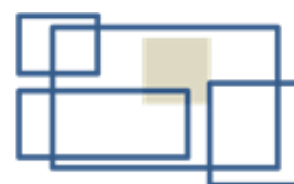

Evaluación Final del Proyecto

“Programa de fomento del desarrollo socioeconómico para la mejora de la producción agrícola local, garantizando la disponibilidad de empleo y el mejoramiento de ingresos familiares en 10 municipios de Chuquisaca en Bolivia”

Proyecto financiado por la
Fundación Obra Social
La Caixa



Enero 2015



FREELANCE DEyCO

Contenido

1. LAS BASES DE LA EVALUACIÓN.....	2
1.1. Objetivos de la evaluación.....	2
1.2. Metodología aplicada	3
1.3. Descripción de los trabajos realizados	9
1.4. Condicionantes y limitantes del estudio.....	122
2. CONTENIDOS DEL PROYECTO A EVALUAR	113
2.1. Objetivos y resultados del proyecto.....	13
2.2. Agentes de desarrollo local implicados	16
2.3. El trabajo de las organizaciones locales en Bolivia	20
2.4. La trayectoria de trabajo conjunto NorSud - Petjades.....	27
2.5. El presupuesto	29
3. ANALISIS DE LOS EJES DE LA EVALUACIÓN.....	33
3.1. Sobre el diseño	33
3.2. Sobre los procesos y la gestión.....	37
3.3. Sobre los Resultados	40
4. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	45

1. LAS BASES DE LA EVALUACIÓN

1.1. Objetivos de la evaluación

La evaluación propuesta tiene un carácter participativo, con el fin de generar un proceso de reflexión, apropiación y construcción conjunto entre los y las agentes involucradas en el proceso.

Servirá como herramienta a la entidad solicitante y al socio local orientada a mejorar la planificación y a fortalecer las capacidades de las entidades y las personas involucradas. Por tanto, estará orientada a la generación de aprendizajes, **permitiendo identificar claramente lecciones aprendidas**, puntos fuertes a reforzar y puntos débiles a corregir o minimizar, considerando, por tanto, la evaluación como parte del ciclo de gestión orientada a resultados de desarrollo.

En última instancia, la evaluación servirá para la rendición de cuentas, de cara a los y las agentes participantes, tanto titulares de derechos, como de obligaciones y de responsabilidades, ya que permitirá mostrar los resultados obtenidos por el proyecto a partir de la información y conocimiento proporcionado por esta. La información obtenida podrá utilizarse también para sensibilizar y proporcionar elementos de análisis de la realidad del país socio y de las personas involucradas en el proceso de desarrollo.

Según se establece en los Términos de Referencia, el presente trabajo se orienta a **evaluar de manera externa la formulación, implementación e impacto de los resultados del proyecto con el fin de incorporar aprendizajes en las organizaciones implicadas**. Específicamente:

- 1) Constatando los logros del objetivo, los resultados y las estrategias del Proyecto.
- 2) Analizando las relaciones establecidas entre los actores y actrices priorizadas (población y autoridades municipales) para el logro de los resultados:
- 3) Analizando la organización y gestión del proyecto, el proceso de planeamiento, monitoreo y evaluación y su impacto en el uso de los recursos disponibles.
- 4) Considerando los 5 criterios del CAD (eficacia, eficiencia, viabilidad, pertinencia e impacto)
- 5) Extrayendo lecciones aprendidas que contribuyan a ampliar el aprendizaje de la organización.
- 6) Aumentando la calidad de próximas intervenciones en la zona.

Sobre esta base, se deberá asegurar la respuesta a cuestiones como si se ha respondido a las necesidades y demandas de la población, si ha estado adaptada la intervención al contexto del desarrollo local y la gestión del gobierno municipal, si la organización para la intervención ha contado con mecanismos de gestión, cantidad y calidad del personal, asignación de funciones y responsabilidades; si se han puesto en marcha los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación: diseño del proyecto, participación de población objetivo, espacios de seguimiento y evaluación adecuados; y cómo se ha llevado a cabo el manejo y ejecución presupuestal: administración de recursos, gastos realizados (Programados vs. Ejecutados).

En cuanto a los alcances, temporalmente cubre el periodo de ejecución del proyecto, es decir, desde el 15 de junio de 2011 al 15 de septiembre de 2014 (el proyecto solicitó y se le concedió una ampliación del periodo de ejecución de 3 meses).

Geográficamente se centra en la zona de intervención del proyecto, es decir, 10 municipios; los 8 que constituyen la región Chiquisaca Centro (Villa Serrano, Tomina, Sopachuy, Villa Alcalá, Padilla, El Villar, Tarvita y Azurduy) y 2 aledaños (Mojocoya e Icla), todos ellos productores de amaranto, maní y ají, productos sobre cuya mejora en la producción se interviene en el proyecto.

1.2. Metodología aplicada

Atendiendo a los objetivos últimos de la evaluación, se plantea considerar dos niveles de análisis principales. Los mismos se encuentran basados en valorar de forma objetiva el grado de relevancia que se ha concedido a los principios de EFICACIA DEL DESARROLLO, que deberían de servir de base para la formulación y puesta en marcha de este tipo de operaciones.

El objetivo de esta evaluación es realizar un análisis riguroso sobre el diseño y la ejecución de la intervención, la capacidad de gestión de la organización y de socio local, en relación al proyecto, la eficiencia relativa de los componentes del proyecto (administración y gestión de los recursos humanos y materiales) y la pertinencia de la intervención dentro las necesidades del contexto del proyecto.

Para dar cumplimiento a dicho enfoque, se proponen tres niveles de evaluación:

- a) **Sobre el DISEÑO** de las operaciones, a fin de determinar la coherencia, la pertinencia, el enfoque de proceso, la participación, la igualdad y no discriminación y la alineación de las actuaciones con los gobiernos locales, así como con las necesidades de las comunidades.
- b) **Sobre el PROCESO** de ejecución del proyecto, donde se medirá la eficiencia, la apropiación/participación y la coordinación entre distintos agentes. Teniendo en cuenta las capacidades puestas a su servicio tanto en sede como en terreno.
- c) **Sobre los RESULTADOS**, con el objetivo de analizar la eficacia, el impacto, la viabilidad, la gestión para resultados de desarrollo y la mutua responsabilidad.

En cada uno de los ejes de la evaluación se sigue un procedimiento de análisis similar, solo diferenciado por los objetivos y los criterios e indicadores utilizados. Para todos los casos se busca asegurar las relaciones causa – efecto, de manera que se procure aislar lo más posible los análisis subjetivos que no estén basados en evidencias reales y cuantificables. En cualquier caso, se tendrán en cuenta tanto las limitaciones que hayan existido durante el proceso de evaluación, así como el conjunto de factores internos y externos que, sin formar parte del objeto a evaluar, han tenido una incidencia determinante en su forma de comportamiento.

De la aplicación de los dos niveles de análisis se han extraído conclusiones y recomendaciones que permitan proponer mejoras y nuevas formas de actuación que refuercen la aplicación de este instrumento en el contexto de las intervenciones de Petjades ONG y Fundación NorSud, en la zona de intervención.

La metodología se ha basado en un análisis de la documentación de base del proyecto seguida de un proceso participativo de recolección de datos entre las personas participantes del programa y los equipos de Petjades ONG y Fundación NorSud y con el director de CREDIFUTURO, y se ha realizado una visita a terreno.

Finalizada esta fase, se ha llevado a cabo el ordenamiento, análisis e interpretación de la información recogida y la elaboración del presente informe.

Criterios e indicadores asociados a los niveles de evaluación. Matriz de evaluación.

Según el planteamiento anterior, la evaluación se desarrollará en base a tres niveles: el DISEÑO, el PROCESO y los RESULTADOS. Para cada uno de ellos se determinan a continuación los criterios de medición, las preguntas básicas de evaluación y los indicadores con los que se plantea su medición.

Mediante una completa tabla, que integra toda la información, se explicita a continuación el planteamiento.

El mismo, en todo caso, deberá ser revisado y ajustado junto a los y las responsables de Petjades ONG, Fundación NorSud y Credifuturo, a fin de lograr que refleje las necesidades generales del proceso evaluativo.

SOBRE EL DISEÑO DE LAS OPERACIONES

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores
Complementariedad con otros instrumentos	¿En qué medida las operaciones son complementarias y coherentes con el resto del programa de cooperación de Petjades ONG y Fundación Nor Sud?	Referencia explícita a complementariedad entre programas de Petjades ONG y Fundación Nor Sud Porcentaje de operaciones destinadas a l mismo sector, de Petjades ONG y Fundación Nor Sud
Alineamiento con las políticas de Bolivia	¿En qué medida las operaciones en marcha son coherentes y consistentes con las estrategias y planes de desarrollo de Bolivia y con los planes e intervenciones de otros donantes?	Porcentaje de documentos de formulación de las operaciones haciendo mención explícita de documentos estratégicos del país socio Porcentaje de documentos de formulación de las operaciones haciendo mención explícita a procedimientos e instituciones del país socio
Pertinencia	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? ¿Fue el diseño de la intervención lógico, coherente y relevante?	Porcentaje de diagnósticos participativos realizados en la identificación y utilizados en la formulación Marco lógico con enfoque de GpRD
Apropiación/participación	¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención? ¿En qué medida ha participado la población beneficiaria en la identificación? ¿Se ha identificado con claridad la población participante en el proyecto?	Porcentaje de diagnósticos participativos realizados en la identificación y utilizados en la formulación Existencia de línea de base
Enfoque de proceso	¿El proyecto que se evalúa forma parte de una estrategia mayor de acompañamiento de un proceso de desarrollo en la zona por parte de Petjades ONG y Fundación Nor Sud?	Porcentaje de proyectos anteriores desarrollados en la zona y en el sector por Petjades ONG y Fundación Nor Sud, vinculados con el proyecto a evaluar.

SOBRE LOS PROCESOS Y LA GESTIÓN

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores
Capacidades en sede	¿Existen mecanismos eficaces de coordinación entre la sede de Petjades ONG y la del socio local?	Existencia de mecanismos de coordinación para la planificación, seguimiento y evaluación de las operaciones Sistema compartido de acceso a la información Número de personas en Petjades ONG, frecuencia de sus viajes de apoyo sobre el terreno
Capacidades Socio local	¿Cuentan con una estructura permanente en Bolivia? ¿Tienen experiencia y capacidad de liderazgo y diálogo con las instituciones públicas en el sector de intervención de proyecto? ¿Cuáles son las fortalezas y las a la hora de gestionar la ayuda?	Número de personal en Fundación Nor Sud Estructura de Nor Sud
Apropiación/ participación	¿En qué medida participa la población beneficiaria en el proceso? ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?	Porcentaje de deserción/incremento de población participante sobre la identificada
Armonización y Alineamiento	Las intervenciones ¿Están coordinadas y armonizadas con los demás donantes y el país socio?	Seguimiento de las intervenciones a través de indicadores y resultados establecidos Utilización de procedimientos del país socio
Pertinencia	¿Se ha adaptado la intervención a los posibles cambios desde el momento de la definición de la intervención y durante la misma?	Adaptación de línea de base, metas intermedias
Eficacia	¿Se ha mejorado la participación para el desarrollo local? ¿Se ha contribuido al desarrollo productivo con enfoque de economía solidaria? ¿Se han logrado otros efectos no previstos? ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	Datos socioeconómicos de inicio y finales

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores
Eficiencia	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento? ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos? ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?	Informes de seguimiento Informes técnicos productivos
Impacto	¿Se ha contribuido a aumentar las capacidades de la población en las regiones de intervención? ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre la población beneficiaria? ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios? ¿Se han establecido medidas de mitigación y/o adaptación a estos posibles impactos negativos?	N° de actuaciones realizadas Medición de indicadores de impacto previstos
Cobertura	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios? ¿Se han establecido mecanismos para facilitar a los beneficiarios el acceso a los servicios de la intervención? ¿Son diferentes los colectivos atendidos con respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	Entrevistas a grupos focales Actualización de la línea de base
Viabilidad	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Se ha incorporado un enfoque de género en la intervención? ¿Se tiene en cuenta los aspectos culturales y del enfoque de derechos? ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Recursos apalancados para los rubros priorizados por el proyecto Entrevista a personas participantes
Gestión por resultados y seguimiento	Las operaciones ¿Establecen un marco transparente de ejecución enfocada hacia una gestión por resultados?	Número de informes sobre cada operación realizados por técnicos (sede o terreno), o encargados a especialistas externos

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores
	¿Las operaciones han sido objeto de seguimiento sistemático por parte de Petjades ONG y Fundación Nor Sud? ¿Se han utilizado acciones de seguimiento y evaluación de otros donantes para valorar la eficacia de las acciones?	
Mutua responsabilidad	¿Se ha justificado correctamente el uso de los fondos desembolsados? ¿Qué mecanismos existen para proveer a las autoridades de información transparente y comprensiva sobre los flujos de ayuda?	Porcentaje de fondos desembolsados que se han justificados correctamente Porcentaje de operaciones contando con una planificación clara de los flujos de ayuda, para el país socio

1.3. Descripción de los trabajos realizados

A continuación se detallan los trabajos realizados para la elaboración del trabajo de consultoría que se presenta, diferenciado en fases:

Fase I: Ajuste de los parámetros de evaluación.

