

**Informe de Evaluación Externa de Medio Término
del Programa de Innovación Continua
(PIC – COSUDE)**

Lilibeth Leigue, Daniel Roduner y Claudia Ranaboldo

Versión final 13.5.2012

La Paz (Bolivia)

ÍNDICE

	Página
ABREVIACIONES Y SIGLAS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
I. INTRODUCCIÓN	10
II. HALLAZGOS PRINCIPALES	14
II.1. Enfoques, gestión y resultados	14
II.1.1. Enfoque y modelo de innovación continua	14
II.1.2. La gestión del PIC en una época de apropiación, alineamiento y armonización	18
II.1.3. Resultados: avances y orientación	20
II.2. Estrategias de intervención y métodos	24
II.2.1. Los proyectos de innovación continua (Mandatos de investigación y difusión)	24
II.2.2. Desarrollo de capacidades para la innovación continua	26
II.2.3. Gestión del conocimiento y comunicación para el desarrollo	26
II.3. El valor agregado del PIC	27
III. RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL PIC: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
III.1. Conclusiones	31
III.2. Recomendaciones para la conclusión de la fase actual	32
III.3. Recomendaciones para el futuro	36
ANEXOS	
1. Propuesta de evaluación acordada con COSUDE (TdRs precisados).	
2. Agenda de Evaluación Externa (Cochabamba, Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz).	
3. Agenda de Evaluación Externa en La Paz.	
4. Fuentes documentales consultadas.	
5. Archivo fotográfico.	

ABREVIACIONES Y SIGLAS

ALC	América Latina y Caribe
CIAT	Centro de Investigación Agrícola Tropical
CCUVS	Cadena de Competitividad de Uva, Vino y Singani
CD PIC	Comité Directivo del PIC (Plataforma Meso en Cochabamba)
CIP	Centro Internacional de la Papa
CDC	Consejos Departamentales de Competitividad
CIOEC	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y originarias de Bolivia
CORLAP	COSUDE Regional La Paz
COSUDE	Agenda Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
ECA	Escuelas de Campo
ERNA	Empleo Rural No Agrícola
FAUTAPO	Fundación AUTAPO, Educación para el Desarrollo
G-DRU	Grupo de Desarrollo Rural
GIZ	Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
INIAF	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal
IRNA	Ingreso Rural No Agrícola
MIP	Manejo Integrado de Plagas
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
PCyT	Plan de Ciencia y Tecnología
PIC	Programa de Innovación Continua
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POF	Plan Operativo de Fase
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
PROAGRO	Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable
PROCAP	Programa de Capacitación Laboral y Formación Técnica
PROSEDER	Programa de Servicios para el Desarrollo Económico Rural
RASP	Red de Apoyo al Sector Productivo de Tarija
SBI	Sistema Boliviano de Innovación
SI	Sistema de Innovación
VCyT	Viceministerio de Ciencia y Tecnología

RESUMEN EJECUTIVO

La Misión de Evaluación Externa de Medio Término del Programa de Innovación Continua (PIC), financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) se realizó entre el 23 de abril y el 7 de mayo 2012. El equipo fue integrado por: Lilibeth Leigue, Daniel Roduner y Claudia Ranaboldo (jefa de misión). En todo el proceso se contó con la colaboración del equipo PIC y de la COSUDE, a los que van nuestros agradecimientos no sólo por facilitar los aspectos organizativos y logísticos sino también por el franco debate que se desarrolló, estimulándose un ambiente de interaprendizaje constructivo.

Metodológicamente, se tomó la opción de viajar antes a terreno para conocer algunos de los actores, actividades y resultados del PIC. De esta manera, durante la primera semana se desarrolló en Cochabamba un taller de presentación y discusión del Programa con el equipo del PIC y COSUDE. Luego se visitaron cuatro departamentos del país (Cochabamba, Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz), realizando entrevistas y reuniones con productores y representantes de instituciones públicas y privadas integrantes de las plataformas multiactorales regionales y locales, así como con un conjunto de informantes claves. También se tuvo la oportunidad de visitar algunos de los proyectos actualmente en ejecución. En la segunda semana se priorizaron contactos con funcionarios públicos, representantes de organizaciones matriz de productores y agencias de cooperación. Se mantuvieron nuevas reuniones con PIC y COSUDE, intercambiando criterios acerca de la orientación y los avances de la evaluación. Finalmente el día 7 de mayo se presentaron los resultados finales del análisis y las recomendaciones a la Regional La Paz de COSUDE (CORLAP).

*El PIC inició sus actividades en febrero de 2007 con la fase denominada “entrada en materia” que concluyó el 31 de diciembre de 2008. Actualmente el Programa se encuentra en la fase de implementación (2009-2013) a través de su Plan Operativo de Fase (POF) y las ampliaciones autorizadas. En este marco, COSUDE decidió llevar adelante esta **Evaluación Externa de Medio Término**.*

*“La Evaluación aspira a un enfoque integral con la participación de los socios del PIC, especialmente los Consejos Departamentales de Competitividad (CDC) y las plataformas locales, con una visión objetiva que tenga un carácter **analítico – orientador**, dentro de un **marco de discusión y reflexión**. De esta forma se espera contar con un documento de orientación estratégica, que proporcione elementos para la introducción de medidas correctivas para la culminación de la fase del PIC y algunos lineamientos a futuro”. En este sentido, las preguntas claves están ligadas a la **pertinencia y relevancia del PIC** como un Programa orientado a generar una contribución sustantiva para facilitar cambios relevantes para los pequeños productores rurales del país e influir en el ámbito de las políticas públicas en materia, particularmente a nivel local.*

*Para cumplir con este mandato, tomando en cuenta las características del PIC, los **ejes analíticos** que guiaron esta Evaluación fueron cinco, muy interrelacionados entre ellos:*

(i) Redes; (ii) Innovaciones y sistemas de innovación (iii) Gestión del conocimiento y aprendizaje para el cambio; (iv) Servicios de extensión; (v) Escalamiento.

El Informe de Evaluación tiene dos secciones. En la primera (**Hallazgos principales**) se realiza un análisis del PIC en relación con tres grandes áreas: (i) Enfoques, gestión y resultados; (ii) Estrategias de intervención y métodos; (iii) Valor agregado del PIC. En la segunda (**Relevancia y pertinencia del PIC**) se presentan las conclusiones principales al respecto, y se efectúan recomendaciones tanto para terminar la fase actual hasta el 2013 como para un futuro de más largo plazo.

Conclusiones

La propuesta del PIC es relevante y pertinente en el actual contexto boliviano en la medida en que:

1. Se focaliza en un **tema central** para el agro, que es la innovación y los sistemas de innovación, pensado a partir de múltiples interacciones, y apuntando al empoderamiento, no sólo económico, de los pequeños productores agropecuarios. A partir de esta práctica se pueden generar evidencias empíricas, lecciones y recomendaciones que serían de mucha ayuda para escenarios de política pública que se orienten a este sector de la población rural de Bolivia.
2. Pese a varios factores externos e internos contrarios, el Programa ha mostrado **reactividad y creatividad** para sortear las dificultades y aportar soluciones que permitieran no sólo su implementación sino también ciertas innovaciones en la gestión, en un marco complejo de apropiación, alineamiento y armonización en curso en el Estado boliviano.
3. La orientación de sus resultados permite visualizar mayores potencialidades a futuro, en particular si se logrará una real **apropiación** de los procesos de parte de los actores locales y el entorno de las instituciones arraigadas en las áreas rurales, con un énfasis en la “agency” de los primeros.
4. Son visibles y apreciados los **valores agregados** que el PIC ha canalizado en distintos niveles, particularmente en: (i) el estímulo a la **cooperación** efectiva y anclada en espacios rurales distintos; (ii) el aporte a la **conservación y potenciamiento de la base productiva agropecuaria local**.
5. En este sentido el Programa tiene un “**nicho estratégico**” que no es ocupado, actualmente (por INIAF y otros programas públicos centrados en los rubros priorizados por el Estado) en relación con productos y dimensiones que no son menores ni marginales para el desarrollo de los sectores campesinos e indígenas de Bolivia.
6. El PIC se adhiere flexiblemente a los principios programáticos actuales de COSUDE, recuperando la noción – que en el pasado ha distinguido a la Agencia Suiza - de

programas e iniciativas **innovadoras que puedan abrir brecha en el statu quo actual.**

Es esencial considerar que el PIC recién está desplegando sus potencialidades, considerando los problemas iniciales que tuvo que enfrentar. Por lo tanto la Misión considera que éste es un momento especialmente adecuado para introducir algunos ajustes. Las recomendaciones se plantean en dos cortes de tiempo y envergadura: (i) recomendaciones de carácter más operativo para concluir la fase actual hasta diciembre de 2013; (ii) recomendaciones más estratégicas a ser eventualmente consideradas en el periodo siguiente, en el marco de la coherencia con la nueva Estrategia 2013-2016 que COSUDE está elaborando.

Recomendaciones para la conclusión de la fase actual

La Misión de Evaluación considera que el PIC podría incrementar su valor agregado y, por lo tanto, su pertinencia y relevancia, en la medida en que logre:

En relación con el enfoque y la gestión:

1. **Focalización del Programa.** Revisar y acotar los supuestos, la finalidad y los objetivos del POF, para focalizar el Programa en base a una versión actualizada y razonable de su posible alcance, tomando en cuenta su naturaleza, los procesos impulsados y los resultados alcanzados hasta ahora, y sus ventajas comparativas. Lo anterior implicaría también definir mejor la población rural a la que se dirige, que sustancialmente es la de pequeños productores que viven de la agricultura como actividad principal y que tienen acceso al mercado o lo podrían potenciar.
2. En este marco conviene explicitar el **focus en jóvenes y mujeres** como sujetos innovadores del agro para lo cual se deberán establecer estrategias transversales de acceso para ellos a todas las oportunidades que ofrece el Programa.
3. **Instrumentos de medición coherentes y multinivel.** Con base en este ajuste, establecer una línea de base propia del PIC con un número acotado y relevante de indicadores que permitan medir los resultados y efectos del **Programa como una instancia facilitadora de segundo piso** que, además, prioriza su atención en escenarios descentralizados y multiactorales. Para aquello sería oportuno revisar la literatura vinculada con las redes para la innovación y el desarrollo.
4. A la vez, establecer un grupo pequeño de parámetros que permitan medir la adopción de las innovaciones y los efectos de las mismas, **a través de las instancias de primer piso, socios públicos y privados** con los que el PIC establece convenios y contratos. Asimismo definir procedimientos ágiles y pertinentes para los reportes, privilegiando el análisis sustantivo basados en evidencias empíricas sólidas, y no informes burocráticos afines a si mismos. En este plano, será clave insertar un indicador de sostenibilidad ambiental que guíe la innovación agropecuaria como un aporte específico que podría canalizar el PIC de manera más evidente.

5. **Agilización de mecanismos administrativos.** Operar una revisión de detalle – con COSUDE – de los flujos actuales de transferencia de fondos, controles y reportes administrativos. Identificar y poner en práctica todas las posibilidades existentes hoy en día en la Agencia para agilizar y simplificar los procedimientos administrativos útiles en función de un Programa orientado por la demanda, con altos niveles de cofinanciamiento y descentrado en su ejecución.
6. **Ampliación y diversificación del abanico de socios.** Incrementar la diversificación de socios cofinanciadores y ejecutores, ampliando el abanico de alternativas más allá de los centros de investigación, las universidades, las ONGs y fundaciones actuales. Se sugiere fortalecer las capacidades de instancias contrapartes nuevas y motivadas, como grupos de profesionales y líderes territoriales jóvenes, grupos de productores “expertos” locales, entre otros. Para ello será útil realizar un mapeo de los socios actuales y de los potenciales, por lo menos en las tres regiones (Cochabamba, Chuquisaca y Tarija) en las que actualmente el PIC está operando de manera más intensiva.
7. **Integralidad.** PIC es parte de una propuesta de COSUDE, la misma que no está completa sin los servicios no financieros y financieros (PROSEDER) y los procesos orientados al desarrollo de capacidades (PROCAP). Se recomienda elaborar un plan de trabajo conjunto con PROSEDER que, hasta finalizar el primer semestre del 2012, permita establecer parámetros comunes para una ejecución coordinada al menos en las áreas de cobertura y los rubros con los que el PIC lleva ya trabajando algunos años. Este es un aspecto que implicaría un seguimiento específico de parte de COSUDE puesto que no debería ser considerado una opción sino una conditio sine qua non. En relación con PROCAP existen oportunidades concretas para ampliarse, las mismas que son señaladas más adelante.

