

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO PROYECTO
“MERCADOS INCLUSIVOS”

INFORME FINAL



**AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA
COOPERACIÓN EN BOLIVIA (COSUDE)
AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL EN BOLIVIA (ASDI)**

Equipo Consultor:

Claudia Ranaboldo
Sergio Antezana
Jaime Baptista
José Antonio Peres

La Paz – Bolivia, 18 de diciembre de 2020

CONTENIDO

Acrónimos y abreviaciones.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	8
1. RESUMEN DEL PROPOSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	8
2. DIMENSIÓN Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN, METODOLOGÍA APLICADA	9
3. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROYECTO, LÓGICA DE LA ESTRATEGIA E INTERVENCIONES.....	11
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y HALLAZGOS: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA EVIDENCIA CON RELACIÓN A LOS CRITERIOS Y LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	13
Pertinencia – Relevancia.....	13
Coherencia	19
Eficacia	21
Eficiencia	28
Sostenibilidad	32
5. PRINCIPALES APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS.....	34
6. CONCLUSIONES.....	35
7. RECOMENDACIONES	37
ANEXOS	41
ANEXO 1: Términos de Referencia.....	42
ANEXO 2: Plan de trabajo y agendas de misión	51
ANEXO 3: Metodología propuesta, herramientas metodológicas y guías utilizadas para recopilar de información.....	54
ANEXO 4: Revisión documental y bibliografía: listado de fuentes secundarias utilizadas y consultadas	69
ANEXO 5: Listado de personas e instituciones entrevistadas	72
ANEXO 6: Memoria fotográfica.....	84
ANEXO 7: Descripción breve del Proyecto, lógica de la estrategia e intervenciones.....	90
ANEXO 8: Grilla de valoración para evaluaciones de proyectos/programa de las intervenciones de COSUDE.....	94
ANEXO 9: Recomendaciones diferenciadas por fases.....	99
ANEXO 10: Listas de participantes (Ver en versión impresa)	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	3
Gráfico 2	6

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Temas clave de la EMT	10
Cuadro 2 Eficacia - Efecto N° 1	22
Cuadro 3 Eficacia – Efecto N° 2.....	23
Cuadro 4 Eficacia – Efecto N° 3.....	24
Cuadro 5 Eficacia – Efecto N° 4.....	26
Cuadro 6 Eficacia – Efecto N° 5.....	26
Cuadro 7 Eficacia – Propósito	27
Cuadro 8 Convenios con co-facilitadores y aliados	29
Cuadro 9 Fondos apalancados por MI	29
Cuadro 10 Ejecución presupuestaria por fuente	30
Cuadro 11 Eficiencia – Efectos del Proyecto	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones y Enfoque de la EMT	10
Figura 2 Enfoque DSM - Mercados Inclusivos (DSMI)	11
Figura 3 Componentes MI	12
Figura 4 Mercados Inclusivos y dimensiones del EMP	12
Figura 5 Cadenas de resultados y Marco Lógico Mercados Inclusivos.....	13

ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1	27
Recuadro 2.....	35
Recuadro 3.....	36