Con el fin de consensuar los parámetros de la matriz de evaluación, con todas las organizaciones participantes, se realizaron contactos con Petjades ONG y Fundación NorSud y con CrediFuturo previo al inicio de la recopilación de información.

Fase II: Trabajo de gabinete.

El trabajo de gabinete de FREELANCE DEYCO inició el 5 de Noviembre y finalizó el 17 del mismo mes.

Durante este periodo se recopiló y analizó la información de base proporcionada por los actores; se identificaron fuentes de información e informantes clave, tanto en España como en Bolivia; se finalizó la matriz de evaluación; se ultimó el diseño metodológico y se elaboraron las herramientas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del análisis de datos primarios.

El día 18 de noviembre se tuvo en la sede de Petjades en Valencia una reunión entre el equipo del proyecto de Petjades ONG y el evaluador, para intercambiar directamente información sobre el proyecto y la visión que Petjades ONG tiene sobre el desarrollo del mismo.

Por último, se cerraron las agendas del trabajo de campo.

Fase III: Trabajo de campo.

El trabajo de campo se ha realizado entre los días 20 al 29 de noviembre de 2014.

Ha implicado el desplazamiento del evaluador a Sucre (Bolivia), a fin de visitar las zonas de intervención del proyecto y tener un contacto directo con las personas beneficiadas por el mismo. Se ha materializado en la siguiente agenda:

AGENDA DE TRABAJO DE CAMPO		
<u>EVALUADOR</u>	Francisco Miranda	
<u>NORSUD:</u>	Ing. David Torres	DIRECTOR EJECUTIVO
	Lic. Miguel Pumar	RESPONSABLE UNIDAD DE PROYECTOS
	Ing. Nino Calizaya.	COORDINADOR DEL PROYECTO
	Lic. Reina Gonzales	ADMINISTRADORA
	Tania Bernal	APOYO ADMINISTRATIVO
<u>CREDIFUTURO:</u>	Ing. Alex Blacutt	DIRECTOR EJECUTIVO

DÍA	HORA	ACTIVIDAD/RUTA	OBJETIVO	LUGAR	PARTICIPANTES
Jueves 20/11/14		Viaje Madrid - Sucre			
Viernes 21/11/2014	14:30 - 18:30	Reuniones de trabajo	Reunión con equipo auditor	Sucre – Salón de reuniones Nor Sud	Equipo auditor
			Validación agenda de visita		Ing. Nino Calizaya
			Presentación de Resultados y Objetivos Programa		Ing. David Torres, Lic. Miguel Pumar, Ing. Nino Calizaya, Ing. Alex Blacutt
Sábado 22/11/2014	8:30 - 12:30	Trabajo de gabinete	Visión general Nor Sud	Sucre – Salón de reuniones Nor Sud	Ing. David Torres
			Reunión de trabajo		Ing. Nino Calizaya
	16:00 - 18:00	Reunión de trabajo	Reunión equipo auditor	Hotel	Equipo auditor
Lunes 24/11/2014	8:30 - 10,30	Trabajo de Gabinete	Antecedentes del proyecto y primera fase de formulación	Sucre – Salón de reuniones Nor Sud	Lic. Miguel Pumar
	10,30 - 11,15	Trabajo de Gabinete	Revisar el seguimiento administrativo del proyecto		Lic. Reina Gonzales, Tania Bernal
	11,15 - 12,15	Trabajo de Gabinete	Organización del seguimiento del proyecto		Ing. Nino Calizaya
	14,30 - 16,00	Trabajo de Gabinete	Información sobre la actividad de crédito		Ing. Alex Blacutt
Martes 25/11/2014	06:00 - 08,30	Viaje	Viaje a Tomina		Ing. Nino Calizaya
	09:00 - 10,00	Reunión de trabajo	Información sobre trabajo del municipio y su participación en el proyecto	Alcaldía	Alcalde Municipal y su equipo, Ing. Nino Calizaya
	10,00 - 11,30	Reunión de trabajo	Información sobre el trabajo de la Asociación Molino San Mauro y su participación en el proyecto	Local de la Asociación	Integrantes de la Asociación, Ing. Nino Calizaya
	11,30 - 12,30	Reunión de trabajo	Información sobre el trabajo de la MYPE Productos CORSO y su participación en el proyecto	Local de la MYPE	Silvia Rengifo (MYPE), Ing Nino Calizaya
	12,30 - 15,00	Viaje	Regreso a Sucre		Ing. Nino Calizaya

Miércoles 26/11/2014	07:00 - 10:00	Viaje	Viaje a Padilla		Ing. Nino Calizaya
	10:00 - 11,30	Reunión de trabajo	Información sobre el trabajo de la MYPE PAJUMOTO y su participación en el proyecto	Local de la MYPE	Constantino Nina (MYPE), Ing. Nino Calizaya
	11,30 - 13,30	Reunión de trabajo	Información sobre el trabajo de la Asociación APAJIMPA y su participación en el proyecto	Local de la Asociación	Integrantes de la Asociación, Ing. Nino Calizaya
	13,30 - 17,00	Viaje	Regreso a Sucre		Ing. Nino Calizaya
Jueves 27/11/2014	10,00 - 12,30	Trabajo de gabinete	Organización de la información	NorSud	
	14,30 - 15,30	Trabajo de Gabinete	Información sobre la actividad de crédito		Ing. Alex Blacutt
	15,30 - 17,00	Trabajo de gabinete	Organización de la información		
Viernes 28/11/2014	10:00 - 12:00	Reunión de trabajo	Información del trabajo de la Mancomunidad Chuquisaca Centro y su participación en el proyecto	Sucre Oficinas de Mancomunidad	Marcel Orgas (Gerente de la Mancomunidad), Ing. Nino Calizaya
	14,30 - 16,30	Trabajo de gabinete	Revisión final de documentación del Programa y conclusiones Reunión de conclusiones preliminares	Sucre – Salón de reuniones Nor Sud	Ing. David Torres, Lic. Miguel Pumar, Ing. Nino Calizaya

Regreso a España el día 30 de noviembre

Fase IV: Elaboración del informe final.

La elaboración del borrador del informe final, ha tenido una duración de dos semanas, siendo presentado el mismo el 15 de diciembre.

Tras los comentarios y aportaciones recibidos sobre el mismo, se elabora el documento definitivo.

1.4. Condicionantes y limitantes del estudio

De forma general, el estudio realizado no ha tenido condicionantes ni limitantes significativos.

El equipo evaluador ha tenido en todo momento acceso a la información disponible, y ha existido una total apertura por parte del equipo de las organizaciones españolas y bolivianas antes y durante el trabajo de campo. Este hecho queda de manifiesto igualmente en los posteriores requerimientos de información realizados por el equipo de evaluadores, a los que se ha respondido en todo momento con agilidad y amplitud.

Respecto a la información obtenida, destacar su excelente presentación y orden en función de las distintas fases que se han producido a lo largo de la vida del proyecto.

2. CONTENIDOS DEL PROYECTO A EVALUAR

2.1. Objetivos y resultados del proyecto

Si bien en Chuquisaca Centro y Norte son preponderantemente productores de cereales y tubérculos que marcan una economía de subsistencia con limitados márgenes de excedentes, también cuenta con diversidad y potencialidad en rubros emergentes en el mercado nacional. Al respecto, dada la existencia de pisos ecológicos de valle alto en el área del programa, es donde se da la mayor producción en calidad de Ají, Maní de mesa y Amaranto en Bolivia. En la actualidad la región propuesta en la Acción concentra alrededor del 60% de la producción de Ají, el 30% de Maní y el 47% de Amaranto Orgánico de la producción nacional, y es la región que presenta la mejor aceptación de los consumidores/as en cuanto a calidad. De ahí es que los últimos años los productores/as están estructurando asociaciones denominadas Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs), que requieren capitalizarse financiera y organizacionalmente; por otra parte hay avances en cuanto a organización territorial como la mancomunización, pero con todavía muchas debilidades institucionales que impide a las entidades públicas cumplir su rol articulador e impulsor del desarrollo.

Es en este contexto y en base a esas consideraciones el proyecto plantea fomentar el desarrollo socioeconómico de 22 OECAs y de 10 MyPEs mediante la mejora de 3 cadenas agrícolas estratégicas (ají, maní y amaranto), con repercusión en mejores niveles de ingresos y empleo de 2.400 familias beneficiarias (9.362 personas, 51 % mujeres), en mercados convencionales y alternativos a nivel local, nacional e internacional”.

La estrategia de intervención consiste, aparte de la restauración y consolidación de la plataforma interinstitucional público privado de impulso al desarrollo territorial, la implementación de “Servicios Especializados”, mediante la conformación de un equipo técnico multi e interdisciplinario, con la misión de:

- a) Transferir e instalar capacidades humanas en función a intereses comunes de los beneficiarios/as y sus organizaciones naturales, en aspectos administrativos y técnicos de cada OECA y MyPE
- b) Consolidar las capacidades organizacionales existentes y desarrollar aquellas complementarias necesarias para la adecuada operación de las cadenas priorizadas. En esto se incluye el apoyo con acciones de crédito.
- c) Acompañar mediante la asistencia técnica pertinente como parte del gradual desarrollo de capacidades, con un enfoque estrictamente empresarial, competitivo y optimizador.

Para ello el proyecto desarrolla 7 resultados ejecutados en 29 grandes actividades organizadas en 3 componentes complementarios entre sí que son:

- 1) Fortalecimiento institucional y redes de actores locales
- 2) Cadenas productivas territoriales
- 3) Generación de aprendizajes / efecto multiplicador.

La dirección del proyecto es responsabilidad de NorSud, institución encargada de coordinar el proceso participativo que se requiere para que la población se apropie de la propuesta y convierta su ejecución, seguimiento y evaluación en una oportunidad para el fortalecimiento organizativo de las comunidades. Junto con la misma, y para gestionar la parte específica del crédito, se cuenta con la organización especializada CREDIFUTURO. Para su gestión técnica y económica, Petjades ONG (ONGD líder) establece con los actores locales una relación de asociación basada en la sintonía estratégica, la transparencia, la confianza, el consenso y la comunicación permanente. Todos los agentes involucrados en el proyecto disponen de los recursos institucionales necesarios para garantizar la adecuada ejecución y gestión de las actividades previstas en el proyecto.

Objetivo General

Contribuir a la **reducción de la pobreza**, a través de la dinamización de la economía regional mediante la generación de ingresos y empleo estable en torno a productos selectivos, en 10 municipios de Chuquisaca, en consecución del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Objetivo 1 de Desarrollo del Milenio.

Objetivo Específico

Fomento del desarrollo socioeconómico de 22 OECAs y de 10 MyPEs mediante la mejora de 3 cadenas agrícolas estratégicas (ají, maní y amaranto), con repercusión en mejores niveles de ingresos y empleo de 9.372 personas, en mercados convencionales y alternativos a nivel local, nacional e internacional.

Resultados

Componente 1: Fortalecimiento institucional y redes de actores/actrices locales

R 1.1. Constituida y estructurada Mesa regional de concertación interinstitucional público privada que coordina acciones en cadenas agrícolas selectivas, en el marco del plan estratégico de la región.

R 1.2. Gobiernos Municipales con capacidades fortalecidas para el apoyo y promoción de cadenas seleccionadas regionales.

R 1.3. Organizaciones Económicas locales (OECAs y MyPEs) productoras de ají, maní y amaranto, fortalecidas en sus capacidades asociativas, de gestión empresarial y de participación en instancias de concertación público-privada, para mejorar sus utilidades

Componente 2: Cadenas productivas territoriales

R 2.1. Procesos de producción cualitativamente mejorados y cuantitativamente incrementados en los 3 rubros priorizados, (incorporando certificación de origen y/o certificación orgánica), con la articulación de actores/actrices económicos y la incursión de inversiones concurrentes

R.2.2. Acceso ampliado a mercados selectivos nacionales y externos para los productos de calidad en los 3 rubros priorizados, a través de la articulación entre la oferta regional y la demanda identificada y el desarrollo de alianzas estratégicas entre actores/actrices económicos.

Componente 3: Generación de aprendizajes / efecto multiplicador

R 3.1 Generados procesos de dinamización de la economía local en base al desarrollo de cadenas estratégicas, sistematizadas.

R 3.2 Experiencias difundidas a actores/actrices clave (estatales y no estatales) para promover su replicabilidad y efecto multiplicador.

A nivel de Actividades, asociadas a cada uno de los productos, se han realizado las siguientes:

1.1.1 Generación de un espacio regional interinstitucional para la concertación y ejecución de acciones en las 3 cadenas priorizadas.