En relación con las estrategias de intervención y métodos:

8. **Afinamiento de enfoques y modalidades en los proyectos de innovación y la gestión de conocimiento y comunicación para el desarrollo.** Analizar las siguientes opciones:
 - **Gestión de conocimiento y desarrollo de capacidades** tienen que ser parte integral de cada plataforma y proyecto de innovación. Se recomienda una estructura y procesos que permitan abordar esos temas de manera conjunta; y no crear una estructura o responsabilidades aparte para la gestión de conocimientos. En otras palabras, los gestores y los actores de las plataformas gestionan el conocimiento y desarrollan sus capacidades.
 - **Fondos de innovación** que son disponibles para las plataformas – sin énfasis en investigación o en mecanismos formales / tradicionales de planificación de proyectos. Esos fondos deben fomentar la toma de riesgos de los actores involucrados para crear elementos nuevos (innovación) en los eslabones de producción, transformación, comercialización, desarrollo organizacional, desarrollo de capacidades y la formación de redes y plataformas.

- **Comunicación creativa multinivel.** Prever una mayor inversión en un tipo de comunicación que persiga fines y audiencias claramente diferenciados: (i) la apropiación por parte de los actores locales de los procesos de innovación; (ii) la incidencia en niveles que no son locales y que, al menos, necesitan una información cabal y atractiva de parte del PIC y sus socios. Para aquello es preciso innovar en tipo de soporte y mecanismos de difusión.

9. **Desarrollo de capacidades.** Abordar más sistemáticamente la estrategia de desarrollo de capacidades, a través de dos opciones que pueden estar interrelacionadas: (i) el aprendizaje de base vivencial, que estimula el viaje de los conocimientos y sus actores a través de giras, pasantías, intercambios, escuelas de campo, etc. Estos métodos funcionan si, no son librados a la espontaneidad y siguen una lógica y preparación que habilite una comunidad de aprendizaje en terreno, haciéndole seguimiento ex post; y (ii) la ampliación sustantiva de los cursos de acreditación formal de productores, de manera que ellos luego no sólo puedan contribuir a mover la frontera de la innovación sino que puedan insertarse en los mercados de servicios rurales. En ambos casos se pueden trabajar estas opciones en alianza con instituciones y programas especializados, como el PROCAP/FAUTAPO en relación con la segunda. Al mismo tiempo, se sugiere visualizar en los reportes el esfuerzo que el PIC está haciendo para ir construyendo paulatinamente nuevos enfoques y métodos en el personal del mismo equipo, en los gestores y otras figuras profesionales de las plataformas, y en los socios.

En relación con el escalamiento:

10. **Una opción que no es marginal: aportar desde lo local.** La Misión de Evaluación discutió mucho las distintas opciones que el PIC tenía para empezar a escalar paulatinamente procesos y resultados. En base a las evidencias recogidas y a su análisis - con un conjunto de interlocutores - llegó a la conclusión que la mejor opción, y la más potente, que se tiene hoy en día, es aquella de seguir fortaleciendo el trabajo desde lo local. La Misión es enfática en afirmar que esta vía, no constituye una opción marginal o basada en una visión micro, sino al contrario una opción que permite pensar – de manera realista – en mayores resultados – y más contundentes - al futuro. En esta línea, se han considerados los siguientes factores: (i) el actual escenario político y programático boliviano en lo que concierne a las políticas para el agro y la innovación, el mismo que es incipiente, inestable, en fase de construcción lenta, y que ya cuenta con varios donantes y recursos públicos; (ii) los vacíos de atención y cobertura que tienen los pequeños productores de las áreas rurales bolivianas hoy en día, frente a un sistema central que recién se está estructurando; (iii) los recursos limitados del PIC que no puede permitirse el lujo de canalizar sus recursos simultáneamente tanto a nivel nacional como a nivel local; (iv) la potencialidad que representa una mayor coordinación – desde lo local – de programas apoyados por COSUDE, como los ya mencionados (PROSEDER y PROCAP), para ir llenando los vacíos antes señalados; (v) las posibilidades concretas de encontrar sostenibilidad futura a partir de cofinanciamientos público/privados a nivel descentralizado, y apropiación local a través de múltiples socios. Al final, esta opción es estratégica y coherente con el área de Promoción de la economía local de

COSUDE, pues busca acortar intermediaciones y dirigirse de manera focalizada y especializada a los actores reales de la economía territorial.

11. **Evidencia para incidencia.** *El Programa tiene unas bases que podrían – en el futuro – constituir un cuerpo sólido de enfoques, métodos y lecciones aptos para orientar espacios diferentes de política pública. Se requiere capitalizar la información de procesos y resultados, a través de medios adecuados, que demuestren fehacientemente el valor agregado y la pertinencia de las plataformas de innovación continua para incidir en políticas locales (gobiernos municipales), regionales (governaciones) y programas del ámbito nacional (por ejemplo: INIAF). De la incidencia en programas públicos dependerá una parte de la sostenibilidad (en tiempo y financiamiento) de la propuesta PIC. La otra parte debería venir de la dinamización y el compromiso de sectores privados para lo cual CDCs y RASP deberían representar espacios fértiles.*
12. **Áreas de sistematización y análisis.** *Tomando en cuenta lo avanzado hasta ahora por el PIC, es factible que el Programa sistematice y analice sus experiencias de cara a dos entradas posibles: (i) la actual, por rubro productivo y cadenas de valor, la misma que parece ser la vocación real del PIC (por ejemplo en los casos de maní y maíz en el Chaco); (ii) la potencial, en la que sin abandonar su especificidad agropecuaria, vaya demostrando qué tanto y de qué manera el fortalecimiento de una canasta de productos agropecuarios de base campesina puede ayudar a dinamizar un territorio (por ejemplo en el caso del Valle Central de Tarija y San Ignacio de Velasco). Las enseñanzas que se saquen de estos análisis – como parte integrante de la misma Gestión del conocimiento – pueden ser muy útiles también para la incidencia en políticas y para captar la atención del sector privado empresarial.*

Recomendaciones para el futuro

1. **Hacia un enfoque de desarrollo territorial.** *Se ha confirmado un vacío importante en cuanto a desarrollo del enfoque y programas de desarrollo territorial en Bolivia. Muchos hablan de desarrollo territorial pero lo confunden con un espacio, una localidad, un producto arraigado en el territorio, una plataforma de concertación, entre otros aspectos. Existe un campo importante de aprendizaje al respecto, a partir de otros países de ALC y de fuera de la región. El PIC está bien posicionado no para liderizar el tema sino para generar insumos para la formulación de nuevos programas dentro de la COSUDE que puedan estar interesados en este abordaje y para establecer mayores y mejores relaciones con aquellos que hoy en día abordan al territorio, como BioCultura. En este sentido, se recomienda seguir con el programa completo que ofrece PIC, PROSEDER y PROCAP, a la luz de las experiencias y requerimientos/demandas que genere también BioCultura. Las iniciativas de la fase actual pueden ser llevadas a otro nivel: el desarrollo de un territorio. Los apoyos puntuales actuales, muestran una capacidad de influir verdaderamente en un desarrollo económico regional, sin embargo, si no se trabaja con aliados fuertes y pertinentes (y perennes) como son las entidades públicas*

(municipio, mancomunidad, gobernación, INIAF) será difícil de lograr un impacto valioso.

2. ***Innovación como eje central del programa.*** *El Programa debe instalar un carácter innovativo – desde el inicio, durante su implementación y en el monitoreo y evaluación. Eso excluye una planificación rígida de manera tradicional y demanda una apertura hacia nuevos métodos (por ejemplo: mapeo de alcances) por parte de la COSUDE. Lo anterior implica desarrollar dentro y fuera de COSUDE una discusión franca y actualizada sobre la identificación, lectura y procesos de medición de resultados y efectos, particularmente en el caso de programas como el PIC.*

I. INTRODUCCIÓN

1. La Misión de Evaluación Externa de Medio Término del Programa de Innovación Continua (PIC), financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) se realizó entre el 23 de abril y el 7 de mayo 2012. El equipo fue integrado por: Lilibeth Leigue, Daniel Roduner y Claudia Ranaboldo (jefa de misión). En todo el proceso se contó con la colaboración del equipo PIC y de la COSUDE, a los que van nuestros agradecimientos no sólo por facilitar los aspectos organizativos y logísticos sino también por el franco debate que se desarrolló, estimulándose un ambiente de interaprendizaje constructivo.
2. Metodológicamente, se tomó la opción de viajar antes a terreno para conocer algunos de los actores, actividades y resultados del PIC. De esta manera, durante la primera semana se desarrolló en Cochabamba un taller de presentación y discusión del Programa con el equipo del PIC y COSUDE. Luego se visitaron cuatro departamentos del país (Cochabamba, Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz), realizando entrevistas y reuniones con productores y representantes de instituciones públicas y privadas integrantes de las plataformas multiactorales regionales y locales, así como con un conjunto de informantes claves. También se tuvo la oportunidad de visitar algunos de los proyectos actualmente en ejecución (ver ANEXO 2). En la segunda semana se priorizaron contactos con funcionarios públicos, representantes de organizaciones matriz de productores y agencias de cooperación (ver ANEXO 3). Se mantuvieron nuevas reuniones con PIC y COSUDE, intercambiando criterios acerca de la orientación y los avances de la evaluación. Finalmente el día 7 de mayo se presentaron los resultados finales del análisis y las recomendaciones a la Regional La Paz de COSUDE (CORLAP).
3. El PIC inició sus actividades en febrero de 2007 con la fase denominada “entrada en materia” que concluyó el 31 de diciembre de 2008. Actualmente el Programa se encuentra en la fase de implementación (2009-2013) a través de su Plan Operativo de Fase (POF) y las ampliaciones autorizadas. En este marco, COSUDE decidió llevar adelante esta **Evaluación Externa de Medio Término**, cuya propuesta se encuentra en el ANEXO 1.
4. “La Evaluación aspira a un enfoque integral con la participación de los socios del PIC, especialmente los Consejos Departamentales de Competitividad (CDC) y las plataformas locales, con una visión objetiva que tenga un carácter **analítico – orientador**, dentro de un **marco de discusión y reflexión**. De esta forma se espera contar con un documento de orientación estratégica, que proporcione elementos para la introducción de medidas correctivas para la culminación de la fase del PIC y algunos lineamientos a futuro”¹. En este sentido, las preguntas claves están ligadas a la **pertinencia y relevancia del PIC** como un Programa orientado a generar una contribución sustantiva para facilitar cambios relevantes para los pequeños productores rurales del país e influir en el ámbito de las políticas públicas en materia, particularmente a nivel local.

¹ TdRs Evaluación Externa de Medio Término del PIC, pág. 5. También se tomó en cuenta el documento: COSUDE (2000). Evaluación Externa. Instrumentos de Trabajo para Planificación, Evaluación, Monitoreo y Aplicación (PEMA).

5. Para cumplir con este mandato, tomando en cuenta las características del PIC, los **ejes analíticos** que guiaron esta Evaluación fueron cinco, muy interrelacionados entre ellos:
- a) Redes.
 - b) Innovaciones y sistemas de innovación.
 - c) Gestión del conocimiento y aprendizaje para el cambio.
 - d) Servicios de extensión.
 - e) Escalamiento.
6. **Redes.** En el ámbito del desarrollo, en las últimas tres décadas, se han creado y difundido distintos tipos de redes. Hay coincidencia en cuanto a la importancia del «enredamiento» entendido como un proceso que promueve y facilita: (i) los intercambios y las interrelaciones (de información, conocimientos, experiencias, recursos); (ii) el apoyo mutuo para lograr ciertos fines (resolver problemas comunes, elaborar propuestas, incidir en diferentes ámbitos); (iii) el desarrollo de una identidad común y un sentido de pertenencia que fortalece la institucionalidad; y (iv) el logro de una mayor escala e impactos en las intervenciones, cualquiera éstas sean². El marco conceptual para la evaluación de una red es distinto del que se usa para la evaluación de una institución ejecutora directa. En este sentido, tres factores son esenciales para analizar una red: su valor agregado, y su pertinencia y relevancia en el contexto en el que actúa³. Si bien el PIC no es una red en *strictu sensu*, el rol que plantea como facilitador e instancia de segundo piso que colabora para la creación y/o fortalecimiento de plataformas multiactorales, implica que se puede adoptar una mirada de esta naturaleza durante la Evaluación. Lo anterior tiene lógica al considerar que, en el campo del desarrollo, se suele asociar “enredamiento” con innovación⁴.
7. **Innovaciones y sistemas de innovación.** Los elementos de un proceso de innovación incluyen: poner en uso el conocimiento; todo conocimiento que sea nuevo o acumulativo, o que se use de forma creativa; la inclusión de agentes diversos; articulaciones complejas entre agentes e instituciones, formales y no formales. Las innovaciones son conceptos sociales y, como tales, reflejan y resultan de las interacciones de diferentes actores, muchas veces con intereses y objetivos contradictorios, y ciertamente con diferentes grados de poder político, social y económico. Todo ello conforma un sistema, basado en la interacción. Las innovaciones y los procesos de innovación de mayor interés para los pobres muchas veces son descuidados, relegados o incluso menoscabados, cuando son

² Ranaboldo, Claudia y Teobaldo Pinzás (2003). ¿La Unión hace la fuerza? Estudio sobre Redes en el Desarrollo Sostenible. ICCO – ETC Andes. Lima-Perú. Disponible en: <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=12541>

³ Engel, Paul (1993). Daring to Share: Networking Among Non –Government Organizations» en C. Alders, B. Harverkort y L. van Veldhuizen, Linking with Farmers. Networking for Low-External-Input and Sustainable Agriculture. Intermediate Technology Publications. London-England.