Acrónimos y abreviaciones

Sigla	Nombre
ACE	Alimentación Complementaria Escolar
Asdi	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASIPAP	Asociación Integral de Productores Agropecuarios Patihipi
BDP	Banco de Desarrollo Productivo
CABOLQUI	Cámara Boliviana de Exportadores de Quinua y Productos Orgánicos
CCC	Circuitos Cortos de Comercialización
CDDE	Donnor Committee for Enterprise Development
CEP	Centro de Estudios y Proyectos
CHK	Franco suizo
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CRDOQUIN	Consejo Regulador de la Denominación de Origen de la Quinua Real del Altiplano Sur
DSMI	Desarrollo de Sistemas de Mercados Inclusivos
DIPGIS	Departamento de Investigación, Postgrado e Interacción Social - DIPGIS
EE	Equipo de Evaluación
EMP	Enfoque Multidimensional de la Pobreza
EMT	Evaluación de Medio Término
FIM	Fondo de Innovación de Mercados
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GAMLP	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
IICC	Instituto de Investigación en Ciencias del Comportamiento
INESAD	Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo
INIAF	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal
M4P	Market for the Poor
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
MDEyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
MIGA	Movimiento de Integración Gastronómico de Bolivia (MIGA)
MMAyA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
MI	Proyecto Mercados Inclusivos
MR	Proyecto Mercados Rurales
ONG	Organización No Gubernamental
OTGS	Open Trade Gate Sweden
PBCC	Proyecto Biocultura y Cambio Climático
PdT	Plan de Trabajo
PRODOC	Documento de Proyecto
PROFIN	Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero
PROINPA	Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SEK	Corona sueca
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Industrial
SLIM	Servicios Legales Integrales Municipales
SMMR	Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados
Swisscontact	Fundación Suiza para la Cooperación Técnica
TdR	Términos de Referencia
TGN	Tesoro General de la Nación
UCB	Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
UMSA	Universidad Mayor de San Andres
UNACE	Unidad de Alimentación Complementaria Escolar
UPF	Unidades Productivas Familiares
UTO	Universidad Técnica de Oruro
US\$	Dólares americanos

RESUMEN EJECUTIVO

El **Proyecto Mercados Inclusivos (MI)** da continuidad al Proyecto Mercados Rurales que fue financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) entre 2014 y 2017. Al diseño del primero se le añadieron, por un lado, el **Enfoque Multidimensional de la Pobreza (EMP)** y, por otro, el aporte financiero de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Asdi). El EMP va más allá de la consideración monetaria y de la falta de recursos materiales de la pobreza y contempla de manera integral las dimensiones: (i) Recursos, (ii) Oportunidad y opciones, (iii) Poder y voz, y (iv) Seguridad humana¹. El **Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercados Inclusivos (DSMI)** es una versión mejorada del enfoque *Making Markets Work for the Poor* (M4P) que orienta las acciones hacia la identificación de falencias o limitaciones que impiden que los mercados funcionen en favor de los pobres. Los enfoques **de Género y Desarrollo Territorial** también son utilizados en el Proyecto, y adicionalmente, se plantean dos temas transversales: **Cambio Climático y Gobernabilidad**. MI se ejecuta a través de **cinco componentes**: 1. Desarrollo y acceso a mercados y productos; 2. Desarrollo y acceso a mercados de insumos, servicios y tecnologías; 3. Desarrollo y acceso a mercados de productos y servicios financieros; 4. Entorno favorable para el desarrollo económico y social; 5. Empoderamiento de las mujeres.

El proyecto cuenta con un presupuesto total de US\$ 12.07 millones. Inició en noviembre 2017 para Asdi y enero 2018 para COSUDE. Su cierre está previsto para diciembre 2021.

La **Evaluación de Medio Término (EMT)** del Proyecto MI se desarrolló entre el 6 de noviembre y el 18 de diciembre 2020 a través de un equipo de evaluadores del Centro de Estudios y Proyectos (CEP). Se realizó con base en: (i) los Términos de Referencia de la Evaluación; (ii) una matriz analítica y metodológica de evaluación que orientó la revisión de una amplia base documental; y las entrevistas, reuniones, visitas de terreno (75% del área de cobertura del Proyecto) y los mini talleres temáticos como un conjunto de actividades que permitió llegar a 446 personas. Se organizaron un Taller del Comienzo de la Evaluación para presentar y ajustar el Informe Inicial Introductorio, un Taller de Fin de Misión de Campo para discutir el Informe Preliminar y un Debriefing final, todos ellos con representantes del Consorcio MI y los financiadores. El Informe Final consideró los comentarios recibidos.

A continuación, se presentan los principales resultados y hallazgos relativos a los cinco criterios de evaluación utilizados en la EMT.

Pertinencia / Relevancia. El Proyecto es considerado pertinente por un alto número de actores públicos y privados y la EMT confirma esta apreciación, destacando que los principales elementos que lo hacen relevante son: (i) la aplicación de los enfoques DSMI/EMP que permiten abordar de manera más sistémica e inclusiva al desarrollo rural; (ii) la capacidad de movilizar incentivos oportunos y ágiles para abordar los principales cuellos de botella de las cadenas de valor identificadas; (iii) la movilización de información y contactos útiles; (iv) la flexibilidad y proactividad mostradas no solo durante la Pandemia COVID-19 sino también en el difícil contexto político-institucional boliviano de los últimos años.