1.1.2 Concertación de agendas de trabajo entre instituciones públicas y privadas.

1.1.3 Apalancamiento de inversión concurrente público – privada (Prefectura, Programas Nacionales, Cooperación Internacional, ONGs) y la elaboración de propuestas y su negociación para la inclusión en políticas públicas departamentales

1.2.1 Asesoramiento a los municipios para la planificación y formulación de proyectos de desarrollo económico regional.

1.2.2 Capacitación/ acompañamiento a técnicos/as municipales para la concertación de inversiones concurrentes, en cadenas priorizadas

1.2.3 Asesoramiento a autoridades municipales para la inversión en acciones y proyectos.

1.2.4 Asesoramiento a autoridades y técnicos/as municipales, para la implementación de un sistema de compras locales.

1.3.1 Capacitación/acompañamiento en gestión organizativa y asociatividad.

1.3.2. Asesoramiento/ acompañamiento técnico en herramientas de gestión empresarial y manejo de negocios.

1.3.3 Facilitación de procesos de articulación entre actores/actrices para definición de roles específicos en torno a las cadenas priorizadas

1.3.4 Capacitación/asesoramiento a OECAs y MyPEs para la generación de propuestas e iniciativas en instancias de coordinación interinstitucional y apalancamiento de recursos y servicios técnicos y financieros especializados

2.1.1 Implementación de un sistema de cumplimiento de normas comerciales de calidad, y certificaciones

2.1.2 Establecimiento de sistemas participativos de asocio de OECAs y MyPEs por grupos de interés según mercados potenciales de destino.

2.1.3 Capacitación/ asistencia técnica especializada a OECAs y MyPEs para el cumplimiento de requisitos específicos de productos en diferentes mercados.

- 2.1.4 Dotación selectiva de equipo/maquinaria para actividades estratégicas, en función a la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión
- 2.1.5 Implementación de un sistema de apalancamiento de servicios especializados.
- 2.2.1 Facilitación de información y análisis de acceso, competitividad, sostenibilidad y tendencias en mercados identificados
- 2.2.2 Elaboración de planes de negocio para rubros y emprendimientos específicos
- 2.2.3 Acompañamiento técnico a comercializadoras asociadas en la articulación de la oferta y marketing.
- 2.2.4 Facilitación de acceso a fondos de capital para acopio.
- 2.2.5 Facilitación de alianzas estratégicas con comercializadoras / transformadoras urbanas.
- 2.2.6 Apoyo a la promoción de productos e impulso a experiencias piloto de comercialización.
- 3.1.1 Organización, definiciones metodológicas e implementación de la Unidad de Sistematización.
- 3.1.2 Sistematización de lecciones aprendidas y mejores prácticas en las tres cadenas.
- 3.1.3 Sistematización de efectos en la dinamización de la económica local y efectos multiplicadores.
- 3.2.1 Promoción de eventos y actividades de intercambio y difusión de experiencias a nivel regional y nacional,
- 3.2.2 Difusión de resultados vía distribución de documentos generados.
- 3.2.3 Acompañamiento a las posibilidades de réplicas del modelo.

2.2. Agentes de desarrollo local implicados

1. Titulares de derechos (población de la zona de intervención)

En el documento de formulación del proyecto se indica lo siguiente sobre la población **beneficiaria directa** del proyecto:

El proyecto trabajará con productores/as campesinos/as de los 10 municipios, los más importantes en el abastecimiento de Ají, Maní y Amaranto en Bolivia, ubicados en la región de valles interandinos de Chuquisaca, además de MyPEs vinculadas a la transformación y comercialización. Los **grupos destinatarios** son 9.372 personas (49 % mujeres) que conforman 2.400 familias campesinas de los estratos pobres, afiliadas a 22 organizaciones de productores/as de Ají (907 familias), Maní (692 familias) y Amaranto (801 familias) y 10 MyPEs -transformadoras y comercializadoras departamentales y nacionales- que trabajan en las cadenas mencionadas, de acuerdo a detalle siguiente:

Organización	Municipio	Nº socios (familias)	Población involucrada	Hombres	Mujeres
APAFAM	El Villar	146	360	188	172
APAJIMPA	Padilla	250	1000	510	490
APATI	Padilla	26	104	53	51
APROCFMI	Sopachuy	34	136	69	67
APROMAJI-VS	Villa Serrano	250	1000	510	490
APROMAJI-AZ	Azurduy	367	1468	749	719
APROA San Mauro	Tomina	20	80	41	39
APT-L	Alcalá	120	480	245	235
APA	Alcalá	86	344	175	169
APASJ	Padilla	25	100	51	49
As.Pro. Amaranto	Icla	10	40	20	20
APROA VS	Villa Serrano	15	60	31	29
APASTA	Tarvita	80	320	163	157
APT-CH	(todos)	410	1640	775	865
APAWA	Padilla	30	120	61	59
Pampas Abajo	Tomina	18	72	22	50
Naranjos	Alcalá	25	100	35	65
APAMA	Alcalá	40	160	82	78
APROA Sipotendi	Villa Serrano	28	112	57	55
San Jerónimo	Mojocoya	29	116	59	57
ASPAGRES	Sopachuy	84	336	171	165
APROMIEL	El Villar	28	112	57	55
10 MyPEs		279	1112	494	618
	TOTALES:	2.400	9.372	4.618	4.754
	<i>Porcentaje:</i>		<i>100%</i>	<i>49%</i>	<i>51%</i>

Las características más importantes de la población del área del programa destacan su origen Quechua, bilingües (Español, Quechua) en el 87 %, campesinos/as productores/as con superficies cultivables superiores a 3 Has en un 9 %, entre 2 y 3 Has un 40 % y el resto con superficies promedio inferiores a 2 Has, con incidencia de pobreza del 89 % respecto al 77 % de todo el Departamento, alto grado organizativo y costumbres ancestrales como trabajos comunitarios de mutuo beneficio y experiencia acumulada en los 3 rubros seleccionados.

La estructura económica se basa en el sector agropecuario, con pequeños productores/as campesinos/as en economías de subsistencia que comercializan excedentes en rubros tradicionales (maíz, papa, trigo, cebada y ganadería extensiva) que generan bajos ingresos, condicionantes de la actual situación de inseguridad alimentaria en amplios sectores. Sin embargo, las condiciones climáticas favorables de valles interandinos semisecos, permiten que segmentos de pequeños productores/as cultiven, además de tubérculos y cereales tradicionales, rubros selectivos para el mercado, como amaranto, maní, ají, orégano, fréjol y producción de semillas, que han sido priorizados en las mesas de diálogos productivos municipales, departamentales y nacionales y que tienen una demanda de mercado creciente y aun insatisfecha, configurando una opción interesante

Los criterios de selección de los/as beneficiarios/as han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Grados de organización
- Nivel de pobreza
- Experiencia productiva acumulada
- Predisposición y actitud participativa
- Potencialidad evidente en los rubros priorizados.

Los **beneficiario/as indirectos** incluyen a más de 67.000 personas que es aproximadamente el 65 % de la población restante de la región (13.504 familias). El proyecto tendrá un impacto multiplicador en la generación de empleo e ingresos, en segmentos de población relacionada a las cadenas, sirviendo también de experiencia para la replicabilidad en otros rubros. Asimismo, la mayor oferta de productos de la región tendrá efecto positivo en la estabilidad y el incremento del empleo de las empresas transformadoras y comercializadoras urbanas, vinculadas a las cadenas, así como las que producen alimentos complementarios y suplementarios como hortalizas, frutas y lácteos.

A la conclusión del Proyecto se ha logrado alcanzar a 2.557 familias, es decir, un total de de 10.228 personas como beneficiarias directas. 157 familias, o lo que es lo mismo, 856 personas más de lo previsto en la planificación inicial. Con lo que se alcanzó un logro del 106,5% en el número de familias y el porcentaje en el aumento de personas beneficiadas alcanzaría el 109,13%.

Personas Beneficiarias Directas previstas y efectivamente beneficiadas

Familias productoras de:	Inicialmente previstas	Efectivamente beneficiarias (OECAs, MyPEs y Asambleístas productores)
Ají	907	920
Maní	692	638
Amaranto	801	904
Técnicos y autoridades municipales		95
Total:	2.400	2557

Estas 2.557 familias, 10.228 personas, están conformados por miembros de OECAs, MyPEs, equipos técnicos municipales, autoridades y participantes de las Asambleas Municipales, como se muestra en el cuadro siguiente:

Personas Beneficiarias Directas en el Área de Intervención

Nº	Actores	Nº Entidades	Nº Comunidades	Nº de familias
1	Organizaciones Económicas Campesinas OECAS	23	93	1968
2	Micro y Pequeñas Empresas	10		31
3	Equipos Técnicos Municipales	10		35
4	Autoridades Municipales	10		60
5	Asambleas Municipales para elaboración de Cartas Orgánicas.	5		463
	Totales	58	93	2557

En relación a los beneficiarios indirectos, se ha llegado realmente a las 75.650 personas

2. Titulares de responsabilidades

FUNDACIÓN NORSUD, ONG CREDI FUTURO y PETJADES ONG

Las 23 Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (OECAs) que han participado en el proyecto: APA, APAFAM, APROCMI, APASTA, Cooperativa San Isidro, APAJIMPA Integral, APRODEMA, APROMAJI VALLES SERRANO, APROMI, AIPA RIO TOCORO, APROMAJI VALLES SERRANO, APTB, APT LIMABAMBA, APAMA, APATI, APTA – Redención, APASJ, ASPAGRES, ATAS, APROMECH, APROA San Mauro, Pampas Abajo, La Frontera.

Las 10 Micro y Pequeñas Empresas que han participado en el proyecto (MYPEs): ASOVITA, PAJUMOTO, Productos CHICHAS, QUINUINA, Productos CORSO, Molinos Santo Mauro, Chocolates MI BOMBON, Chocolates DULCE TRADICIÓN, INTUSUR, Molinos Cuellar

Gobiernos municipales de: Azurduy, Tarvita, Sopachuy, Tomina, Padilla, Alcalá, El Villar, Villa Serrano, Mojocoya e Icla

Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro (MMCHC)

2.3. El trabajo de las organizaciones locales en Bolivia

2.3.1 La Fundación Intercultural NORSUD

La Fundación Intercultural Nor Sud es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, ajena a toda política partidaria y religiosa.

Se constituyó en Bolivia el 2 de febrero de 1992, a partir del primer movimiento de mujeres indígenas quechuas, en sus primeros años como grupo intercomunal de base indígena. En el año 1995 se consolida una alianza entre mujeres indígenas, ambientalistas, y profesionales de diversas ramas técnicas y se constituye como una ONG para así poder tener un mayor acceso y representación en la sociedad civil, buscando un ideal que responda a la justicia social, la conservación de la biodiversidad, la libertad, la autodeterminación, y la equidad de género, de raza y de supervivencia cultural.

Desde el año 2005 la línea de intervención de la Fundación se enmarca en el Plan Decenal “2015 – Juntos es Posible”, a través del cual Nor Sud se une al trabajo de miles de organizaciones a nivel nacional e internacional, que desde una perspectiva de corresponsabilidad, y luchan por la promoción y construcción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Nor Sud pasa de una intervención definida por proyectos a otra que se ciñe a los programas, abriendo así una estrategia de acción integral, de desarrollo territorial y trabajando en distintas áreas, como educación, salud, seguridad alimentaria y producción. Entre los objetivos de Nor Sud figura también la promoción cultural y ética, la diversidad sociocultural y la reivindicación de los pueblos originarios en un contexto de paz y solidaridad.

Apuesta por la construcción conjunta de una sociedad más justa a través del fortalecimiento de las organizaciones de base en coordinación con las autoridades locales, en el marco de la participación popular.

Misión del NorSud: Promovemos e impulsamos el desarrollo integral y sostenido, de los grupos más vulnerables y discriminados, las mujeres y los niños y el medio ambiente, de poblaciones indígenas y comunidades rurales del sur de Bolivia, buscando la sostenibilidad ambiental, la equidad de género y la justicia económica.

Visión de NorSud: Aspiramos a un mundo justo en que la gente se respete mutuamente y respete el medio ambiente, un mundo en el que se proteja a quienes más lo necesitan y en el que se acepte el ser diferente a los demás

Áreas programáticas

La complejidad de los problemas y la diversidad e interrelación de las variables que inciden en la pobreza, exigen un enfoque de integralidad en la perspectiva de su reducción paulatina; de hecho es éste el enfoque adoptado por la Fundación Intercultural Nor Sud que propicia programas territoriales de medio alcance.

Cinco las áreas programáticas establecidas:

1. Inversión en capital humano

Gran parte de las diferencias sociales, de ingreso, de ocupación, etc., se explican por las diferencias de acceso a los servicios públicos que muchas veces condicionan el logro de aptitudes para una adecuada inserción social.

En este sentido, la exclusión no solo es una manifestación de la inequidad sino que es el fundamento del grado de atraso de un país que no optimiza sus recursos humanos, por ello asumimos como un derecho el acceso a tales servicios y una obligación del Estado el brindarlos de manera inversamente proporcional al grado de pobreza de la población, para acelerar su potenciamiento. Explicitando los más importantes y las acciones a emprenderse, tenemos: salud, educación, agua potable y vivienda.

2. Inversión productiva

Centrada en:

- Crear, mejorar o consolidar servicios de apoyo a actividades productivas campesinas y de sectores populares
- Apoyar iniciativas municipales encaminadas a dinamizar sectores económicos deprimidos o potenciales
- Impulsar inversiones en infraestructura de base para la producción, entre ellos obras de riego, atajados, terrazas, centros de almacenamiento y centros de transformación.
- Apoyar la integración productiva y económica de campesinos pobres para el acceso a los mercados en condiciones ventajosas.
- Fortalecer sectores productivos con ventajas comparativas y establecer bases productivas sostenibles en función de las potencialidades locales.
- Impulsar el enfoque de desarrollo económicos local (DEL) participativo e incluyente.
- Apoyar la formalización de pequeños emprendimientos de economía informal.
- Impulsar la creación o consolidación de micro y pequeñas empresas comunitarias. Impulsar la extensión de servicios financieros al área rural.
- Apoyar a estudios de mercados para productos rurales y servicios de certificaciones de calidad y origen.
- Fortalecer programas de generación de valor agregado a la producción de origen rural, particularmente orgánica.
- Apoyar a jóvenes emprendedores en el área rural y migrantes de áreas periurbanas.