⁴ Engel, Paul y Monique Salomón (1997). Enredamiento para la innovación. KIT-ICCO-RIMISP. Santiago-Chile.

vistos como amenazas del *statu quo* en las relaciones de poder a nivel local, nacional y global⁵.

Este abordaje tiene coherencia con los conceptos adoptados por el PIC⁶: innovación como cualquier novedad introducida en un contexto y proceso económico y social, con énfasis en la adopción de las innovaciones por parte de los agentes. Para el sector agroalimentario puede incluir cualquier nuevo conocimiento y tecnología en la producción primaria, procesamiento o comercialización. Sin embargo, en la Evaluación enfatizaremos el concepto de sistema de innovación (SI); y en particular en el hecho que las dinámicas de los SI no dependen de los institutos de investigación de tecnología de punta o de centros académicos sino esencialmente de la capacidad innovadora de todos los agentes. Es sobre estas ideas que se basa buena parte de la apuesta del PIC, en particular en relación con las plataformas multiactorales regionales y locales.

8. **Gestión del conocimiento y aprendizaje para el cambio.** Existen modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión. Su importancia como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de las tecnologías, las metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión, se convierta en una de las prioridades de las organizaciones⁷. La generación y difusión de información es relevante para la toma de decisiones por parte de los actores públicos y privados de la agricultura y de la vida rural; razón por la que se apuesta por la gestión del conocimiento, en particular en objetivos de mediano plazo, y por los limitados recursos tecnológicos disponibles actualmente en las áreas rurales latinoamericanas⁸.

La formulación de modelos responde a las características propias del sitio y área temática. Sin embargo se reconocen tres grandes grupos: (i) el modelo de almacenamiento, acceso y transferencia que se centra en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el “conocimiento” disponible, de fácil acceso y transferencia entre los miembros de la organización; (ii) el modelo sociocultural centrado en la cultura organizacional que trabaja sobre cambios de actitudes, confianza, creatividad, valor del conocimiento, comunicación y colaboración interna; y (iii) el modelo tecnológico en los que hay uso intensivo de sistemas de información, sistemas expertos y otras herramientas tecnológicas.

El PIC tiene un componente de gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades que es oportuno analizar bajo este enfoque, muy vinculado además al siguiente eje analítico.

9. **Servicios de extensión.** Gestión de conocimiento, aprendizaje para el cambio e innovación están mutuamente interrelacionados. Los conceptos y las metodologías de fondo - que definen en gran parte la forma de interacción con los actores en el SI - deben fomentar la generación de conocimiento y capacidades en todos los

⁵ Berdegú, Julio (2006). Pro-Poor Innovation Systems. Documento preparado para la Junta de Gobernadores del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Pág. 3-4.

⁶ OECD (1999). Managing National Innovation Systems.

⁷ Rodríguez Gómez, David (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento, una aproximación teórica. *Educar* 37:2006, 25-39.

⁸ Hernández, Cindy (2011). Área de Gestión del conocimiento y comunicaciones. IICA – El Salvador. En : <http://www.iica.int/Esp/regiones/central/salvador/areas/Paginas/GestiondeConocimiento.aspx>

niveles e interacciones del SI. En este marco, resulta interesante analizar los servicios de extensión.

Entre los cuatro paradigmas de servicios de extensión⁹ se encuentran sistemas de “transferencia de tecnología”, empleados durante la época de la colonia y con un fuerte renacimiento en la década de los setenta. Se caracterizan por un modelo “de arriba hacia abajo” en el cual el investigador recomienda tecnologías apropiadas al productor, cuyo rol es reducido a la aplicación de las recomendaciones en campo.

En la década de los ochenta se desarrolló un segundo modelo, basado en un enfoque “desde abajo hacia arriba”, integrando métodos participativos. El actor ‘animador’ promueve la participación y articulación de los diferentes actores en el sistema – en muchos casos con un énfasis específico hacia los y las productores y productoras. En ese modelo también se impulsaron sistemas de “desarrollo rural integral” y “organizaciones de extensión de productores”.

Un tercer modelo se orienta hacia los mercados: un “sistema de servicios de extensión para un producto” es típico en este sentido y se ha desarrollado sobre todo para productos de exportación y de alto valor, como cacao, café, tabaco, caña de azúcar, aceites, algodón y frutas. El proveedor de asistencia técnica puede ser del gobierno, de ONGs o del sector privado. Normalmente los servicios están destinados a productores medianos o grandes, o a pequeños productores asociados. El más reciente modelo de extensión basado en la demanda de mercados representa un cambio sustantivo en comparación con el sistema lineal de transferencia de tecnología. Ese sistema toma en cuenta y fomenta la innovación en cada eslabón de la cadena de valor y articula una gran variedad de actores relacionados en la misma cadena.

El cuarto y último modelo se concentra en formas de “extensión y educación no-formal”; las metodologías más conocidas en América Latina y el Caribe (ALC) incluyen las “escuelas de campo” y “campesino a campesino”. En Estados Unidos existe un sistema de extensión desde las Universidades que forma parte de este último modelo.

Mientras cada modelo tiene sus ventajas y desventajas, se estima imprescindible que los sistemas actuales transiten hacia un sistema pluralista, basado en demanda (de los mercados), y altamente participativo, que se distinga por su capacidad de aprender (*versus* un sistema que enseña).

El PIC está postulando un modelo basado en las demandas que vienen desde abajo, de los propios productores, esquema que tampoco es nuevo en general en ALC pero puede hacer una diferencia en el tradicional sector agropecuario boliviano¹⁰.

10. **Escalamiento.** Es la ampliación horizontal y vertical del proceso de innovación, donde se involucran más actores; los efectos se multiplican y se hacen más profundos; partes del proceso son adoptados a contextos similares y generan nuevos procesos; las ideas viajan y disparan nuevos procesos de innovación¹¹. El escalamiento también se puede entender como un fin que genera más beneficios

⁹ Swanson, Burt E. y Rajalahti, Riikka (2010). Strengthening Agricultural Extension and Advisory Systems : Procedures for Assessing, Transforming, and Evaluating Extension Systems. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 45. The World Bank.

¹⁰ AA.VV. (1998). Sistemas privados de asistencia técnica. FIDA-PROCASUR-GTZ-CAF. CID. La Paz-Bolivia.

¹¹ Programa de Escalamiento de Innovaciones Rural – PEIR (2011). Escalando innovaciones rurales. Vías y estrategias. Documento de trabajo.

de calidad para más gente, en áreas más amplias, de manera más rápida, más equitativa y duradera. Lo anterior está muy ligado a la capacidad institucional local y a procesos de aprendizaje que: tiendan puentes e involucren múltiples y nuevos actores; mejoren la habilidad local para resolver problemas y tomar decisiones; amplíen el impacto de innovaciones exitosas en contextos limitados; alienten el interaprendizaje¹².

Consideramos este criterio porque una de las preguntas que se nos hizo en función de la Evaluación estaba ligada al potencial de escalamiento que tiene el PIC en términos de enfoques, métodos, resultados.

11. Este informe tiene dos secciones. En la primera (**Hallazgos principales**) se realiza un análisis del PIC en relación con tres grandes áreas: (i) Enfoques, gestión y resultados; (ii) Estrategias de intervención y métodos; (iii) Valor agregado del PIC. En la segunda (**Relevancia y pertinencia del PIC**) se presentan las conclusiones principales al respecto, y se efectúan recomendaciones tanto para terminar la fase actual hasta el 2013 como para un futuro de más largo plazo.

II. HALLAZGOS PRINCIPALES

II.1. Enfoques, gestión y resultados

II.1.1. Enfoque y modelo de innovación continua

12. El PIC enfatiza – a través de una abundante documentación producida (ver ANEXO 4) - los elementos centrales de su enfoque: facilitar sistemas locales de innovación, con una opción que se puede sintetizar en un “PIC no actor”. Lo anterior implica: (i) la propuesta de un “modelo” para facilitar procesos de innovación que estén acordes con el contexto nacional, y sean sensibles a las diferencias (ecosistemas, realidades sociales, culturales, institucionales y económicas); (ii) una visión del “impacto” como guía del proceso de innovación que se asienta en la promoción de procesos de coordinación y alianzas estratégicas, el diálogo de saberes y la concertación sobre objetivos comunes; (iii) un trabajo en tres niveles (en una secuencia que va desde lo local a lo nacional pasando por lo regional); (iv) la promoción de la participación de actores con un énfasis en la investigación participativa; (v) la gestión del conocimiento y la gestión para el desarrollo de capacidades; (vi) la facilitación y complementación de la innovación con servicios financieros y no financieros.
13. En esas definiciones de principio, hay algunos **supuestos** que son clave de considerarse porque marcan la aproximación conceptual y el devenir del PIC. Nos parece importante discutirlos a la luz del contexto actual y también de la trayectoria histórica del sector agropecuario en Bolivia. Para ello tomamos en cuenta el análisis de pertinencia del Programa PIC que se encuentra en el POF

¹² Carter, Simon and Bruce Currie Alder (2006). *Scaling-up Natural Resource Management : Insights from Research in Latin America*. Routledge Taylor and Francis.

2009-2011¹³, y lo contrastamos con los procesos y resultados que se han podido constatar en terreno y discutir con distintos actores, y con la documentación revisada. Como se verá, hay **áreas críticas** que provienen de las concepciones iniciales presentes en el diseño del proyecto y su entrada en materia.

14. *“Los ingresos de la población en el ámbito del sector rural, cuya actividad productiva está centrada principalmente en la actividad agropecuaria”*. ¿Cuáles son las evidencias empíricas que respaldan esta afirmación? ¿Se ha tomado en cuenta que hoy en día, en ALC y por ende también en Bolivia se tienen porcentajes muy importantes de ingresos y empleos no agrícolas (IRNA y ERNA)? Estudios de los años 90 ya mostraban que existía una “nueva ruralidad” en ALC en la cual, sin despreciar la importancia de la agricultura, la economía de las sociedades rurales se caracterizaba cada vez más por la multiactividad. Se estima que hoy en día el 45% de los trabajadores rurales están involucrados en algún tipo de ERNA como su ocupación principal¹⁴. Si el PIC mantiene esta opción por lo agropecuario, debe estar consciente que se dirige entonces a un cierto tipo de productores rurales para los cuales pueden calzar objetivos de desarrollo y competitividad, pero no necesariamente se trata de los más pobres ni de los más afectados por problemas de seguridad alimentaria.
15. *“La situación de la mujer es aún más precaria respecto a sus ingresos”*. Si bien hay indicadores socioeconómicos que muestran lo anterior, también es cierto que hay nuevas dinámicas, y no sólo agropecuarias, que posicionan de manera distinta a las mujeres rurales, y sobre todo las jóvenes. IRNA y ERNA, pero también migración, dinamización o estancamiento de territorios rurales, educación – entre otros aspectos – llevan a diferentes configuraciones de la “marginalidad femenina” que es preciso tomar en cuenta. De ahí que no exista solo un “tipo” de mujer rural; que las demandas sean diferenciadas y obviamente también lo sean las demandas “por la innovación”. No queda claro como el PIC podía considerar estas situaciones y estas demandas de manera explícita, cuando el POF no se refiere específicamente a las mujeres como población focalizada, sino a otros “sujetos” como “productores, familias, unidades económicas, pequeñas y medianas empresas”.
16. *“Cadenas productivas en sus diversos eslabones, y territorios productivos/espacios territoriales determinados por su vocación productiva”*. Por el momento aún se trata de procesos incipientes en relación con las cadenas, ya que el accionar del PIC se ha focalizado sobre todo en la producción primaria, teniendo en cuenta el muy incipiente proceso de articulación con servicios no financieros y financieros, incluso con los impulsados por COSUDE como el Programa de Servicios para el Desarrollo Económico Rural (PROSEDER). En relación con la concepción territorial, su definición en el diseño del Programa se restringe a la vocación productiva y al espacio, sin considerar la construcción social que está en la base de los territorios

¹³ Ver también “Presentación del PIC” en el Taller de Inducción, al comenzar la Misión de Evaluación de Medio Término, Cochabamba, 23 de abril 2012.

