas prácticas agrícolas y manejo de plagas, simplificar la herramienta de monitoreo para facilitar la gestión por resultados, capitalizar aprendizajes e incidir en espacios como el Comité Estratégico del proyecto para abordar las limitaciones del entorno.

**Para la siguiente fase:** es importante, consolidar y complementar las intervenciones en los Departamentos apoyados en la fase 1. Escalar a nivel nacional algunos mecanismos con potencial (como: seguro ganadero, semilla mejorada para papa, rol facilitador de los GAM's, rol de la Universidad en formación y asistencia técnica). Fortalecer el trabajo con jóvenes y mujeres en servicios complementarios. Fortalecer la estrategia de género. Analizar oportunidades y factibilidad de trabajo en nuevas zonas ( Valles Meso-térmicos). A partir de los aprendizajes, comunicar e incidir para una mayor orientación a la sostenibilidad e impacto de las acciones de desarrollo.



## PARTE I:

# Marco de la evaluación

# 1. Objetivo de la Evaluación, equipo consultor y proceso metodológico

## 1.1 Objetivo de la Evaluación de Medio Término:

Conforme los TDR que constan en el Anexo No. 1, los objetivos de la Evaluación Intermedia del Proyecto Mercados Rurales son:

### Objetivo Principal:

*“Determinar el **grado de avance** y establecer en qué medida la aplicación de la Estrategia de Implementación (enfoque DSM) contribuye a lograr el **cumplimiento de los efectos y productos, análisis de los cambios sistémicos** en los Sistemas de Mercados por los procesos de facilitación, **relación costo-beneficio, aprendizajes, lecciones aprendidas y emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo**”.*

### Los Objetivos específicos planteados fueron los siguientes:

- (i) Determinar el **grado de avance en el cumplimiento de los Objetivos**, Outcomes y Outputs que se definen en el Marco Lógico del Proyecto (incluye el análisis de las cadenas de resultados) en los complejos productivos. Considerando las percepciones y reflexión de las/os diferentes actores de los Sistemas de Mercado y grupo meta del Proyecto, así como el análisis de la pertinencia y calidad de las intervenciones.
- (ii) Determinar y analizar la **pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y aprendizajes** del Proyecto, incluyendo la relación costo – beneficio.
- (iii) Analizar y determinar los principales **elementos sistémicos del Proyecto y rol de “facilitación”** que aportan a los cambios sistémicos que están en proceso y/o que fueron logrados en los Sistemas de Mercados mediante la aplicación del Enfoque de Desarrollo Sistémico de Mercados (DSM) en los tres componentes, cuatro complejos productivos: lácteos, hortalizas, frutas y tubérculos a través de la implementación de las diferentes intervenciones del Proyecto.
- (iv) Analizar y valorar las **estrategias de escalamiento y su potencial** en la implementación del Proyecto y su contribución para el Desarrollo de los Sistemas de Mercados en los tres componentes y cuatro complejos productivos.
- (v) Analizar y evaluar el abordaje de la **estrategia de género y su transversalización** en el Proyecto.
- (vi) Es fundamental para el aprendizaje del Proyecto identificar las **mejores prácticas, lecciones aprendidas, principales oportunidades y limitaciones**. Formular conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo hasta la finalización de fase del proyecto. Estas recomendaciones deben también ser orientadoras para el ajuste metodológico y alcance de una eventual segunda fase (2018-2021).

## 1.2 El equipo evaluador

El equipo de evaluación estuvo conformado por :

- Patricia Camacho, Líder del equipo evaluador ASOCAM / ic-AL
- Roxana Liendo, Consultora Nacional
- Lorena Mancero, Sistematización y facilitación ASOCAM / ic-AL

La conformación del equipo ofreció una combinación de competencias útiles para el objetivo de la evaluación:

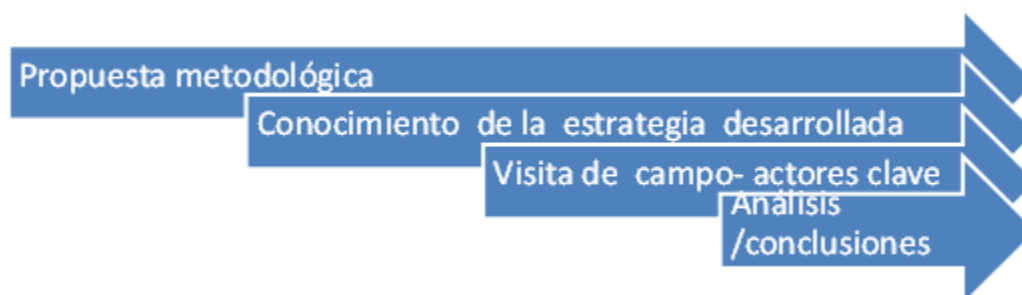
- a) Por un lado el **conocimiento del enfoque**, pues el equipo ASOCAM (Patricia Camacho y Lorena Mancero) lo han venido trabajando desde 2011 en el desarrollo de capacidades en la región, en la sistematización de experiencias latinoamericanas y en el intercambio regional de aprendizajes.
- b) Por otro el **profundo conocimiento del contexto y desarrollo rural en Bolivia** aportado por Roxana Liendo como consultora nacional.

### 1.3 Proceso metodológico del trabajo desarrollado:

El enfoque metodológico ha sido diseñado considerando los objetivos generales y específicos planteados en los Términos de Referencia.

Se inspiró también en la orientación que ofrece la guía *“impact evaluations for market system programmes”* de Beam Exchange. En donde se recomienda mirar los efectos en beneficiarios y en actores intermedios de los sistemas impulsados y validar con la cadena de cambios planificada. Igualmente sugiere orientar una evaluación de medio término hacia el aprendizaje y mejora.

Las etapas metodológicas desarrolladas conforme se presenta en la gráfica a continuación fueron cuatro y comprendieron:



Una **primera etapa**, de **construcción de la propuesta metodológica**, (previa a la misión) presentada en el Anexo 2, la cual incluyó una revisión inicial de información, elaboración de una matriz de evaluación con campos de observación de los diversos temas y ubicación en qué actores se iba a recabar qué información, diseño de instrumentos por tipología de actor (Consortio, Co-facilitadores, proveedores de servicios, Unidades de Producción familiar – UPF’s, actores nacionales públicos y privados), priorización de intervenciones, coordinación de agenda.

Una **segunda etapa** metodológica fue el **conocimiento más profundo de la estrategia** desplegada a la luz del enfoque DSM, en los diversos componentes y género. Esto se realizó mediante las reuniones iniciales con COSUDE, con el Consortio y varias reuniones con actores Nacionales (entre el 8 al 12 de Agosto y de manera complementaria el 24 y 25 de Agosto). La agenda de trabajo, así como los actores entrevistados, consta en el Anexo 3.

Una **tercera etapa** correspondió a las **visitas de campo** (entre el 12 y 23 de Agosto) a las cuales el equipo participó de manera individual en tres complejos y de manera conjunta en el complejo de hortalizas. Las visitas de campo permitieron el encuentro con los actores clave, focalizando diversos temas en cada tipología de actor:

- En las familias, la atención se focalizó en conocer su apreciación respecto a los cambios percibidos, considerando aspectos de género, qué mejoras y beneficios concretos han percibido, cuáles los retos que ven. Esto se realizó, mediante entrevistas y mediante grupos focales.
- En los proveedores de servicios públicos y privados, se focalizó la atención en su rol, sostenibilidad de su servicio, incentivo de crecimiento y de inversión futura.

- En los co-facilitadores, sobre la lógica de cambios de las intervenciones, el rol facilitador jugado, manejo de incentivos, el grado de avance y resultados.
- También se entrevistó a técnicos y/o Alcaldes de Municipios para conocer mejor su rol en el impulso al desarrollo productivo y expectativas.
- En los actores Nacionales, Ministerios e instancias principalmente políticas e instrumentos, perspectivas.

Una **cuarta etapa** comprendió el procesamiento de las entrevistas, **análisis y conclusiones por cada complejo productivo<sup>3</sup> y por componente** (entre el 24 de Agosto y 6 de septiembre). Una **primera socialización de los resultados por complejo productivo se presentó** al equipo de Proyecto y COSUDE y tuvo lugar el 29 de Agosto y una presentación final de los resultados de la evaluación con conclusiones más estratégicas organizadas por componente fue socializado el 2 de Septiembre en una reunión más amplia, contando con la participación del Señor Embajador de Suiza, la Señora, Jefa de Cooperación, miembros del equipo técnico de COSUDE, La Dirección y equipo técnico de Swisscontact y PROFIN, La Dirección del Proyecto Mercados Rurales y varios miembros del equipo del proyecto.

## 2. Información del proyecto Mercados Rurales

El proyecto se alinea a los objetivos de desarrollo de Bolivia: **Agenda hacia 2025** y al **Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020**, Se enmarca en la **Estrategia de Cooperación Suiza con Bolivia 2013-2016**, en su área de **empleo ingresos<sup>4</sup>** y contribuye al logro de los nuevos **Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030**.

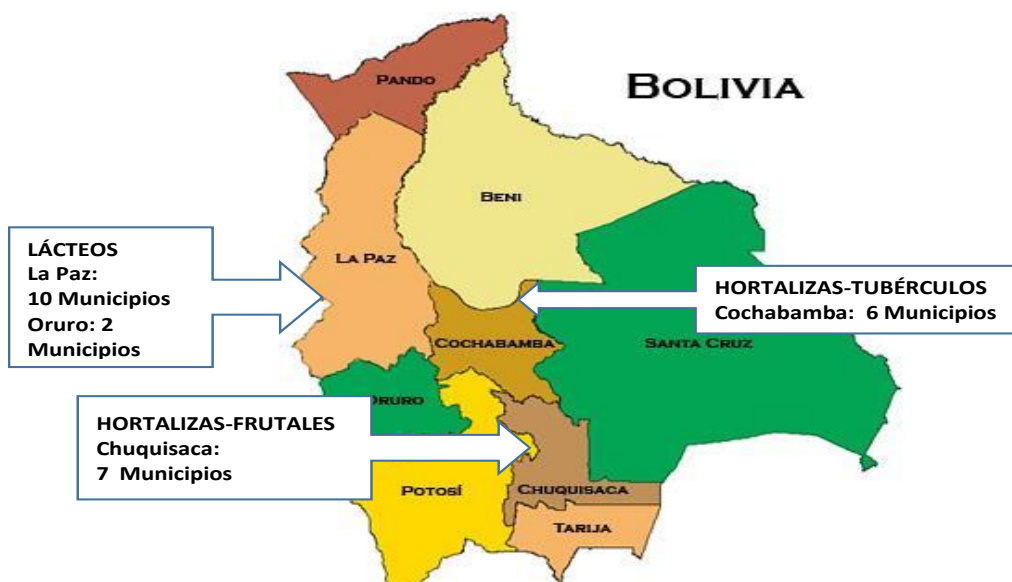
Se trata de la **primera intervención de COSUDE Bolivia, aplicando el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado= DSM en favor de familias rurales**.

<b>Objetivo general</b>	<i>“Contribuir a la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de vida de las familias rurales en los territorios donde se realizará la intervención”</i>
<b>Propósito</b>	<i>“Incrementar el ingreso y mejorar las condiciones de empleo de las UPF en los territorios de intervención.”</i>
<b>Metas fase Ene 2014- Dic 2017</b>	Metas registradas en el sistema de Monitoreo: SIMON: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12.000 UPF (11.000) incrementan sus ingresos netos de manera sostenible en Bs 200/mes.</li> <li>• 8.400 UPF (7.500) mejoran sus condiciones de empleo</li> </ul> Por recorte presupuestario a fines 2015, las metas fueron reformuladas y constan en paréntesis.
<b>Duración Fase 1 :</b>	2014-2017
<b>Presupuesto:</b>	Inicial CHF 9,7 MM (Revisado CHF 7,8 MM)
<b>Responsable Implementación</b>	Consorcio Swisscontact – PROFIN
<b>Entidades Co-facilitadoras:</b>	FAUTAPO: Complejo Frutales Fund. Valles: Complejo Hortalizas, SIMA PROINPA: Complejo Tubérculos RIMISP: DTR Cintis Swisscontact: Complejo Lácteos
<b>Red de actores:</b>	Más de 120 instituciones/entidades privadas y públicas
<b>Cobertura:</b>	Zona de Altiplano y Valles 4 Departamentos: Cochabamba, Chuquisaca, La Paz, Oruro 25 Municipios ( ver anexo N° 5)

<sup>3</sup> Ver los informes por complejo productivo en los Anexos: N° 7 Hortalizas, N°8 Lácteos, N°9 Tubérculos y N°10 Frutícola

<sup>4</sup> Contribuyendo a los indicadores de efectos 16 al 21.

### Ubicación geográfica:



El Consorcio priorizó tres complejos productivos (en realidad 4 porque horto-frutícola no se consideró como uno solo sino que se separó en hortalizas y frutales) de los cinco mencionados en el pliego de licitación<sup>5</sup> para ello consideró como criterios:

- Número de UPF en el rubro
- Participación de la mujer en el rubro
- Priorizado por el gobierno
- Potencial de crecimiento del rubro (demanda y oferta)

Los criterios aplicados para la selección de Municipios donde operaría el Proyecto fueron:

- Número de UPF en el rubro/territorio
- VAM= vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria Municipal
- Participación de la mujer en el rubro/territorio
- Presencia del sector privado en el territorio
- Potencial de crecimiento del rubro en el territorio
- Presencia de los cofacilitadores
- Presupuesto disponible / potencial de apalancamiento

### Momento en el que se da la Evaluación de Medio Término:

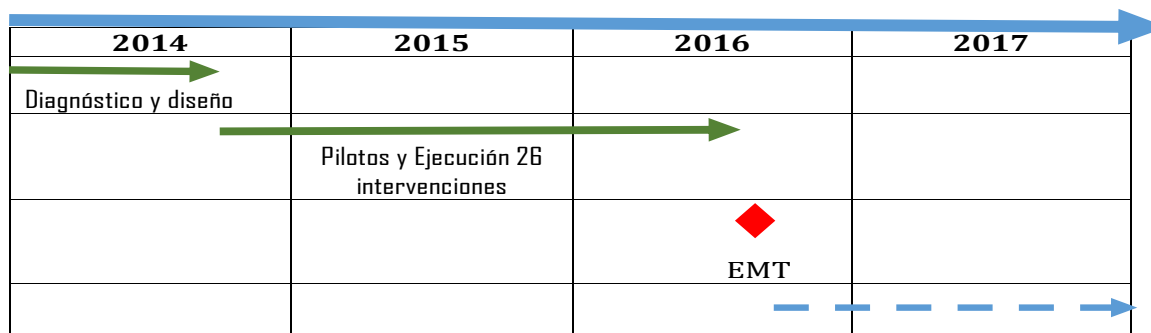
<sup>5</sup> Estudio ejecutado por Innova Bridge Foundation en Abril 2013 en donde bajo el criterio de alineamiento a la política pública y el potencial para la creación de valor agregado, priorizó en la zona de **Altiplano y Valles** de manera preliminar cinco complejos productivos: 1) procesamiento y conservación de carnes 2) **elaboración de productos lácteos**, 3) **frutas y hortalizas** 4) granos andinos 5) **tubérculos andinos**.

Esta selección fue preliminar y los proponentes debían escoger 2 o 3 de los 5 complejos mencionados.

La intervención planteaba un horizonte de 10 años y un presupuesto total de CHF 30 millones para beneficiar a 40.000 familias en el incremento de su ingreso neto en 200 Bs mes en términos reales, sugiriendo la siguiente secuencia de fases para la implementación del programa, siendo objeto de la convocatoria la primera fase.

- **Fase I: 1 año y 3 años como Periodos de arranque y Ejecución (laboratorio) con un presupuesto de CHF 1 millón y CHF 9 millones respectivamente.**
- Fase II: 3 años como Fase masificación con un presupuesto de CHF 12 millones
- Fase III: 3 años como Fase de consolidación y cierre con un presupuesto de CHF 8 millones.

La convocatoria sugería 2 componentes: Servicios no financieros y Servicios financieros y la selección de 2 o 3 complejos productivos.



Han transcurrido 30 meses de Enero 2014 hasta Junio 2016, momento de corte para esta Evaluación de Medio Término.

Como es normal en este tipo de proyectos, se ha destinado **un primer momento de 9 meses**, de enero a septiembre de 2014 al desarrollo de capacidades sobre el enfoque, **al diagnóstico de los complejos productivos y al diseño de las intervenciones**. Y un **segundo momento de 21 meses** (Octubre 2014 a Junio 2016) a la puesta en marcha de las intervenciones diseñadas.

Siendo el tiempo restante de ejecución del proyecto 18 meses, contando a partir de Julio 2016 a Dic 2017. Este período tiene como reto el apuntalar la sostenibilidad y escalamiento de las intervenciones con potencial.