3. Seguridad y soberanía alimentaria

Centrada en:

- Apoyar los sistemas de producción familiar, comunitaria, asociada y mancomunada
- Favorecer la creación y/o consolidación de redes de comercialización local.
- Apoyar iniciativas de profundización de la reforma agraria y el acceso a la tierra.
- Priorizar propuestas concretas de reducción del grado de vulnerabilidad ambiental de poblaciones más deprimidas.
- Incorporar en la gestión del desarrollo el enfoque del "espacio vital" para preservar derechos territoriales de comunidades indígenas.
- Priorizar acciones que posibiliten el acceso de poblaciones carentes a energías alternativas y/o consoliden usos y costumbres sostenibles.

- Propiciar la incorporación de productos complementarios en los sistemas agropecuarios, como hortalizas, frutales y manejo de praderas, para garantizar nutrientes en la dieta de población pobre, respetando valores y tradiciones
- Potenciar el desarrollo de economías agropecuarias locales con enfoque diferenciado en función del grado de inseguridad alimentaria.
- Favorecer el fortalecimiento del rol de la mujer en organizaciones, acciones y decisiones respecto al manejo nutricional familiar.
- Propiciar a nivel municipal y de otros órganos del Estado, la inserción efectiva de la gestión de riesgos y vulnerabilidad en sus sistemas de planificación.
- Apoyar acciones de capacitación que promuevan la educación nutricional tanto de adultos como de menores mediante su inclusión en la currícula escolar.
- Priorizar la utilización óptima del recurso agua, tanto para consumo humano como para riego, mediante el financiamiento de infraestructura escolar.
- Apoyar proyectos de recuperación y conservación de suelos.

4. Ciudadanía y protección social

Centrada en:

- Impulsar la regularización de la situación indocumentaria de grandes sectores campesinos, para posibilitar su reconocimiento legal con derechos de ejercicio ciudadano.
- Apoyar iniciativas sobre seguridad jurídica individual o colectiva de sectores menos favorecidos, referidos a registros, trámites, notariado, asesorías, etc.
- Fortalecer órganos especiales de la justicia como defensorías de menores, mujeres, etnias, medio ambiente y otras destinadas a población vulnerable.
- Apoyar acciones de promoción del desarrollo destinadas a migrantes rurales asentados en barrios marginales.
- Impulsar asentamientos humanos planificados en el área rural, para grupos étnicos sin tierra. Incidir en el mejoramiento permanente de la normativa referida a derechos fundamentales de menores y mujeres de estratos pobres.
- Impulsar acciones que fomenten la participación de jóvenes pobres en la prevención y combate a conductas antisociales y promuevan oportunidades para el desarrollo de sus potencialidades.
- Cumplimentar requisitos y condiciones para que campesinos y pobladores urbanos marginados de los servicios sociales a cargo del Estado, accedan a los mismos en similares condiciones que el resto de la población.

5. Recursos naturales y gestión de riesgos

Centrada en

- Fortalecer las capacidades locales (municipales y comunales) en la preparación de planes de uso de suelos, manejo de cuencas, agroforestería y recursos hídricos. Inducir para la inserción del cambio climático y sus consecuencias, en el tratamiento temático transversal del sistema educativo y en los planes municipales.
- Coadyuvar en la conformación de plataformas interinstitucionales para la incorporación del enfoque medioambiental en los planes territoriales.
- Crear y/o fortalecer los sistemas de alerta temprana en las comunidades rurales.
- Reforzamiento de la capacidad de respuesta de actores locales e instituciones.
- Acciones de mitigación y rehabilitación ante desastres naturales.
- Consolidación de una cultura de prevención dentro del sistema educativo.
- Elaborar Planes de contingencia adecuados a los contextos.

Estas líneas de trabajo se concretan en 5 programas territoriales:

- Programa Chuquisaca Norte
- Programa Chuquisaca Centro (en el que se enmarca este proyecto)
- Programa Chuquisaca Chaco
- Programa Potosí Centro
- Programa territorial especial

Forma de organización:

Nor Sud funciona con una estructura organizacional, que mucho antes que jerarquizar un control vertical de la organización, busca optimizar responsabilidades a través de una administración descentralizada de los diferentes equipos, departamentos y programas. Los procesos de decisión están descentralizados, de tal manera que son las personas involucradas en el terreno quienes tienen la posibilidad de decidir, sin dejar de lado las evaluaciones y el control de calidad. Las acciones en terreno son dirigidas por los coordinadores de programa y responsables de proyectos, que cuentan con poder de decisión y son acompañados por el equipo técnico asignado, voluntarios, cooperantes y promotores comunales. Para poder resolver los problemas coyunturales, los coordinadores de programa y responsables de proyectos con frecuencia reciben el apoyo del Departamento de Monitoreo, en mutua coordinación con el Departamento de Administración y Finanzas.

Los perfiles de las principales áreas de trabajo son los siguientes:

Departamento	Perfil trabajador
DIRECTOR GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la Fundación en sus relaciones de orden general con organismos e instituciones públicas, privadas o personas sean estos naturales o jurídicos de carácter nacional e internacional. • Proponer ante el Directorio los programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos y fines de la Institución. • Elevar los informes anuales de memoria de las actividades realizadas o programas ejecutados al Directorio o Junta Directiva. • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio o Junta Directiva. • Aprobar contratos de consultoría externas necesarias para la Fundación. • Aprobar o rechazar la decisión del comité de contratación de personal. • Dirección de la elaboración del plan estratégico institucional. • Dirección del proceso de gestión de financiamiento.
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las determinaciones de la Dirección General, • Centralizar proyectos, programas y convenios aprobados por la cooperación para planificación – ejecución y habilitar carpetas específicas para cada proyecto, • Organizar talleres de presentación de proyectos aprobados, en coordinación con Dpto. de proyectos, monitoreo y responsable del programa, • Remitir información técnica y económica semestral y anual de los proyectos en ejecución a la cooperación, • Convocar reuniones periódicas con Administración-finanzas y Seguimiento-monitoreo para tratar temas administrativos y operativos de los proyectos, • Elaborar términos de referencia (TdR) para evaluación externa en coordinación agencia de cooperación e interna en coordinación con responsable de programa, • Convocar reuniones para definir estrategias y lineamientos de intervención para los programas, en coordinación con Dpto. proyectos, monitoreo y programa, • Planificar talleres de fortalecimiento de RRHH de la Fundación, en coordinación con los Dpto. correspondientes,

<p>EQUIPO DE MONITOREO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y consolidar el Plan Operativo de Monitoreo y seguimiento a nivel de Programas y remitir al Departamento de Planificación para su aprobación y ejecución. • Realizar cronograma de presentación de informes técnicos y financieros de acuerdo a Convenios de Cooperación. • Elaborar, aplicar instrumentos de planificación, monitoreo y reporte de información para proyectos en ejecución. • Apoyar a los Coordinadores de Programa, en la elaboración de propuestas de reformulación y ajustes a la planificación inicial de proyectos en ejecución cuando amerite el caso, para su remisión al Departamento de planificación. • Revisión y aprobación de los informes de seguimiento de proyectos en ejecución e informes finales, a las respectivas entidades de cooperación y entidades socias copartes, resaltando logros y resultados cuantitativos y cualitativos de los proyectos para su remisión a Dirección de Planificación. • Planificar y realizar visitas de campo a zonas de intervención de los programas y proyectos para verificación objetiva de cumplimiento de actividades y su valoración al aporte al logro de indicadores, metas y resultados del proyecto (Indicadores de impacto) • Coordinar eventos de cierre y balance de fin de gestión con el personal de Programas.
<p>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de las normativas correspondientes a las financieras con las que trabaja la Fundación NOR SUD. • Trabajo de gestión en asignación de convocatorias y/o fondos para el apalancamiento de éstos. • Apoyo en la elaboración de estrategias para los programas. • Coordinación con la Dirección y Planificación para la asignación de financiamiento a los diferentes proyectos/programas a formular, • Elaborar, aplicar instrumentos de identificación y diagnósticos en las zonas de intervención para la formulación de proyectos, • Redacción de proyectos (técnica y económica). • Coordinar procesos de fortalecimiento al personal técnico para el trabajo de elaboración de perfiles de proyectos, • Apoyar en la presentación de nuevos proyectos aprobados, al equipo técnico del mismo. • Coordinar con los responsables de programas en los proyectos de Acción Humanitaria temático.
<p>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de implementar y/o actualizar reglamentos administrativos y de control interno, para el manejo eficiente y oportuno de recursos financieros; administración de bienes y administración de personal. • Responsable de administrar a nivel de programas y oficina central los recursos financieros provenientes de agencias financieras para la ejecución de proyectos y programas • Planificar, organizar y controlar las ejecuciones financieras por proyectos y programas; además, de efectuar el monitoreo y supervisión permanente. • Control y revisión de informes financieros para su remisión a donantes • Responsable del control y seguimiento a las observaciones de Auditorías específicas e institucional. • Organizar y asignar funciones y tareas al personal dependiente • Control y supervisión de adquisición de bienes y contratación de servicios, de acuerdo a normativas de agencias financieras y Reglamento de Adquisiciones y Contratación de Servicios. • Brindar apoyo administrativo y financiero, oportuno y eficiente a los diferentes programas y proyectos, para el cumplimiento de actividades programadas.

<p>EQUIPOS TÉCNICOS DE CAMPO</p>	<p>Dentro del programa de la Fundación Intercultural Nor Sud “Juntos es Posibles”, Nor Sud cuenta con 6 programas (Derechos Humanos e Indígenas, Derechos de Infancia, Desarrollo Económico Local, Desarrollo Integral (Chaco, Tacobamba y Poroma), dentro del Plan decenal que se vienen desarrollando en regiones (Región Gran Potosí, Chuquisaca Norte, Chuquisaca centro, Chaco chuquisaqueño y Sucre). con profesionales de las diferentes profesiones: (Agrónomos, Pedagogos, Economistas, Administradores, Sociólogo, Psicólogos, Civiles, Arquitectos, Constructores Civiles, Topógrafos, Abogados, Periodistas, Médicos, Enfermeras, Odontólogos, etc.).</p>
---	---

Cooperación, alianzas y coordinación

Para lograr sus objetivos, Nor Sud une sus fuerzas con diversas organizaciones, desde autoridades locales hasta redes nacionales, que comparten su compromiso con los grupos más pobres y marginados de Bolivia. La firma de convenios interinstitucionales permite trabajar de manera coordinada, planificada y organizada

El trabajo con autoridades locales y las comunidades permite a Nor Sud identificar las verdaderas necesidades, intereses y expectativas de las comunidades. Se elaboran y ejecutan los proyectos que responden a procesos de largo plazo que involucran a toda la población, pero principalmente a la población más vulnerable. En el caso de las poblaciones indígenas, responde a sus expectativas étnicas y a un desarrollo con identidad.

Las alianzas de colaboración y formar parte de redes locales y regionales es construir y consolidar un espacio de coordinación intersectorial, interinstitucional y de la sociedad civil, para el desarrollo de políticas locales, regionales y nacionales. En su lucha por transformar la realidad, Nor Sud cuenta con el apoyo de agencias de cooperación públicas, organizaciones privadas, cooperación técnica y fondos locales, que han permitido optimizar el trabajo y mejorar el rendimiento

2.3.2 CREDIFUTURO

Es la entidad que en el proyecto tiene la responsabilidad de gestionar el crédito.

Es una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro y ajeno a la política partidaria o religiosa. Fundada el 2 de enero de 2000 y constituida legalmente el 3 de julio de 2003 en Bolivia.

Constituida por la necesidad del momento, que les impedía el acceso a créditos a las unidades productivas, organizaciones económicas campesinas y las micro empresas en Bolivia respecto al acceso a fondos financieros para emprendimientos empresariales en el área peri urbana y rural, que son generadores de ingresos y empleo.

CREDI FUTURO, otorga créditos accesibles, que permite generar procesos productivos y de comercialización para el apoyo de emprendimientos empresariales en Bolivia.

Visión: CREDI FUTURO lucha contra el desempleo. Aspirando a un mundo equitativo, donde todas las personas que tengan aspiraciones e ideas de emprendimientos tengan las mismas oportunidades de surgir y realizarlas plenamente, sin discriminación de raza, edad o sexo.

Misión: Promovemos el desarrollo de emprendimientos micro empresarial tanto en las ciudades como en el área rural además de constituirse en una Organización líder en el Comercio Justo con fines y principios no lucrativos.

Objetivos y metas:

- Apoyar, fomentar y administrar fondos para Crédito rural y peri urbana, para el apoyo de iniciativas económicas y emprendimientos micro empresariales colectivas e individuales, buscando el bienestar de poblaciones desfavorecidas que no tienen acceso a este servicio por razones legales o por no cumplir con los requisitos bancarios.
- Promover y apoyar la capacitación de grupos e individuos con iniciativas rentables o micro empresariales.
- Promover y apoyar la comercialización rural, constituyéndose una organización líder en el comercio justo, con fines y principios no lucrativos.