¹⁴ Berdegú, Julio et al. (2000). Policies to Promote Non-Farm Rural Employment in Latin America. Natural Resources Perspectives Number 5. Overseas Development Institute, London, UK.
Dirven, Martine (2011). Non-Farm Rural Employment and Rural Poverty Reduction: What We Know in Latin America in 2010. IFAD Conference on New Directions for Smallholder Agriculture, Rome 24-25 January.

ni sus otras connotaciones clave como la dotación de activos y la identidad¹⁵. Por lo tanto se trata más de una declaración de buenas intenciones que de una apuesta real por el desarrollo del territorio a partir de lo agropecuario.

17. *“Preocupación hacia el cambio climático: la producción agropecuaria es altamente vulnerable y los productores no están preparados...”*. Resulta difícil asociar desde una visión de cadena productiva, una real contribución a la mitigación y adaptación; ni lo pueden hacer de manera fragmentada unidades productivas y organizaciones desde espacios micro. La visión de sistema productivo y territorio podría representar una oportunidad para responder a esta preocupación, pero no hay desarrollo al respecto en el diseño del Programa.
18. *“Políticas del Gobierno priorizan la innovación como uno de los motores del desarrollo productivo, del vivir bien (PND, PCyT, SBI, INIAF)”*. *“Las nuevas políticas de gobierno dan una marcada preferencia a las zonas rurales enfatizando en los más pobres”*. En primera instancia, desarrollo productivo no es lo mismo que la propuesta del “Vivir Bien” del actual Gobierno de Bolivia. En segunda instancia, hay que reconocer que en todos los gobiernos anteriores se han tenido planes y estrategias vinculadas con el sector agropecuario, con cambios permanentes en cuanto a su institucionalidad, en particular en relación con la investigación y transferencia de tecnología¹⁶. Sin embargo, la existencia de la norma, en Bolivia, no garantiza históricamente ni su aplicación ni su continuidad institucional. Tampoco en este Gobierno es evidente una real priorización y un salto de calidad en términos de políticas públicas para los pequeños productores y otros actores rurales. Este supuesto del Programa entonces ha sido particularmente optimista respecto a la existencia de un marco institucional habilitador.
19. Por lo tanto, al empezar la Fase de Implementación, el PIC se encontró con un conjunto de supuestos que, hoy en día, convendría revisar y discutir, a la luz de la situación actual y de cuanto, efectivamente, se puede esperar de un Programa de la naturaleza del PIC.
20. Lo anterior parece aún más pertinente si se considera que el PIC ha sufrido una **transición** bastante traumática entre su diseño y puesta en ejecución. Fue un programa concebido inicialmente en el marco de una institución precisa – la Fundación PROINPA – y en base al concepto de “maquina de investigación” referida sobre todo a la innovación tecnológica. En su desenlace ha ampliado su horizonte a un concepto más amplio de innovación que – como lo señala el actual Equipo del PIC – introduce cambios en la manera de concebir el desarrollo del

¹⁵ Schejtman, Alexander y Julio Berdegue (2004). Desarrollo territorial rural. Serie Debates y Temas Rurales, n. 1.

RIMISP. Santiago-Chile. Disponible en:

http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/dtr1_desarrolloterritorialrural.pdf

Fonte, Maria y Claudia Ranaboldo, Eds. (2007). Territorios con identidad cultural. Perspectivas desde América Latina y la Unión Europea. OPERA. RIMISP-Università di Napoli- Universidad Externado de Colombia. Disponible en: http://www.rimisp.org/proyectos/seccion_adicional.php?id_proyecto=188&id_sub=365

¹⁶ Hameleers, Arnoud et al. (2012). Agricultural Human Investment Strategies: Towards Strengthening the Farmers Innovations Capacity (FIC). Study Case: Bolivia. Final version.

sector agropecuario en Bolivia¹⁷, facilitando procesos que incluyan: (i) el paso de una lógica de oferta a una de demanda; (ii) la articulación entre actores públicos y privados; (iii) el ejercicio del control social; (iv) la apropiación de las innovaciones y los procesos de innovación; (v) la búsqueda de nuevos socios para construir sinergias. El PIC apuesta a un cambio de “chip”, no ceñido exclusivamente al cambio tecnológico, sino más bien a un proceso de empoderamiento de los actores locales.

21. El PIC entonces se ha ido configurando como un Programa **ambicioso y complejo** con una serie de tareas arduas de ejecutarse y de medirse, pensadas desde un solo Programa y con un presupuesto relativamente reducido, aun si se multiplicaran los socios y los cofinanciamientos.

RECUADRO 1
PIC: UN PROGRAMA AMBICIOSO

“La finalidad del programa en su aporte más amplio al Desarrollo Sostenible de Bolivia es: Fomento de la innovación para contribuir a la **reducción de la pobreza** y el **mejoramiento de la calidad de vida**, incrementando el **empleo de calidad**, los **ingresos**¹⁸, la **seguridad alimentaria** de las familias rurales, en las zonas de intervención del Programa PIC.

El propósito/objetivo del programa para contribuir a esta finalidad, bajo la orientación de constituir a la innovación como **el motor del desarrollo productivo** es:

Actores públicos, privados y comunitarios articulados a nivel local, regional y nacional implementan de manera sostenible y continua **innovaciones productivas competitivas** y de **seguridad alimentaria en cadenas y territorios productivos** seleccionados sobre la base de las **demandas y políticas públicas**.

El objetivo se focaliza en los productores y en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) rurales, las mismas que interactúan con otros actores del entorno”.

Fuente: POF 2009-2011, pág. 11

CUADRO 1
PIC: UN PROGRAMA COMPLEJO

ACTORES	ÁMBITOS	OBJETIVOS
• Productores • Familias • Unidades económicas • PyMES • Públicos, privados y comunitarios articulados en distintos niveles	• Cadenas de valor • Territorios productivos • Espacios territoriales • Demandas • Políticas públicas	• Reducción de la pobreza • Mejoramiento de la calidad de vida • Empleo de calidad • Ingresos • Inclusión económica • Seguridad alimentaria • Innovaciones productivas competitivas

Fuente: POF, 2009-2011

¹⁷ Estos temas no son nuevos en otros sectores bolivianos (como los vinculados a la municipalización del país y su instrumento inicial, la Ley de Participación Popular; o a los servicios financieros, en particular las microfinanzas populares). Son relativamente nuevos para el sector agropecuario, el mismo que ha sufrido históricamente de una alta inestabilidad y ha mantenido enfoques y métodos tradicionales, en particular en relación con la inversión pública dirigida a los pequeños productores.

¹⁸ En otra parte del texto también se habla de “inclusión económica”.

II.1.2. La gestión del PIC en una época de apropiación, alineamiento y armonización

22. A partir de la Estrategia 2008-2012, COSUDE re-estructuró su cooperación a través de ocho programas. El PIC integra el área de Promoción de la economía local. El enfoque programático postula: (i) un mayor impacto, con un énfasis en incidencia en políticas públicas; (ii) mayores sinergias entre los socios y actores; (iii) flexibilidad mientras exista focalización; (iv) trabajo con una variedad de socios e instrumentos; (v) trabajo de forma eficiente y eficaz, incluyendo una posible tercerización de tareas.
23. El PIC responde a estos objetivos¹⁹, sobre todo en los siguientes aspectos: (i) tiene una estrategia de incidencia política en los subniveles del Estado y las plataformas regionales y locales; (ii) realiza una fuerte apuesta a las sinergias interinstitucionales e interactorales, sobre todo a nivel descentralizado, el más cercano a la población a la que orienta su trabajo; (iii) busca mantener una cierta flexibilidad/reactividad tomando en cuenta los cambios e inestabilidades del contexto en el que actúa; (iv) busca diversificar los socios y está incursionando en distintos tipos de instrumentos para una gestión descentralizada, la misma que además incluye el desarrollo de capacidades; (v) ha operado una tercerización anclada en instancias regionales.
24. *A posteriori*, y pese a toda la discusión que se generó al respecto en COSUDE, en el ámbito de la cooperación internacional y en el Estado, la opción del PIC de no asumir los principios de la Declaración de París de una manera mecánica y centralista, ha sido un acierto en términos de una orientación decidida hacia los pequeños productores, sus sistemas productivos y los espacios locales de toma de decisión. Aquello no significa que el PIC no pueda mejorar su desempeño al respecto, pero hay evidencias empíricas acerca de sus avances en las regiones mostradas por: (i) los proyectos que se vienen insertando en los Planes Departamentales del CDC de Cochabamba, CDC de Sucre, plataformas locales de Santa Cruz, y la Red de Apoyo al Sector Productivo de Tarija (RASP); (ii) los compromisos de colaboración y cofinanciamientos concretos y de magnitud por parte de otros programas, instituciones públicas y privadas; (iii) la construcción desde abajo de una interinstitucionalidad que, pese a sus debilidades, podría en el futuro generar incidencia política de manera sinérgica y más rápida de lo que pueda ocurrir a nivel de Estado central y en La Paz. Los ejemplos que muestran estas potencialidades son, por ejemplo, los convenios operativos con INIAF y la Fundación Chaco en Yacuiba; o el hecho que instancias tan distintas como Fundación Valles y la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC) compartan en el CDC de Cochabamba con entidades empresariales, universidades, centros de investigación.
25. Una valoración objetiva muestra que el PIC tuvo que enfrentar un conjunto muy importante de dificultades que atrasaron y limitaron su accionar inicial pero, al

¹⁹ COSUDE (2011). El enfoque programático de COSUDE en Bolivia. Principios, implementación y lecciones aprendidas.

mismo tiempo, permitieron introducir innovaciones interesantes. Una de ellas fue el cambio no sólo de entidad sino de enfoque de gestión (de una Fundación PROINPA ejecutora a un PIC facilitador con CDCs y RASP junto con las plataformas locales). Esto significó sin duda romper una larga tradición de colaboración con un socio antiguo y acreditado de COSUDE, incursionando en un espacio cuya sostenibilidad es incipiente y está en plena construcción, con las lentitudes que implican los procesos sociales. Asimismo el intento inicial de aportar – bajo la lógica del alineamiento – al nivel macro/central a través del Viceministerio de Ciencia y Tecnología (VCyT) y el Sistema Boliviano de Innovación (SBI) mostró cuán endeble es la contraparte pública nacional y cuán sujeta a cambios de distinto tipo y naturaleza. La apuesta a lo local implicó ciertamente nuevos desafíos.

26. Frente a algunos procedimientos y normas administrativas en COSUDE, que mantuvieron prácticamente parado el Programa, se buscaron salidas contractuales vía los CDC y la RASP. Sin embargo, es aún necesario discutir como otorgar la agilidad y la flexibilidad necesarias para impulsar un Programa descentralizado y orientado por la demanda. De la misma manera hay que definir como medir el accionar de un PIC facilitador en un escenario de construcción de redes y “enredamiento”: ¿cuánto de los resultados/efectos puede ser atribuible al mismo PIC?. ¿Cuáles son los indicadores más apropiados para una instancia de segundo piso como el PIC?.
27. Finalmente, un tema respecto al cual aún no se ha encontrado solución, y que es urgente de enfrentar, es el de una coordinación adecuada con PROSEDER, teniendo en cuenta además el esfuerzo que se hizo desde el PIC para aportar a su diseño en la línea de una coherencia dentro del SI. No llegar a una correcta articulación en tiempos cortos, evidenciaría la débil capacidad de cooperación programática en COSUDE cuando paradójicamente se estimula cooperación en otras esferas.
28. La Misión de Evaluación estima que, luego del período anterior, muy complicado para el PIC, es importante “ordenar la casa”, establecer parámetros compartidos para una gestión ágil y descentrada, y niveles óptimos de “rendición de cuentas” tanto a la sociedad boliviana como a COSUDE. Todo aquello influiría positivamente para llegar a una gestión estratégica, que no se estrese en un “*micromanagement*”, y que más bien esté en condiciones de aprovechar mejor las oportunidades existentes, tanto interna como externamente a COSUDE. Hoy el Coordinador del PIC ya no está solo. La Unidad de Coordinación del Programa cuenta con 7 personas²⁰, lo que deberían ser suficiente para impulsar de manera estratégica el Programa y ayudar a capitalizar sus lecciones.