Al tratarse de una evaluación de medio término, esta **se enfoca en el aprendizaje y mejora** más que en la rendición de cuentas. Buscando generar aportes a lo que resta de la fase y a una siguiente fase.

La responsabilidad de la ejecución del proyecto está a cargo del Consorcio Swisscontact-PROFIN, siendo liderado y administrado por Swisscontact.

**Las instancias de gestión del Proyecto comprenden:**

- **Comité de Orientación Estratégica** Anual al que participan: MDRyT, MDPyEP, AOPEB, FINRURAL, COSUDE, Consorcio.
- **Comités Directivos** trimestrales por el consorcio responsable de la implementación.
- **Comités técnicos** trimestrales que se realizan de manera bilateral entre Consorcio y Co-facilitadores para el seguimiento.

Existen convenios específicos entre Swisscontact y los Co-facilitadores en los cuales se fijan metas e hitos de reporte.

La dinámica colectiva inicial generada por Swisscontact para el desarrollo de capacidades y diseño de las intervenciones fue muy positiva al generar espacios de aprendizaje y construcción colectiva. Y ha evolucionado actualmente a un relacionamiento bilateral entre el Consorcio y el Co-facilitador para el seguimiento operativo.

**La misión considera que el intercambio y construcción colectiva inicialmente generada, es importante mantenerla para generar aprendizaje sobre lo que funciona y sobre las dificultades, así como sobre y la estrategia de DSM.**

### 3. Implicancia del enfoque de Desarrollo de sistemas de mercado

Ilustración N° 1: Enfoque DSM versus enfoque tradicional



Como se muestra en la ilustración 1, muchos proyectos convencionales han desarrollado su implementación proporcionando servicios a la población meta de manera directa, por ejemplo: asistencia técnica o capacitación, ello permite lograr con mayor rapidez los resultados en un pequeño grupo meta, pero no garantiza soluciones más sistémicas que podrían beneficiar a más familias y más allá de la ejecución del proyecto.

El **trabajar con actores permanentes**, públicos y privados, generando mecanismos que dinamizan el mercado de bienes y servicios y son funcionales al impacto en las familias, mediante el **uso de incentivos** como: el **fortalecimiento de capacidades**, mejor conocimiento de la demanda, planes de negocio, aporte temporal para su arranque o evolución permite impulsar mecanismos de servicio y modelos de negocio más sostenibles en el tiempo.

La innovación del enfoque de DSM está justamente en presentar **soluciones sistémicas a partir de causas raíces de problemas identificados**. Esto es válido tanto para un actor público que ofrece un servicio o bienes, como para un actor privado que impulsa un negocio.

**Un ejemplo ilustrativo** es el de los servicios financieros, a los cuales gran parte de la población rural, especialmente las mujeres no han podido acceder por varias razones, entre ellas, por el desconocimiento de la forma cómo se puede acceder. Al generar un encuentro entre la oferta y demanda, al abrir acceso a la información en lengua local, al adaptar los productos financieros a las necesidades de las familias, este servicio se vuelve más accesible, especialmente para las mujeres rurales y encuentran en él un instrumento importante para financiar su inversión. Cuando se genera este encuentro entre oferta y demanda de financiamiento, no es solo para un grupo beneficiario de un proyecto, **se vuelve algo más amplio que llega a más población y que no termina cuando el proyecto finaliza**. Es esto que se entiende como una solución sistémica, aquella de la cual pueden beneficiarse muchas familias rurales y más allá del final del proyecto.



La estrategia de implementación del enfoque de DSM, genera un **conjunto de intervenciones sinérgicas** que apuntan a atacar las causas raíces de los problemas identificados y a dinamizar los mercados de servicios, contribuyendo de distintas formas a mejorar la situación del grupo meta, tanto desde su perspectiva de consumidores de insumos y servicios, como desde su perspectiva de oferentes de productos a los mercados.

## 4. Contexto

**Bolivia es actualmente un país de renta media baja que ha vivido cambios importantes en la última década. El cambio de liderazgo en la conducción del Estado a partir de 2006, marca una nueva época y en ella se ha posicionado un Estado Plurinacional y un nuevo marco Político normativo a partir de la nueva Constitución Política de 2009.**

### a) Crecimiento económico y focalización de la pobreza en el área rural:

Hay una evolución positiva de los principales indicadores macro-económicos:

- **Crecimiento sostenido del PIB en alrededor del 5 % anual** en la última década, con una tendencia a pequeña desaceleración en los últimos dos años.
- **Crecimiento del ingreso per cápita (INE)** de USD 1203 en 2005 al USD 3235 en 2016
- **Reducción de las brechas, según el índice de Gini** de 0.6 al 2005 y 0.47 al 2012
- **Reducción de la Pobreza extrema (FAO)** del 38% en 2005 al 18% en 2016
- **Migración del campo a la ciudad que se refleja en el cambio en la ubicación de la población** según el CNPV 2002: población urbana= 57.5% y rural 42.5% y según el CNPV 2012 la población urbana sube a = 67.3% y la rural se reduce a =32.7%

Bolivia ha tenido una evolución positiva de su economía y también avances sociales importantes. **La pobreza ha tenido una tendencia a la reducción y se focaliza principalmente en el medio rural**; de acuerdo a datos del INE, **el 71,5% de la población en el área rural es pobre, frente a un 32,1% de los que viven en las ciudades**. Es en el altiplano (79,4%) y los valles (71,8%), zonas donde opera el Proyecto, donde más concentrada está la pobreza.

El índice de Desarrollo Humano 2005 fue de **0.616** y ha evolucionado al 2014 a **0.662** ( PNUD 2015), ubicando a Bolivia en el puesto 119 de 188 países y en el grupo de Desarrollo Humano Medio. Conforme el informe de PNUD 2016, un país no se gradúa cruzando el umbral de ingreso, el mayor reto se ubica en **construir capacidades para el logro de un progreso multidimensional** que permita erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones, superar las vulnerabilidades y construir **sostenibilidad a largo plazo**, expandiendo la frontera de la definición del bienestar. Aquí un gran reto para los países en transición. La agenda 2030 para el Desarrollo sostenible, es la primera agenda global de transformación multidimensional.

### b) Marco Político normativo que favorece el desarrollo productivo

En los últimos años **se ha desarrollado un importante marco normativo**:

- Constitución Política del Estado (CPE) el año 2009,
- En 2012 se presenta la “Agenda Patriótica hacia el 2025”,
- **“Plan de desarrollo económico y social en el marco del desarrollo integral para el Vivir Bien 2016 - 2020”**.

Adicionalmente se cuenta con normativas relacionadas al fomento del desarrollo productivo, entre ellas:

- Ley 144 de Revolución Productiva y Agropecuaria (2011),
- Ley de la Madre Tierra y desarrollo integral (2012),
- Ley 338 de OECAs, OECOM y agricultura familiar (2013).
- **La Ley 393 de Servicios Financieros** (2013) que da origen al D.S. 2055 donde se fijan metas específicas para que las entidades financieras apoyen al sector productivo y de

vivienda social, introduce la obligatoriedad de realizar Educación Financiera a la población, reduce las tasas de Crédito Productivo según el tamaño de la unidad productiva, p.e. para el microcrédito al 11.5%, aprueba el uso de Garantías no Convencionales. Esto ha sido aprovechado por el proyecto para impulsar la llegada de las entidades financieras al sector rural.

En el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras se han desarrollado varios planes, siendo actualmente vigente el “Plan del sector desarrollo agropecuario 2014-2018 en el marco de la “Agenda Patriótica 2025”.

- Un instrumento importante para los complejos productivos identificados por el proyecto ha sido la Ley N° 448 (2013), **que creó el Programa Nacional de Frutas, el Programa Nacional de Producción de Hortalizas** y el Programa Nacional de rumiantes menores y pesca con recursos del Tesoro General de la Nación. Estos programas están en un proceso de revisión.

A pesar del avance en el marco normativo, es un **reto la operativización y la armonización de las diversas reglas**, las mismas que están en el ámbito de la gestión del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) instancias que cuentan con institucionalidad específica a través de programas y unidades desconcentradas y descentralizadas. Y que son las contrapartes nacionales del Proyecto.

En el espacio sub-nacional, las grandes líneas sectoriales se implementan junto a gobiernos departamentales y municipales, a través de los Planes de Desarrollo Departamentales (**PDD**) y de los Planes de Desarrollo Municipales (**PDM**). A partir de la aprobación del nuevo sistema de planificación (Leyes 777 y 786), se define la elaboración de Planes Sectoriales/Territoriales de Desarrollo integral (PSDI / PDTI) en las reparticiones públicas.

Un fuerte problema en las instancias nacionales, departamentales y municipales **es el cambio frecuente de funcionarios**, no sólo de niveles técnicos, sino también de autoridades del sector, lo que afecta a la toma de decisiones y a la continuidad de acciones programadas.

### c) Competencias Autonómicas y Presupuestos decrecientes

La Constitución Política del Estado (2009), declara a Bolivia como Estado Plurinacional con **cuatro niveles de autonomías**: departamental, regional, municipal e indígena originario campesino; cuyas competencias para cumplir los mandatos relacionados al desarrollo productivo vienen dictados por la Ley 031, Ley Marco de Autonomías y Descentralización (2010) y la Ley de Gobiernos Autónomos Municipales (2014). Estas normas establecen entre los objetivos **de estas autonomías el impulso del desarrollo económico local y promoción del empleo en los sectores productivos**, si bien con competencias heterogéneas en los diversos niveles de gobierno<sup>6</sup>. Estas competencias otorgadas, no van acompañadas de los recursos suficientes para su cumplimiento.

En los últimos años se les han agregado competencias a los municipios, como ser la creación de la Unidad de Gestión de Riesgos que debe contar con presupuesto para atender no sólo emergencias, si no también acciones de prevención, mitigación y alerta temprana.

Desde la aprobación de la Ley de Hidrocarburos (2005), los gobiernos departamentales y municipales se beneficiaron de ingresos adicionales provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), que el año 2008 fue incrementado para fomentar el desarrollo productivo local y profundizar la descentralización **recibiendo una asignación del 35% del total**, con el fin de desarrollar la inversión productiva y la inversión en desarrollo local.

En este momento, debido a la disminución del precio del petróleo y la baja cotización de los minerales, **los presupuestos municipales y departamentales ya han sufrido una reducción en el año 2015-2016, y se prevé que los techos presupuestarios para la gestión 2017, sufran también una reducción del 22%**, lo cual limitará el potencial de acción en el tema de desarrollo productivo entre otros.

<sup>6</sup> por ejemplo, en el ámbito de desarrollo productivo el GAD tiene cinco competencias exclusivas, en tanto que el GAM sólo una: Proyectos de infraestructura productiva, pero puede recibir delegación del GAD.

#### d) Situación del Sector Agropecuario

A pesar del proceso de migración hacia las ciudades, el Censo Agropecuario (2013), muestra un **crecimiento del número de Unidades Productivas Agrícolas (UPA)**<sup>7</sup>, llegando a 871.927 ello evidencia la partición de la tierra entre más familias. Aumentando el mini-fundio. **98% de las UPAs se identifican como agricultura familiar** que comprende tanto a productores de subsistencia, como aquellos de tipo mercantil a pequeña escala, y los que, si bien son unidades familiares, su producción se halla ligada a la agroindustria.

**La agricultura familiar de subsistencia tiene una fuerte presencia en altiplano y valles**, ámbito de intervención del proyecto, donde 83 de cada 100 familias, realizan una agricultura familiar de subsistencia, y sólo alrededor de un 17% tiene una producción orientada al mercado. Esta actividad concilia la seguridad alimentaria con la conservación de los recursos naturales, la generación de empleo, la producción de alimentos más nutritivos y la lucha contra la pobreza.

A pesar del fuerte proceso de urbanización observado, **la actividad agrícola es la principal en el país, representando el 27% de la PEA**, siguiendo en importancia el comercio (17%) y los servicios (10%), actividades poco rentables y de autoempleo en su mayoría. En cuanto a la ocupación de mano de obra femenina, según el CNPV 2012, la participación de la mujer en la PEA agropecuaria es del 38%<sup>8</sup>, mostrando un crecimiento en relación al 30% del Censo 2001 y evidenciando la tendencia a la **“feminización” del campo**; sobre todo en los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí, donde la proporción de mujeres dedicadas a la actividad agrícola supera el 42%.

La agricultura familiar con gran diversificación, provee a la mesa familiar boliviana de los principales productos de consumo como la papa, verduras, hortalizas y frutas. La diversidad de ecosistemas permite que el país disponga de una oferta variada, en diferentes épocas del año y a precios fluctuantes. Sin embargo, es una agricultura que sufre de **retraso tecnológico, insumos de baja calidad, ausencia de sistemas sostenibles de asistencia técnica, poco acceso a crédito, baja cobertura de riego y deterioro de suelos debido a la sobreexplotación de la tierra**; factores que han llevado a que tenga bajos rendimientos y que hacen a la producción familiar poco competitiva frente a la producción de los países vecinos. **En este contexto, la acción movilizadora e integradora de esfuerzos desde el proyecto Mercados Rurales, apunta a generar alternativas** para el incremento de la productividad, el acceso a los mercados y la generación de ingresos a las familias.

Estudios de la REAF, plataforma del Mercosur para la Agricultura Familiar (AF), muestra que esta genera entre el 27 y 65% de la oferta de alimentos en los países de América Latina, en el caso específico de Bolivia<sup>9</sup>, la AF genera el 40% del valor de la producción agropecuaria. Según REAF, potenciar la AF **generaría encadenamientos en incremento de empleo e ingresos y en la reducción de la pobreza y la desnutrición**, se afirma que un incremento de 1% en el crecimiento de la Agricultura Familiar generaría un incremento del 4% al 6% en el ingreso en los dos deciles más pobres de la población.

Un problema adicional es el **uso indiscriminado de plaguicidas altamente tóxicos**; a pesar de que en Bolivia se cuenta con normas que regulan el uso, manejo y comercialización de plaguicidas de uso agrícola, **no existe un control real y no existen instancias ambientales que evalúen sus consecuencias; tampoco existen políticas que incentiven la producción agroecológica**. Recién en abril 2016, la Fundación Plaguicidas Bolivia PLAGBOL y el SENASAG, han firmado un convenio de cooperación interinstitucional con el objeto de fortalecer el programa de seguimiento, monitoreo y vigilancia de límite máximo de residuos en alimentos.

En los últimos años, la presencia estatal en torno a la actividad agropecuaria es importante, aunque **sus programas no tienen la regularidad necesaria y se observa en ocasiones contradicción**

<sup>7</sup> Unidades Productivas Familiares UPFs para el proyecto Mercados Rurales

<sup>8</sup> Ver anexo N° 11

<sup>9</sup> Según el estudio “Importancia Socioeconómica de la Agricultura Familiar en Bolivia” de 2015

**de instrumentos**<sup>10</sup>; muchos programas vienen entregando subvenciones a las familias, en forma de insumos, equipamiento y otros, lo que lleva a una actitud de espera asistencial de parte de las familias; no se percibe que exista planificación de la producción agrícola -posible por la variedad de ecosistemas en el país- que garantizaría un ingreso más estable de las familias campesinas. El proyecto busca coordinar con los programas del Estado para dar mayor perspectiva a estos apoyos, por ejemplo la entrega de semilla de papa en Capinota se ha acompañado con la capacitación en desinfección de la semilla.

**Un gran aporte es el Programa Mi Agua** en sus sucesivas fases, que provee un recurso clave para la producción, pero que tiene la debilidad de no articular los sistemas de riego con asistencia técnica y producción agrícola. Aquí, posiblemente **una oportunidad interesante para el Proyecto Mercados Rurales**, pues el acceso al agua es elemento clave en la mejora de la productividad y podría articularse con los otros elementos ya probados en las intervenciones (semillas mejoradas, crédito, acceso a mercados)

#### e) La cooperación internacional

La cooperación internacional antes muy presente en el sector rural, se ha ido gradualmente reduciendo por una parte porque Bolivia ha pasado a ser considerado país de ingreso medio bajo y por otra por los requerimientos del Estado a las ONG's.

La propuesta del proyecto Mercados Rurales tiene el reto y la potencialidad de aportar estrategias de desarrollo de capacidades, **mejora de la productividad y en consecuencia el incremento del ingreso de las Unidades Productivas Familiares UPFs, a través de la dinamización y articulación del mercado de servicios, productos y otros**, generando aportes a las estrategias de reducción de la pobreza, mostrando nuevas formas de implementar la cooperación internacional.

---

<sup>10</sup> Se entrega por ejemplo semillas subvencionadas de papa para fomentar la producción y al mismo tiempo se importa papa congelada de Argentina, lo que desincentiva la producción.

## PARTE II:

# Evaluación de la implementación de estrategia de DSM y grado de avance de los resultados

## 5. Evaluación de la estrategia desplegada a la luz del enfoque DSM

Al tratarse del **primer proyecto de COSUDE en Bolivia que incluye el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercados =DSM** desde su diseño, fue necesario un intensivo proceso de desarrollo de capacidades al interior del consorcio, de los co-facilitadores y socios para la **comprensión de la lógica y principios del enfoque** y para el diseño conjunto de las intervenciones y construcción de herramientas operativas.