En el momento de realizar la presente evaluación, dicha entidad está sin la actividad crediticia que le es propia, debido principalmente a la nueva situación político-legal financiera del Estado Plurinacional Boliviano. En este momento se encuentra reestructurándose y tratando de adaptarse a las nuevas necesidades sociales.

A lo largo de sus 10 años de existencia, según atestigua el cuadro que aparece a continuación, se ha especializado en créditos individuales frente a créditos a asociaciones, que era el tipo de créditos de los que se trataba en este proyecto.

A continuación aportamos un cuadro que expone la evolución de la cartera de crédito de Credifuturo a lo largo de los años de su existencia y que es reflejo, principalmente, de lo acontecido en los cambios de la política bancaria boliviana.

Histórico cartera de crédito CREDIFUTURO				
	Crédito Individual		Crédito Asociaciones	
Año	Nº Créditos concedidos	Monto en bolivianos	Nº Créditos concedidos	Monto en bolivianos
2004	26	190.280,00	0	0,00
2005	31	182.523,92	0	0,00
2006	18	134.800,00	0	0,00
2007	16	154.817,60	0	0,00
2008	84	624.800,00	0	0,00
2009	91	417.300,00	3	370.351,00
2010	72	690.054,00	5	355.685,80
2011	21	188.000,00	3	265.000,00
2012	13	151.840,00	0	0,00
2013	3	21.000,00	6	767.000,00
2014	0	0,00	0	0,00
TOTAL	375	2.755.415,52	17	1.758.036,80

Fuente: Evaluador

2.4. La trayectoria de trabajo conjunto NORSUD – PETJADES ONG

Petjades tiene experiencia de trabajo en Bolivia desde el año 2002, pero hasta el año 2008 no comienza a trabajar con NorSud en la zona en la que ésta lo realiza:

Título del proyecto	Sector de intervención	Zona del país	Contraparte
Rehabilitación productiva y reconstrucción de sistemas de agua de consumo humano e agrícola, en comunidades afectadas por el Fenómeno de la Niña, en los municipios de Yotala y Poroma-Norte Chuquisaca, Bolivia. 2008	Acción Humanitaria de emergencia	Chuquisaca	Fundación Nor Sud
Desarrollo de alternativas micro - empresariales y consolidación de las estructuras organizativas de pequeños productores y productoras de maíz, para su inserción en el mercado de cereales. 2008	Desarrollo socioeconómico	Chuquisaca	Fundación Nor Sud
Promoviendo equitativamente el desarrollo económico y productivo en la municipalidad de Yotala, bajo enfoque territorial y sostenible. 2009	Desarrollo socioeconómico	Chuquisaca	Fundación Nor Sud

Estos dos últimos proyectos ya han iniciado el trabajo conjunto con unos parámetros similares a los que se han abordado en el presente proyecto:

1. *Fortalecimiento institucional*
2. *Fortalecimiento productivo*
- 3 *Comercialización.*

2.5. La trayectoria de trabajo conjunto NORSUD – CREDIFUTURO

Nor Sud inició su trabajo bajo el enfoque de desarrollo económico local a partir del 2003, como proyecto piloto en 3 municipios de Chuquisaca Centro Padilla, Alcalá y Sopachuy, posteriormente ampliado a otras regiones y municipios. A partir de esta primera intervención y con disponibilidad de fondos de rotatorios, se hacía necesario contar con una entidad administradora de estos fondos, que permitiera resolver los problemas de acceso y disponibilidad de fondos de acopio y de crédito para las unidades productivas, condiciones adecuadas y orientadas bajo el contexto social y económico vale decir, servicios de acompañamiento, intereses, garantías, modalidades de devolución y aspectos que se diferenciaban de otras entidades tradicionales.

A partir de ese año y el proyecto piloto, se ha trabajado de manera conjunta entre Nor Sud y Credifuturo, para los proyectos sobre desarrollo económico y aquellos y fondos en la modalidad de crédito, microcrédito individual y asociativo con la finalidad de garantizar la sostenibilidad.

Se ha trabajado a la fecha en varias regiones y municipios, entre los cuales están: Huacareta, Villa Vaca Guzmán, con Cooperativas indígenas guaraníes; Yotala con Organizaciones de productores Lechería, Avicultura, cereales y servicios de turismo y en Municipios de la Mancomunidad Gran Centro Potosí con el rubro del haba (Puna, Betanzos, Chaquí, Yocalla, Tinguipaya y Caiza D) y con el programa en la región Chuquisaca Centro; como se muestra en la tabla siguiente

N	NOMBRE DEL PROYECTO	FINANCIADORES	MUNICIPIO	SECTOR DE INTERVENCION
1	Mejora del acceso a mercados e incidencias en el desarrollo local de actores y organizaciones indígenas del municipio de Huacareta, Chaco Boliviano	AGRO ACCION ALEMANA, Fundación Intercultural Nor Sud	Huacareta	CRÉDITOS
2	Desarrollo integral de comunidades indígenas guaraníes en el Chaco Boliviano	Grupo Desarrollo, Fundación Intercultural Nor Sud	Villa Vaca Guzman	CRÉDITOS
3	Fortalecimiento del tejido social y económico de comunidades indígenas y campesinas en la municipalidad de Huacareta (Bolivia)	Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG), Zabalketa, Fundación Intercultural Nor Sud	Huacareta	CRÉDITOS
4	Promoviendo equitativamente el desarrollo local y productivo en la municipalidad de Yotala, DEL I	Ayto. de Madrid, CODESPA, Fundación Intercultural Nor Sud	Yotala	CRÉDITOS

5	Desarrollo micro empresariales de pequeños productores/as de maíz, para su inserción al mercado	ECOSOL, Fundación Intercultural Nor Sud	Yotala	CRÉDITOS
6	promoviendo equitativamente el desarrollo económico y productivo en la municipalidad de Yotala, bajo enfoque territorial y sostenible DEL II	Generalitat Valenciana, ONG ECOSOL, Fundación Intercultural Nor Sud	Yotala	CRÉDITOS
7	Programa de desarrollo socioeconómico territorial de la mancomunidad Gran Potosí	Xunta de Galicia, Fundación CUME, Fundación Intercultural Nor Sud	Puna, Chaqui, Betanzos, Ilocalla, Tinguipaya, Caiza D	CRÉDITOS

2.6. El Presupuesto

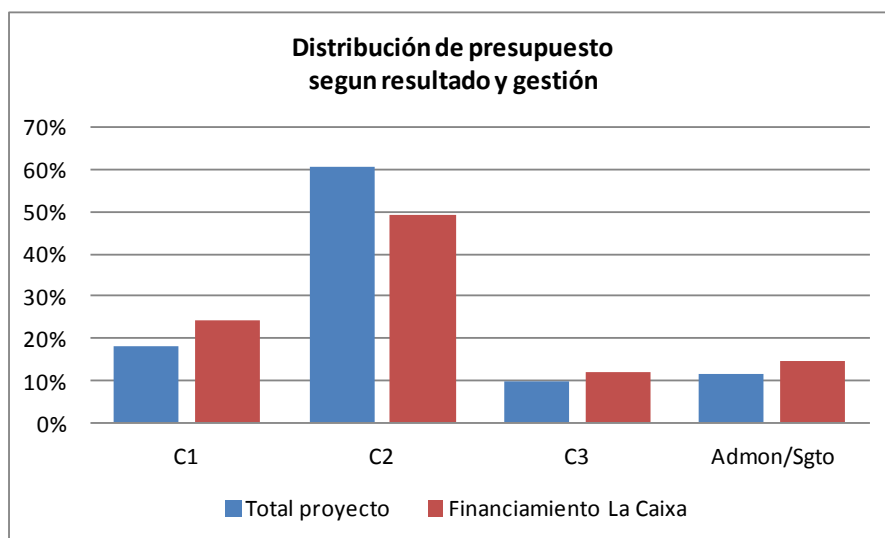
En cuanto a los recursos empleados en el proyecto, en el momento de la formulación se ha presupuestado un monto total de 649.987,66 euros, de los cuales inicialmente estaba previsto que 465.303,54 fueran sido financiados por la Fundación La Caixa. Esta última cantidad es reformulada antes del inicio del proyecto, quedando en 460.000,01, sin que se alterara el monto total de la acción.

En el siguiente cuadro se desglosan estas cantidades

	Presupuesto	% aportación prevista	Gasto real	% aportación
Obra Social La Caixa	460.000,00	66.90	460.000,01	67.93
ONGDS españolas PETJADES:	10.722,00	1.56	10.722,00	1.60
Socios locales NOR SUD:	188.011,61	27.34	95.556,99	14.11
Entidad colaboradora CREDIFUTURO:	16.697,65	2.43	2.316,70	0.34
Municipalidades:	12.156,09	1.77	27.944,95	4.13
Beneficiarios:	0	0	80.475,64	11.88
Total	687.587,35		670.016,28	

La distribución, se refleja en el siguiente cuadro:

COMPONENTES	Total	Financiado	% s/Total	% S/Financiado
C1: Fortalecimiento institucional y redes de actores/actrices locales	124.006,09	111.633,90	18,32 %	24,26 %
C2: Cadenas productivas territoriales	409.298,45	226.097,40	60,45 %	49,15 %
C3: Generación de aprendizajes / efecto multiplicador	65.575,04	54.864,25	9,69 %	11,93 %
Administración y Seguimiento	78.167,40	67.445,15	11,54 %	14,66 %
TOTAL COSTES	677.047,00	460.030,70		



La distribución de fondos según componentes presenta una concentración de recursos en el fortalecimiento de las cadenas productivas territoriales, materializado fundamentalmente en la adquisición e instalación de maquinaria y en el monto destinado al fondo de crédito para las OECAs y MYPEs beneficiadas con el proyecto, absorbiendo en conjunto casi un 50% del total financiado y más del 60% si se considera el presupuesto total disponible.

Por actividades, la distribución de las mismas se concreta como sigue:

Resultado/actividad	Total €	% s/Total
1.1.1 Generación de un espacio regional interinstitucional para la concertación y ejecución de acciones en las 3 cadenas estratégicas priorizadas.	2.753,30	0,44 %
1.1.2 Concertación de agendas de trabajo entre instituciones públicas y privadas.	14.854,60	2,39 %
1.1.3 Apalancamiento de inversión concurrente público privada (Prefectura, Programas nacionales, Cooperación internacional, ONGs) y la elaboración de propuestas y su negociación para la inclusión en políticas públicas departamentales.	25.891,10	4,16 %
1.2.1 Asesoramiento a los municipios para la planificación y formulación de proyectos de desarrollo económico regional.	17.466,35	2,80 %
1.2.2 Capacitación/ acompañamiento a técnicos/as municipales para la concertación de inversiones concurrentes, en cadenas priorizadas.	1.160,65	0,19 %

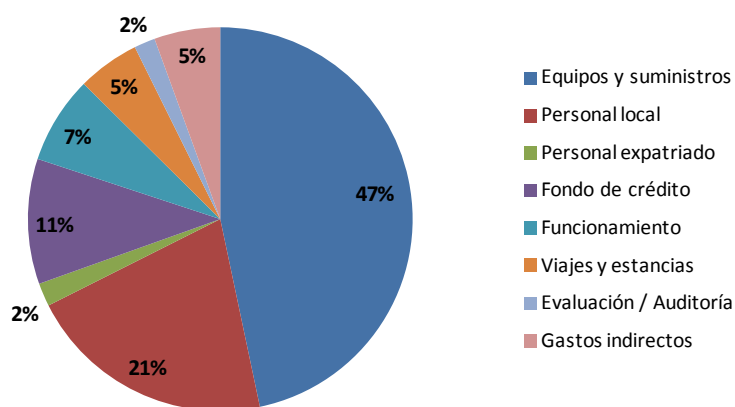
Resultado/actividad	Total €	% s/Total
1.2.3 Asesoramiento a autoridades municipales para la inversión en acciones y proyectos.	19.784,85	3,18 %
1.2.4 Asesoramiento a autoridades y técnicos/as municipales, para la implementación de un sistema de compras locales.	5.797,80	0,93 %
1.3.1 Capacitación/acompañamiento en gestión organizativa y asociatividad.	3.492,65	0,56 %
1.3.2. Asesoramiento/ acompañamiento técnico en herramientas de gestión empresarial y manejo de negocios.	8.076,10	1,30 %
1.3.3 Facilitación de procesos de articulación entre actores/actrices/actrices para definición de roles específicos en torno a las cadenas priorizadas.	1.592,65	0,26 %
1.3.4 Capacitación/asesoramiento a OECAs y MyPEs para la generación de propuestas e iniciativas en instancias de coordinación interinstitucional y el apalancamiento de recursos y servicios técnicos y financieros especializados.	23.136,10	3,72 %
2.1.1 Implementación de un sistema de cumplimiento de normas comerciales de calidad, homogenización de la oferta y certificaciones para acceder a mercados identificados con materias primas, semillas y productos transformados (anualmente 101,2 TM de Ají, 351 TM de Maní y 54 TM de Amaranto orgánico).	46.984,15	7,55 %
2.1.2 Establecimiento de sistemas participativos de asocio de OECAs y MyPEs por grupos de interés según mercados potenciales de destino.	22.701,80	3,65 %
2.1.3 Capacitación/ asistencia técnica especializada a OECAs y MyPEs para el cumplimiento de requisitos específicos de productos en diferentes mercados.	26.441,35	4,25 %
2.1.4 Dotación selectiva de equipo/maquinaria para actividades estratégicas, en función a la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión.	178.220,00	28,62 %
2.1.5 Implementación de un sistema de apalancamiento de servicios especializados.	19.784,85	3,18 %
2.2.1 Facilitación de información y análisis de acceso, competitividad, sostenibilidad y tendencias en mercados identificados.	1.160,65	0,19 %
2.2.2 Elaboración de planes de negocio para rubros y emprendimientos específicos.	12.507,50	2,01 %
2.2.3 Acompañamiento técnico a comercializadoras asociadas en la articulación de la oferta y marketing.	10.195,90	1,64 %
2.2.4 Facilitación de acceso a fondos de capital para acopio.	86.058,80	13,82 %
2.2.5 Facilitación de alianzas estratégicas con comercializadoras / transformadoras urbanas.	8.145,90	1,31 %
2.2.6 Apoyo a la promoción de productos e impulso a experiencias piloto de comercialización.	20.945,50	3,36 %
3.1.1 Organización, definiciones metodológicas e implementación de la Unidad de sistematización.	5.588,25	0,90 %
3.1.2 Sistematización de lecciones aprendidas y mejores prácticas en las tres cadenas.	2.794,10	0,45 %
3.1.3 Sistematización de efectos en la dinamización de la económica local y efectos multiplicadores.	19.784,85	3,18 %
3.2.1 Promoción de eventos y actividades de intercambio y difusión de experiencias a nivel regional y nacional.	13.668,15	2,20 %
3.2.2 Difusión de resultados vía distribución de documentos generados.	2.794,10	0,45 %
3.2.3 Acompañamiento a las posibilidades de réplicas del modelo.	20.945,50	3,31 %