²⁰ 1 Coordinador general; 1 Asistente Administrativo y Punto Focal de Género; 1 Auditor Interno; 1 Responsable de Gestión de Conocimientos; 1 Responsable de Comunicación; 1 Responsable de Desarrollo de Capacidades y Asistente Técnico; 1 Responsable de Programación, seguimiento y Evaluación.

II.1.3. Resultados: avances y orientación

Desde los reportes del PIC

29. Según lo que reportan los informes del PIC (ver ANEXO 4), los resultados de **Gestión del Programa** evidencian la reactivación y/o conformación de las plataformas departamentales y locales en Cochabamba, Chuquisaca, Tarija, y actividades más específicas en Santa Cruz; se está gestando la implementación en Potosí y en la región del Chaco. La ejecución se efectúa a través de socios regionales quienes asumen la responsabilidad de gestión, administración, subcontratación y control de procesos de innovación tecnológica, comercial e institucional.
30. Se han firmado Convenios de colaboración y contratos con PROINPA, el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), el Centro Internacional de la Papa (CIP PAPA ANDINA), el Grupo de Desarrollo Rural (G-DRU), la Cadena de Competitividad de Uvas Vinos y Singanis (CCUVS), Visión Mundial, Fundación Chaco, Fundación AUTAPO, Educación para el Desarrollo (FAUTAPO), ONGs, Universidades, Gobiernos Departamentales y Municipales, para la promoción de innovación, gestión de conocimientos, desarrollo de capacidades y co-inversión.
31. Actualmente se ejecutan 41 proyectos de innovación con financiamiento de PIC COSUDE y con aportes locales y nacionales (Bs. 11.548.600 equivalente a un 49,5% del total de la inversión). Esto significa que el modelo de implementación de los espacios de innovación se ha generado, y los actores han respondido al desafío de cofinanciar. Los entrevistados evidencian estos resultados confirmando los cambios favorables en sus capacidades de gestión, la reorganización e interés de las instituciones, aunque evidenciándose necesidades crecientes²¹.
32. En **gobernabilidad y género**, se han fortalecido 8 plataformas multiactorales y 3 plataformas departamentales, donde participan regularmente 32 entidades público, privadas y académicas. En las plataformas multiactorales participan cerca de 68 entidades de desarrollo con 1.716 productores afiliados, y 28% de mujeres designadas como representantes. En algunos casos, se manifiesta que la incorporación de mujeres en las plataformas locales, en representación de sus comunidades y asociaciones de productores locales, le ha conferido a las mencionadas instancias una mayor capacidad de gestión²².
33. En cuanto a **gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades**, se ha elaborado una estrategia conjunta que describe el potencial y escenarios futuros que podría generar su desarrollo, basada en instrumentos de comunicación; aunque no establece claramente la orientación metodológica, a fin de que los instrumentos que usa sean eficaces, en particular para el cambio de actitud. Las

²¹ Entrevista con la Mesa Agropecuaria, CDC Chuquisaca.

²² Entrevista con doña Raquel Ramírez, Presidenta de la comunidad de San Julián, Municipio de Padilla.

herramientas que se han utilizado son comunicaciones técnicas (54)²³, revistas, boletines, manuales, guías, folletos, volantes, bípticos, cuadernillos, afiches y videos, conteniendo información técnica para productores, técnicos y público en general. Se utilizan metodologías participativas para la gestión de proyectos de innovación (ajuste de propuestas, seguimiento y evaluación) y se está empezando a desarrollar metodologías de gestión de conocimientos con apoyo de CIP Papa Andina – PROINPA. Como parte de esta estrategia se han efectuado talleres para productores y técnicos, a fin de fortalecer capacidades vinculadas a las innovaciones tecnológicas.

34. Las **innovaciones tecnológicas** se han desarrollado esencialmente en rubros priorizados por las plataformas locales. Destaca el hecho que éstos no necesariamente son parte de los nueve priorizados por el INIAF, sino más bien son una muestra de productos de alto interés de los pequeños productores, sobre todo en función del mercado, sin dejar de lado su importancia en la canasta básica familiar.

CUADRO 2
Resultados de Innovación tecnológica por rubros

RUBRO	VARIETADES MEJORADAS	TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN
Durazno	105 seleccionadas 1 variedad temprana liberada	- Detección agalla de corona en Laboratorio - Producción certificada de plantines - Tecnología MIP
Maíz	1 variedad	Bioinsumos para MIP
Maní	2 variedades mejoradas 4 variedades refrescadas del Chaco	Bioinsumos para MIP
Frejol	1 variedad convencional 2 variedades biofortificadas	Multiplicación de semilla
Ají	2 variedades	Bioinsumos para MIP
Trigo	2 variedades en proceso de mejoramiento	Bioinsumos para MIP
Papa	5 variedades refrescadas	Bioinsumos para MIP, control de brotación
Arracacha	2 variedades refrescadas	Bioinsumos para MIP, tecnología para multiplicación
Achira		Tecnología para multiplicación
Aves	Doble propósito	Tecnología de crianza

Fuente: PIC, Informe de gestión al 31 de diciembre 2011.

“Algunos de estos materiales ya están siendo sometidos a multiplicación para su difusión, acorde con la demanda de los productores, uso de bioinsumos para reducción de agroquímicos y metodologías de selección y mejoramiento genético participativo, en el caso de maní y ají.”

SENACYT, ejecutor, Municipio de Padilla

²³ Anexo INFO PIC 31. Diciembre 2011. Publicaciones Técnicas.

Desde la autoevaluación del PIC

35. En un interesante ejercicio autocrítico interno, el PIC evidencia como limitantes: (i) falta de una estrategia clara para el desarrollo de capacidades; (ii) baja capacidad de gestión en las plataformas regionales; (iii) reducido número de oferentes de tecnología; (iv) conceptos y prácticas diferentes en torno a la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades, dependiendo de los actores; (v) sobrecarga operativa; (vi) limitaciones en planificación y organización donde inciden factores como concepciones que privilegian lo administrativo sobre lo técnico y sustantivo; (vii) agenda muy recargada; (viii) dependencia administrativa de la Unidad de Coordinación; (ix) incompatibilidad entre plazos del Programa y los procesos de innovación agropecuaria; (x) incertidumbres sobre los plazos y continuidad del Programa; (xi) posicionamientos cerrados, verticales y centralistas, principalmente del sector público respecto a la innovación y finalmente, (xii) la situación del país con un alto grado de conflictividad e inestabilidad institucional que complica las acciones en general. Pese a ello, de acuerdo a los resultados, la eficiencia, eficacia e impacto han sido notables, con escenarios encontrados en cuanto a la sostenibilidad. Se han identificado en general mejores resultados de los planificados. Asimismo, se han identificado puntos de mejora inmediata²⁴. Como se notará varias de estas limitantes coinciden con las señaladas por la Misión de Evaluación.

Desde la percepción de los actores respecto al PIC

36. Muchos actores de las plataformas departamentales y locales, consideran al PIC un financiador, al punto de haber insinuado a la Misión de Evaluación que el Programa continúe. Entre estos actores están también algunos ejecutores. Algunas instituciones tampoco tienen una idea clara de lo que es y hace el PIC.

“Los recursos del PIC le permiten al CDC cumplir su función, el PIC en este momento es el brazo operativo de la gestión del CDC. Los productores se sienten solos, necesitan apoyo, requieren infraestructura para sus actividades, y ven en el PIC la disposición a invertir.”

Plataforma Departamental Chuquisaca.

37. **La percepción del modelo.** En general se considera que el modelo de innovación continua es pertinente, por cuanto recoge demandas legítimas. Sin embargo hay dudas respecto a la canalización de recursos en la magnitud necesaria para atender las demandas, sobre todo viendo que el actor público no siempre está interesado en asumir su rol puesto que mucho depende también de los distintos escenarios locales. Por otra parte se confía en que esta propuesta podrá constituirse en una opción que permita “llevar” los resultados de investigación al productor, sin impactar negativamente en el ambiente; con los aportes del conocimiento tradicional de los productores, que la componente de generación de capacidades podría atender vía la gestión del conocimiento y comunicación para el desarrollo.

²⁴ Informe de Evaluación Interna, Reflexiones y Resultados. 20.04.12

“Hemos abierto los ojos, necesitamos volver a producir sin daño al ambiente, desde hace dos años que estamos motivados, con la presencia del PIC. No tenemos servicios a la producción, falta capital de trabajo, se necesita orientación sobre cómo transforma y dónde vender.”

Doña Raquel Ramírez, productora dirigente, Plataforma local Padilla.

38. **La percepción del proceso.** En la parte operativa se presume que hay dificultades, se está llegando tarde al campo, los ejecutores están ausentes en el momento que los productores necesitan asistencia, eso conduce a introducir prácticas no deseadas para solucionar los problemas de producción, hay preocupación por no poder terminar con un ciclo hasta la cosecha y quedar sin asistencia para la etapa de comercialización. Hay discrepancias en las decisiones técnicas, dependiendo del ejecutor, por ejemplo en el uso de bioinsumos o de productos químicos para el control de plagas. Si bien, se evidencian dificultades de orden administrativo, también falta la unificación de criterios técnicos.

“Necesitamos llevar el proceso hasta la venta del producto, el proyecto se termina antes de la cosecha, y hemos empezado tarde la siembra, ahora no tenemos agua para regar, la orientación técnica no es oportuna, he sido capacitado para multiplicar semilla aunque no me alcanza el tiempo para seguir asistiendo a las capacitaciones, me falta mano de obra.”

Don Eloy Solíz, productor semillerista de La Ciénega.

39. **La percepción sobre incidencia en el campo.** Se percibe una expectativa generada, no solo en los productores, también en las instituciones vinculadas al desarrollo rural, o de servicios. Salvo excepciones, las autoridades son cautas y mesuradas en sus apreciaciones.

“El modelo es tan exitoso que ha sobrepasado nuestras posibilidades de atender la demanda.”

(Director Ejecutivo CIAT)

“Ahora hemos garantizado el sustento de la familia, pero necesitamos hacer aún mejoras para tener un ingreso, hay más interesados en formar parte del proyecto.”

(Cacique de comunidad Chiquitana de Sañonama).

Apreciaciones finales sobre indicadores y línea de base

40. Si bien los indicadores aplicados hasta el momento son congruentes con los establecidos en el POF y la planificación convencional, y permiten establecer avances en las metas cuantitativas de una manera satisfactoria, los indicadores de proceso que están propuestos²⁵ no transparentan necesariamente la realidad y su evolución. Los resultados de la evaluación interna, son más congruentes con los que se evidenciaron en el campo y durante las entrevistas.

41. Como parte de los procesos de innovación tecnológica que es enfatizada en el Programa, cabría desarrollar indicadores de índole **ambiental-productivo**, que

²⁵ Ficha resumen de indicadores del PIC 31.dic.11 v2.

permitan evidenciar la adopción de prácticas más amigables con el ambiente, su estabilidad (productividad, resiliencia y equidad) que vayan reflejando la evolución del sistema en general hacia la sostenibilidad del sistema productivo. En campo se constató un alto interés por conocimientos y prácticas agroecológicas, las mismas que no son nuevas en ALC pero sí lo pueden ser en determinados contextos rurales bolivianos. Sin embargo, aún están en fase de investigación o son aplicadas a un nivel muy micro. El Programa podría facilitar mayores conocimientos, aprendizajes y prácticas vinculados con la sostenibilidad de los sistemas productivos, ayudando en la discusión y el entendimiento compartido, por ejemplo, respecto al uso del Manejo Integrado de Plagas (MIP).