**Swisscontact ha jugado un rol clave en este proceso de desarrollo de capacidades**, mediante la orientación y soporte técnico, a partir de los aprendizajes generados en la implementación de otras experiencias y la adaptación al contexto en Bolivia. Se ha logrado romper el mito de que este enfoque se puede aplicar solamente en países con alta densidad poblacional como Bangladesh y demostrar que es posible aplicarlo en países con fuerte intervención del Estado.

Se observa que **el enfoque de DSM ha sido aplicado** siguiendo con rigurosidad sus principios o elementos clave:

1. Acción sistémica	2. Intervenciones/ sostenibilidad	3. Rol facilitador	4. Escalamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha desarrollado diagnósticos completos ( <b>4 complejos: Tubérculos, hortalizas, frutas, lácteos) panorama sector</b>)</li> <li><b>Co-facilitadores con trayectoria en el rubro aportaron a enfocar causas raíces.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervenciones son <b>coherentes con causas</b></li> <li>Se aplica la lógica de cambios ( accede→aplica→ ↑productividad→ ↑mejora ingreso</li> <li>Lente sostenibilidad: <b>quién hace y quien paga y visión futura.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consortio y Co-facilitadores han <b>articulado actores</b> y generado sinergias.</li> <li>Manejo adecuado de <b>incentivos</b> para emprendimientos ( info, acceso a formación co-financiamiento insumos, equipos.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores de mercado <b>muestran interés</b> de crecer, por ejemplo:</li> <li>semilleristas, plantineras, agropecuarias, MYPES VA papa , distribuidores.</li> </ul>

### a) análisis de causas raíces y acción sistémica

Conforme a lo que plantea el enfoque se realizaron primeramente **diagnósticos bastante completos de los rubros y en los territorios seleccionados.**

Estos diagnósticos permitieron identificar los principales cuellos de botella que limitan el acceso de las UPF rurales a los mercados tanto como oferentes de productos, así como en su rol de demandantes de servicios. Y **se ubicaron las causas subyacentes o causas raíces** de estos cuellos de botella.

Un aspecto clave en este proceso de diagnóstico fue que el consorcio y **los co-facilitadores tienen una trayectoria de años de trabajo previo en los rubros seleccionados:** Swisscontact en lácteos, PROFIN en innovación financiera, FAUTAPO en frutales, Fundación Valles en hortalizas, PROINPA en tubérculos Andinos. Esta trayectoria permitió optimizar el trabajo y facilitó el **acceso**

a **actores clave** y la actualización y profundización de las causas raíces de los problemas, así como la identificación de potenciales intervenciones.

#### b) **Diseño de intervenciones con enfoque de sostenibilidad**

El Proyecto Mercados Rurales ha diseñado **26 Intervenciones<sup>11</sup>, en los diversos complejos productivos y en el entorno.**

- 20 intervenciones corresponden al Componente 1: 17 a los complejos productivos , 1 corresponde al DTR-Cintis, y dos son transversales a todos los complejos: clínica de plantas y SIMA)
- 4 corresponden al Componente 2 sobre servicios financieros
- 2 corresponden al Componente 3 Entorno de negocios

El avance y resultados de estas intervenciones se analizan más adelante en los resultados por componente.

Se observa que las **intervenciones responden a las causas raíces identificadas y siguen la lógica de cambios: →acceso a un bien o servicio →aplica →mejora productividad→mejora ingreso.**

Un elemento muy importante es que las intervenciones **han considerado la perspectiva de sostenibilidad** al definir la situación actual de **“quién hace y quien paga”** por un producto o servicio y la visión futura de **“quién hará y quién pagará”** al finalizar el proyecto, planteando una estrategia a seguir para lograr esta visión de cambio.

Esto es un **valor agregado del enfoque de DSM en la implementación de proyectos** pues se introduce el lente de sostenibilidad **en el diseño mismo del proyecto** y no sobre la marcha o al final como ocurre en varios proyectos convencionales.

**La mayoría de las intervenciones están en plena implementación**, solo 2 se encuentran suspendidas, estas son

- Bioinsumos en tubérculos, no viable por el precio no competitivo de este tipo de abono versus el uso de otro tipo de abono (gallinaza fresca).
- el trabajo con el CNPSH en hortalizas para mejorar el modelo de negocios de este proveedor público de semilla certificada porque su gestión ha tenido muchos cambios en el contexto de la reestructuración del INIAF.

Cabe mencionar también que las **intervenciones relacionadas a la producción de material vegetal en tubérculos y frutales**, por tratarse de ciclos productivos mucho más largos, tomarán más tiempo que lo planificado y los resultados no se los puede evaluar completamente al momento de la realización de la Evaluación.

La gráfica a continuación, elaborada por el proyecto agrupa adecuadamente las tipologías de las intervenciones.

---

<sup>11</sup> Inicialmente fueron 25 intervenciones, pero se incorporó una adicional : **“eventos comerciales”**, totalizando 26 intervenciones actualmente.

### Ilustración de tipologías de intervenciones Del Proyecto Mercados Rurales



En las intervenciones desarrolladas se observa mecanismos innovadores por ejemplo:

- la **generación de emprendimientos especializados** (como: plantineras, semilleras) con buena viabilidad.
- Asistencia Técnica pagada en Cintis, lo cual es un reto en los otros rubros,
- la generación de **valor agregado a papa nativa mediante MYPES locales**, negocio estable y con margen interesante,
- mecanismos de servicio de **formación, capacitación y asistencia técnica** desde las Universidades públicas y privadas (UMSS, UTO, UCB) en el caso de las públicas, dando sentido al uso de los fondos de interacción social que les asigna el Estado
- mecanismos de **información impresa y audiovisual asociados a la provisión de insumos** a través de tiendas agropecuarias y clínicas de plantas.

Los mecanismos de asistencia técnica impulsados por el proyecto son variados (p.e. gratuitos, incorporados en la venta de insumos, pagados por las UPF). **Es todavía un reto en el contexto el evolucionar hacia un servicio de Asistencia Técnica con perspectiva de sostenibilidad, con demanda y viabilidad de pago por las UPF's<sup>12</sup>.**

Las comunidades de Colomi, han decidido designar dos personas por comunidad (hombre y mujer) para impulsar la difusión de buenas prácticas agrícolas y manejo de plagas. Aquí un ejemplo del apalancamiento que puede generar la Organización campesina en favor de las UPF's.

**Un intercambio sobre los resultados de las diversas intervenciones sobre AT en los distintos complejos podría aportar al debate y a las políticas públicas.**

#### c) rol facilitador

Durante las visitas de campo se ha podido constatar que el Consorcio (Swisscontact como facilitador principal y facilitador en lácteos y entorno de negocios; y PROFIN facilitador en servicios financieros) y los **Co-facilitadores han asumido el reto del enfoque, jugar un rol facilitador y articulador de**

<sup>12</sup> Esto es un reto no solo para el contexto del desarrollo agrícola en Bolivia sino en general en Latinoamérica, pues luego del ajuste estructural y el desmantelamiento de los servicios de extensión del Estado, no se han generado muchos mecanismos alternativos.



**esfuerzos entre actores**, manejar incentivos temporales para apuntalar mecanismos y modelos de negocios e impulsar emprendimientos en los insumos y servicios requeridos por las UPF's.

Un actor central en la articulación de acciones son los Municipios y sus áreas de desarrollo productivo, quienes han asumido más liderazgo **con el impulso del Proyecto conectando esfuerzos** entre actores de diverso nivel de gobierno, y entre actores del sector público y privado involucrados en las intervenciones, pero **sigue el reto de ayudar a estas Unidades a evolucionar a una nueva visión de su rol, dejando de ser proveedores directos de asistencia técnica a las UPF's y asumiendo más la articulación de actores.**

El grado de avance y dinamismo en los diversos Municipios tiene relación con el interés del Alcalde.

Un factor de riesgo en la evolución del rol facilitador de los Municipios es que los **presupuestos Municipales están reduciéndose los dos últimos años y eso reduce el número de técnicos disponibles en las Unidades** de desarrollo productivo y otro elemento es el cambio frecuente de funcionarios Municipales que implicar repetir el trabajo varias veces.

A nivel nacional el MDRyT observa con interés la dinámica que genera el proyecto Mercados Rurales en este rol catalizador-articulador y ha solicitado al Proyecto **aportar en las estrategias de sus programas nacionales. Aquí una interesante oportunidad de incidencia e incremento de efectos.**

En el marco de su rol articulador, el proyecto Mercados Rurales ha movilizó más de 120 actores y recursos complementarios especialmente para el crédito.

#### d) perspectiva de escalamiento

**En las entrevistas desarrolladas** con los actores de los modelos de negocios generados, por ejemplo: empresas de provisión de semillas, plantineras, empresas agropecuarias que incrementan sus ventas con la provisión de insumos + información técnica y material audiovisual, MYPES que generan valor agregado a la papa nativa y gourmet, distribuidoras, intermediarios comerciales, provisión de nuevos productos financieros, **se pudo percibir su interés por continuar e incrementar sus inversiones.** Lo que muestra perspectivas hacia el escalamiento.

En los otros mecanismos que no son necesariamente negocios, pero que representan igualmente servicios útiles a las UPF's, por ejemplo: capacitación y asistencia técnica desde las Universidades (UMSS, UTO, UCB), asistencia técnica vía la clínica de plantas, están siendo incorporados en los programas nacionales, semillas certificadas registradas en INIAF disponibles ahora para otros departamentos, se observa igualmente, valoración de oferentes y demandantes y **perspectivas de ampliación a otros territorios.**

## 6. Análisis de resultados Componente 1: Complejos Productivos y Servicios no Financieros.

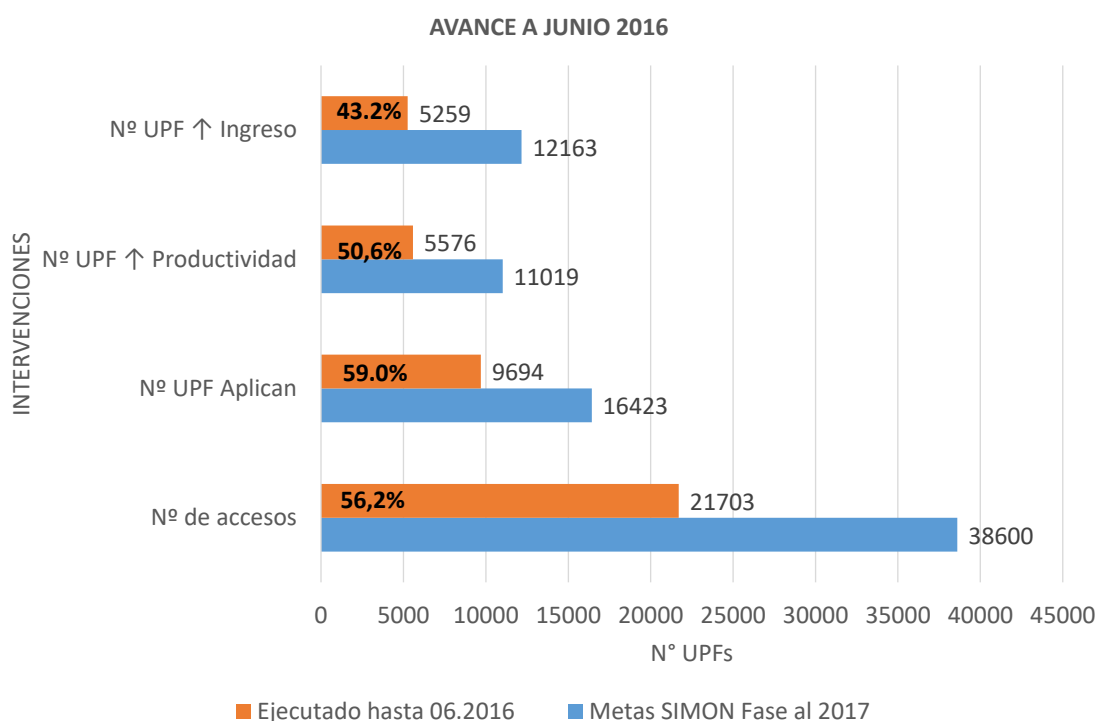
Siguiendo la lógica de cambios, planteada en las diversas intervenciones, (N° UPF que acceden a servicios → N° UPF que aplican → N° UPF que incrementan productividad → N° de UPF que incrementan ingreso neto) el proyecto registra los accesos, calcula mediante ratios verificados en los pilotos la aplicación, y ha verificado con la medición el incremento de productividad y el incremento de ingresos netos.

A nivel global **el avance del proyecto es alentador**, pues ha sobrepasado las metas planificadas alcanzar a Junio 2016 según los datos del SIMON<sup>13</sup>:

- La meta de N° de UPF's que incrementan su ingreso neto planificado fue 4005 UPF's versus 5259 UPF's ejecutado, representando un **131.3% de avance**.
- En cuanto al monto promedio del incremento de ingresos netos, la meta era un promedio de 200 Bs mes por UPF y se ha logrado 596 Bs mes, representando un **298%**

Si se compara la **Planificación de la fase a Diciembre 2017**, conforme el SIMON, con la ejecución a Junio 2016 en cuanto a la meta final de N° de UPF's que incrementan el ingreso neto, el grado de avance es del **43.2%**.

**Ilustración N° 2 Grado de avance del Proyecto**



En vista de que la mayoría de **las intervenciones al momento ya se encuentran en marcha**, es de esperar que éstas alcancen gradualmente un mayor ritmo de ejecución en los 18 meses restantes (Jul 2016 dic 2017) y que por tanto **las metas globales del proyecto sean alcanzadas con bastante holgura**.

Cabe mencionar también que en base a las sinergias desarrolladas, el Proyecto ha apalancado recursos adicionales de otros actores como: DETI, PAR, ACCESOS, Programas IPD SA, GAM's, GADs paraservicios no financieros, por CHF 1,9 millones en los diversos complejos productivos entre 2015 y 2016.

Realizando un análisis beneficio/costo **con los flujos descontados** en base a los beneficios obtenidos por las familias y los costos del proyecto ejecutados a la fecha (*asumiendo que el N° total de familias de 5259 que subieron su ingreso en 596 Bs mes en promedio, se distribuye 50% en 2015 y 50% en 2016*) se obtiene un ratio B/C de 1.12, es decir el proyecto recupera más de lo que invierte.

<sup>13</sup> SIMON= Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados del Proyecto Mercados Rurales. Cabe anotar que el SIMON mantiene las metas originales, sin la revisión por el recorte presupuestario en donde la meta de N° de familias que incrementan el ingreso neto se redujo de 12.000 a 11.000 familias. Es decir que los datos de avance serían mayores.

EJECUTADO (A junio 2016) con incremento de ingreso neto mensual generado de 596 Bs mes						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL CHF
Inversión	- 1,064,567	- 1,515,067	- 2,245,542			- 4,825,176
Beneficio en el grupo meta		2,686,598	2,686,598	-		5,373,195
Flujos anuales	- 1,064,567	1,171,531	441,055	-	-	548,019
Flujo acumulado		106,964	548,019	548,019	548,019	
<b>FLUJOS DESCONTADOS con tasa de descuento 1.07%</b>						
Inversión	-4,711,430					
Beneficios	5,288,170					
<b>BENEFICIO/COSTO</b>	<b>1.12</b>					

Si se considera el supuesto de que los beneficios generados permanecerán dos años, lo cual es aceptado por el estándar de la CDDE para este tipo de proyectos, el ratio Beneficio/costo sube a **2.23**

FLUJO DE EFECTIVO CONSIDERANDO QUE SE MANTIENEN LOS BENEFICIOS por dos años ( CDDE)						
EJECUTADO (A junio 2016)	2014	2015	2016	2017		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL CHF
Inversión	- 1,064,567	- 1,515,067	- 2,245,542			- 4,825,176
Beneficio en el grupo meta		2,686,598	5,373,195	2,686,598		10,746,391
Flujos anuales	- 1,064,567	1,171,531	3,127,653	2,686,598	-	5,921,215
Flujo acumulado		106,964	3,234,617			
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>						
Inversión	-4,711,430					
Beneficios	10,520,355					
<b>BENEFICIO/COSTO</b>	<b>2.23</b>					

El análisis beneficio/costo realizado **es aproximativo**, pues tiene la **limitante que solo ha considerado los beneficios y costos directos del proyecto**, y no se incluyó las inversiones complementarias que otros actores han realizado de manera sinérgica, por ejemplo las propias familias, los Municipios y otros programas, debido a disponibilidad de información y tiempo . Tampoco se incluyó los **beneficios adicionales que han generado los negocios intermedios generados** por la incidencia del proyecto. Un cálculo más exhaustivo se podría realizar al finalizar la fase cuando los resultados de todas las intervenciones rindan fruto.