El diseño del Proyecto es sustancialmente coherente, con un sólido enfoque de género que se plantea en una lógica de transversalidad, pero anclado en su operativización a uno de los componentes. El enfoque de desarrollo territorial es menos consistente en su diseño y aplicación. Las respuestas a las prioridades y necesidades de los grupos meta son pertinentes, en la lógica de los principales enfoques y métodos impulsados por el Proyecto.

¹ Que se expresan en cuatro contextos: a) Contexto político e institucional; b) Contexto económico y social; c) Contexto de conflicto y paz; y d) Contexto medioambiental. *Dimensions of Poverty Sida's Conceptual Framework*. Sida y PRODOC Mercados Inclusivos.

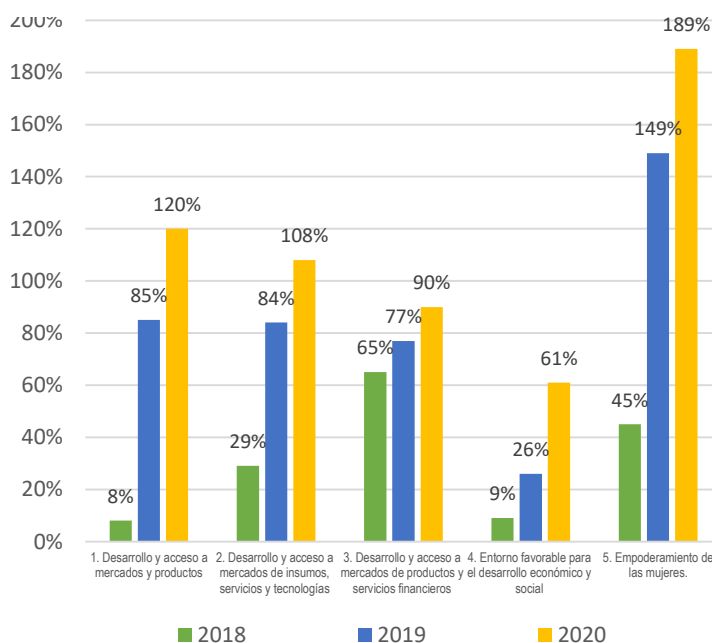
El tema transversal de Cambio Climático responde a una necesidad sentida en el área rural y su inserción en el Proyecto es pertinente, especialmente porque se la asocia a las innovaciones y el acceso a mercados, buscando apuntalar estrategias concretas. El tema transversal de gobernabilidad en el Proyecto requiere de una mayor focalización, habida cuenta de las características del sector público en Bolivia.

Coherencia. El Proyecto es coherente con las estrategias de los dos principales financiadores que, además, muestran un alto nivel de coordinación entre sí y con el Consorcio MI, elemento destacable en un país como Bolivia donde la cooperación bilateral está de salida y se muestra en general una débil sinergia entre donantes.

El Proyecto es coherente con su diseño inicial que planteaba un uso creciente de los recursos existentes en el país, en particular respecto a los servicios financieros y el apalancamiento de fondos de parte de los distintos tipos de socios. En relación con fuentes de cooperación externa muestra algunos ejemplos que le han permitido incursionar en nuevas temáticas como el cambio climático y las innovaciones. Existen relaciones puntuales entre MI y otros proyectos de Asdi y Cosude, las mismas que – en algunos casos – pueden ser potenciadas.

Eficacia. El MI tiene un sistema de monitoreo sólido y alineado a estándares internacionales (*The Donnor Committee for Enterprise Development-CDDE*). El siguiente cuadro resume los logros del Proyecto por componente con relación a su meta final. En varios casos se está llegando a las metas faltando un año para la conclusión del Proyecto. Esto se debe a que el Proyecto planificó crecer rápidamente en “beneficiarios”, y mantener una gran parte de ellos activos al final del Proyecto, y así lograr los indicadores de Propósito que son de mayor plazo y profundidad: incremento de ingresos, mejora de las condiciones de empleo y auto empleo, resiliencia al cambio climático y empoderamiento de las mujeres.