42. Cabe resaltar que la línea de base del Programa fue formulada en congruencia con el panorama institucional de PROINPA, y podría aplicarse únicamente a las localidades y rubros que se exponen en el documento y son coincidentes con los que actualmente está desarrollando el PIC. Los indicadores socioeconómicos se encuentran a nivel de localidades, como cifras oficiales; por lo que habrá que tomar en cuenta esta escala para determinar la incidencia sobre ellos, cuando en realidad el proyecto trabaja en localidades (comunidades). En cuanto a los procesos vinculados a la gestión de conocimiento y comunicación para el desarrollo de capacidades, se deben identificar elementos que permitan efectuar un seguimiento de los cambios en los actores, y en el comportamiento de las organizaciones, para establecer el efecto e impacto del Programa.

II.2. Estrategias de intervención y métodos

II.2.1. Los proyectos de innovación continua (Mandatos de investigación y difusión)

43. Se observa una discrepancia entre lo planteado (teoría) y los hechos en campo (práctica) en cuanto a los conceptos y métodos fundamentales del PIC en este Componente. La Misión de Evaluación ha revisado algunos de los elementos de esta discrepancia y sus consecuencias, y luego ha identificado algunos factores que han contribuido a esa situación.
44. **Innovación continua vs. investigación agropecuaria.** La investigación tiene un rol importante en el SI, sin embargo el modelo de transferencia de tecnología está basado en el concepto “de arriba hacia abajo”, en el cual el productor es un simple receptor de recomendaciones y no socio de innovación. Un programa que promueva el concepto de investigación y transferencia de tecnología se basa en conceptos antiguos con poca posibilidad de innovación. Actualmente el PIC enfatiza teóricamente “innovación” basada en articulaciones desde abajo hacia arriba (de forma horizontal y vertical). En la práctica se pierde mucho de ese potencial innovador porque el elemento inicial (en la gran mayoría de los casos) de los procesos de innovación sigue siendo la investigación agropecuaria.
45. **Innovación continua vs. proyectos.** Innovación es un proceso continuo, sin inicio y fin definido. Innovación no es resultado de un proceso limitado de investigación, sino resultado de interacción, aprendizaje, toma de riesgos, en muchos casos de

cometer errores y el incansable deseo de superar una situación. Se observa una tendencia a subcontratar agencias o personas para proyectos de corta duración (meses, no años). El proyecto por su definición tiene que producir resultados, tienen un inicio y fin definido. La Misión de Evaluación estima que el proyecto tradicional no fomenta *per se* la innovación, al contrario.

46. **Innovación continua vs. “la máquina de investigación”.** Interacción, relación, escucha y aprendizaje son algunos elementos necesarios para innovar. La innovación necesita tiempo y por lo general no es “planificable” de manera rígida y estrictamente secuencial. Una maquina de investigación por otro lado debe producir resultados de investigación, valga la redundancia, en un ritmo definido por terceros (financiadores y lideres de programas de investigación). La Misión de Evaluación considera que ese concepto inicial del Programa debe ser definitivamente superado, tal cual ya se lo mencionó en la sección II.1.1.
47. **Innovación continua vs. “el programa PIC innovador”.** Innovación no necesita un dueño, pero sí alianzas entre socios. La toma de decisiones recae en el personal del programa PIC COSUDE; por lo tanto los entrevistados se refieren a plataformas del PIC (del Programa), o al proyecto “de ellos” (de los centros de investigación). Mientras los gestores de las plataformas rindan cuentas al Programa y las decisiones de financiamiento (contratos de investigación y difusión) se elaboren entre el Programa y los centros de investigación, no se creará una apropiación (*ownership*) por parte de los actores del SI. Este último elemento es fundamental para posibilitar y fomentar la innovación.
48. Algunos de los **factores** que contribuyeron a esa situación son de naturaleza externa o del contexto, otros se originan internamente en COSUDE y el PIC. Los **factores externos** incluyen: (i) falta de experiencia en plataformas y SI eficientes en el país; (ii) falta de políticas y estrategias de innovación a nivel local, regional y nacional; (iii) un grupo limitado de agencias que brindan servicios de innovación (la gran mayoría se concentra en investigación o investigación y difusión)²⁶. Los **factores internos** que se deben tomar en cuenta son: (i) adaptación del modelo ‘maquina de innovación’ que estaba originalmente diseñado para una institución de investigación; (ii) los mecanismos de financiamiento y administración del PIC/COSUDE que favorecen proyectos cortos con organizaciones conocidas.

II.2.2. Desarrollo de capacidades para la innovación continua

²⁶ Un dato interesante es que, aún si PROINPA ya no es la entidad ejecutora, a nivel del CD PIC Cochabamba es la que ha obtenido y está canalizando la mayor cantidad de fondos disponibles. Según la Presentación Institucional del Comité Departamental del PIC en Cochabamba, de 14 proyectos (8 en la Plataforma de Frutas del Valle y 6 en la Plataforma de Colomi), 4 son ejecutados por PROINPA y el resto por diversas instituciones. El presupuesto total asignado a PROINPA es de Bs. 2.651.656, sobre Bs. 3.646.541. PROINPA también ejecuta en otras regiones como Chuquisaca.

49. Los planteamientos del POF en relación con este Componente se refieren esencialmente a un fortalecimiento institucional – vía financiamiento - de las plataformas, a nivel micro (Instancias de innovación), a nivel meso (CDC/RASP) y nivel macro (Sistema Nacional de Innovación, liderizado en un comienzo por el Viceministerio de Ciencia y Tecnología -VCyT).
50. Hoy en día el PIC financia entre un 20% (1 persona) y un 100% (16 personas) un total de 22 personas distribuidas de la siguiente manera: 7 en la RASP Tarija; 6 en el CDC Chuquisaca; 9 en el CDC Cochabamba. Entre ellos hay: 3 Coordinadores/Directores; 10 administradores, asistentes administrativos, auditores y personal auxiliar; 9 gestores de plataformas departamentales y locales. La Misión ha evidenciado el compromiso y la apropiación del proceso por parte de este personal. También se visualiza una conciencia respecto a los riesgos futuros si no se empieza, ya desde ahora, con el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de sostenibilidad que capitalice las buenas prácticas que se han venido desarrollando hasta ahora (cofinanciamientos), buscando captar recursos financieros de Gobernaciones y Gobiernos Municipales, así como de entidades empresariales y privadas. La ubicación en los CDC debería favorecer este último aspecto en particular.
51. Sin embargo, la estrategia de desarrollo de capacidades no se puede limitar a este aspecto de gestión de las plataformas, por cuan importante sea. Al respecto, la Misión identificó tres posibilidades concretas: (i) el potenciamiento del “aprender haciendo” a lo largo de los procesos de innovación sobre todo si en la siguiente fase se logran flexibilizar los proyectos de innovación continua para favorecer intercambio inter pares, pasantías en distintos niveles (incluyendo entre plataformas), giras de aprendizajes y la propia canalización de servicios técnicos impulsados por los expertos/especialistas locales; (ii) la continuidad y ampliación de la experiencia de Certificación Laboral por Competencias realizada en el Valle Alto gracias a la alianza entre PIC, el Programa de Capacitación Laboral y Formación Técnica (PROCAP)/COSUDE y la FAUTAPO; y (iii) el apoyo a grupos y asociaciones de jóvenes técnicos, profesionales y líderes locales como los *Jachauru* en Cochabamba.

II.2.3. Gestión del conocimiento y comunicación para el desarrollo

52. La estrategia de Gestión del conocimiento no es clara en cuanto a la orientación y modelo. Identifica sobre todo instrumentos y acciones de comunicación como parte de su programa de intervención en el ámbito micro y meso, y está ausente en el nivel macro. La estrategia se basa en un diagnóstico comunicacional orientado a establecer las características de la anterior etapa, y las necesidades para sostener el proceso en el futuro, a través de la gestión de la comunicación. Sin embargo, la propuesta no garantiza el conseguir el cambio de actitud, que se considera elemento fundamental del proceso de desarrollo de capacidades, y la sostenibilidad del sistema. El tipo de intervención para este objetivo, corresponde al modelo socioeconómico y debiera utilizar instrumentos educativos, con incidencia en estratos jóvenes de la población, o al menos a nivel de padres de

familia. Este proceso es el de más lento desarrollo, a menos que sea estimulado por resultados de corto plazo.

53. En cuanto al nivel macro, será necesaria una importante intervención en términos de información a nivel institucional, para corregir el vacío que se tiene en este estrato de actores sobre todo en los escenarios nacionales. En general, en los productos comunicacionales aún prevalece un estilo “técnico-agronómico” bastante tradicional, con el resultado que los mismos resultan ser poco motivadores para captar la atención, informar o transmitir los conocimientos para la innovación. Asimismo convendría discutir con la Unidad de Comunicación de COSUDE los procedimientos para agilizar la producción y difusión de los distintos soportes de comunicación, sobre todo de aquellos que surgen de las expectativas y las prácticas locales.

II.3. El valor agregado del PIC

54. De acuerdo con los ejes analíticos señalados en la Introducción, en el marco de la evaluación de un Programa entendido como una instancia facilitadora que fomenta plataformas y su “enredamiento” con base en la innovación, interesó detectar el valor agregado del PIC que los distintos interlocutores identificaban – o no – en materia²⁷. Para hacerlo, la primera puerta de entrada implicaba detectar si existía suficiente información sobre el Programa y los procesos/resultados que facilita, y qué tipo de información se maneja. Dependiendo de lo anterior, era entonces factible pasar a un análisis del tipo de “*surplus*”, elementos novedosos, aportes concretos que el PIC canaliza – o no.
55. **A mayor conocimiento de la evolución del sector agropecuario boliviano e información directa del PIC, mayor claridad sobre el valor agregado del Programa específico.** Para empezar, se identificaron dos situaciones distintas, obvias por el tipo de enfoque e implementación que siguió el PIC, con un mayor “arraigo” a nivel local/descentralizado. En ciertos entornos institucionales nacionales, en general se afirma conocer poco o nada del Programa, y la información disponible aparenta ser superficial y fragmentada.
56. Las que manifestaron poco conocimiento – salvo contadas excepciones - fueron las agencias de cooperación, o por lo menos algunas de ellas. La opinión de la Misión de Evaluación es que esto no es casual y no se debe solo a una comunicación débil / incipiente de parte del PIC a nivel central. Más bien es algo imputable a un entorno de donantes que, si bien plantea formalmente la necesidad de coordinar, sigue compitiendo ya sea por recursos o por visibilidad / incidencia dentro del Estado actual. Por lo tanto, las opiniones vertidas respecto al PIC muchas veces siguieron un “libreto” establecido sobre un concepto general de alineamiento y armonización en este contexto actual (y no a la luz de la evolución histórica del

²⁷ Los TdRs de la Evaluación nos solicitaron explícitamente una “Apreciación de los socios”. Interpretamos este punto no sólo en relación con una apreciación de la calidad técnica y metodológica de los socios sino también en detectar las bases sobre las que se van construyendo alianzas y las sinergias que se crean. Lo anterior pasa también por una cercanía y adhesión de los socios a la propuesta del PIC y el valor que identifican en ella.

sector), el mismo que se podría aplicar a cualquier programa /proyecto. Consecuentemente no surgieron muchas pautas de reflexión específicas para un ajuste del PIC en tal sentido.

57. Aún así, vinieron dos opiniones “informadas”, útiles para el PIC. Una del Banco Mundial sobre la orientación del PIC. Su mayor valor no se situaría tanto en un aporte al “sistema” (pensado desde el INIAF en base a los rubros nacionales priorizados y considerando que el sistema en general es aun incipiente). Más bien el PIC podría realizar una contribución a la conservación y valorización de los rubros/productos agropecuarios que hacen a los sistemas productivos y las estrategias campesinas, los mismos que pueden ser claves para muchos productores del país. Al mantener y potenciar esta base productiva diversificada, el PIC podría luego mostrar caminos útiles para un ámbito de políticas públicas descentralizadas y focalizadas en materia. Otra reflexión fue la de la GIZ en el sentido de la posibilidad del PIC de ir aportando – desde su especialización agropecuaria - a procesos más integrales – de carácter territorial – por ejemplo a través de alianzas con programas como el Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable (PROAGRO). Se aprecia que PIC contribuye a la colaboración en un escenario rural complejo en el que en el país necesita fortalecer el fomento efectivo de la base económico-productiva local, y su relación con los mercados.
58. Sorpresivamente los que conocían más del PIC a nivel central, manifestando opiniones con una orientación favorable y recomendaciones útiles, fueron las instancias públicas sectoriales como el INIAF. Adicionalmente se constató que la Guía Operativa del INIAF²⁸, establece los espacios locales de concertación como parte de su estrategia de innovación, lo que presume una anuencia de la autoridad hacia las plataformas, particularmente donde los rubros priorizados por el Estado son coincidentes con las demandas de los productores que trabajan con el PIC.