Sin embargo, si se considera que la tendencia de generación de beneficios crecerá más que la inversión del proyecto en el tiempo restante de la fase, de todas maneras **se puede afirmar que el Beneficio será mayor que el Costo**.

**Al bajar a un análisis por Complejo productivo**, se observa que el grado de avance de las intervenciones en cuanto al logro de metas es diverso y en consecuencia el beneficio/costo.

En parte, este diverso grado de avance se explica porque las intervenciones toman diferentes tiempos de maduración en función del tiempo del ciclo productivo de cada rubro y en consecuencia afecta el flujo de ingresos.

- La producción láctea genera flujos de ingresos **diarios**,
- La producción de hortalizas dependiendo del producto, **3 a 4 veces al año**,

- Tubérculos **una o dos veces al año** (90% de la cosecha corresponde a la cosecha de verano, la cosecha de invierno (septiembre a marzo) representa solamente el 10% de la producción
- Frutales **una vez al año**.

En este mismo sentido, **las mejoras de rendimientos por la introducción de material vegetal tanto en tubérculos como en frutales tomarán mayor tiempo en generar beneficios** que los cambios introducidos en hortalizas o los cambios en la alimentación de ganado en el complejo Lácteo. Por lo que la relación Beneficio / Costo en estos dos rubros se podrá apreciar mejor al final de la fase.

El cuadro que se presenta a continuación busca explicar, **de dónde viene el resultado global del proyecto al momento**.

COMPLEJO PRODUCTIVO	Meta a Jun 2016 N° UPF ↑ Ing neto	Ejec, Jun 2016 N° UPF ↑ Ing neto	Grado de avance	Valor prom ↑ Ing neto adic en Bs año	TOTAL ↑ Ing neto en Bs año x N° UPF	% del total	B/C con 2 años
HORTALIZAS	1067	2576	241%	11132	28,676,032	76.3%	6.78
LACTEOS	1583	2006	127%	3143	6,304,858	16.8%	1.59
TUBERCULOS	661	477	72%	4661	2,223,297	5.9%	0.52
FRUTALES	694	200	29%	1972	394,400	1.0%	0.09
<b>PROYECTO</b>	<b>4005</b>	<b>5259</b>	<b>131%</b>	<b>7149.38</b>	<b>37,598,589</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.23</b>
Inc ing neto adic mes				596			
meta proyecto				200			
logro				<b>298%</b>			

Como se puede observar, el resultado en **el Complejo productivo de Hortalizas aporta un 76.3% al resultado global**, seguido de lácteos con un 16.8%, tubérculos 9% y frutales 1%.

A continuación se analizan los resultados en cada uno de los Complejos Productivos y cabe mencionar que si bien por fines de metodológicos se separa el análisis por componentes del proyecto, **el trabajo transversal desarrollado en el Componente 2: Servicios Financieros ha sido crucial para que las familias puedan financiar las innovaciones impulsadas en el Componente 1**. Igualmente la estrategia transversal de género orientada al empoderamiento económico de las mujeres.

## 6.1 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo de Hortalizas:

El complejo productivo de hortalizas, es el que muestra un mejor desempeño, pues ha logrado una ejecución del 241.4% de la meta planificada a Junio 2016. Siendo 2.576 UPF's que mejoraron el ingreso neto en lugar de 1067 UPFs que era lo planificado.

Además también superó ampliamente la meta en la dimensión del incremento promedio del ingreso por UPF, pues la meta era 200 Bs mes ( de manera simple 2400 Bs año) y lo alcanzado es un incremento de ingreso neto promedio de **11.132 Bs. por año**, es decir un logro del **463%** de la meta.

Una síntesis de la ejecución de las intervenciones implementadas se presenta en el siguiente recuadro y un análisis más detallado sobre su contexto, avances, retos y

**HORTALIZAS**  
2576 UPFs=**241.4%** meta Jun/16  
↑ productividad. **20%**  
↑ **11.132 Bs año**  
B/C = 6,78 (2 años)

perspectivas de escalamiento en el ANEXO N° 7 Informe correspondiente al Complejo de Hortalizas.

#### Resumen de intervenciones del Complejo Productivo Hortalizas

Complejo Hortalizas	PLANIFICACIÓN al 06.2016				EJECUTADO al 06.2016			
	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso
H01: Empresas de semillas	300	214	171	161	627	569	455	319
H02: Asistencia Técnica	600	423	348	330	3036	2430	1942	1554
H03: Desarrollo de mercados y productos	1200	420	—	165	603	483	—	232
H04: Plantines de hortalizas	380	213	159	137	342	308	200	160
H05: CNPSH	200	88	62	46	55	50	40	32
H06: Clínica para plantas	450	288	—	228	624	468	—	279
<b>PROMEDIO</b>	<b>3130</b>	<b>1646</b>	<b>740</b>	<b>1067</b>	<b>5287</b>	<b>4308</b>	<b>2637</b>	<b>2576</b>
<b>EJECUCION jun 2016</b>	<b>168.9%</b>	<b>261.7%</b>	<b>356.4%</b>	<b>241.4%</b>				

El positivo resultado alcanzado en el Complejo Productivo de Hortalizas en términos de ingresos, está directamente **relacionado al incremento de la productividad del 20%**, lo que tiene su explicación en la **evolución tecnológica** (producción bajo invernadero con riego por goteo), generación de **servicios intermedios especializados** y funcionales como son la **provisión de semillas y plantines**, que ahorran tiempo a las familias y les garantiza mayor calidad y rendimiento en la producción, el **acceso al crédito** para la renovación o incremento<sup>14</sup> de la infraestructura productiva (nuevos invernaderos y equipos), la introducción de **nuevas variedades de hortalizas** (como brócoli, coliflor, zapallito, hierbas aromáticas y otros.), acceso a consulta técnica sobre plagas (**clínica de plantas y agropecuarias**) y desarrollo de capacidades.

Esta experiencia nos hace pensar en el **potencial que tiene un conjunto de intervenciones sinérgicas en un complejo productivo**. Y también la **relevancia de la innovación tecnológica para UPFs con propiedades menores a 5has**. Sobre todo considerando la productividad del trabajo familiar.

Además, se observa un **efecto generador de empleo local** que se ha producido:

- vía el incremento de la demanda de mano de obra asalariada que las UPF's requieren por la intensificación de los cultivos y el crecimiento de área en producción.
- vía el empleo generado a través de MYPES en procesos intermedios como la producción de semillas y plantines.

Otros factores que explican el resultado logrado en este complejo productivo tiene relación con el hecho de que se trata de **cultivos de ciclo corto** (3 a 4 producciones por año dependiendo del producto) y su ubicación relativamente **cercana a los mercados** de Cochabamba.

Por el número de UPF's que mejoran el ingreso (2.576) y por la dimensión del incremento promedio de ingreso neto anual generado de 11.132 Bs. El análisis Beneficio/ Costo en este complejo muestra una relación de 6.78.

## 6.2 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo Lácteo:

El complejo productivo lácteo, muestra también un positivo desempeño pues ha logrado una **ejecución del 126.7% de la meta a Junio 2016**. Siendo **2.006 UPF's que mejoraron el ingreso neto** en lugar de 1.583 UPFs que era lo planificado.

<sup>14</sup> Durante la visita de campo se pudo constatar que varias UPF's van a invertir en un nuevo invernadero de 300 m<sup>2</sup> para incrementar su producción.

En cuanto a la dimensión del incremento promedio del ingreso por UPF, se superó también la meta de 200 Bs mes (de manera simple 2400 Bs año), habiendo generado un incremento de ingreso neto promedio de **3.143 Bs. por año**, es decir un logro del **130 %** de la meta.

## LÁCTEOS

2006 UPFs=126.7/ meta Jun/16

↑ productividad. 10%

↑ Ing 3.143 Bs año

B/C = 1,59 (2 años)

Una síntesis de la ejecución de intervenciones implementadas en el Complejo Lácteo se presenta en el siguiente recuadro y un análisis más detallado sobre su contexto, avances, retos y perspectivas de escalamiento en el ANEXO N° 8.

Resumen de intervenciones del Complejo Productivo Lácteo

MEDICIÓN INTERNA Intervención	PLANIFICACIÓN al 06.2016				EJECUTADO al 06 2016			
	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso
L01: Alimento Suplementario y desarrollo de capacidades	6166	1973	1598	1583	11556	3173	2539	2006
L02: Promoción del Consumo	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PROMEDIO</b>	<b>6166</b>	<b>1973</b>	<b>1598</b>	<b>1583</b>	<b>11556</b>	<b>3173</b>	<b>2539</b>	<b>2006</b>
<b>EJECUCION jun 2016</b>	187.4%	160.8%	158.9%	<b>126.7%</b>				

Los resultados logrados en el incremento de ingresos en el Complejo Lácteo tienen relación con el **incremento de productividad del 10%** que se origina principalmente en las intervenciones relacionadas con el **desarrollo de capacidades de las UPF para la mejora de la alimentación del ganado**, mediante: días de campo con los estudiantes de UAC Tiwanaku en las fincas para solucionar problemas prácticos, co-financiamiento de investigaciones realizadas por los estudiantes sobre la alimentación animal, capacitación a las UPF's en derivados lácteos con la UTO, becas para formación de productoras referentes que luego asumen como técnicas locales. **Estas intervenciones han tenido especial atención al desarrollo de capacidades de las mujeres.**

Igualmente se han desarrollado acciones creativas de **articulación a mercados** (por ejemplo: articulación con la iniciativa de recreos saludables con GAM La Paz).

Es importante mencionar que la leche es un **producto de alta rotación (venta diaria)** y que los cambios en la alimentación del ganado generan **efecto a muy corto plazo**.

El análisis Beneficio/ Costo en este complejo muestra una relación de **1.59**.

Este complejo al momento de la evaluación, enfrenta una **crisis importante, pues el precio oficial de la leche en Bolivia, de 3.70 Bs/litro está muy por encima del mercado internacional y no permite competir a las empresas lácteas**, por tanto se están aplicando cupos de compra reducidos a las/os Productoras/es, quienes ante esta restricción sacan al mercado local el resto recibiendo precios que están alrededor de 1.40 y 2.00 Bs/litro.

El precio internacional de la leche en polvo en los mercados de la región fluctúa entre 1.40 y 2.30 Bs/litro muy por debajo del precio nacional fijado por el Estado. En forma posterior a la evaluación, se ha conocido que el 9 de septiembre se ha acordado que PIL Andina acopiará de lunes a sábado un volumen de hasta 323 mil litros diarios, con un precio de **3,10 bolivianos por litro para accionistas** y de **2,70 bolivianos para no accionistas** y en domingo pagará 1,40 bolivianos por litro adicional para Cochabamba.

Esta crisis no se solucionará rápidamente y por tanto afectará el logro de la meta planificada en este complejo productivo en términos de incremento de ingresos netos en UPF's a Diciembre 2017.

Frente a la situación crítica que enfrenta este complejo productivo, al momento, se observan varias potenciales estrategias:

- a) Fomentar el **incremento del consumo** per-cápita nacional que se ubica en 60 lts/persona año, mientras que lo recomendado por la OMS es 120 lts/persona/año, por ejemplo: incidiendo en compras públicas para alimentación escolar (leche, chocolate, yogurt, queso y otros derivados)
- b) Implementar intervenciones orientadas a la **tecnificación y reducción de costos**,
- c) impulsar la generación de **valor agregado y diversificación de productos**.

### 6.3 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo Tubérculos:

El complejo productivo de tubérculos ha logrado una ejecución del 72.2% de las metas planificadas a Junio 2016. **477 UPF's de las 661 planificadas, mejoraron el ingreso neto.**

El incremento promedio del ingreso neto anual por UPF, fue importante y llegó a **4.661 Bs.** lo que muestra un gran potencial de efecto en la fase, Pues este resultado representa **194 % la meta de incremento de ingreso de 200 Bs mes** (o de manera simple 2400 Bs año).

**TUBÉRCULOS**  
477 UPFs=72.2% meta Jun/16  
↑ productividad= 9%  
↑ing 4.661 Bs año  
B/C = 0,52 (2años)

Una síntesis de la ejecución de intervenciones implementadas en el Complejo Tubérculos se presenta en el siguiente recuadro y un análisis más detallado sobre su contexto, avances, retos y perspectivas de escalamiento en el ANEXO N° 9.

Resumen de intervenciones del Complejo Productivo Tubérculos

Complejo Tubérculos Intervención	PLANIFICACIÓN al 06.2016				EJECUTADO al 06.2016			
	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso
T01: Papa para la industria	800	336	286	268	450	200	150	200
T02: BIOINSUMOS	500	120	96	58	-	-	-	-
T03: Papa gourmet	200	70	-	50	260	120	-	27
T04: Papa para consumo (Pucka Huaycha)	200	80	72	61	250	200	150	150
T05: Manejo de plagas	800	280	252	224	1300	200	100	100
<b>PROMEDIO</b>	<b>2500</b>	<b>886</b>	<b>706</b>	<b>661</b>	<b>2260</b>	<b>720</b>	<b>400</b>	<b>477</b>
<b>EJECUCION jun 2016</b>	90.4%	81.3%	56.7%	<b>72.2%</b>				

El resultado alcanzado en términos de ingresos en este complejo está **relacionado al incremento de la productividad del 9%** el mismo que se origina en la acción sinérgica de las diversas intervenciones, entre ellas: la **introducción inicial de variedades mejoradas** de semilla con mayor rendimiento y resistentes al tizón<sup>15</sup>, el acceso a **información impresa y audiovisual e insumos para el control de plagas, acceso al crédito**, acceso a **consultas técnicas** sobre el manejo de plagas (por ejemplo, con la clínica de plantas y agropecuarias), el impulso a procesos de generación de **valor agregado en el caso de la papa nativa y gourmet**, que se vende a precio estable y de manera creciente y genera oportunidades de desarrollo de capacidades y de ingresos **especialmente para las mujeres**<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Papa consumo: Puka Huaycha y Palta Chola y Papa industria: Pinker, Pafrita y Única. (Pafrita, Pinker y Puka Huaycha, están registradas ante entidad competente. Jatun Puka en proceso).

<sup>16</sup> Es muy interesante el haber logrado un precio estable de 4.5 Bs por Kg pagado por el Supermercado versus un costo 1.5 Bs por Kg. Esta intervención si bien en número de familias es todavía limitado, tiene

Las UPF's mostraron entusiasmo por los **resultados en rendimientos generados en los pilotos demostrativos del uso de semillas mejoradas** y están deseosas de poder comprar las semillas, lamentablemente la multiplicación de las semillas está tomando tiempo y hay aquí un cuello de botella que se resolverá en los próximos meses.

Cabe mencionar también que las nuevas variedades son validadas en otros departamentos de Bolivia (La Paz, Potosí, Chuquisaca, Tarija, Santa Cruz) pudiendo ampliarse los efectos más allá de Cochabamba.

Un elemento clave que ha dinamizado este complejo productivo y manifestado como nuevo en su accionar por parte del Co-facilitador, ha sido la **articulación a mercados especializados: papa para la industria, papa para consumo canalizada con intermediarios y papa nativa y gourmet con valor agregado para nuevos nichos de mercados** (supermercados, restaurantes, etc.)

La intervención de Bio-insumos no tuvo viabilidad debido al precio más económico del abono de gallina fresco que es preferido por las familias versus el precio del Bio-insumo.

#### 6.4 Análisis de los resultados en el Complejo Productivo de Frutales:

El complejo productivo de frutales ha logrado una ejecución del 28.8% de las metas planificadas a Junio 2016. **200 UPF's de las 694 planificadas, mejoraron el ingreso neto.** Lo que probablemente indica que no se consideraron bien los tiempos que tomaría por ejemplo: el cambio o renovación de plantas o la asistencia técnica vía proveedores privados que dependían de la intervención preparatoria de desarrollo de capacidades (diplomados) que tuvieron un tiempo de maduración.

El incremento promedio del ingreso neto anual por UPF, llegó a **1.972 Bs año**, alcanzando un **82.2% de la meta de incremento de ingreso neto de 200 Bs mes** (o de manera simple 2400 Bs año). Si se considera que todavía algunas de las intervenciones no han madurado y que el incremento proviene principalmente del acceso a mercados, se podría decir que hay un potencial de lograr efectos mayores.

**FRUTALES**

200 UPFs= **28.8% meta Jun/16**

↑ prod actividad **0%**

↑ Ing 1.972 Bs año

B/C = 0,09 (2 años)

Una síntesis de la ejecución de intervenciones implementadas en el Complejo Frutales se presenta en el siguiente recuadro y un análisis más detallado sobre su contexto, avances, retos y perspectivas de escalamiento en el ANEXO N° 10.