Gráfico 1



El componente más eficaz es el Empoderamiento de la mujer, especialmente por la inesperada y rápida reacción de las universidades participantes que han replicado el modelo desarrollado para atención de los Servicios Municipales Legales Integrales (SLIM) de cuatro municipios a trece. Los SLIM son la instancia especializada en violencia en razón de género, presta servicios legales, psicológicos y sociales. El menos eficaz es el componente 4 que trabaja con el sector público, mucho menos dinámico en su respuesta que el privado, principal interlocutor de los otros componentes.

MI cuenta con una línea de base bien diseñada. La misma permite analizar las variables clave por municipio o rubro productivo, así como comparaciones entre regiones. No era objetivo de la EMT considerar una evaluación comparativa con dicha línea base; esto se realizará al cierre del Proyecto e incluirá la evaluación de los indicadores de Propósito.

Eficiencia. El Proyecto ha tenido ejecuciones presupuestarias aceptables (72% y 67% en 2018 y 2019, respectivamente). Al comparar esta relación con el logro de los resultados, se puede ver que el Proyecto fue eficiente en la consecución de sus logros, con un menor gasto proporcional de

recursos. Se prevé que el Proyecto alcance varias de sus metas para su finalización. Adicionalmente, apalancó recursos del sector privado y de cooperación internacional. Para la estimación de la relación Beneficio /Costo, el MI ha proyectado dos años de escenarios (precios, rendimientos, costos, etc.) para cada zona de intervención con base en la experiencia del MR y de los años 2018 y 2019. El MI tenía planificado salir a campo a levantar información primaria para este ejercicio; sin embargo, la cuarentena obligada por la pandemia impidió realizar visitas de campo. En tal sentido, el ejercicio desarrollado es teórico pero aceptable. El resultado de la relación B/C es positivo, pese a que se considera solamente dos años de proyecciones para el Beneficio. Se sugiere ampliar el plazo.

Sostenibilidad. El Proyecto muestra buenas perspectivas de sostenibilidad de acuerdo a la estrategia planteada en su diseño inicial. Las premisas están en las dos lógicas articuladas que se están aplicando: (i) el rol de facilitación general del Proyecto; y (ii) la estrategia de salida de cada intervención, identificando el actor que se hará cargo posteriormente de la misma, y también el potencial de ampliación de escala. En este marco los factores que más están contribuyendo al logro futuro de la sostenibilidad son: (i) la existencia de un conjunto de actores que ya están desarrollando de manera mancomunada acciones bajo esa lógica de salida; (ii) el desarrollo de capacidades multi nivel y multi actor; (iii) la canalización de incentivos oportunos de parte de MI combinados con consistentes servicios financieros operando en condiciones de mercado; (iv) la combinación entre cadenas de valor y mercados diferenciados; y (v) la apuesta en jóvenes y mujeres como sujetos dinamizadores de las intervenciones.

Conclusiones. La EMT llegó a cuatro grandes conclusiones que indican que MI es un Proyecto integral y retador con un valor agregado reconocido respecto a otros proyectos de desarrollo. Tiene un buen desempeño en todos los criterios de evaluación, en un marco contextual complejo como el boliviano y considerando también los efectos de la pandemia. Es robusto desde el punto de vista del financiamiento. También ha mostrado flexibilidad frente a las emergencias y ha asumido un rol proactivo hacia la innovación. Se encuentra en un momento clave para ir focalizándose en la fase de cierre y, al mismo tiempo, priorizar sus líneas estratégicas para el futuro.

Recomendaciones. La EMT se focalizó en tres grandes recomendaciones de las que se desprenden recomendaciones más puntuales. Todo este conjunto se ha diferenciado para la conclusión de esta fase y para una eventual siguiente fase del Proyecto. Las cuatro recomendaciones principales son las siguientes:

R1. Fortalecer el rol y el alcance de la gestión del conocimiento y comunicación para presentar y difundir el valor agregado de MI en temas estratégicos, procesos y métodos que incluyen la aplicación articulada de DSMI y EMP, y así poner las bases para un posible escalamiento nacional e internacional.