“Pese a una inicial desconfianza, ha sido coincidente la convergencia en el espacio local, y una forma de volcar resultados al medio. Se puede trabajar, y un ejemplo ha sido maíz en el Chaco. Hay que fortalecer la relación con el Estado, y es particularmente notable la actitud positiva.”

Ing. Erick Murillo, ex Director Ejecutivo INIAF.

59. Lo anterior es un elemento favorable a destacarse, tanto como la riqueza de opiniones que se encontró a nivel local (regional y municipal) de parte de interlocutores públicos y privados que, al haber actuado de manera más cercana al PIC, identificaron con bastante precisión manifestaciones de valor agregado del mismo. En *sumit* mientras a nivel nacional, aparecieron voces críticas y dudas sobre la pertinencia y relevancia del PIC, es a nivel de actores regionales y locales, de manera independiente de la presencia y magnitud de financiamiento del PIC, que se ha encontrado aceptación a la idea y los primeros pasos del PIC, depositando confianza en que se puedan fortalecer estos procesos a futuro.

²⁸ FAO/ICDS (2011). Espacios locales de concertación en el marco de la Estrategia de Innovación del INIAF. Guía operativa en apoyo a los servicios de innovación agropecuaria y forestal.

60. En los siguientes párrafos se presentan, ya de manera sintética y articulada, las principales expresiones de valor agregado del PIC, enfatizando aquellas alrededor de las cuales ha habido un consenso mayor.
61. **El PIC favorece un ambiente fértil para fomentar la colaboración efectiva y anclada en las realidades rurales.** Esta dimensión del valor agregado del PIC es aquella que quizás más se expresó, con énfasis y desde espacios institucionales distintos. En algunos casos se hizo referencia directamente al PIC pero en muchos otros el PIC “desapareció” y el análisis se refirió a las plataformas – regionales y locales - lo cual es un indicador importante de “apropiación”.

RECUADRO 2
APRECIACIONES RESPECTO AL VALOR AGREGADO DEL PIC

- ✓ Las plataformas locales – facilitadas por PIC y otros actores – ayudan a un desarrollo económico local basado en el encuentro de saberes y los rubros locales. Para las instituciones abren la puerta de los Municipios, a su vez abriendo mayores oportunidades para una educación técnica para la producción (FAUTAPO).
- ✓ La vigilancia sanitaria, las unidades informativas, la capacitación en buenas prácticas de sanidad agropecuaria son potenciadas y masificadas a través de las plataformas locales (SENASAG).
- ✓ La plataforma local ayuda a dinamizar la producción agropecuaria local sumándose a las inversiones en infraestructura del Municipio. También permite canalizar asistencia técnica en la parcela e impulsar una formación más práctica para los productores y los líderes locales (Gobierno Municipal Colomi, Cochabamba).
- ✓ El PIC ha facilitado un mayor acercamiento al tema rural, llenando un vacío, poniendo nuevos rubros/prioridades en agenda y ayudando a complementar una visión más departamental urbano/rural del desarrollo. Se estimula un trabajo de largo plazo que implica un gran esfuerzo en cooperación público/privada buscando fortalecer una base propia, y no respondiendo sólo a ofertas. Surgen nuevas oportunidades de articular cadenas y eslabones dentro de la misma cadena, por ejemplo en el rubro producción agropecuaria/gastronomía/turismo, incursionando en temas como inocuidad, atención a lo orgánico, certificación (Presidencia CDC Cochabamba).
- ✓ El CDC regional con apoyo del PIC hoy está en condiciones de orientarse a las demandas de los pequeños productores agropecuarios y fomentar la cooperación inter-institucional para responderlas. Se destaca lo participativo de los procesos. Seguramente hay temas por enfrentarse/mejorarse (p. ej.: sostenibilidad futura; mecanismos de difusión y asistencia) pero se han puesto buenas bases (CD PIC).
- ✓ La plataforma regional permite relacionarse con instancias normativas como SENASAG que es muy importante para la exportación de productos agropecuarios bolivianos; y también incluir una mayor cantidad de productores en las cadenas, como las de flores, buscando fortalecer su presencia en los mercados (Fundación Valles).
- ✓ La plataforma regional ayuda a relacionar las organizaciones económicas de campesinos con los Gobiernos Municipales, sobre todo en la línea de las compras estatales para productos bolivianos (p. ej. para los desayunos escolares). También para tratar de incidir en las nuevas políticas como en las Cartas Orgánicas de las Municipalidades (CIOEC Cochabamba).
- ✓ PIC puede aportar en el desarrollo de tecnologías y asistencia técnica para aquellos productos y productores que no están en los rubros nacionales priorizados por el Estado. No hay nadie que hoy en día se ocupe de estos otros ámbitos y canalice asistencia técnica en ellos (CIOEC Cochabamba).
- ✓ Las plataformas son un medio, no el fin, y en este sentido son importantes para volver a fortalecer el concepto inicial de sistema de innovación local, a través de un tipo de investigación que fomente nuevos conocimientos y su uso (PROINPA).
- ✓ Se empieza a apreciar el valor de la investigación participativa en la parcela juntamente con el intercambio de saberes entre técnicos y agricultores a través de las Escuelas de Campo (ECA) (Comité de Competitividad Maíz y Maní, Yacuiba).

- ✓ El PIC y un Comité como el de Maíz y Maní, facilita a las instituciones estatales atender a las demandas de los agricultores (INIAF Chaco).
- ✓ Hay muchos comités que se conforman y no funcionan, son más políticos o solo ligados a una institución. Hay sostenibilidad cuando estas instancias son regidas por los propios productores y ellos aportan incluso su dinero, se da continuidad y se despolitiza el asunto. Asimismo, como en el caso del Comité de Competitividad de Maíz y Maní, es una base para que el Gobierno Municipal pueda aportar con sus recursos (Gobierno Municipal de Yacuiba).
- ✓ El PIC ha viabilizado la posibilidad que se conozcan experiencias de otras plataformas (como la del CDC de Cochabamba) y se vayan adaptando al contexto local, cuidando que la participación privada pueda hacer de contrapunto a la inestabilidad pública (CDC Chuquisaca).
- ✓ Los esfuerzos del sector eran dispersos. El PIC ha contribuido para organizarlos más coherentemente al empezarse la elaboración de un Plan Departamental (Mesa Agropecuaria CIOEC-Gobernación).
- ✓ Ante un sector agropecuario completamente desestructurado, hay satisfacción por lo hecho por el PIC, articulando actores y fortaleciendo la asociatividad, aunque no solo mejorando la tecnología se mejoran los ingresos. Son procesos de largo plazo (GDRU Chuquisaca).

Fuente: Entrevistas y reuniones en los departamentos visitados durante la Misión de Evaluación

62. Un elemento que apareció transversalmente respecto a las plataformas es el hecho de que sirvan para incrementar las capacidades locales en gestión y planificación, incrementando la “intermediación social” o sea un mayor acercamiento entre productores e instituciones, a partir de las demandas de los primeros.

63. **El PIC contribuye a conservar y potenciar la diversidad de la base productiva agropecuaria local.** Los pequeños productores no viven sólo de determinados rubros, y menos, solo de aquellos priorizados en el sistema nacional del INIAF. No se trata de cuestionar cuántos y cuáles rubros deberían ser parte de la política pública del INIAF; sino de tener instrumentos complementarios de inversión pública y privada que permitan focalizar la innovación en otros productos esenciales para estos productores. Los ejemplos del durazno en el Valle Alto de Cochabamba y del maíz/maní en el Chaco Tarijeño, representan alternativas importantes de mercado. La producción de semilla certificada de maní y ají en Padilla (Chuquisaca) constituye un componente clave para poder llevar el material mejorado hasta los productores, acorde con sus demandas. La atención a las necesidades de cubrir la alimentación familiar básica y además generar excedentes para mejorar la economía de agricultores en Territorios Comunitarios de Origen (TCO), como en la comunidad de Sañonama en San Ignacio de Velasco, permite además mejorar directamente la calidad de vida local. Se han encontrado otros rubros que son más incipientes en términos de producción y acceso actual a mercados, pero que pueden volverse significativos para la diversificación y sostenibilidad de la base productiva local. Es el caso de las papas y las raíces nativas, los tomates de árbol y otras frutas en Colomi, o del portafolio amplio de alternativas del Valle Central en Tarija (quesos de cabra, jamones serranos, mieles, frutales, entre muchos otros no reducidos sólo a la cadena ya muy conocida de uvas, vinos y singanis).

64. **El PIC contribuye a la innovación.** Hay una coincidencia sustancial sobre la importancia estratégica que el PIC tiene (y podría fortalecer sustantivamente) en

relación a innovación para el sector rural de Bolivia. Sin embargo las formas de entender la innovación continua, son muy diferentes dependiendo de los actores. Innovación tecnológica estrictamente agropecuaria asimilada a nuevas tecnologías y prácticas que no se conocen/usan en la campo en Bolivia. Innovación referida sobre todo a la investigación científica. Innovación en la cadena de valor completa (producción, transformación, comercialización). Innovación en la lógica de interacción entres actores, con énfasis en el enfoque de demanda y participación. Innovación para influir en escenarios diversos de políticas publicas, sobre todo a nivel descentralizado. Estas distintas concepciones no sorprenden en un Programa que se basa en la demanda en escenarios locales. Sin embargo también han habido voces críticas referidas al riesgo de burocratizar la discusión y la práctica sobre la innovación haciendo de las plataformas simplemente una suerte de directorio de aprobación de proyectos, y no espacios multiactorales que analicen y tomen decisiones estratégicas orientadas a fortalecer el sistema de innovación local.

III. RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL PIC: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

III.1. Conclusiones

65. La propuesta del PIC es relevante y pertinente en el actual contexto boliviano en la medida en que:

- a) Se focaliza en un **tema central** para el agro, que es la innovación y los sistemas de innovación, pensado a partir de múltiples interacciones, y apuntando al empoderamiento, no sólo económico, de los pequeños productores agropecuarios. A partir de esta práctica se pueden generar evidencias empíricas, lecciones y recomendaciones que serían de mucha ayuda para escenarios de política pública que se orienten a este sector de la población rural de Bolivia.
- b) Pese a varios factores externos e internos contrarios, el Programa ha mostrado **reactividad y creatividad** para sortear las dificultades y aportar soluciones que permitieran no sólo su implementación sino también ciertas innovaciones en la gestión, en un marco complejo de apropiación, alineamiento y armonización en curso en el Estado boliviano.
- c) La orientación de sus resultados permite visualizar mayores potencialidades a futuro, en particular si se logrará una real **apropiación** de los procesos de parte de los actores locales y el entorno de las instituciones arraigadas en las áreas rurales, con un énfasis en la “agency” de los primeros.
- d) Son visibles y apreciados los **valores agregados** que el PIC ha canalizado en distintos niveles, particularmente en: (i) el estímulo a la **cooperación** efectiva y anclada en espacios rurales distintos; (ii) el aporte a la **conservación y potenciamiento de la base productiva agropecuaria local**.

- e) En este sentido el Programa tiene un “**nicho estratégico**” que no es ocupado, actualmente (por INIAF y otros programas públicos centrados en los rubros priorizados por el Estado) en relación con productos y dimensiones que no son menores ni marginales para el desarrollo de los sectores campesinos e indígenas de Bolivia.
 - f) El PIC se adhiere flexiblemente a los principios programáticos actuales de COSUDE, recuperando la noción – que en el pasado ha distinguido a la Agencia Suiza - de programas e iniciativas **innovadoras que puedan abrir brecha en el statu quo actual**.
66. Es esencial considerar que el PIC recién está desplegando sus potencialidades, considerando los problemas iniciales que tuvo que enfrentar. Por lo tanto la Misión considera que éste es un momento especialmente adecuado para introducir algunos ajustes. Las recomendaciones se plantean en dos cortes de tiempo y envergadura: (i) recomendaciones de carácter más operativo para concluir la fase actual hasta diciembre de 2013; (ii) recomendaciones más estratégicas a ser eventualmente consideradas en el periodo siguiente, en el marco de la coherencia con la nueva Estrategia 2013-2016 que COSUDE está elaborando.