Resumen de intervenciones del Complejo Productivo Frutales

Complejo Frutícola	PLANIFICACIÓN al 06.2016				EJECUTADO al 06.2016			
	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso	Acceso	Aplicación	Productividad	Ingreso
<b>F01:</b> Material Vegetal	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>F02:</b> Desarrollo de capacidades para el servicio de asistencia técnica	-	-	-	-	0	0	0	0
<b>F03:</b> Asistencia Técnica	800	480	408	347	1300	1000	0	0
<b>F04:</b> Desarrollo de mercados y productos	850	480	-	347	1300	493	0	200
<b>PROMEDIO</b>	<b>1650</b>	<b>960</b>	<b>408</b>	<b>694</b>	<b>2600</b>	<b>1493</b>	<b>0</b>	<b>200</b>
<b>EJECUCION jun 2016</b>	157.6%	155.5%	0.0%	<b>28.8%</b>				

potencial de crecimiento y tiene efectos importantes en el desarrollo de liderazgo y capacidades de gestión de las mujeres, así como su acceso a información y servicios.



Como indicado previamente, el tema de cambio de variedades (material vegetal) en el complejo productivo de frutales tomará tiempo y por lo tanto no se puede presentar todavía resultados sobre esta intervención. Sin embargo, las **acciones relacionadas a la articulación a mercados** han permitido ya el incremento del ingreso neto.

Como se observa en el cuadro, si bien a la fecha de la evaluación, aún no se han reportado los resultados alcanzados por las intervenciones F01: material vegetal, F02: desarrollo de capacidades y F03 Asistencia Técnica. Sin embargo, a partir de la visita de campo se pudo verificar algunos avances, entre ellos:

- Los GAMs involucrados han presupuestado el pago de técnicos y de actividades a pesar de la disminución de presupuestos; y el GAM de San Lucas cuenta con **normativa para la producción de plantines vigente** y en aplicación.
- Los técnicos formados en los Diplomados han comenzado a dar servicios especializados en producción, cosecha y post-cosecha.
- Ha mejorado la oferta de servicios a partir del Plan de Negocios elaborado como trabajo de grado en los diplomados y como resultado se tienen tres agropecuarias (proveedores de insumos y servicios de información y asistencia técnica) locales fortalecidas.
- Algunas asociaciones y comunidades, pagan por servicios de AT a la Agropecuaria Paiva, 80 Bs/hora

Algunas de las intervenciones, presentan perspectivas de escalamiento, por ejemplo: El Programa Nacional de Frutales (con una población objetivo de 20 mil UPF en las regiones de Valles y Trópico) en su fase 2 está adoptando los mecanismos de asistencia técnica impulsados por el proyecto: material audiovisual, fortalecimiento de proveedores privados de insumos para que brinden servicios de asistencia técnica a UPF's, fortalecimiento a proveedores de material vegetal, entre otros. El BDP ha iniciado la facilitación de servicios no financieros a clientes del complejo frutales en los valles de La Paz.

El trabajo en este complejo productivo está apalancado por la intervención en DT-IC Cintis, que se presenta más adelante y que promueve el consumo de productos con certificación de origen, lo que ha dinamizado el acceso a mercados. La ruta gastronómica empieza a incrementar el turismo interno que genera mayor demanda de productos y servicios y existe interés en la replicar esta experiencia en otros municipios.

## 6.5 Intervención orientada al Desarrollo Territorial con Identidad Cultural

### 6.5.1 La estrategia de la intervención DT-IC/ Cintis.

La intervención del Proyecto Mercados Rurales, orientada al Desarrollo Territorial con Identidad Cultural en el valle de los Cintis, tiene como **antecedente** la alianza estratégica RIMISP<sup>17</sup> Swisscontact desarrollada en el marco del Proyecto PROSEDER y su acción en los valles de Tarija. Y el trabajo de FAUTAPO por varios años en Chuquisaca, que ha favorecido el relacionamiento con los actores.

El trabajo se enfoca en el desarrollo de una **canasta de productos y servicios con identidad cultural (IC)** que incluye:

- 1) **Consolidación de una Plataforma público-privada ampliada (PPPA) territorial con múltiples actores.** (Consejo Regulador de la IG, GAM's representantes de UPF's hortofrutícolas, agroindustrias transformadoras, hoteleros, transportistas, tour operadoras)

---

<sup>17</sup> RIMISP trabaja **el enfoque de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural (DTR-IC)** desde fines del 2005, habiendo impulsado una diversidad de experiencias en 93 territorios en 7 países de AL y desarrollado metodologías y herramientas, entre ellas "**Ruta Crítica Metodológica** para la Facilitación de Estrategias de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural y Biodiversidad" (RCM). La cual se está aplicando en esta intervención y comprende: **mapas de activos bioculturales, talleres multi actor, Laboratorios Territoriales**, visitas in situ de iniciativas, productos comunicacionales movilizados, intercambios de experiencias, Diplomados y otras herramientas de desarrollo de capacidades.

- 2) Definición de una **canasta de bienes y servicios**, en los cuales se fomenta calidad acceso a mercados, acceso a servicios financieros.
- 3) Fortalecimiento de las **capacidades del SENAPI** a partir del piloto Cinti, para diversificar su oferta de servicios de propiedad intelectual colectiva.
- 4) **Promoción y venta del Patrimonio agroalimentario y biocultural** a través del acceso a espacios claves para el posicionamiento de los productos con IC (concursos, ferias, ruedas de negocio, otros)

El Grupo meta es **bastante diverso**, lo constituyen las 1300 UPF's de uva, manzana y durazno ( grupo meta del complejo frutales ), **200 emprendimientos de transformación de productos** (bodegas de vinos y singani, procesadoras de: frutas, conservas, mermeladas, queso de cabra, embutidos y otros). Emprendimientos de artesanía, producción de miel) y **100 emprendimientos prestadores de servicios** (hoteles, restaurantes, venta de comida en los mercados, tour operadores)

### 6.5.2 Grado de avance y valor agregado de la intervención

Los principales avances al 30 de Junio 2016 y que se presentan en el Anexo N° 12 son:

- **Impulso a dinámica territorial y Plataforma, habiéndose avanzado en la articulación de 170 actores claves del territorio** en la construcción de una visión de desarrollo territorial t priorizado algunas líneas de acción.
- **Escalamiento de rutas turístico-gastronómicas**, habiéndose **vendido 76 paquetes turísticos** (via BOLTUR 62 y 14 con operadores turísticos de Tarija) generando ingresos para 15 prestadores de servicios y mercado para 21 transformadores de productos.
- Potenciamiento del **uso de marcas con identidad territorial**. A partir del reconocimiento de la protección de la denominación de origen "IG Valle de Cinti" otorgada por SENAPI el 30 de Mayo 2014.
- Dos ferias para posicionamiento y acceso a **mercados diversificados** ( feria TAMBO La Paz y Festival Gastronómico Camargo) que generaron incremento de ventas para los emprendedores
- convenio reciente con el GAM de Villa Abecia para que aporte al **sitio web del territorio**.

Según la información del proyecto se estima en un **25% el avance respecto a las metas de fase**.

### 6.5.3 Análisis de efectos, retos, sostenibilidad y escalamiento

#### Efectos observados en el marco de la EMT:

El enfoque de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural, articulado al enfoque DSM está impulsando en el Valle de los Cintis un **proceso positivo de articulación de actores, de construcción de visión territorial y desarrollo a partir de una misma identidad, impulsando una transformación productiva e institucional**. Se trata de **innovación comportamental** que genera nuevos arreglos entre actores para beneficio mutuo.

Los resultados generan beneficio de la población meta, mediante la generación gradual de **nuevos empleos e ingresos y el acceso a circuitos comerciales más cortos o que les son más accesibles** (por ejemplo generación de ingresos para las mujeres en los mercados y en la preparación de alimentos y servicios). Los beneficios tangibles motivan y dinamizan nuevos.

Se constató **motivación y compromiso de los actores** de aunar esfuerzos y poner en valor sus características culturales y productivas, lo que es **apoyado por las Municipalidades e incluido en sus planes de trabajo con asignación presupuestaria** para impulsar el proceso.

Esta intervención, se basa en una **sinergia de acciones**: mejoras en la producción de frutas y procesamiento ( FAUTAPO), dinamización territorial y emprendimientos diversificados ( RIMISP) , acceso a **servicios financieros** (PROFIN), impulso al Turismo (Viceministerio de Turismo y BOLTUR), dinámica de desarrollo productivo ( GAM's), valoración y promoción gastronómica

(MIGA), denominaciones de origen o Identidad geográfica ( SENAPI) **que en su conjunto provocan una dinámica de desarrollo territorial.**

### **Retos identificados y perspectivas:**

La intervención DT-IC/ Cintis tiene varios retos para avanzar en su consolidación:

- a) El fortalecimiento de la **Plataforma público-privada ampliada (PPPA)**, para asegurar el proceso dinamizador, así como el rol de la Mancomunidad y los GAM's de Camargo, Las Carreras y Villa Abecia en el impulso a la dinámica de emprendimiento. Ello implica mantener procesos de **diálogo, agenda, acción-reflexión-acción, con resultados económicos directos** para las familias a fin de mantener el interés generado hasta el momento.
- b) El incremento del **stock de productos disponibles para la venta**, (vinos, singani, embutidos, queso de cabra y otros) para aprovechar la demanda que generan los turistas y las oportunidades en las ferias, al momento la disponibilidad de productos es reducida y se pierden oportunidades de venta.
- c) La **articulación a más agencias de turismo** para impulsar la llegada de más turistas a la ruta turística gastronómica. Esto se puede impulsar mediante una **campana de información y logro de acuerdos específicos de colaboración con los miembros que se interesen de:** la Cámara Boliviana de Turismo receptivo ( CABOTUR), Cámara Nacional de Operadores de Turismo ( CANOTUR), Asociación Boliviana de Agencias de viaje y Turismo ( ABAVYT). Al momento BOLTUR no oferta en su web la ruta turística gastronómica del Valle de los Cintis, aunque si ha sido mencionado por su Representante como uno de los productos a promover. Sin embargo es un socio estratégico con miras a la oportunidad que ofrece el reciente **Plan Nacional de Turismo 2025**, oportunidad que presentamos más adelante como opción para el escalamiento.
- d) La articulación con espacios y calendarios específicos para mostrar los resultados de la capacitación en gastronomía con productos locales, entre los GAMs con el GAD de Chuquisaca (por ejemplo: aprovechando días de fiesta de los diversos municipios, **Festivales de comida Cinteña, Festival del Cabrito** entre otros.
- e) Visibilizar a productores vitícolas ( y eventualmente de otras frutas) dentro de la Ruta Gastronómica con la oferta de participar en la cosecha y comprar uva por parte de los turistas.

**En general el proceso requiere consolidarse y evidenciar de mejor forma los resultados y capitalizar los aprendizajes para facilitar el escalamiento.**

### **Perspectivas de escalamiento:**

En Bolivia, existen diversas regiones, que mantienen características productivas y culturales propias, que podrían beneficiarse de estrategias de DT-IC, lo que permitiría **escalar esta experiencia.**

Una **oportunidad muy importante se presenta en el marco del Plan Nacional de Turismo 2025**, en el cual se han **priorizado 6 macro-rutas turísticas** que serán promovidas en los próximos años<sup>18</sup> y en cada una de las cuales el Estado va impulsar el desarrollo de oferta turística mediante: **inversión privada, inversión pública, formación de capital humano, regulación, inversión en promoción internacional y nacional.** Se apunta a una estrategia de inclusión que buscar resaltar el turismo comunitario, la identidad cultural, la oferta gastronómica, el paisaje y que coincide muy bien con lo trabajado en la intervención DT-IC Cintis.

La macro-ruta 4, priorizada en el Plan, es :

***Tarija: vinos-singanis y valles  
e incluye los territorios de: San Lorenzo, Tarija cercado y Padcaya.***

Esta zona es cercana a las acciones del Proyecto de DT-IC en Chuquisaca (Camargo, Las Carreras, Villa Abecia) se trata además de los mismos productos (**vino-singani**).

<sup>18</sup> Las macro rutas son: 1) Uyuni, Sucre Potosí, 2) lago Titikaka, Tiwanacu, La Paz, 3) Misiones- Ruta Bioceánica, 4) Ruta del vino, singanis y Valles, 5) Amazonia, 6) Trópico

Los aprendizajes desarrollados en la experiencia DT-IC/ Cintis, podrían adaptarse al contexto en Tarija. Y de hecho en el marco de la segunda gira de escalamiento de experiencias desarrollada por el Proyecto, ya se han presentado cuatro propuestas desde estas zonas al Proyecto, ellas son:

- Ruta Agro-alimentaria urbana-rural del municipio de Cercado, **Tarija**
- La Ruta del queso de cabra en el municipio de Padcaya, **Tarija**
- Ruta turística gastronómica y festival de San Juan de Chiquitos
- Ruta eco-gastronómica de Caranavi

Actualmente se están coordinando esfuerzos con MIGA, TAS-FAUTAPO, GAM Cercado, Gobernación de Tarija (unidad de Turismo), OGD-Tarija, sub-gobernación Padcaya, para la puesta en marcha de las dos propuestas de escalamiento y adaptación de la experiencia cinteña en el Departamento de Tarija. En relación a la propuesta de la Chiquitanía, se está esperando la confirmación del apoyo de MIGA para su puesta en marcha.

Otra posibilidades de escalamiento se relacionan con :

- El potencial de aplicar el enfoque DT-IC en territorios que cuentan con Denominaciones de Origen (principalmente se está pensando en la DO de Quinua en el Altiplano sur). Esto se realizaría con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

Considerando la limitación de recursos y tiempo que queda en la fase, lo más prudente parece ser trabajar en la Macro Ruta 4 en Tarija, en donde ya se cuenta con interés y propuestas de varios actores.

## 6.6 Intervenciones complementarias en el Componente 1

Dentro del Componente 1 del Proyecto, a más de las intervenciones en los complejos productivos y DT-IC Cintis se tuvo:

- **la clínica de plantas**, mecanismo utilizado en hortalizas, tubérculos y frutales. **Es una estrategia bien valorado por las UPF's pues abre un espacio de consultas sobre el manejo de las plagas** y enfermedades. Cuenta con el auspicio de varios Municipios, participación de actores privados (proveedores de insumos) y la organización CABI Plantwise. **Su permanencia dependerá de la continuidad de los auspicios ( Municipios, CABI Platwise) o del logro de nuevos auspicios privados articulados a la venta de insumos.**
- **El Sistema de información y Análisis de Mercados y Productividad (SIMA)** desarrollado por Fundación Valles, que ofrece información de precios a **14.235 familias a través de 11 radio-difusoras comunitarias.**

Departamento	Municipio	Radiodifusora	UPF que acceden a información
Cochabamba	Mizque	Voz del Campesino	1.883,00
Chuquisaca	San Lucas	Radio comunitaria del GAM – San Lucas	2.674,00
Oruro	Challapata	Bahái	3.367,00
Oruro	Pazña	Bahái	1.041,00
Cochabamba	Capinota	Irpa Irpa	596,00
Cochabamba	Colomi	13 de Noviembre	1.180,00
Cochabamba	Morochata	Radio Comunitaria del GAM – Morochata y Radio Andina	1.063,00
Chuquisaca	Camargo	Radio Camargo y Radio Laser	917,00
Chuquisaca	Culpina	Radio Gente	1.318,00
Chuquisaca	Villa Abecia	Radio Villa Abecia	196,00
<b>Totales</b>	<b>10 Municipios</b>	<b>11 Radiodifusoras</b>	<b>14.235,00</b>

Al momento el SIMA se transfirió al OAP (Observatorio Agro Productivo) del MDRyT y hay un proceso de acompañamiento por la Fundación Valles hasta septiembre de 2016. Será importante monitorear el desempeño de este servicio en el OAP y garantizar la continuidad en la difusión de la información de precios a las UPF's a través de las radios.

## 7. Análisis de Resultados del Componente 2: Servicios Financieros

El enfoque de DSM plantea un conjunto de **intervenciones sinérgicas**, una muy importante es la del acceso financiamiento, elemento crítico para que las UPF's inviertan en las mejoras propuestas a través de las intervenciones en los Complejos productivos.

**La ley 393 de servicios financieros, recientemente reglamentada, ha generado un marco favorable para la acción del proyecto**, pues introdujo la obligatoriedad de las entidades financieras de realizar **educación financiera a la población**, introdujo el uso de **garantías no convencionales**, y bajó la tasa de interés del crédito productivo al **11.5%**<sup>19</sup> para microcrédito y las entidades deben cumplir con una cierta proporción de este tipo de crédito en sus carteras.

Conforme se presenta en el cuadro siguiente, las intervenciones del Componente 2, son transversales a todos los complejos productivos y se han centrado en: **educación financiera, acceso a crédito, acceso a seguros, mecanismos de acceso a información para alerta temprana** sobre riesgos climáticos.