R2. Estructurar una estrategia de desarrollo de capacidades basada en los logros ya obtenidos, pero orientándose a un mayor alcance y profundidad, innovando en contenidos y métodos, formación docente, institucionalización y medición de resultados de aprendizaje y su aplicación. El trabajo con las universidades, a través de una formación acreditada, es clave en tal sentido.

R3. Fijarse metas menos ambiciosas para los cambios en el marco normativo y de políticas públicas. Lo anterior pasa por tomar en consideración las lecciones aprendidas de otros proyectos en Bolivia al respecto, y por estudiar mejor las alternativas y los espacios en los que es factible alcanzar mejores resultados en un horizonte de tiempo delimitado, con base también en las oportunidades de las agendas y los marcos políticos actuales. La EMT propone dos sugerencias al respecto, una vinculada con la temática de alimentación y sistemas agroalimentarios sostenibles, y la segunda a la temática de violencia de género.

ABSTRACT

Inclusive Markets (IM: 2018 – 20201) gives continuity to the Rural Markets Project (RM: 2014 – 2017), an initiative of the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and executed by a consortium led by Swisscontact. Unlike RM, IM financially has Sida's support in addition to SDC's funding and at the conceptual level, incorporates two main approaches and two relevant topic groups; one of them is crosscutting the other one is a component in itself.

- **Market Systems Development (MSD)** aims to tackle market failures and strengthen the private sector. This approach has been used by RM between 2014 and 2017.
- **Multidimensional Poverty Approach (MPA)** encompasses the diverse deprivations poor people experience in four dimensions: i) Opportunities; ii) Human welfare; iii) Choice (exercise of rights); and iv) Resources (eg. land, water, sanitation).
- **Gender and Territorial development** approaches are also included in the design.
- **Governance and climate change** are crosscutting themes.

With a total budget of US\$12.1 million and a closing date planned by December 2021, IM's five components are: 1) Development and access to markets; 2) Development and access to inputs and services; 3) Development and access to financial services; 4) Enabling environment for social and economic development; and 5) Women empowerment.

Within this framework, the Centro de Estudios y Proyectos (CEP) has been selected to carry out the Midterm Evaluation (ME) conducted between November 6th and December 18th, 2020. The ME has been done considering: i) the terms of reference; ii) documental research in an evaluation matrix; and iii) interviews and fieldtrip missions (75% coverage of IM's area of influence), reaching at least 446 people involved.

Relevance. A significant number of public sector authorities and private sector allies consider IM relevant due to: 1) the combination of M4P and MPA, new to rural development; 2) the timely and agile reaction to mobilizing resources and tackling bottlenecks in the productive chains supported by IM; 3) networking; 4) the flexibility and readiness not only during the COVID-19 pandemic but also in the difficult Bolivian political-institutional context of recent years.

Project design is coherent and solid. As said, gender is a specific component (number 5). On the contrary, territorial development is the least consistent approach in the design and the implementation of IM. IM met target audience's priorities and needs according to its methodological approaches. Climate change is a perceived necessity in the target audience of IM. It was relevant to include this topic in the design, especially in the linkage of technological innovations and access to markets. Governance requires further focus as to respond to the specifics of the public sector in Bolivia.

Coherence. IM has been coherent with the two main funders' cooperation strategies in Bolivia. There is a smooth coordination between Asdi and SDC, as well as with the consortium. This becomes more relevant if we consider that there are few bilateral international cooperation agencies in Bolivia. The implementation of the IM was consistent with its original design, as it planned a greater use of local resources, especially in the financial sector and leverage from local partners. In fact, IM has also been able to take advantage of international donor resources that enabled innovation in the climate change strategy. IM has specific links with Sida and SDC projects, some of which could be improved.