Como se puede apreciar, tres actividades (2.1.1; 2.1.4 y 2.2.4), relacionadas con la mejora de la calidad de los productos, la entrega de equipamientos y la concesión de créditos, acaparan poco más del 50% del monto total de las 28 actividades previstas, lo que parece coherente por el tipo de actividades de que se trata.

Finalmente, a nivel de conceptos presupuestarios, el proyecto ha destinado recursos a inversión en equipo y suministros en un porcentaje por encima del 45 %, seguido de la partida destinada a contratación de personal (tanto local como expatriado) y al fondo de crédito, en coherencia con lo señalado en la distribución de presupuesto por actividades.

Los porcentajes de cada partida están recogidos en la siguiente tabla:

Gastos formulación	0,01
Terrenos e inmuebles	0,00
Construcción	0,00
Equipos y suministros	46,69
Personal local	20,87
Personal expatriado	1,96
Fondo de crédito	10,55
Funcionamiento	7,37
Viajes y estancias	5,23
Imprevistos	0,00
Evaluación / Auditoría	1,77
Gastos indirectos	5,55



Las cantidades expuestas reflejan la orientación de recursos a los principales resultados esperados. Existe, como se aprecia en el análisis de las cifras, una distribución centrada en el aumento de capacidades técnicas, de la mano fundamentalmente de la inversión en equipos y de la capacitación. A ello se suma la mejora de las capacidades para la comercialización, fundamentadas principalmente en la elaboración y puesta en práctica de planes de publicidad y marketing, mejora de las calidades y participación en Ferias.

Aunque no tienen un reflejo cuantitativo presupuestario elevado, dado el tipo de actividad, es reseñable todo el trabajo realizado con las instituciones locales para trabajar en hacerlas partícipes del desarrollo productivo de sus territorios y dejar capacidades instaladas para que las mismas puedan dar seguimiento a este tipo de actividades.

3. ANALISIS DE LOS EJES DE LA EVALUACIÓN

Una vez descritas y analizadas las bases del proyecto, se procederá en este punto a la valoración del mismo según criterios de evaluación. Para ello se seguirá el guion establecido en la propuesta de trabajo realizada por FREELANCE para afrontar los términos de referencia de este trabajo.

Concretamente, se tendrán en cuenta dos grandes dimensiones: una relacionada con el diseño del proyecto, otra centrada en analizar los procesos, procedimientos y gestión realizada, y finalmente la relativa a la valoración de los resultados alcanzados. Para cada una de ellas se establecen criterios que servirán de guía en la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

3.1. Sobre el diseño

Para llevar a cabo la valoración de la calidad del diseño de la intervención se han tenido en cuenta los siguientes criterios de evaluación: pertinencia; complementariedad con otros instrumentos; alineamiento con las políticas de desarrollo de Bolivia; apropiación, inclusión y no discriminación; y enfoque de procesos.

Entendemos por pertinencia la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de las personas participantes, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes. Es decir, hasta qué punto el proyecto responde a las necesidades de las personas a las que va dirigido.

En este sentido, a juzgar por el trabajo participativo realizado con carácter previo a la ejecución del proyecto, la orientación responde a las necesidades de las personas potencialmente receptoras de la intervención

La formulación inicial determina tres componentes específicos, que son los ejes sobre los que pivota el proyecto.

El primero, relacionado con la necesidad de fortalecer a las administraciones locales en lo que hace a su función de dinamizador de las cadenas productivas en sus territorios y a la creación de redes de actores locales vinculados al mismo

El segundo, relacionado con las mejoras en la calidad de la producción y, fundamentalmente, en favorecer el acceso a vías de comercialización

El tercero, relacionado con la promoción de eventos y publicaciones que favorezcan la generación de aprendizaje y un efecto multiplicador de las acciones realizadas.

Estos componentes, complementarios entre sí, se han mantenido a lo largo del proyecto, siguiendo básicamente, los lineamientos diseñados en el mismo.

La estructura económica de la región de Chuquisaca Centro y Norte se basa en el sector agropecuario de subsistencia. Los pequeños productores campesinos consiguen comercializar una pequeña parte de los excedentes de su producción entre los que se encuentran, productos tradicionales tales como el maíz, papa, trigo, cebada y ganadería extensiva. Lamentablemente, los ingresos generados gracias a esta actividad resultan insuficientes y nos permite superar la pobreza endémica que afrontan.

A pesar de este hecho, las condiciones climáticas de los valles interandinos semisecos es muy favorable para que determinados segmentos de productores cultiven productos altamente demandados en el mercado local e internacional, como son el **amaranto, el maní, el ají**, el orégano, el frijol y la producción de semillas.

La situación anteriormente descrita lleva a NorSud a plantearse el apoyo a los productores de estas tres cadenas, comenzando en el Municipio de Padilla con productores de ají, para posteriormente ir ampliando su trabajo a los otros dos productos y a los municipios de toda la región.

En paralelo se va trabajando con las Municipalidades para hacerlos actores favorecedores de políticas de desarrollo, incorporando el mismo al quehacer local. Así mismo, las diferentes leyes promulgadas por el estado boliviano que favorecen la autonomía municipal y dotan a estas instituciones de recursos públicos para su accionar ha favorecido esta tendencia y ha hecho aún más necesaria la capacitación de las instituciones locales para poder hacer frente a las nuevas obligaciones que les marca la ley.

Se trata, por tanto, de situar a los productores en mejores condiciones para posicionar sus productos en el mercado y, en consecuencia, poder tener mayor valor añadido a su producción, y mejorar instrumentos de política pública local que favorezca esa actividad económica.

Adicionalmente y para favorecer este posicionamiento el proyecto aporta un fondo de crédito, sobre el que nos detendremos al final de este subapartado, por estimar que es el punto más débil de todo el desarrollo del proyecto, aun suponiendo únicamente el 12 % de la totalidad

Por todo ello, entendemos que el planteamiento es coherente con el trabajo que viene realizando NorSud en la zona de intervención, con las necesidades reales de la población beneficiaria y que se alinea con las políticas públicas descentralizadoras que obligan a una mayor capacidad de gestión de las municipalidades.

Señalado esto, consideramos que la formulación de la propuesta manifiesta algunas carencias que indicamos a continuación:

- Aunque se pone de manifiesto un importante conocimiento de la realidad sobre la que se va a ejecutar el proyecto, en el momento de la formulación no se aporta un documento específico de línea de base. Dicho documento se elabora a posteriori (tal como lo solicitó la entidad financiadora), y resulta importante para dar seguimiento a algunos aspectos cuantitativos relacionados con los/as beneficiarios/as del proyecto. Señalar que la línea de base se actualizó con el cuadro de mando a la presentación del primer informe anual en junio del 2012
- En el documento de formulación algunos indicadores aparecen redactados en términos porcentuales que hacen difícil conseguir su medición por no existir datos de base para el posterior cálculo porcentual
- No aparecen indicadores específicos de género, aunque si en algunos pocos indicadores se hace referencia a participación de mujeres.

En relación con el fondo de crédito queremos señalar los siguientes aspectos:

El fondo de crédito está definido someramente en el documento de formulación, tal y como plantean las necesidades de la población beneficiaria en aquel momento. Se define de la página 90 a la 93 del formulario (espacio máximo otorgado a tal finalidad) adjuntándose como estudio de viabilidad-pertinencia en el anexo B: Los Planes de desarrollo Local y los estudios de mercado y planes de viabilidad de las iniciativas productivas del proyecto (documentos obligatorios en la formulación) y como complementarios se adjuntan los puntos 2.20. al 2.22 del anexo D.

En noviembre de 2012 se firma un convenio tripartito (Petjades, NorSud y Credifuturo) que concreta las funciones de cada una de las tres entidades y que sustituye al presentado como borrador en el momento de la formulación entre Petjades y NorSud.

Existía una importante experiencia previa de trabajo entre NorSud y Credifuturo en el momento de la formulación, que los hacen ser socios estratégicos en los proyectos de Desarrollo Económico Local para operar los fondos rotatorios en la modalidad de crédito.

Los criterios que llevan a esta consideración, se pueden resumir como sigue;

1. Los servicios ofertados por Credifuturo que a diferencia de una tradicional o convencional estaban al alcance de los productores y las unidades productivas, en términos de bajos intereses, flexibilidad en las garantías, trabajo de acompañamiento con promotores de crédito de la zonas que se trata de un potencial al tener amplio conocimiento de la zonas así como de los futuros clientes, las modalidades de devolución de los fondos ya que se adecuaban al contexto y forma de obtención de recursos para devolución que no siempre son mensuales como en un crédito normal o en la ciudad.
2. El acompañamiento técnico y de análisis de viabilidad durante en el proceso de solicitud, y durante la operación del crédito para que fuera solicitado, así como durante el pago o devolución.
3. La capacidad técnica, ya que contaban con equipos con amplio conocimiento de los rubros productivos, la modalidad de trabajo adaptada a las condiciones locales y la presencia en terreno con oficinas y la logística necesaria para desarrollar todo el trabajo que implicaba.

Sobre esas consideraciones y experiencias concretas es que se definió trabajar con Credifuturo para el programa (además que no había, por entonces, alternativa con la banca formal; es más, nadie podría haberse hecho cargo de un componente poco significativo en términos de monto y a un interés casi simbólico).

Durante la operación del fondo rotatorio del Programa, Credifuturo contaba con equipo propio y con oficinas en el municipio de Sopachuy y Sucre, como centros principales de operaciones y coordinación con el equipo técnico del Programa.

La evolución de la coyuntura política en Bolivia y, en especial las nuevas legislaciones aparecidas sobre la gestión de los créditos ha llevado a cuestionar la viabilidad del fondo tal como estaba inicialmente planteado.

Esto ha conllevado, entre otras razones de menor importancia, a que en la actualidad Credifuturo se encuentre sin actividad a la fecha de elaboración del presente informe.

Con el fondo de crédito, como tal, se estaba formulando una propuesta en el momento en el que se realizó el trabajo de campo. Esta propuesta se finalizó posteriormente durante y las entidades tienen previsto presentarla junto con el informe de la evaluación.

Esta apreciación sobre la situación concreta de este fondo no nos lleva a considerar que el apoyo mediante crédito no sea un instrumento importante de apoyo a las OECAs y MYPES, pero para ello es necesario revisar el proceso de gestión llevado hasta la fecha y estudiar posibles alternativas para una nueva etapa, en la actual coyuntura política y bancaria boliviana que ha cambiado considerablemente desde el diagnóstico de necesidades y la formulación inicial del programa.

En cuanto a la **complementariedad** con otros instrumentos, se mide la importancia relativa que tiene la intervención en el conjunto de actividades de la organización española y boliviana, y como éstas han aprovechado las sinergias entre las mismas.

A este nivel, es preciso mostrar el alto nivel de encaje que tiene la iniciativa en el tipo de acciones que NorSud viene realizando en Bolivia y, más en concreto en la Región de Chuquisaca desde hace años.

Los proyectos vienen a formar parte de las estrategias de la organización en favor de los productores/as, con un enfoque de economía social y solidaria. En este marco, las aportaciones de organizaciones, en este caso española, están orientadas a reforzar dichas estrategias, y encuentran complementariedad con el resto de líneas de trabajo puestas en marcha.