INTERVENCIONES	PLANIFICACIÓN al 06.2016					EJECUCIÓN al 06.2016				
	Acceso	Aplicación	Pérdidas	Productiv.	Ingreso	Acceso	Aplicación	Pérdidas	Productiv.	Ingreso
SF01: Seguros y Migroseguros	380	–	45	–	–	999	–	27	–	–
SF02: Alerta Temprana	250	175	53	–	–	380	266	80	–	–
SF03: Educación Financiera	4,400	–	–	–	–	8,506	–	–	–	–
SF04: Crédito y Desarrollo de Capacidades	2,170	1,953	–	1,758	1,406	2,181	1,963	–	1,767	1,590
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,200</b>	<b>2,128</b>	<b>98</b>	<b>1,758</b>	<b>1,406</b>	<b>12,066</b>	<b>2,229</b>	<b>107</b>	<b>1,767</b>	<b>1,590</b>
	<b>12,066</b>	<b>2,229</b>	<b>107</b>	<b>1,767</b>	<b>1,590</b>					
	<b>168%</b>	<b>105%</b>	<b>109%</b>	<b>101%</b>	<b>113%</b>					

La función de **Gestor financiero rural creada por el Proyecto**, ha mostrado utilidad pues ha permitido **tender puentes y enlace entre las UPF rurales y las entidades financieras**. El acceso de las familias y **sobre todo de las mujeres** a información sobre los servicios financieros en lengua local ha sido valioso y **ha permitido despuntar el acceso al financiamiento, habiéndose alcanzado la meta de N° de UPFs que efectivamente recibieron crédito en 113% de lo planificado a Junio 2016.**

**Persisten sin embargo algunas limitantes del acceso al crédito por las UPF's** y estos se relacionan con:

- Los requisitos estandarizados de la Banca, que cuando es primera vez toma dos o tres meses cumplirlos.
- El requerimiento de garantías convencionales (p.e. Banco Unión:1 garante hasta 70.000 Bs y 2 si es más)
- La preferencia de los Bancos por créditos más grandes.

<sup>19</sup> cuando anteriormente las tasas superaban el 20% sobre todo para micro-crédito.

- Falta de documentos oficiales como ser títulos sobre la tierra, certificado de matrimonio entre otros.
- En algunos lugares, la deuda accedida anteriormente como asociación no ha sido cancelada en su totalidad y los/as productores/as se mantienen con créditos vencidos en la Central de Riesgos, a veces por sumas ínfimas
- Las UPFs tienen préstamos contraídos en el circuito informal (parientes y amigos) que no son contabilizados en el momento de establecer su capacidad de pago.

Otro elemento que merece atención es que el costo del **Gestor Financiero es temporalmente asumido por el Proyecto**, lo que limita su sostenibilidad, pero se observa que también ya es incorporado por otros proyectos, p.e. el PAR quien adoptando la metodología tiene contratado más de 25 gestores a nivel nacional. Se observa que esta función podría ser asumida por la Banca y/o por el **área de desarrollo productivo de los GAM's en su rol promotor** del desarrollo productivo del territorio, idea que retomamos más adelante en capítulo 8. Entorno de Negocios.

Las autoridades Municipales ven con optimismo el mayor acceso al crédito por parte de las familias.

El Alcalde Morochata mencionó: **"tenemos menos presupuesto en el Municipio pero hay crédito para las familias"** esto tiene un importante significado, pues implica que las familias ya no deben esperar fondos del GAM que son cada vez más reducidos, pero pueden acceder a los Bancos que están comenzando a llegar al territorio.

Un tema de preocupación en esta evolución del contexto es que las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD's) **están reduciendo su presencia en el área rural y transfiriendo sus carteras a los Bancos porque no pueden competir con la tasa del crédito productivo de la Banca que se ofrecen al 11.5%**, pues su costo de fondeo bordea el 9%. Estas entidades normalmente habían liderado en el pasado la innovación en los servicios financieros rurales. Hay algunas IFD's que mantienen su oferta crédito a tasas mayores al 20% y hay familias que aprecian sus metodologías y las siguen prefiriendo, pero se van reduciendo en número. Quizá se evoluciona a un mercado más diversificado.

Otra intervención relevante por su potencial de escalamiento es el haber logrado la construcción del producto: **seguro ganadero adaptado a la realidad del mercado Boliviano**, articulando para ello, seguros, reaseguros y banca. Este producto tiene potencial de masificación y entrará a operar a fines de 2016 luego de dos años de trabajo. Lo interesante es que permite que una cabeza de ganado sea **aceptada como garantía no convencional y cuente con un seguro que permita su reposición por muerte**, ello será de alto interés para las UPF, pues el crédito viene ya con la garantía facilitando su acceso.

La iniciativa de información de **alerta temprana** vía celular si bien está en proceso de validación tiene potencial de contribuir a la prevención y reducción de pérdidas. Actualmente la información climática se provee mediante la radio Tupac Katari en el municipio de Batallas.

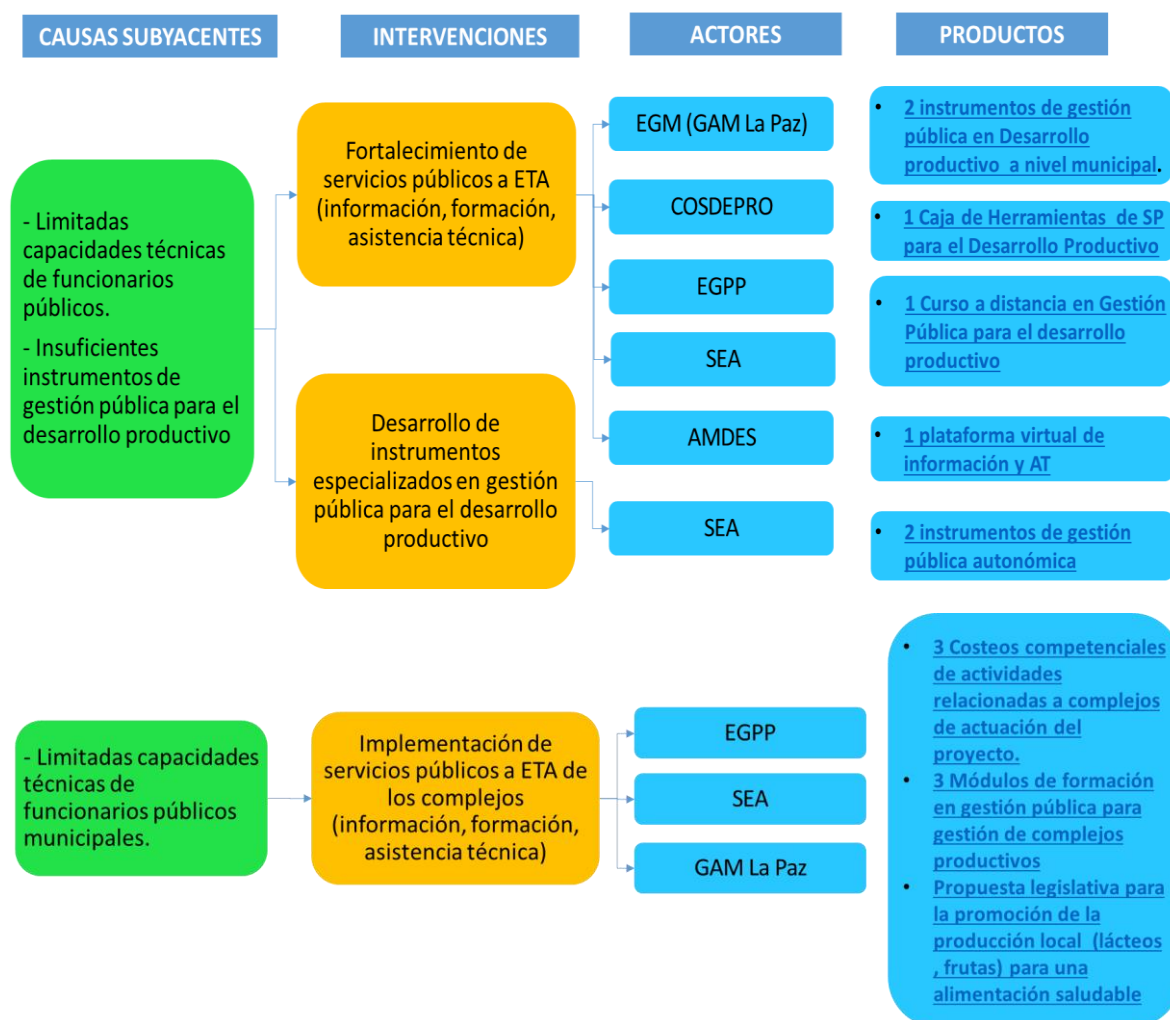
Otro aspecto importante es que en el marco del Fondo de Innovaciones de Mercado (FIM), el proyecto está apoyando acciones para la adaptación y mitigación a efectos del cambio climático en colaboración con la IFD DIACONÍA.

**Los recursos apalancados por el Proyecto para el componente 2** son muy importantes y llegan a CHF 11.2 millones (y provienen de BDP, BUN, FIE y, PRODEM, seguros). Estos recursos llegan principalmente a la población meta del proyecto, pero abarcan mucho más allá a otros miles de UPF's.

## 8. Análisis de Resultados del Componente 3 Entorno de negocios

Las intervenciones desarrolladas por Proyecto para mejorar el entorno, se han orientado a apoyar servicios nacionales permanentes de fortalecimiento de las **capacidades de los técnicos** de las Entidades Territoriales Autónomas (ETA). También se ha enfocado en aportar a la mejora de **normativas e instrumentos de gestión útiles para los técnicos responsables de impulsar el desarrollo productivo y la promoción económica**, priorizando el uso de tecnologías de información y comunicación y el acceso a plataformas on-line.

En la gráfica siguiente, se muestra la lógica sistémica causas e intervenciones desplegadas.



Estas acciones se desarrollaron mediante 9 alianzas institucionales y 12 instrumentos de gestión pública para el desarrollo productivo.

Un limitante en el acceso a plataformas virtuales tiene relación con la dificultad de **acceso a internet en Municipios rurales** y la disponibilidad de tiempo de los técnicos.

Se observa importante reflexionar con las entidades relacionadas al Desarrollo Productivo Local sobre el rol de los GAM's en el mismo. Pues en muchos casos se ha podido constatar que el Responsable Municipal para el desarrollo productivo y sus técnicos asumen un **rol de proveedor de asistencia técnica específica en un cultivo**, cuando su **rol debería ubicarse más estratégicamente en la ARTICULACION de servicios financieros y no financieros para la promoción del desarrollo productivo del territorio**. Más aún cuando hay un contexto de

reducción presupuestaria en los dos últimos años porque los recursos del Estado comienzan a reducirse y muy difícilmente pueden atender a la cantidad de comunidades a su cargo.

Una oportunidad ya identificada por el Proyecto es aportar en la visión y estrategia de los Programas Nacionales que tienen relación con los complejos productivos trabajados. Se pudo verificar durante la misión el interés del MDRyT en la estrategia y resultados del proyecto, y será un reto lograr esta incidencia.

## 9. Análisis de la estrategia transversal de género

### 9.1. Estrategia de género en el Proyecto

El Proyecto Mercados Rurales, le apuesta como estrategia de género al **Empoderamiento Económico de las Mujeres**, entendido como: mejoramiento económico, acceso a servicios no financieros, acceso a servicios financieros y la posibilidad de influir en la toma de decisiones en la economía y finanzas del hogar, este último como efecto indirecto que permite el empoderamiento.

La estrategia se basa en dos tipos de acciones: a) **acciones afirmativas** con las mujeres, orientadas a compensar el desequilibrio que afecta a las situaciones de mujeres y hombres y, que son resultado de prácticas o sistemas sociales; y, b) **acciones transversales** dirigidas a hombres y mujeres, donde se abordan normas y roles de género, así como el acceso equitativo a los recursos y servicios.

**Cómo el proyecto ha implementado estas acciones** se visualiza a continuación para facilitar la comprensión:

#### *Facilitar acceso a procesos de formación y capacitación*

- Becas diplomado hortalizas, frutales
- Becas especialización financiera (tubérculos, clientes EF)
- Apoyo en tesis (lácteos, SF)

### Acciones afirmativas en favor de las mujeres

#### *Articular organizaciones de mujeres al mercado*

- Desarrollo de capacidades Asociación Kancho (tubérculos)

#### *Fortalecimiento producto "crédito productivo solidario" dirigido a mujeres del BDP*

- Diagnóstico y validación del producto



**Información técnica  
(materiales impresos y  
audiovisuales )**

- Cuñas radiales, fichas (lácteos), videos (frutales y hortalizas)

**Sensibilización sobre roles  
productivos y reproductivos**

- Personal operativo y/o clientes de proveedores (Sartawi, Accesos, BDP, BUSA)
- UPF tubérculos, frutales

**Capacitación de funcionarios  
públicos sobre género en la  
promoción económica y  
desarrollo productivo**

- Modulo de género en alianza con ACOBOL

**Acciones de transversalización del enfoque de género**

**Educación financiera  
(talleres, materiales  
impresos y radiales)**

- BDP y Banco Unión promueven acceso equitativo
- Medios radiales

**Acceso a crédito y/o seguros**

- Socialización y difusión del crédito

**Profundización de  
necesidades y oportunidades  
de las mujeres**

- Grupos focales complejo lácteos

## 9.2 Grado de avance de los resultados planteados

A nivel de efectos, el proyecto tiene en su marco lógico como indicador, la mejora de ingresos netos y mejora de las condiciones de empleo de Unidades de Producción Familiar (UPF's). No es prevista una referencia específica para las mujeres.

A nivel de Productos si se especifica metas mínimas en porcentajes de acceso a servicios y bienes por parte de las mujeres. A continuación, se presenta el grado de avance a nivel de las metas especificadas en el Marco lógico del proyecto.

Indicadores	Metas fase:	Ejecución a Jun 2016
• acceso a servicios de educación financiera y sensibilización	• 11.000 UPF y otros actores (25% mujeres=2750)	• 8.506 UPF y otros 3.463 mujeres (40%)
• Acceso a mejores condiciones de financiamiento para inversión productiva	• 4.000 UPF y otros actores (25% mujeres= 1.000)	• 2.181 UPF y otros 545 mujeres (25%)
• Acceso a servicios financieros y no financieros, tecnologías e insumos	• 22.000 UPF y otros actores En base a lo anterior se estima también (25% mujeres = 5.500) a nivel de meta. Ello no especifica el marco lógico.	• Más de 30 mil UPF (sin contar acceso a información de SIMA), 10.500 mujeres (35%)

Un primer avance de los resultados alcanzados por el Proyecto a Junio 2016 muestra:

- 35% mujeres= 10.500 han accedido a servicios ( información, capacitación, asistencia técnica, crédito), esto es un indicador cuantitativo de acceso que supera el % meta estimado en 25%.
- 30 mujeres recibieron incentivos a formación (becas para diplomado/tesis) asumiendo luego roles de difusión y apoyo a otras mujeres.
- 3 proveedores ofertan productos y servicios con enfoque de género
- 2 proveedores difunden materiales técnicos con enfoque de género y orientan servicios para visibilizar a la mujer

- 10 entidades sensibilizadas en el enfoque de género
- 7 entidades difunden materiales de sensibilización incluyendo un enfoque de género.

El enfoque hacia el **empoderamiento económico de las mujeres**, es coherente con el propósito del proyecto. La implementación de la estrategia de género **está en una etapa inicial** y no puede presentar todavía resultados consolidados. Lo que se tiene son **primeros avances**, útiles para la capitalización de aprendizajes y retroalimentación de la estrategia. El proyecto ha desarrollado una **evaluación interna a mitad de la fase** y ha formulado un plan de acción de género actualizado para 2016-2017.

Una **apreciación más cualitativa** a partir de las entrevistas desarrolladas en el marco de esta evaluación, con las mujeres y con los hombres de las UPF's en los diversos complejos permite enfocarse más en los **cambios percibidos y se presenta en 9.3**.

Se sugiere evaluar al fin de la fase, mediante el uso de **estudios de casos** asociados a **tipologías específicas de UPF's mayoritarias** en cada complejo, el efecto de estos accesos para las mujeres.

### 9.3 Análisis de logros y desafíos de la estrategia de género implementada

**Incidir en el comportamiento de múltiples actores** (hombres y mujeres que conforman las UPF, actores públicos y privados, que se relacionan de diversas formas con las UPF's) toma tiempo y **requiere de un mediano plazo y una acción sostenida y progresiva**, sobre todo considerando que un proyecto con el **enfoque de DSM** no actúa de manera directa con las UPF's sino que **moviliza actores**, y el proceso pasa entonces por sensibilizar y desarrollar capacidades para impulsar y concretizar los cambios en la oferta de servicios. Esta dinámica aplica también para socios con los cuales apalanca recursos como son otros proyectos o instancias.

Considerando esta perspectiva de mediano plazo, se recalca que se trata de un proceso inicial y se presenta a continuación algunos resultados positivos de la aplicación de la estrategia, que buscan visibilizar: **qué está funcionando, efectos no deseados** que se están generando y que requieren medidas, **aspectos a mejorar y retos**.