Effectiveness. IM has a strong monitoring system, in line with international standards (*The Donnor Committee for Enterprise Development – CDDE*). The chart presents project's achieved goals related to its final Outputs. The Project is achieving most of its goals lacking one year to its end. This is due to the MI design that has a fast-growing strategy during the first years and the maintenance of the target population for the final period. This time allows them to have a stronger impact in their Purpose goal: income growth, improvement of employment conditions and self-employment, resilience to climate change and empowerment of women.

Component 5: “Women empowerment” is the most effective, due to the quick and unexpected response of local universities committed to the Project. They have replicated the model developed by MI to new municipalities, MI started in four municipalities and now is working in 13 since 2020. The model strengthens the Municipal Legal Services, which is the local instance for the prevention and care of gender-based violence cases, providing legal, psychological and social services. Component 4: “Enabling environment for social and economic development” is the least effective component. Most of the results can be attributed to the slow and bureaucratic Bolivian public sector, much less dynamic than the private sector, which is the main partner of the other components.

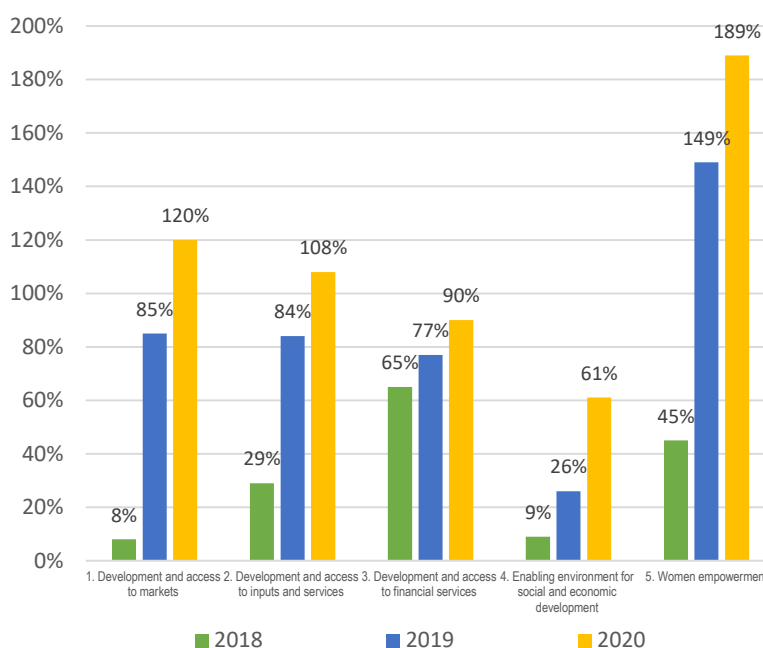
IM has a well-designed base line that allows analyzing variables by municipality or produce, as well as making comparisons between regions. The ME did not perform any evaluations comparing current results to the base line, the main reason is the Projects' closing planning, which already considers IM's Purpose indicators evaluation.

Efficiency. Budget expenditure was acceptable in 2018 and 2019: 72% and 67%, respectively. The comparison between budget expenditure and the achievement of goals proves IM was efficient, as it has achieved most of its goals with less funds than expected. It is likely the Project will achieve its goals by its end. IM was also capable of leveraging funds from local private sector as well as international donors.

The Benefit/ Cost (B/C) ratio is above one, according to the Project estimate. IM projected several scenarios for price, costs and productivity of the target audience. Estimates were based on RM experiences and the overall performance of the target audience between 2018 and 2019. IM planned to gather firsthand information in the first semester of 2020, a goal that could not be achieved because of the COVID19 pandemic; it is, therefore, a theoretical, but acceptable exercise. B/C ratio is positive even though the Project is only considering a two-year projection for the benefits. ME recommends to broaden this time lapse.

Sustainability. IM planned a sustainability strategy from the design. It is based on these two approaches: i) the role of a facilitator and not an executor of actions (M4P), and ii) the exit strategy designed for each intervention, which identifies the actors that will carry on with activities in the

Gráfico 2



area, and the scale up scenarios. Therefore, the ME considers very likely that that IM goals will be sustainable. Thus the factors that are contributing to the above are:

- The exit strategy is already being incorporated into the planning of the organizations involved.
- Capacity building with several project stakeholders in different levels.
- The combination of timely incentives provided by IM and efficient financial services operating under market conditions.
- The market approach to some key Bolivian exports.
- Focused attention towards youngsters and women.