III.2. Recomendaciones para la conclusión de la fase actual

67. La Misión de Evaluación considera que el PIC podría incrementar su valor agregado y, por lo tanto, su pertinencia y relevancia, en la medida en que logre:

68. **En relación con el enfoque y la gestión:**

- a) **Focalización del Programa.** Revisar y acotar los supuestos, la finalidad y los objetivos del POF, para focalizar el Programa en base a una versión actualizada y razonable de su posible alcance, tomando en cuenta su naturaleza, los procesos impulsados y los resultados alcanzados hasta ahora, y sus ventajas comparativas. Lo anterior implicaría también definir mejor la población rural a la que se dirige, que sustancialmente es la de pequeños productores que viven de la agricultura como actividad principal y que tienen acceso al mercado o lo podrían potenciar.
- b) En este marco conviene explicitar el **focus en jóvenes y mujeres** como sujetos innovadores del agro para lo cual se deberán establecer estrategias transversales de acceso para ellos a todas las oportunidades que ofrece el Programa.
- c) **Instrumentos de medición coherentes y multinivel.** Con base en este ajuste, establecer una línea de base propia del PIC con un número acotado y relevante de indicadores que permitan medir los resultados y efectos del **Programa como una instancia facilitadora de segundo piso** que, además, prioriza su atención

en escenarios descentralizados y multiactorales. Para aquello sería oportuno revisar la literatura vinculada con las redes para la innovación y el desarrollo.

- d) A la vez, establecer un grupo pequeño de parámetros que permitan medir la adopción de las innovaciones y los efectos de las mismas, **a través de las instancias de primer piso, socios públicos y privados** con los que el PIC establece convenios y contratos. Asimismo definir procedimientos ágiles y pertinentes para los reportes, privilegiando el análisis sustantivo basados en evidencias empíricas sólidas, y no informes burocráticos afines a sí mismos. En este plano, será clave insertar un indicador de sostenibilidad ambiental que guíe la innovación agropecuaria como un aporte específico que podría canalizar el PIC de manera más evidente.
- e) **Agilización de mecanismos administrativos.** Operar una revisión de detalle – con COSUDE – de los flujos actuales de transferencia de fondos, controles y reportes administrativos. Identificar y poner en práctica todas las posibilidades existentes hoy en día en la Agencia para agilizar y simplificar los procedimientos administrativos útiles en función de un Programa orientado por la demanda, con altos niveles de cofinanciamiento y descentrado en su ejecución.
- f) **Ampliación y diversificación del abanico de socios.** Incrementar la diversificación de socios cofinanciadores y ejecutores, ampliando el abanico de alternativas más allá de los centros de investigación, las universidades, las ONGs y fundaciones actuales. Se sugiere fortalecer las capacidades de instancias contrapartes nuevas y motivadas, como grupos de profesionales y líderes territoriales jóvenes, grupos de productores “expertos” locales, entre otros. Para ello será útil realizar un mapeo de los socios actuales y de los potenciales, por lo menos en las tres regiones (Cochabamba, Chuquisaca y Tarija) en las que actualmente el PIC está operando de manera más intensiva.
- g) **Integralidad.** PIC es parte de una propuesta de COSUDE, la misma que no está completa sin los servicios no financieros y financieros (PROSEDER) y los procesos orientados al desarrollo de capacidades (PROCAP). Se recomienda elaborar un plan de trabajo conjunto con PROSEDER que, hasta finalizar el primer semestre del 2012, permita establecer parámetros comunes para una ejecución coordinada al menos en las áreas de cobertura y los rubros con los que el PIC lleva ya trabajando algunos años. Este es un aspecto que implicaría un seguimiento específico de parte de COSUDE puesto que no debería ser considerado una opción sino *una conditio sine qua non*. En relación con PROCAP existen oportunidades concretas para ampliarse, las mismas que son señaladas más adelante.

69. **En relación con las estrategias de intervención y métodos:**

- h) **Afinamiento de enfoques y modalidades en los proyectos de innovación y la gestión de conocimiento y comunicación para el desarrollo.** Analizar las siguientes opciones:
- **Gestión de conocimiento y desarrollo de capacidades** tienen que ser parte integral de cada plataforma y proyecto de innovación. Se recomienda una estructura y procesos que permitan abordar esos temas de manera conjunta; y no crear una estructura o responsabilidades aparte para la gestión de conocimientos. En otras palabras, los gestores y los actores de las plataformas gestionan el conocimiento y desarrollan sus capacidades.
 - **Fondos de innovación** que son disponibles para las plataformas – sin énfasis en investigación o en mecanismos formales / tradicionales de planificación de proyectos. Esos fondos deben fomentar la toma de riesgos de los actores involucrados para crear elementos nuevos (innovación) en los eslabones de producción, transformación, comercialización, desarrollo organizacional, desarrollo de capacidades y la formación de redes y plataformas.
 - **Comunicación creativa multinivel.** Prever una mayor inversión en un tipo de comunicación que persiga fines y audiencias claramente diferenciados: (i) la apropiación por parte de los actores locales de los procesos de innovación; (ii) la incidencia en niveles que no son locales y que, al menos, necesitan una información cabal y atractiva de parte del PIC y sus socios. Para aquello es preciso innovar en tipo de soporte y mecanismos de difusión.
- i) **Desarrollo de capacidades.** Abordar más sistemáticamente la estrategia de desarrollo de capacidades, a través de dos opciones que pueden estar interrelacionadas: (i) el aprendizaje de base vivencial, que estimula el viaje de los conocimientos y sus actores a través de giras, pasantías, intercambios, escuelas de campo, etc. Estos métodos funcionan si, no son librados a la espontaneidad y siguen una lógica y preparación que habilite una comunidad de aprendizaje en terreno, haciéndole seguimiento *ex post*; y (ii) la ampliación sustantiva de los cursos de acreditación formal de productores, de manera que ellos luego no sólo puedan contribuir a mover la frontera de la innovación sino que puedan insertarse en los mercados de servicios rurales. En ambos casos se pueden trabajar estas opciones en alianza con instituciones y programas especializados, como el PROCAP/FAUTAPO en relación con la segunda. Al mismo tiempo, se sugiere visualizar en los reportes el esfuerzo que el PIC está haciendo para ir construyendo paulatinamente nuevos enfoques y métodos en el personal del mismo equipo, en los gestores y otras figuras profesionales de las plataformas, y en los socios.

70. **En relación con el escalamiento:**

- j) **Una opción que no es marginal: aportar desde lo local.** La Misión de Evaluación discutió mucho las distintas opciones que el PIC tenía para empezar a escalar paulatinamente procesos y resultados. En base a las evidencias recogidas y a su análisis - con un conjunto de interlocutores - llegó a la conclusión que la mejor opción, y la más potente, que se tiene hoy en día, es aquella de seguir fortaleciendo el trabajo desde lo local. La Misión es enfática en afirmar que esta vía, no constituye una opción marginal o basada en una visión micro, sino al contrario una opción que permite pensar – de manera realista – en mayores resultados – y más contundentes - al futuro. En esta línea, se han considerados los siguientes factores: (i) el actual escenario político y programático boliviano en lo que concierne a las políticas para el agro y la innovación, el mismo que es incipiente, inestable, en fase de construcción lenta, y que ya cuenta con varios donantes y recursos públicos; (ii) los vacíos de atención y cobertura que tienen los pequeños productores de las áreas rurales bolivianas hoy en día, frente a un sistema central que recién se está estructurando; (iii) los recursos limitados del PIC que no puede permitirse el lujo de canalizar sus recursos simultáneamente tanto a nivel nacional como a nivel local; (iv) la potencialidad que representa una mayor coordinación – desde lo local – de programas apoyados por COSUDE, como los ya mencionados (PROSEDER y PROCAP), para ir llenando los vacíos antes señalados; (v) las posibilidades concretas de encontrar sostenibilidad futura a partir de cofinanciamientos público/privados a nivel descentralizado, y apropiación local a través de múltiples socios²⁹. Al final, esta opción es estratégica y coherente con el área de Promoción de la economía local de COSUDE, pues busca acortar intermediaciones y dirigirse de manera focalizada y especializada a los actores reales de la economía territorial.
- k) **Evidencia para incidencia.** El Programa tiene unas bases que podrían – en el futuro – constituir un cuerpo sólido de enfoques, métodos y lecciones aptos para orientar espacios diferentes de política pública. Se requiere capitalizar la información de procesos y resultados, a través de medios adecuados, que demuestren fehacientemente el valor agregado y la pertinencia de las plataformas de innovación continua para incidir en políticas locales (gobiernos municipales), regionales (gubernaciones) y programas del ámbito nacional (por ejemplo: INIAF). De la incidencia en programas públicos dependerá una parte de la sostenibilidad (en tiempo y financiamiento) de la propuesta PIC. La otra parte debería venir de la dinamización y el compromiso de sectores privados para lo cual CDCs y RASP deberían representar espacios fértiles.
- l) **Áreas de sistematización y análisis.** Tomando en cuenta lo avanzado hasta ahora por el PIC, es factible que el Programa sistematice y analice sus experiencias de cara a dos entradas posibles: (i) la actual, por rubro productivo y cadenas de valor, la misma que parece ser la vocación real del PIC (por ejemplo en los casos de maní y maíz en el Chaco); (ii) la potencial, en la que sin

²⁹ Cabe señalar que en relación al punto, sólo nos estamos refiriendo al PIC. La Misión NO opina – porque no es su tarea – respecto a un eventual contribución – con otros recursos - de COSUDE al INIAF.

abandonar su especificidad agropecuaria, vaya demostrando qué tanto y de qué manera el fortalecimiento de una canasta de productos agropecuarios de base campesina puede ayudar a dinamizar un territorio (por ejemplo en el caso del Valle Central de Tarija y San Ignacio de Velasco). Las enseñanzas que se saquen de estos análisis – como parte integrante de la misma Gestión del conocimiento – pueden ser muy útiles también para la incidencia en políticas y para captar la atención del sector privado empresarial.

III.3. Recomendaciones para el futuro

71. **Hacia un enfoque de desarrollo territorial.** Se ha confirmado³⁰ un vacío importante en cuanto a desarrollo del enfoque y programas de desarrollo territorial en Bolivia. Muchos hablan de desarrollo territorial pero lo confunden con un espacio, una localidad, un producto arraigado en el territorio, una plataforma de concertación, entre otros aspectos. Existe un campo importante de aprendizaje al respecto, a partir de otros países de ALC y de fuera de la región. El PIC está bien posicionado no para liderizar el tema sino para generar insumos para la formulación de nuevos programas dentro de la COSUDE que puedan estar interesados en este abordaje y para establecer mayores y mejores relaciones con aquellos que hoy en día abordan al territorio, como BioCultura. En este sentido, se recomienda seguir con el programa completo que ofrece PIC, PROSEDER y PROCAP, a la luz de las experiencias y requerimientos/demandas que genere también BioCultura. Las iniciativas de la fase actual pueden ser llevadas a otro nivel: el desarrollo de un territorio. Los apoyos puntuales actuales, muestran una capacidad de influir verdaderamente en un desarrollo económico regional, sin embargo, si no se trabaja con aliados fuertes y pertinentes (y perennes) como son las entidades públicas (municipio, mancomunidad, gobernación, INIAF) será difícil de lograr un impacto valioso.
72. **Innovación como eje central del programa.** El Programa debe instalar un carácter innovativo – desde el inicio, durante su implementación y en el monitoreo y evaluación. Eso excluye una planificación rígida de manera tradicional y demanda una apertura hacia nuevos métodos (por ejemplo: mapeo de alcances³¹) por parte de la COSUDE. Lo anterior implica desarrollar dentro y fuera de COSUDE una discusión franca y actualizada sobre la identificación, lectura y procesos de medición de resultados y efectos, particularmente en el caso de programas como el PIC.

³⁰ Ranaboldo, Claudia y Marcelo Uribe (2008). Catastro de políticas y programas de desarrollo rural en Bolivia basados en un enfoque territorial. Documento de Trabajo n. 24. Programa de Dinámicas Territoriales, RIMISP: Santiago-Chile. Disponible en: http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/N24_2008_Ranaboldo-Uribe_catastro-politicas-desarrollo-rural-Bolivia.pdf

³¹ Sarah Earl, Fred Carden y Terry Smutylo (2002). MAPEO DE ALCANCES. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. LUR/IDRC. Ottawa-Canada. Disponible en: http://web.idrc.ca/es/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html