#### Resultados positivos de la aplicación de la estrategia:

- El desarrollo de capacidades dirigido a **mujeres (técnicas, promotoras), mediante becas y diplomados**, en los cuatro complejos productivos<sup>20</sup>, tiene un **efecto multiplicador** porque a través de ellas se llega a un mayor número de mujeres y hombres dedicados a la actividad productiva, asimismo se constituyen en **referentes y modelos** que impulsan a otras mujeres a seguir este proceso.
- La elaboración de contenidos de información técnica en idioma nativo, utilizando medios audiovisuales, videos e impresos en materiales resistentes y de fácil manejo, así como la facilitación de información sobre productos financieros y educación financiera ha sido **valorado positivamente por las mujeres y está en uso y les permite mejorar la producción**.
- La sinergia con PAR en el complejo de Hortalizas, que introdujo el uso de **nueva tecnología**, invernaderos y riego, sumado a las innovaciones impulsadas por el proyecto: uso de semillas de calidad, uso de plantines, producción de nuevas variedades, acceso a nuevos nichos de mercado y acceso al crédito, según las mujeres entrevistadas ha significado **mejoras en el conocimiento, en la producción y en el ingreso, también en la auto-estima y en las decisiones y tareas a nivel de la familia**. Como se presentó en el análisis del Componente 1, los resultados en hortalizas representan un peso del 76.3% de los resultados del proyecto a Junio 2016.

<sup>20</sup> En hortalizas para el emprendimiento de plantineras, por ejemplo "El Huerto". En frutales y Lácteos como proveedoras de AT

- Se evaluó también positivamente por las familias en el complejo productivo de Tubérculos, el desarrollo de MYPES fraccionadoras que generan valor agregado a la papa nativa y papa gourmet<sup>21</sup> generado **oportunidades de empleo y de ingresos para las mujeres con márgenes interesantes y precios estables por parte de los supermercados**. Las mujeres involucradas en este negocio, contribuyen con ingresos interesantes a la familia, mejoran su **autoestima y su posición al interior de la familia** y se relacionan con nuevos actores del mercado.
- Generación de **nuevas oportunidades de empleo para las mujeres en el marco del DT-IC Cintis**, en la asistencia técnica, en la elaboración de conservas y mermeladas, en la oferta de alimentos en el **mercado y en actividades de gastronomía y turismo**.
- Varias de las mujeres visitadas en los diversos complejos productivos, **accedieron por primera vez a créditos** a partir del rol de la gestora financiera que ha canalizado la información en su propio idioma. Esto les abre la puerta a ser clientes formales de las entidades financieras.

**En base a lo presentado se percibe que existe una evolución gradual en el desarrollo de conocimiento, acceso a servicios y liderazgo** de las mujeres, se trata de procesos iniciales que requieren continuidad para consolidarse.

La contribución de las mujeres a la generación de ingresos familiares, **mejora su autoestima y mejora su posición al interior de la familia y los esposos asumen poco a poco algunas funciones en las tareas reproductivas**, especialmente cuando ellas tienen que salir a una capacitación o a vender la producción generada.

#### **Efecto no deseado:**

La dinámica de crecimiento de la actividad productiva en la cual están involucradas las mujeres les está generando una mayor **carga de trabajo**. Esto se agudiza aún más con la creciente migración masculina a las ciudades para vender su mano de obra.

Por ello es importante profundizar el análisis de las funciones más específicas que están cumpliendo las mujeres **en el itinerario técnico de la producción y en la cadena en su conjunto**, para identificar cómo **alivianar su trabajo mediante la introducción de tecnología**, que pueda alivianar o hacer más efectivo su trabajo. El proyecto ya ha identificado algunas alternativas (uso de riego tecnificado, comederos, heniles, motosegadoras, variedades que requieren menos aplicaciones de plaguicidas, entre otras). Pero es importante mirar todo el proceso en cada complejo productivo y ubicar en dónde hay espacio de innovación y mejora.

#### **Aspectos que requieren ser mejorados:**

- En todos los complejos productivos, las mujeres están asumiendo un rol importante en la comercialización, y se observa **un vacío en el desarrollo de capacidades específicas en gestión, manejo de costos, logística, mercadeo, atención al cliente**. Sería importante encontrar aliados para ello, quizá una opción es trabajar con pasantes de las Universidades.
- Por el hecho de trabajar con proveedores de servicios a las UPF's (caso BDP y EGPP-ACOBOL) los **procesos toman más tiempo del previsto y las intervenciones planificadas no están a disposición de la población meta de manera rápida** (crédito específico a mujeres emprendedoras; módulos de formación dirigidos a técnicos/as de gobiernos municipales y departamentales)
- La difusión de material para la sensibilización sobre roles productivos y reproductivos que inciden en la visibilización del trabajo realizado por las mujeres no es un proceso automático y constante. **Se requiere un proceso sostenido de largo plazo de acompañamiento**.
- **Visibilizar los efectos que genera la aplicación de la estrategia de equidad de género** en el acceso a los servicios por parte de las mujeres se observa necesario y útil para motivar a los proveedores de servicio a continuar en esta dirección.

<sup>21</sup> Es la papa huaycha de descarte, que por su tamaño pequeño antes se daba de comer a los cerdos.

Finalmente **un reto** en la aplicación de la estrategia de EEM bajo el enfoque de DSM implican identificar **aliados para el trabajo social con las familias**, en torno a la corresponsabilidad en los roles reproductivos y productivos y valoración de su aporte a la economía familiar.

## 10. Factores clave para el logro de resultados:

Con miras a inspirar futuras acciones bajo el mismo enfoque se lista a continuación algunos factores clave que se considera han aportado al logro de los resultados:

- a) Desarrollo de **capacidades en los socios sobre el enfoque DSM, y trabajo conjunto para la adaptación al contexto Boliviano**, lo que implicó reflexión, innovación y construcción colectiva en torno a cómo implementar los principios clave del enfoque: diagnóstico aterrizado a causas raíces, diseño de intervenciones coherentes con las causas identificadas y con perspectiva de sostenibilidad, rol facilitador en lugar de ejecutor, incidencia y lobby en terceros y atención a las perspectiva de escalamiento.
- b) Consorcio y Co-facilitadores con **trayectoria en el conocimiento de los rubros productivos**, pues ha permitido ahorro de tiempo y ha ofrecido una red de contactos de partida.
- c) **Conjunto de intervenciones sinérgicas** en un mismo rubro que articulan las diversas intervenciones con servicios financieros para viabilizarlas.
- d) Movilización de una **amplia red de actores** desarrollando sinergias, complementariedad y alineamiento en las acciones.
- e) **Acceso a información por parte de las UPF** en diversas formas, para que puedan conocer oportunidades de mejorar la calidad de su producto, oportunidades de acceso a financiamiento, oportunidades de mercado, impulsando su emprendimiento, liderazgo y logro de beneficios que mejoran su autoestima y capacidad de decisión.
- f) **Innovación tecnológica** y productiva con pilotos demostrativos y desde un enfoque participativo.
- g) Articulación de la **Universidad en el desarrollo de capacidades y la prestación de servicios**, aquí hay un potencial todavía poco desarrollado en el trabajo con jóvenes.
- h) Conexión de las UPF con **mercados** concretos que se traducen en ventas.



## PARTE III:

# Conclusiones y Recomendaciones

## 11. CONCLUSIONES

### 11.1 Sobre la implementación de la estrategia de DSM:

**Los resultados de la Evaluación Intermedia muestran que la aplicación del enfoque DSM es viable en el contexto Boliviano**, caracterizado por una economía en crecimiento, baja densidad poblacional en el área rural y alta participación del Estado en la economía.

Se evidencia que las **causas raíces de los problemas**, entre ellas: baja calidad de los productos por semillas de baja calidad<sup>22</sup> o material vegetal no adecuado, poco acceso a información y asistencia técnica para el manejo de plagas y enfermedades, falta de acceso a mercados, difícil acceso a información y financiamientos, **han podido ser abordadas mediante intervenciones múltiples** que dinamizaron mecanismos y modelos de negocio de provisión de insumos<sup>23</sup> y servicios<sup>24</sup> funcionales a las necesidades de las familias para mejorar la calidad y rendimiento de su producción y la productividad de su trabajo.

El grupo meta al que se dirige el proyecto, son UPFs con propiedades menores a 5 has, caracterizadas como Agricultura Familiar ( en transición)<sup>25</sup> Se trata de Unidades no homogéneas, algunas disponen de menos de una Ha, producen para el consumo y para el mercado. Para este grupo meta, **es evidente que el despliegue de intervenciones articuladas y sinérgicas** que ha impulsado el proyecto, les ha permitido incrementar la productividad y el ingreso. Siendo claves: **la innovación tecnológica, la mejora de los insumos y material vegetal, el acceso a información y asistencia técnica, el financiamiento para viabilizar los cambios y el acceso a mercados<sup>26</sup> al alcance de las UPF's.**

No es posible priorizar una tipología o unas pocas de estas intervenciones ( mecanismos de provisión de servicios o sistemas de mercados) pues **es la acción sinérgica la que genera un resultado final en términos de mejora de ingreso en las UPF's.** Por ejemplo si no se trabaja en calidad de semillas, material vegetal y asistencia técnica para el manejo de plagas, no es posible lograr un buen producto y vender a mejor precio. Y para lograr la mejora del producto hay que invertir y eso requiere financiamiento.

Obviamente hay mucho por hacer en cada una de las tipologías de intervenciones. Por ejemplo, en el tema de acceso a mercados cercanos, hay grandes oportunidades en la provisión de alimentación escolar en las escuelas, pero ello no se puede hacer en el primer momento, pues es necesario **dar pasos en consolidar calidad, volumen, continuidad (planificación de la producción).** En esta segunda parte de la fase sí se podría avanzar en ello.

Los resultados no son iguales en todos los complejos productivos, pues depende del ciclo productivo y del tiempo de maduración que demandan las intervenciones, pero en sí la estrategia de DSM muestra su validez y **se potencia aún más cuando hay una combinación con iniciativas de Desarrollo Territorial** que generan dinámicas de **emprendimientos complementarios** como en el caso del DT-IC IC en Cintis.

---

<sup>22</sup> baja calidad en el caso de la papa, por ejemplo significa uso de semillas con degeneración, es decir con pérdida de rendimiento del cultivo o del valor de mercado de los tubérculos debido a la acumulación de patógenos, en sucesivos ciclos de cultivo (Thomas et al ., 2013).

<sup>23</sup> Insumos como: Semillas de calidad con mayor rendimiento y más resistentes a plagas, material vegetal – plantines garantizados,

<sup>24</sup> acceso a información técnica, **acceso a crédito** para viabilizar las inversiones, articulación a mercados.

<sup>25</sup> Web IICA: Foro "La AF en las políticas de los países del Mercosur" 2 junio 2016.

<sup>26</sup> A veces mercados más selectos, Por ejemplo en el caso de nuevas variedades de hortalizas que van a restaurantes y supermercados, o en el caso de papas nativas y gourmet, o papa para industria con el cumplimiento de tamaño y forma del producto.

No todas las intervenciones están consolidadas y escalando, varias están en proceso de maduración (por ejemplo: semillas de papa, plantines en frutales, servicios de asistencia técnica con agropecuarias, servicio de alerta temprana, seguro ganadero) pero hay modelos ya probados que van consolidándose y que tienen potencial de escalarse vía réplica o masificación (por ejemplo: semillas de hortalizas, plantineras de hortalizas, valor agregado en papa nativa y gourmet, educación financiera, crédito agropecuario, capacitación desde las Universidades, mercados abiertos con agroindustria y nuevos nichos).

De lo constatado, las Unidades de Desarrollo Productivo de los GAM con el apoyo del proyecto **han articulado los esfuerzos del nivel nacional y departamental** para funcionalizarlos a las necesidades de las familias, han asumido también dinámicamente la perspectiva del proyecto Mercados Rurales de dinamizar actores funcionales a la mejora productiva<sup>27</sup>. **Esto es un avance en sí**. Sin embargo hay todavía un **reto en esta evolución hacia un rol más facilitador y articulador en el territorio que moviliza capacidades de terceros en lugar de tratar de proveer apoyo técnico directamente a las familias/comunidades**. Aquí hay un reto para el proyecto, en incidir en el enfoque de trabajo de estas Unidades desde el nivel macro, desde el componente 3. Y en los Municipios contraparte.

Estos **resultados iniciales, y la dinámica generada por el proyecto, comienzan a despertar el interés de las entidades rectoras del Desarrollo Productivo: MDRyT y MDPyEP** y abren la puerta a la incidencia. Lo cual podría permitir escalar mecanismos al nivel nacional<sup>28</sup> o a otros rubros.

Sin embargo, están presentes algunos limitantes del entorno, entre ellos:

- **Políticas contrapuestas**, por ejemplo, por un lado hay subvención de semillas de papa para motivar la producción de las UPF's y por otro importación de papa prefrita-congelada para el consumo nacional que desincentiva la producción nacional.
- **Reducción de los presupuestos Municipales y Departamentales en dos años consecutivos**, lo que afecta el rol del área de desarrollo productivo, motor de la articulación de esfuerzos y en donde el Proyecto busca fortalecer capacidades facilitadoras y gestoras del desarrollo productivo.
- **Contrabando** de cebolla y papa en las fronteras con Perú que desmotiva la producción local especialmente en Cochabamba.
- **Cambio frecuente de funcionarios públicos**, especialmente a nivel del MDRyT así como de los Municipios, limitando la continuidad y evolución de las acciones.

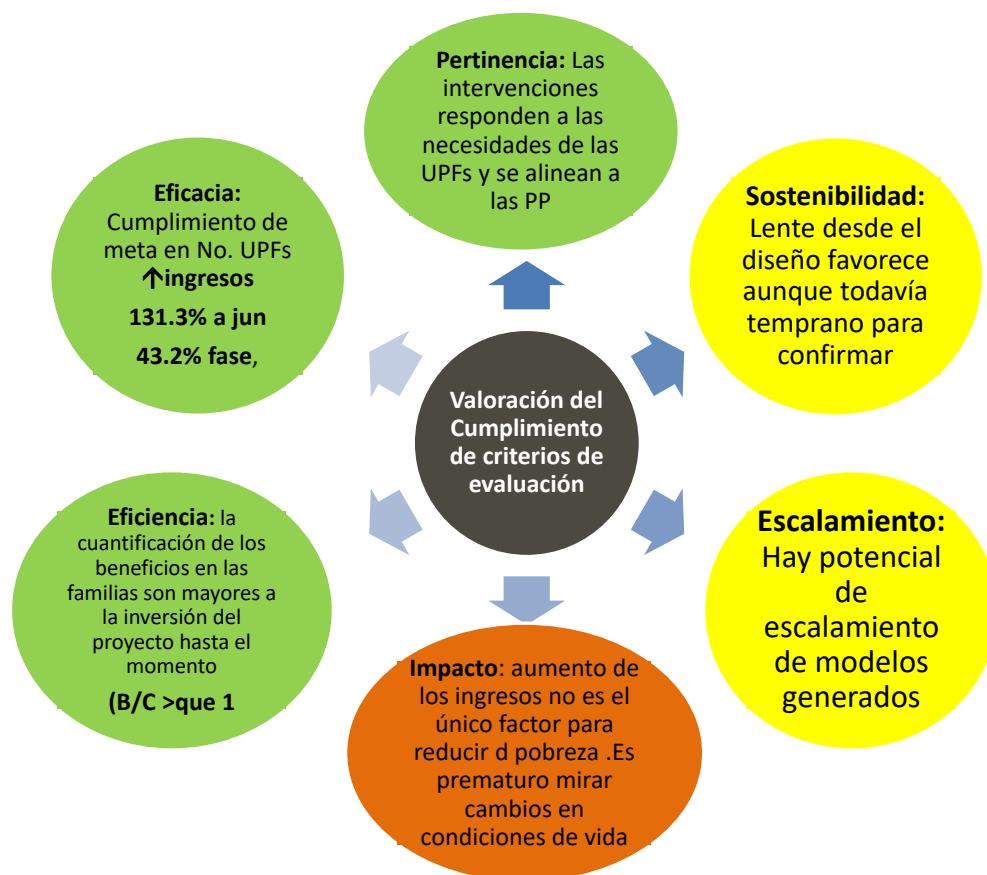
El enfoque de DSM requiere cierto tiempo de maduración y ello implica un horizonte de mediano plazo que permita **consolidar la sostenibilidad y el escalamiento para generar efectos multiplicadores de la pre-inversión realizada**. Dado los resultados alcanzados al momento, se observa pertinente una segunda fase en esta dirección.

Los aprendizajes que se están generando sobre la aplicación de la Estrategia de DSM son interesantes no solo para Bolivia sino para América Latina y pueden **contribuir con evidencia y gestión del conocimiento al debate regional sobre las estrategias de cooperación en países de ingreso medio**.

<sup>27</sup> Por ejemplo: las clínicas de plantas son dinamizadas por los GAM's con CABI y a veces con Agropecuarias.