Esto demuestra un enfoque de procesos que subyace en el proyecto. Se pone en marcha como una acción puntual, destinada a mejorar las condiciones de vida de un grupo de población concreto con unas acciones específicas, pero en todo momento formando parte de visiones generales y objetivos a medio y largo plazo.

En este sentido es importante señalar la conveniencia de establecer líneas de actuación que consoliden los logros alcanzados con la ejecución de este proyecto.

En cuanto al criterio de **alineamiento**, el proyecto ha venido sectorialmente a reforzar las políticas de desarrollo del país.

De manera general, se podría enmarcar en los lineamientos del Plan Regional de Desarrollo Chuquisaca Centro cuyo objetivo es el de contribuir al desarrollo integral de la Región, a partir de una gestión pública ordenada y exitosa, y que se convierte en el documento base de planificación de las diferentes actividades de desarrollo en el territorio. Este documento, a su vez, se enmarca en toda una batería de nuevas leyes en Bolivia tendientes a modificar el contexto general y el económico – productivo y especialmente a: Ley 144 Ley de la revolución productiva comunitaria y agropecuaria; Ley Marco de Descentralización y Autonomías; y al Plan del Sector de Desarrollo Sectorial Agropecuario “Revolución rural, Agraria y Forestal 2011 - 2020

En dicho Plan, junto a un importante número de políticas y metas en diferentes ámbitos, se propone como objetivo un Impulso a la Transformación de la Matriz Productiva. El mismo se desagrega en políticas que tiene una clara coincidencia con los objetivos y resultados del proyecto y que aparecen señaladas bajo el epígrafe “consolidación de los sistemas productivos del potencial agrícola regional, con capacidad de generación de excedente económico”¹. Se recogen a continuación algunas de ellas:

- Fortalecer la cadena productiva del amaranto con la incorporación planificada de nuevas variedades, certificación orgánica e implementación de proceso de transformación
- Consolidar la producción de maní obteniendo la certificación orgánica en la región
- Fortalecer la identidad regional en la producción de ají que permita mejorar la comercialización como un producto de calidad

Dicho Plan de Desarrollo, en otro de sus apartados, muestra, en línea también con la propuesta del proyecto, un decidido apoyo al fortalecimiento de las municipalidades como ejes vertebradores del desarrollo regional.

En general, por tanto, se muestra un alto nivel de alineamiento y una elevada pertinencia del proyecto en el contexto de desarrollo de Bolivia.

Por lo que respecta a la identificación de beneficiarios, los grupos fueron seleccionados, además de por sus condiciones de vulnerabilidad social, por el tipo de materia prima que desarrollan en sus respectivas localidades, el equipamiento y las habilidades que poseen como contraparte, sus ventajas en cuanto a ubicación geográfica y por su capacidad organizativa.

En lo que a diversificación de beneficiarios/as por sexos, si se hace un desglose, pero no se aplican, de modo general a lo largo del proyecto políticas de género que pudieran hacer revertir la realidad entre los y las beneficiarias.

En resumen, el proyecto presenta a nivel de diseño una directa relación con las prioridades y expectativas de los sujetos de derechos e instituciones de representación pública. Ello gracias en buena medida al trabajo constante de NorSud en la zona, que le hace poseer un conocimiento, una relación y una legitimidad fuera de toda duda como actor de desarrollo.

3.2. Sobre los procesos y la gestión

El segundo aspecto propuesto para valorar el proyecto es todo lo relacionado con su organización, funcionamiento y gestión. Para llevar a cabo esta revisión se han considerado una serie de criterios de valoración, concretamente: eficiencia, coordinación, rendición de cuentas y mutua responsabilidad.

En primer lugar, antes de la revisión según criterios, es importante destacar el tipo de relación que poseen las organizaciones participantes.

La capacidad de gestión de NorSud es reconocida en la zona de intervención del proyecto y adecua a cada proyecto la estructura del mismo más adecuada para darle un mejor seguimiento.

¹ Plan de Desarrollo Chuquisaca Centro 2013 – 2017, páginas 136 y siguientes

En este caso, han puesto a disposición los siguientes elementos:

- Coordinador del proyecto
- Experto en desarrollo económico
- Técnico en comunicación y marketing
- Responsable de seguimiento y monitoreo
- Administradora
- Contable

En lo que hace a la participación de Credifuturo, que es quien realiza todos los trámites relacionados con los créditos, su estructura operativa de cara a la implementación del proyecto es la siguiente:

PERSONAL RESPONSABLE DE LA EJECUCION DEL FONDO DE ACOPIO EN EL PROGRAMA

NOMBRE	CARGO	RESPONSABILIDAD
Alex Blacutt	DIRECTOR EJECUTIVO	Representación Institucional CooAprobación de créditos Seguimiento a la gestión de los créditos. Revisión de informes. Revisión de la documentación referente al crédito.
Rosmary Borda	ADMINISTRADORA	Administración contable. Seguimiento contable de los recursos. Responsable del manejo de fondos. CooAprobación de créditos. Cobro de los créditos Responsable de informes económicos
Oswaldo Torricos	COORDINACION DE PROYECTOS	Planificación de actividades. Coordinación interinstitucional. Responsable de actividades de capacitación. Responsable de informes técnicos
Silvia Padilla	PROMOTORA MUNICIPAL	Seguimiento de campo a los créditos efectuados Coordinación entre el personal técnico y los beneficiarios. Coordinación entre CF y los beneficiarios.
Miguelina Paredes	PROMOTORA MUNICIPAL	Responsable de difundir los servicios en los municipios

Por su parte Petjades queda encargada de la relación permanente con NorSud y Credifuturo para garantizar el buen desempeño del proyecto. Como es habitual, realiza un seguimiento exhaustivo tanto a través de los informes periódicos elaborados por ambas organizaciones bolivianas, como mediante comunicaciones constantes con los equipos de seguimiento, fundamentalmente de NorSud. También se han realizado visitas de seguimiento a terreno por parte de personal de Petjades.

A nivel de eficiencia, este esquema de trabajo no ha tenido efectos sobre los costes de transacción, según se desprende de la justificación financiera.

Los gastos asociados al proyecto se han aplicado sin variaciones significativas, lo cual muestra una adecuada identificación de inicio de los costes de cada una de las actividades.

Un segundo criterio relacionado con los procesos es el de **coordinación**. Pretende mostrar el grado de relación entre los tres actores involucrados en la gestión del proyecto, y de estos con las organizaciones beneficiarias.

NorSud la encargada de coordinar el conjunto de actuaciones (a excepción de las acciones relacionadas con el fondo de crédito), con un elevado nivel de apropiación.

Credifuturo se responsabiliza de la operativa de lo relacionado con las actividades del fondo de crédito en el proyecto.

Ambas entidades han mantenido un contacto regular con Petjades intercambiando regularmente información sobre el desarrollo del proyecto.

Los informes al donante han sido entregados en tiempo y forma

Finalmente, a nivel de rendición de cuentas y mutua responsabilidad, no se han detectado procedimientos que han afectado a ambas responsabilidades. Cada uno de los actores han desarrollado sus funciones con transparencia, intercambiando información veraz y haciendo partícipe al organismo financiador de las circunstancias que han rodeado la ejecución del proyecto.

3.3. Sobre los Resultados

Un aspecto fundamental de la evaluación es determinar si se han alcanzado, y en qué grado, los resultados previstos por el proyecto. Para ello se analizarán aspectos como la eficacia, impacto, cobertura y viabilidad.

En cuanto a la eficacia, el proyecto consideraba como objetivo general “*contribuir a la reducción de la pobreza, a través de la dinamización de la economía regional en 10 municipios de Chuquisaca, en consecución del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Objetivo 1 de Desarrollo del Milenio*”. A este fin se asocia el objetivo específico de “fomento del desarrollo socioeconómico de 22 OECAs y de 10 MyPEs mediante la mejora de 3 cadenas agrícolas estratégicas (ají, maní y amaranto), con repercusión en mejores ingresos y empleo de 9.372 personas beneficiarias”.

Para analizar el grado de consecución se tienen en cuenta los Indicadores de resultado planificados en la formulación del programa y referidos al Objetivo Específico. Se muestra a continuación los hallazgos encontrados, relacionados con dichos indicadores y con el reporte que hicieron las organizaciones a la finalización del programa.

Indicadores previstos del objetivo específico	Logro reportado en el Informe de Seguimiento elaborado por las Organizaciones	HALLAZGO DE LA EVALUACIÓN
<p>Para el Componente 1: Fortalecimiento institucional y redes de actores/actrices locales</p> <p>1.1. Los recursos técnicos, humanos y financieros asignados por 10 gobiernos municipales y entidades privadas a los diferentes eslabones de las 3 cadenas priorizadas y la alimentación escolar se han incrementado por lo menos en 50%; a partir del año 2 del programa.</p> <p>1.2. Incremento de al menos un 30% de los presupuestos regionales destinados para la promoción agrícola y económica ejecutada entre los distintos agentes de desarrollo (Gobierno Central, Municipios, Prefectura y ONG,s). A la finalización del año III del programa.</p> <p>1.3 32 Organizaciones económicas locales (22 OECAS/ 10 MyPEs) productoras de Aji, Maní y Amaranto, mejoran sus utilidades en al menos 30% por cualificación de su capacidad asociativa, de gestión empresarial y de participación en instancias de concertación público-privada. A la finalización del año III del programa.</p>	<p>A la conclusión del proyecto, Se ha logrado la implementación de: 2 Oficinas de desarrollo económico social, 4 Direcciones de desarrollo económico 3 jefaturas de desarrollo económico. 1 Organización indígena, lo que representa en total el incremento de 25 técnicos en los 10 municipios. A la conclusión del proyecto, los presupuestos municipales han incrementado en 4.7% respecto al total. En la mayor parte de los municipios los recursos destinados a la alimentación escolar se mantiene año tras año, y se incrementa en función de la disponibilidad de recursos municipales, en base a POAs de 4 municipios se ha estimado un valor promedio de incremento del 3.69 %.</p> <p>Al finalizar el proyecto, se ha identificado el incremento global de los presupuestos municipales en un 4.70%. Y un incremento entre el 29% y 40% destinados a proyectos productivos municipales.</p> <p>57% de OECAS con capacidades fortalecidas en desarrollo organizacional, gestión empresarial 43% de OECAS con capacidades fortalecidas sobre organización e incluido el enfoque empresarial</p>	<p>Se detecta en el indicador previsto uno de los problemas señalados con anterioridad en el documento y es la medición porcentual. Cuando se reporta al final del proyecto, se hace en términos absolutos, por lo que se hace difícil la comparativa de los logros obtenidos en relación con lo previsto. En todo caso, si se detecta una mejora en recursos humanos, siendo significativo que queda mucho por hacer a este respecto, habida cuenta además los ambiciosos planes de actuación que existen a nivel municipal. El programa de desayuno escolar si parece estar funcionando regularmente</p> <p>Este indicador, aun estando en términos porcentuales, es de más fácil medición, pues las cifras iniciales son de fácil acceso.</p> <p>Al inicio del programa, se hizo una diferenciación en tres niveles de acuerdo a criterios planteados siendo éstas 5 OECAS de primer nivel; 9 OECAS de segundo Nivel y 9 OECAS en el tercer nivel (más bajo y con una organización más elemental) Al cierre del proyecto y como consecuencia de la gestión realizada podemos hablar de dos niveles; 13 OECAS en el Primer nivel y 10 OECAS que estarían en el 2do nivel. Esta intervención ha sido muy exitosa, pues se han incrementado los niveles y han desaparecido las del nivel 3. En relación con la MYPES, todas pasan a nivel 1</p>