Conclusions. The ME team has concluded that IM has added value compared to other development projects. It has good performance indicators in the evaluation criteria even though there was a political and social unrest in 2019 and the COVID19 pandemic in most of the 2020. It has also proven to be flexible in these emergencies and has been active in promoting innovation. It has come well prepared for its closing phase, while it has the inputs for prioritizing strategic lines towards the future.

Recommendations. The ME team focused their attention in four main recommendations. The document has some more punctual suggestions for the final time lapse of the Project, as well as for a next phase. The three main recommendations are:

R1. Strengthen the role and scope of knowledge management and communication in order to disseminate the added value of IM in strategic processes, and methods that include the combined implementation of **M4P** and **MPA**, and thus lay the foundation for possible scale-up interventions on national or international level.

R2. Structure a capacity building strategy based on the Project's achievements, with a necessary to look forward to a broader audience with deepening content. The strategy should provide innovations in contents, methods and teachers' training. Working with universities might a key factor in this particular matter.

R3. Be less ambitious on the changes of laws, regulations and public policies. In order to do so, IM has to take into consideration lessons learnt from previous projects in Bolivia and a better understanding of the alternatives and locations where this is feasible and time wise possible according to local and political agendas. ME has two suggestions in this matter, one linked to the nutrition and agri-food systems, and the second one regarding gender based violence.

INTRODUCCIÓN

1. El **Proyecto Mercados Inclusivos (MI)** da continuidad al Proyecto Mercados Rurales (MR) que fue financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) entre 2014 y 2017. Al diseño del primero se le añadieron, por un lado, el **Enfoque Multidimensional de la Pobreza (EMP)** y, por otro, el aporte financiero de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Asdi). El EMP va más allá de la consideración monetaria y de la falta de recursos materiales de la pobreza y contempla de manera integral las dimensiones: (i) Recursos, (ii) Oportunidad y opciones, (iii) Poder y voz, y (iv) Seguridad humana². El **Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercados Inclusivos (DSMI)** es una versión mejorada del enfoque *Making Markets Work for the Poor* (M4P) que orienta las acciones hacia la identificación de falencias o limitaciones que impiden que los mercados funcionen en favor de los pobres. Los enfoques **de Género y Desarrollo Territorial** también son utilizados en el Proyecto.
2. En octubre de 2020, MI publicó una convocatoria abierta para realizar su evaluación de medio término (EMT). El Centro de Estudios y Proyectos (CEP) fue adjudicado con este desafío, con un comienzo oficial al 6 de noviembre 2020. El Informe Introductorio (*Inception Report*), previsto en los Términos de Referencia (TdR) de la EMT (ANEXO 1), fue entregado el 20 de noviembre 2020³ posteriormente al Taller de Comienzo de Evaluación realizado el 13 de noviembre 2020 con la presencia de los dos financiadores, Swisscontact, la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN) y las instituciones co-facilitadoras (ANEXO 2).
3. El Informe Preliminar fue entregado el 14 de diciembre luego del Taller de Fin de Misión de Campo, realizado el mismo día. El 17 de diciembre se realizó el Debriefing. En ambas ocasiones se estableció un diálogo con MI y los financiadores, y se recibieron comentarios por escrito, tal cual estaba previsto. Este documento es la última versión del Informe de la EMT, en correspondencia con el Plan de Trabajo (PdT) presentado (ANEXO 2), luego de haber desarrollado la revisión documental (ANEXO 4) e implementado la metodología propuesta (ANEXO 3). La estructura y el tamaño de este Informe con sus Anexos siguen lo solicitado en los TdR, con un desglose importante para soportar el análisis desde la metodología empleada y el alcance de actores/instituciones efectivamente alcanzados durante la EMT (ANEXO 5 y 6). También se añaden una Descripción más amplia del Proyecto (ANEXO 7), la Grilla de valoración de COSUDE (ANEXO 8) y el Cuadro de Recomendaciones diferenciadas por fase (ANEXO 9).
4. El Equipo de Evaluación (EE) del CEP agradece a Swisscontact y a todas las instituciones involucradas en MI por su apoyo en la organización del trabajo. Se valora mucho la preparación y seriedad con la que se enfrentó la EMT y el diálogo franco que se pudo instalar. También apreciamos de sobre manera el tiempo dedicado por las personas, comunidades y organizaciones en terreno, considerando también las difíciles condiciones debidas al COVID-19. Esperamos que esta visión externa pueda facilitar reflexiones y decisiones estratégicas y operativas para la conclusión de esta fase y para el futuro.