<sup>28</sup> Por ejemplo el rol de las Universidades, sistemas de asistencia técnica, mecanismo de recreos saludables con GAM La Paz, gestor financiero integrado en rol de la Unidad de Desarrollo Productivo, dinámicas de desarrollo territorial entre otras.

## 11.2 Sobre los criterios de evaluación



**Pertinencia:** El proyecto se ha desarrollado en un marco de alineamiento y articulación con las políticas públicas y programas estatales, aprovechando oportunidades del marco legal favorable al desarrollo productivo.

Durante las visitas de campo se pudo verificar un rol proactivo en la articulación de esfuerzos entre los diferentes niveles de gobierno.

A partir de las respuestas de las familias tanto en las entrevistas como en grupos focales, desarrollados en los cuatro complejos productivos y DT-IC Cintos, se observa que los resultados de la acción del proyecto **responden claramente a los intereses de las familias** y les están permitiendo mejorar sus ingresos.

**Eficacia:** El logro de las metas del proyecto a nivel del efecto en cuanto a N° de familias que incrementan el ingreso ha sobrepasado la meta a Junio 2016 y se ubica en el 131.3%.

**Los cambios generados a partir de las intervenciones** desarrolladas, se sustentan en los principios del enfoque DSM : a) apuntan a **atacar causas raíces de los problemas** por los cuales las UPF se ven limitadas en acceder a los mercados y aprovechar oportunidades, b) **apuntan claramente a una lógica de cambios** ( acceso  $\rightarrow$  aplicación  $\rightarrow$  incremento de productividad  $\rightarrow$  incremento de ingreso); c) se trata de **intervenciones sinérgicas** ( semillas, material vegetal, asistencia técnica, crédito y acceso a mercados), d) **moviliza actores permanentes, oferentes de servicios** tanto públicos como privados.



**Las metas planificadas alcanzar a Junio 2016 fueron superadas**, pues el N° de UPFs que incrementaron su ingreso neto fue 5259 (131.3% )en lugar de 4005. Y el incremento del ingreso neto mensual por UPF fue de 596 Bs mes (7.149Bs año= 298%) en vez de 200 Bs mes ( 2400 Bs año). Este logro ha sido influenciado por el importante incremento de ingreso promedio generado en el complejo productivo de hortalizas. (11.132 Bs año) que sube el promedio total del proyecto.

**Eficiencia:** **El ratio Beneficio/ Costo, calculado con flujos descontados es mayor que 1.** Es decir los beneficios generados a nivel de ingresos netos adicionales en las familias son mayores a la inversión que realiza el proyecto. Este ratio, **calculado a 1 año llega a 1.12** Y calculando **dos años** de beneficios sostenidos (conforme la norma aceptada por la CDDE) **llega a 2.23**

Cabe mencionar también que el consorcio y los co-facilitadores han logrado apalancar recursos de múltiples actores públicos y privados

**Sostenibilidad:** En base a las entrevistas desarrolladas con los gestores de **modelos de negocios**, se observan **con buena perspectiva de sostenibilidad:** los servicios de :

- provisión de semilla y provisión de material vegetal (plantineras)
- Provisión de insumos y de información audiovisual e impresa para el manejo de plagas, desde Agropecuarias
- Mypes fraccionadoras y distribuidoras de papa nativa y gourmet.
- Provisión de servicios financieros de los Bancos.
- Proveedores de alimentos suplementarios para el ganado
- Algunos proveedores particulares de asistencia técnica ( frutales y hortalizas)
- Desarrollo de mercados y productos<sup>29</sup> ( Agroindustrias, Supermercados, Restaurantes, ferias locales, recreos saludables, ferias relacionadas a productos con IG)
- DT-IC vía dinámica local y de incremento de turismo (con Agencias de turismo y GAM's)

Hay interés en estos actores de mercado en hacer crecer sus negocios.

Algunos **mecanismos de provisión de servicios que vienen del lado público**, si bien muestran dinámicas positivas, su permanencia depende de la **voluntad política y de la disponibilidad de recursos públicos** y/o de cooperación, entre ellos están:

- promoción del desarrollo productivo (Unidades de desarrollo productivo GAM sinergias GADs). Esta es una función que de todas maneras se va a mantener aún con reducción presupuestaria, pues hay presión de las UPF's.
- desarrollo de capacidades y provisión de asistencia técnica por UAC/ Universidades con sus recursos de interacción social. Las Universidades cuentan con asignaciones permanentes.
- clínica de plantas ( GAM-CABI), hay interés de CABI por mantener, y se observa potencial de ser asumido por el sector privado (Agropecuarias)
- SIMA ( OAP –MDRyT) será una prueba el funcionamiento post-transferencia de la gestión del sistema al Estado.
- Entorno de negocios ( MDRyT, MDPyEP, COSDEPRO, EGPP, SEA, AMDES, GAM La Paz), más que de presupuesto depende de voluntad política.

Otros mecanismos **no fueron viables y están suspendidos:**

<sup>29</sup> Nuevas variedades de hortalizas, papas nativas y gourmet con valor agregado, nuevas variedades de frutales.

- CNPSH provisión de semillas certificadas, por cambios institucionales.
- Bioinsumos por precio no competitivo frente al uso de otro tipo de abono ( gallinaza fresca)

Una apreciación más sólida sobre la sostenibilidad podrá tenerse al final de la fase cuando todas las intervenciones hayan tenido mayor tiempo de funcionamiento.

**Escalamiento:** Al tratarse de una evaluación intermedia de la primera fase del proyecto, es temprano para evaluar ya el escalamiento en sí. Y lo que se informa es relacionado al análisis del potencial en base a primeras señales y las **perspectivas observadas**.

Así, los **modelos de negocio** ya especificados en el punto anterior, al estar generando beneficios económicos, están motivando a los actores y tienen perspectivas de crecimiento y de ampliación de cobertura, o de réplica del modelo en otros territorios donde se desarrolla el mismo tipo de producción<sup>30</sup>, a esto se puede llamar soluciones sistémicas<sup>31</sup>. Vale añadir a los modelos mencionados en el punto anterior, el seguro ganadero que es un producto que está **listo para ser lanzado al mercado y masificado a nivel nacional por los Bancos y Aseguradora**.

Los **otros mecanismos que no son necesariamente negocios**, pero que representan igualmente servicios útiles a las UPF's, por ejemplo: capacitación y asistencia técnica desde las Universidades (UMSS, UTO, UCB), asistencia técnica vía la clínica de plantas, están siendo **incorporados en los programas nacionales**, semillas certificadas de papa registradas en INIAF que serán de utilidad para otros departamentos, tienen igualmente, valoración de oferentes y demandantes y muestran **perspectivas de uso en otros territorios**. La experiencia de SENAPI en otorgar el reconocimiento de protección de la denominación de origen "IG Valle de Cintis" servirá como precedente a la Ruta Vinos Singanis y Valles del Plan Nacional de Turismo 2025.

**Impacto:** El impacto final del proyecto, que busca que el incremento del ingreso redunde en una reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida de las familias, es un proceso de mayor plazo y se podrá evaluar al final de la fase.

### 11.3 Sobre la gestión del proyecto

#### Gestión de ciclo de proyecto:

- ✓ El Proyecto ha jugado un **rol articulador/ facilitador** a diverso nivel y en especial en los Municipios. También ha combinado acciones desde el nivel macro con acciones territoriales y viceversa.
- ✓ **Se ha logrado apalancar un total =CHF 13,1 millones ( 1.7 de la inversión del proyecto)**

<sup>30</sup> Por ejemplo semilleras, plantineras, pueden replicarse en otros departamentos de producción hortícola. MYPES fraccionadoras, puede replicarse en el departamento de la PAZ, soluciones validadas para la mejora de la alimentación de ganado, puede replicarse en Cochabamba. Crédito productivo rural, se está ya multiplicando a nivel nacional, DT-IC tiene potencial de escalar en Tarija.

<sup>31</sup> Por ejemplo: la educación financiera y el crédito, si bien han acompañado las intervenciones en los complejos productivos apoyados por el proyecto, generan un aprendizaje en Bancos Nacionales (BDP BU) y estas entidades en base a la experiencia pueden ampliar cobertura a nivel nacional, ofreciendo servicios a muchas otras UPF's, fuera de los cuatro complejos productivos.

**En servicios financieros, apalancó CHF 11.2 millones** (provenientes de BDP, BUN, FIE, PRODEM, seguros)

**En servicios no financieros, apalancó CHF 1,9 millones** (provenientes de DETI, PAR, ACCESOS, Programas IPDSA, GAM's, GADs).

- ✓ Orientación, planificación y seguimiento se da de manera bilateral Swisscontact-PROFIN-co-facilitador, siendo importante **retomar dinámica inicial de intercambio enriquecedor** y gestión de conocimiento en esta etapa de finalización de la fase.

### Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (SMMR)

- ✓ La elaboración de la Cadena de Resultados **es clara** permite ver la lógica de cambios.
- ✓ La **herramienta informática utilizada es compleja** y ha requerido esfuerzo y recursos y es necesario simplificar para que sea más fácil su uso y permita una gestión por resultados. Para la emisión de reportes finales se requiere **procesamiento adicional**.

### Riesgos

- ✓ Los efectos del **cambio climático** hacen vulnerable a la producción campesina<sup>32</sup> y la sequía sufrida en 2016, causó pérdidas en la UPF's.
- ✓ **Reducción del presupuesto** del estado central y de GAD y GAM, debilitará la gestión pública en los territorios.
- ✓ Políticas de precios desde el Estado (como en el caso de la leche, causan ahora una crisis y desánimo en las UPF)
- ✓ Contrabando que desincentiva la producción.

## 12. RECOMENDACIONES

### 12.1 Para la fase actual:

1. Considerar el **efecto del CC** en los complejos productivos, (buscar aliados como PRRD que puedan compartir la experiencia desarrollada con otros Municipios y orientar potenciales medidas para lograr mayor resiliencia en la UPF's) e incluir en los servicios financieros productos orientados a la implementación de medidas de adaptación.
2. **Incidir en el trabajo con EGPP y SEA en la evolución del rol de las Unidades de Desarrollo Productivo de los GAM** para que asuman más un rol de articulador, facilitador, catalizador de esfuerzos de oferentes de insumos y servicios y menos un rol de provisión directa de asistencia técnica, es decir fortalecer sus capacidades como gestor productivo tanto financiero como no financiero.
3. Profundizar y apuntalar sostenibilidad de **mecanismos clave, enfatizados por las UPF's: AT, semillas, articulación a mercado**. Es importante generar espacios de reflexión que aterricen en pequeñas notas de capitalización y que recuperan factores de éxito, rescaten lecciones y generen orientaciones concretas, útiles y funcionales a la sostenibilidad y escalamiento. El tema de AT y extensión agrícola se encuentra en debate a nivel de toda América Latina. IICA es un potencial aliado en esta reflexión.
4. **Fortalecer la estrategia de empoderamiento económico de las mujeres:** a) contrarrestando el incremento de trabajo productivo de las mujeres con el uso de tecnología e innovaciones que reduzcan el tiempo y esfuerzo, b) fortalecer capacidades

<sup>32</sup> El MDRyT reporta a septiembre 2016 que las pérdidas por sequía llegan al 6,5% de la producción nacional 118.000 TM perdidas de 1.8 millones de TM estimadas como producción nacional .

de las mujeres en gestión comercial, c) identificar aliados en el trabajo social con las familias para impulsar una distribución más equitativa de las tareas productivas y reproductivas entre hombre y mujer, d) visibilizar los beneficios de la aplicación del enfoque de género para motivar a los proveedores de servicios (por ejemplo Bancos).

5. **Apalancarse en la organización social** existente para informar y promocionar los servicios. Hemos visto que hay la decisión, por ejemplo de la organización de mujeres Bartolina Sisa en Cochabamba, de organizarse internamente y ofrecer dos personas: un hombre y una mujer por comunidad para que sean referentes o promotores del manejo de plagas en cada comunidad, hay que ver si esto funciona y quizá escalar la modalidad a otras áreas.
6. **Simplificar la herramienta de Monitoreo**, para facilitar el acceso a información y reducir el tiempo de procesamiento. Generar evidencia de los resultados de la aplicación del enfoque al culminar la ejecución de la fase 1.
7. Desarrollar un **plan de gestión de conocimiento** orientado a capitalizar aprendizajes de la estrategia y mecanismos innovadores. Esto ayudará a contar con insumos clave para el escalamiento así como para el diseño de una siguiente fase.
8. Aprovechar la instancia del **Comité de orientación estratégica** para poner sobre la mesa **los resultados del Proyecto y las limitaciones del entorno** y debatirlas, buscando incidir en las políticas y también establecer nexos para el escalamiento.

## 12.2 Para la siguiente fase

1. **Consolidar las intervenciones en los Departamentos apoyados en fase 1**,
  - a) complementando la acción en los 4 Departamentos con el trabajo en otros **rubros que ya se ha apoyado en otras zonas**, por ejemplo en Cochabamba ya se trabaja hortalizas y tubérculos pero se podría apoyar de manera complementaria, lácteos y frutales. O en el Departamento de La Paz, ya se trabaja lácteos, pero la gente tiene también cultivos de papa.
  - b) identificando **rubros complementarios** que responden a los cultivos de rotación, y que permiten diversificar los riesgos productivos de las UPF's, por ejemplo, se observó que siembran leguminosas luego de la papa, se sugiere analizar su potencial.
  - c) Identificar y potenciar **dinámicas territoriales inclusivas** en base al aprendizaje del DT-IC Cintis generando oportunidades en actividades complementarias de servicios, más allá de lo agropecuario.
  - d) Articular las intervenciones con el **acceso al agua por parte de las UPF's**, factor que permite mayor certeza en la producción, más cosechas por año, mejora la productividad y en consecuencia el ingreso.
  - e) La experiencia de articular la oferta de lácteos de las UPF's con la demanda de alimentación escolar "recreos saludables" en GAM La Paz, es positiva. Valdría articular más decididamente la producción de las UPF's con la alimentación escolar<sup>33</sup> y con los mecanismos de compras públicas.
2. Impulsar el **escalamiento nacional de mecanismos validados en la fase 1**, mediante acciones que podrían permitir masificar, por ejemplo:
  - a) seguro ganadero con los bancos,
  - b) producción de semilla mejorada de papa a más escala
  - c) evolución del **rol facilitador y articulador** que pueden jugar las unidades de desarrollo productivo de los GAMs,

---

<sup>33</sup> Existe experiencia inspiradora desarrollada por la Fundación PASOS en el Municipio de Presto en Chuquisaca.

- d) rol de los estudiantes universitarios en la capacitación técnica a las UPF's aplicando al financiamiento de interacción social que tienen disponible las Universidades Públicas,
  - e) mecanismos de asistencia técnica como la clínica de plantas que podría ser incorporado como herramienta de los GAM's y MDRyT, o incorporado por las empresas privadas como parte de su promoción.
  - f) financiamiento de medidas de adaptación al cambio climático ( optimización de riego, uso de invernaderos y otros)
  - g) Otros mecanismos que a lo largo del texto se ha mencionado con potencial.
  - h) Analizar también la factibilidad de incursionar en otros complejos productivos<sup>34</sup> en donde los aprendizajes generados en las intervenciones desarrolladas se puedan poner en valor.
3. Fortalecer el **trabajo con jóvenes y mujeres** en servicios complementarios y que van más allá de la actividad agropecuaria como se observa en el marco del DT-IC Cintis, valorizando la identidad cultural.
  4. **Fortalecer la estrategia de empoderamiento económico de las mujeres** a partir de los aprendizajes a capitalizar de la fase 1<sup>35</sup>, impulsando el desarrollo de sus capacidades en las funciones específicas que asumen las mujeres en los complejos productivos, fortaleciendo la innovación y mejora tecnológica en esas funciones, involucrando a las mujeres en la generación de emprendimientos orientados a la **generación de valor agregado** que evitan la fluctuación de precios agrícolas y generan ingresos más estables<sup>36</sup>. Buscando aliados para el trabajo social en torno a los roles de hombre y mujer en la familia y **en torno al desarrollo del territorio**. Considerando las oportunidades que presenta la cada vez mayor relación campo-ciudad y en la cual las mujeres están directamente inmersas por su rol en la comercialización de productos.
  5. Analizar **oportunidades y factibilidad** de trabajo en en otras zonas ( p. ej valles Mesotérmicos) con miras a multiplicar los efectos en el grupo meta.
  6. A partir de la evidencia generada en la Fase 1, **comunicar, sensibilizar e incidir en los actores** para posicionar la validez del enfoque de DSM y para que las acciones de desarrollo cada vez tengan una mayor sostenibilidad e impacto, e impulsen cambios sistémicos funcionales a la reducción de pobreza en la región de América Latina.

---

<sup>34</sup> Productos con mercado creciente, con alto valor nutritivo y margen potencial, productos con ventaja comparativa, productos con denominación de origen, productos sin regulación de precio por parte del estado.

<sup>35</sup> Mirar recomendaciones específicas para la fase 1.

<sup>36</sup> El valor agregado a la papa nativa es un buen ejemplo.