<p>Para el Componente 2: Cadenas productivas territoriales</p> <p>2.1 9.372 personas campesinas incrementan en un 25% promedio el valor de venta de sus productos en los distintos eslabones de las cadenas de productos selectivos impulsados por el programa. A la finalización del año III del programa.</p> <p>2.2 9.372 personas consolidan sus fuentes de ingreso y empleo, reduciendo el nivel de subocupación en 50%, en torno a las cadenas de productos impulsados por el programa. A la finalización del año III del programa.</p> <p>2.3 Al menos 500 personas (40% mujeres) acceden a nuevos empleos generados en torno a las cadenas de productos impulsados por el programa. Hasta la finalización del año III del programa.</p> <p>2.4. 100% de los productos impulsados por el programa en los tres rubros (Aji, Maní y Amaranto) cuenta con certificación de calidad, denominación de origen y/o certificación orgánica. Al año II del programa.</p> <p>2.5. 1 sistema regional de servicios especializados establecido y funcionando para el apoyo a los actores/actrices productivos de los 3 rubros seleccionados (en todos los eslabones de las cadenas..</p> <p>2.6. El valor total de venta de los productos selectivos impulsados por el programa es incrementado en 25% y el autoconsumo familiar y local se ha incrementado en 30% del total producido principalmente</p>	<p>10.228 participantes, han logrado el incremento de ventas entre un 12 a 34%, como producto de las actividades vinculadas al mercado, aunque existe mucha variación de precios. Siendo en el caso de los rubros: Para el ají hasta 40% de incremento Para maní 12% Para el Amaranto hasta 53%</p> <p>10.228 personas, a la conclusión del proyecto logran consolidar sus ingresos económicos como consecuencia de la mejora y la cualificación de las producciones. Como promedio se tiene 465 Euros por año y el 25% de subocupación</p> <p>Se estima un nivel de participación de mujeres en un 25%, lo que representa 447 mujeres en autoempleo (16%), temporales (6%) y puestos de trabajo cualificados (0.2%), desarrollado en todo el proceso del proyecto, en eventos de formación, ferias regionales, municipales y departamentales</p> <p>Cadena Ají cuenta con: Denominación de Origen Certificación de origen Registro sanitario Normas HAP</p> <p>Cadena de maní: Certificación de origen maní orgánico Registro sanitario</p> <p>Cadena Amaranto: Certificación orgánica Registro sanitario Código de barras</p> <p>Implementado un sistema crediticio y asistencia técnica especializada al servicio de OECAS y MyPEs. Se ha conseguido apalancar varios servicios de asistencia técnica sobre comercialización, jurídicos para adecuación de personerías jurídicas. Se tiene diseñado un sistema de inteligencia de mercados que será transferido al CIOEC (Cámara Integradora de OECAS a nivel nacional)</p>	<p>En primer lugar señalar un incremento del número de personas beneficiarias directas.</p> <p>Se constata un aumento significativo de los beneficios para las personas y entidades beneficiarias</p> <p>A pesar de encontrarnos de nuevo con datos orientativos, se puede considerar, a la vista de los mismos, que el indicador ha sido cubierto</p> <p>El nivel de participación de mujeres es menor que el propuesto inicialmente. En todo caso, hay un aumento significativo del número de mujeres favorecidas por la acción.</p> <p>Es significativo el importante esfuerzo realizado y los resultados conseguidos en certificar la calidad de los productos y, en consecuencia, poder posicionarlos mejor en el mercado</p> <p>El sistema de crédito no ha podido implementarse como había sido previsto en la formulación dado, entre otras cuestiones, al cambio en el contexto legal para estas entidades crediticias. Lo que favorece a la población general boliviana aunque dificulta los resultados del programa. El resto de las labores de asistencias técnicas se pueden considerar como muy positivas</p>
---	---	---

<p>2.6. El valor total de venta de los productos selectivos impulsados por el programa es incrementado en 25% y el autoconsumo familiar y local se ha incrementado en 30% del total producido principalmente de alimentos con alto valor nutricional, con relación a la línea de base. A la finalización del año III del programa.</p>	<p>Se ha logrado incrementar el valor promedio de ventas de los productos entre un 12% hasta 34% (caso de amaranto grano comercial) aunque existe mucha variación de precios. Siendo en el caso de los rubros: Para el ají hasta 40% de incremento Para maní 12% Para el Amaranto hasta 53%</p>	<p>Por los informes consultados, se puede constatar un incremento de las ventas que además van aumentando en el tiempo. (fluctuando el volumen de ingresos debido a la inestabilidad del mercado) Por tanto es de valorar en términos positivos las acciones que han llevado a la consecución de este indicador</p>
<p>Para el Componente 3: Generación de aprendizajes / efecto multiplicador.</p> <p>3.1 El 90 % de los procesos inherentes al modelo, son sistematizados en sus aspectos positivos y negativos, relativos a género, organización, tecnología, economía y desarrollo, a la finalización del programa. A la finalización del año 3ro del programa.</p> <p>3.2 Al menos 3 publicaciones difundidas en el ámbito académico, institucional y de cooperación al desarrollo.</p>	<p>Un documento sobre misiones comerciales a nivel nacional como instrumento de aprendizaje e inclusión en las políticas propias de OECA y MyPEs Un documento sobre el rol del gobierno municipal en fomento al desarrollo económico local. Un documento informe sobre experiencias en comercialización con participación de mujeres</p> <p>Se ha concluido con 3 documentos sistematizados y publicados. Práctica de misiones comerciales Roles del gobierno municipal Protagonismo de la mujer en procesos comerciales que fomentan desarrollo económico local</p>	<p>Los documentos elaborados son de calidad y utilidad, pero se recomienda hacer una labor divulgativa de las conclusiones sobre todo para la población con bajo nivel educativo para que puedan apropiarse de las mismas.</p> <p>Se puede decir lo mismo que lo indicado para el indicador 3.1</p>

A pesar de algunas dificultades para la medición, a nivel general se puede constatar como el proyecto ha alcanzado los resultados previstos en una parte importante de los mismos.

Dado que el proyecto tiene tres componentes diferenciados nos vamos a referir a los aspectos más relevantes que consideramos para cada uno de ellos:

En relación con el Componente 1:

- Se ha logrado que las diferentes administraciones locales se vayan apropiando de su responsabilidad en propiciar políticas públicas que favorezcan el desarrollo de sus municipios. Esto se ha visto concretado en incremento de personal específico para alguna de estas funciones y con el incremento presupuestario.
- Es especialmente significativo el trabajo realizado con la Mancomunidad de Municipios de Chuquisaca Centro, entidad llamada a jugar un papel decisivo en los planes de desarrollo económico para la región.

- También significar la importancia del trabajo realizado con las OECAs y las MYPEs fundamentalmente en dos sentido:
 - o Apoyo al fortalecimiento de sus estructuras formales y de gestión, legalizando su situación y formalizando sus registros contables
 - o Apoyo brindado a favorecer su participación en instancias públicas y privadas relacionadas con sus actividades productivas y de comercialización

En relación con el Componente II:

- Se ha logrado concretar los tres productos objeto de la acción como productos significativos de la región de Chuquisaca extendiendo el conocimiento y la utilización de los mismos.
- Se ha facilitado el acceso a certificaciones de calidad y origen oficiales, que permiten una revalorización de los productos
- Se ha facilitado maquinaria básica para molido y envasado de los productos, y se ha asesorado en el diseño de las marcas comerciales, lo que también permite un mejor acceso a los mercados
- Se ha favorecido la creación de empleo, al mejorar las posibilidades de venta
- Se ha incentivado la participación de productores y productoras en ferias tanto municipales, regionales y/o nacionales, para que puedan exponer sus nuevos productos

En relación con el componente III:

- Se ha logrado sistematizar las experiencias acumuladas y recogerlas en publicaciones que han sido distribuidas selectivamente.

En resumen, un alto cumplimiento según los alcances planificados, pero en los que existen elementos importantes para los cuales se precisa un refuerzo apropiado. En esta línea, es preciso determinar la viabilidad de los logros, y su sostenibilidad a futuro.

Un factor a tener igualmente en cuenta en la continuidad de los resultados es el ajuste de los precios de venta de los productos. Esto vendrá determinado, por una parte por los precios del producto en bruto (muy variables en la actualidad) y por ir actualizando las presentaciones adecuándolas a lo que vaya requiriendo el mercado.

En todo caso, aún con las consideraciones que se han realizado hay que poner en valor los logros conseguidos.

En concreto, el hecho de que se cuenta con una capacidad instalada importante, con unos beneficiarios motivados y capacitados para llevar adelante las tareas pendientes y unas autoridades locales inicialmente predispuestas a dar apoyo a los procesos.

Finalmente, es fundamental reconocer los logros alcanzados en materia de capacitación y adaptación de los y las productores y productoras a las nuevas condiciones de producción y transformación que se han implantado en el país. La obligación de adaptarse a las normativas oficiales ha sido cubierta por el proyecto, permitiendo a los actores locales mantener su actividad tradicional mejorando procesos y aumentando la calidad de los activos que generan.

4. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

Como punto final de este informe de evaluación se aportan algunas conclusiones y recomendaciones a futuro.

Se trata de consideraciones del equipo evaluador que hagan frente a los intereses específicos de este trabajo expresados en sus términos de referencia.

Se relacionan en primer lugar una serie de conclusiones generales a las que posteriormente se asociarán recomendaciones dirigidas a los actores que han participado en la concepción, ejecución y seguimiento del proyecto.

- © Como en todo proyecto, y en especial en los proyectos productivos, éstos tienen que ser considerados parte de un proceso que tiene un antes (los insumos que nos han permitido la formulación de la propuesta), un durante (las acciones ejecutadas para llevarla adelante) y un después (las acciones necesarias para consolidar los resultados).
- © Es importante disponer, previo al proceso de formulación, de una línea de base específica para el proyecto, que permita un diseño adecuado de los indicadores y su posterior medición, especialmente en aquellos casos en los que se miden porcentajes de realización sobre datos de base.
- © Este proyecto, como se señaló en el apartado anterior, no queda exento de esta lógica y debe, por tanto, en este momento, plantearse qué acciones deben propiciarse para asentar los resultados alcanzados por el proyecto.
- © En relación con la Mancomunidad de Chuquisaca es importante mantener la relación con la misma e ir, por una parte, tratando de favorecer su institucionalización y, por otra acompañando su proceso de implementación del Plan Regional de Desarrollo Chuquisaca Centro 2013 – 2017. Dicho documento deberá ser la base que asiente un desarrollo sostenible en la Región y, en consecuencia, tendrá un importante efecto sobre el desarrollo económico de la misma
- © Uno de los eslabones más débiles de esta cadena son las Municipalidades. Con la nueva legislación, las mismas pasan a tener un papel muy importante en la generación de políticas públicas y tienen un incremento importante del volumen de recursos que administran. Sin embargo, y a pesar del esfuerzo realizado desde el proyecto en mejorar su capacidad político – operativa, es mucho el camino que les queda por recorrer. Resulta importante acompañarlas en el camino iniciado de manera que puedan irse dotando de unas estructuras capaces y acordes con las tareas que tienen que asumir, para que éstas puedan ser realizadas acordes a los requerimientos
- © En relación a las OECAs, aunque ha habido un salto ya reseñado en muchas de ellas, quedan 10 (de las 23 con las que se trabaja) en el llamado segundo nivel. Es importante que puedan subir al primer nivel, lo que les supondrá poder estar en óptimas condiciones para el poder acceder con mayores garantías a los mercados. En algunos casos se necesitaría para ello acompañarles en el proceso.

- © En relación con las MYPEs, también se ha hecho un importante esfuerzo en la mejora de sus estructuras y en el inicio de su trabajo de comercialización de productos. Consideramos importante el dar seguimiento a este último apartado, apoyándoles en estudios simples de mercado, diseño del embalaje y etiquetado de los productos, localización de nuevos nichos de mercados locales, participación en ferias, etc.
- © Tanto para unos como para otros, sería importante poder localizar posibles nuevos nichos de mercado a nivel internacional como pudieran ser mercados de comercio justo
- © Resultaría necesario, hacer un estudio sobre la situación de las mujeres productoras y diseñar políticas de apoyo específico a las mismas. Estas políticas deberían contemplar apoyos directos y apoyos indirectos (por ejemplo algunas acciones tendentes a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral)
- © Sería importante revisar la situación del crédito en base a las siguientes ideas:
 - Estudio sobre las necesidades de crédito de las MYPEs y OECAs apoyadas por el proyecto
 - Estudio de las entidades de crédito ya existentes en la zona que pudieran facilitarles el acceso al crédito
 - Apoyarles en las solicitudes de los mismos
- © En definitiva, y en clave de proceso, ir cerrando los ciclos iniciados y no finalizados con la ejecución del proyecto.

Como se establecía al inicio del epígrafe, de estas conclusiones generales se pueden extraer un conjunto de recomendaciones que a juicio del equipo evaluador ayudarían a la consolidación de los resultados alcanzados y al diseño de futuras intervenciones. Son las siguientes:

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	Actor Involucrado
Los actores públicos locales (Mancomunidad y Municipalidades) deben ser actores claves para propiciar el desarrollo sostenible de sus territorios y, en consecuencia, del desarrollo económico	Dar seguimiento y continuar el apoyo tanto a la Mancomunidad como a las diferentes municipalidades con las que se ha trabajado con el fin de consolidar sus políticas y sus estructuras	NORSUD
Las OECAs han iniciado un proceso de consolidación orgánica, que queda pendiente de completar	Dar seguimiento y apoyo a las OECAs que tienen pendiente algunos procesos formales para que los finalicen correctamente	NORSUD
Las MYPEs deben mejorar sus procesos de comercialización	Apoyarlas en los procesos ya iniciados de mejora de la presentación de sus productos y el diseño y etiquetado de los mismos. Favorecer, en los casos más avanzados, el acceso a páginas web que posicionen mejor sus productos en el mercado global	NORSUD
La decisión adoptada sobre presentación y contenido de los productos debe estar sustentada en el análisis del mercado nacional e internacional	Llevar a cabo una prospección previa que permita definir tanto las características del nuevo producto como los volúmenes de venta previstos. En este último caso, contar con clientes con cierto nivel de compromiso, permitiría orientar el trabajo de forma más eficaz. Establecer también posibilidades en mercados de comercio justo	NORSUD PETJADES Programa Cooperantes La Caixa
Importancia de poder contar con acceso al crédito en condiciones adecuadas, especialmente para financiar tareas de acopio	Estudio sobre las necesidades de crédito de las MYPEs y OECAs apoyadas por el proyecto Estudio de las entidades de crédito ya existentes en la zona que pudieran facilitarles el acceso al crédito Apoyarles en las solicitudes de los mismos	NORSUD PETJADES
Diagnosticar la situación específica de la mujer con el fin de poder diseñar políticas para revertir algunos aspectos de la situación actual	Diseño de propuesta de trabajo	NORSUD PETJADES
Necesidad de conseguir financiación para dar continuidad al proceso	Diseñar una propuesta de continuidad	NORSUD PETJADES