1. RESUMEN DEL PROPOSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

5. Según Los TdR, el objetivo general de la EMT es: “*Determinar el grado de avance del proyecto Mercados Inclusivos y establecer en qué medida la aplicación de los principales enfoques de*

² Que se expresan en cuatro contextos: a) Contexto político e institucional; b) Contexto económico y social; c) Contexto de conflicto y paz; y d) Contexto medioambiental. *Dimensions of Poverty Sida's Conceptual Framework*. SIDA y PRODOC Mercados Inclusivos.

³ La versión final, que incluya una revisión de los comentarios de los financiadores y MI, fue enviada el 2 de diciembre 2020.

implementación (Desarrollo de Sistemas de Mercados Inclusivos y Análisis Multidimensional de la Pobreza) contribuyen a lograr el cumplimiento de los Outcomes y Outputs y su aporte al logro del impacto. Analizar los cambios en los sistemas de mercado y/o en sistemas sociales que se pueden atribuir al proyecto por los procesos de facilitación y relación costo-beneficio. Poner en perspectiva los aprendizajes y lecciones aprendidas, Además identificar los principales obstáculos para la implementación del proyecto. Juntos, estos componentes evaluativos permitirán emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo en preparación para una eventual siguiente fase, que será una fase de salida de la cooperación suiza”⁴.

2. DIMENSIÓN Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN, METODOLOGÍA APLICADA

6. En la propuesta que el CEP presentó se adelantaron los **elementos claves de la dimensión y enfoque de la EMT**, tal cual se describen a continuación. Se planteó que era prioritario comprender la forma en que se han articulado EMP y DSM en la práctica. Es decir, cómo se está midiendo la multidimensionalidad de la pobreza en el Proyecto y cómo el desarrollo de mercados permite o acompaña, una visión más amplia que la meramente productiva o económica. El EE también analizó la manera en que los enfoques de género y territorial se ponen en práctica y se armonizan con los dos anteriores.
7. Algunas de las interrogantes que se desprendieron fueron entonces: ¿En qué medida la articulación o simbiosis de todos estos enfoques contribuye o complejiza la ya difícil tarea de tener efectos en la pobreza? ¿Cómo estos enfoques son “aterrizados” y apropiados por los actores locales y en qué medida se tienen en cuenta sus propios enfoques y propuestas?
8. Asimismo, se analizó el modelo institucional basado en un Consorcio con dos implementadores principales, Swisscontact como líder del consorcio y PROFIN como socio canalizador de servicios financieros, articulándose con los distintos componentes de MI. El Consorcio cuenta con la presencia de instituciones co-facilitadoras con distintos tipos de trayectorias y especializaciones (Fundación PROINPA, Fundación PLAGBOL, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP). ¿Cuáles son los términos de la coordinación y el relacionamiento para poder implementar los dos enfoques centrales del proyecto, en una lógica que es de facilitación y construcción de alianzas con otros socios, buscando sostenibilidad futura?
9. Durante la EMT se consideraron las reacciones y la proactividad con las que el Proyecto actuó en el actual contexto de inestabilidad político-institucional y pandemia. El primero es un factor que afecta la institucionalidad, mientras que el otro ha resquebrajado muchas de las articulaciones comerciales de bienes y servicios. La apuesta a la agricultura familiar, significativa para los grupos meta en situación de pobreza, y los circuitos cortos de mercados y las compras públicas, en particular las relacionadas con la alimentación familiar, representaron un ámbito relevante de análisis durante la EMT.
10. Un esquema que visualiza lo anterior y lo complementa con **temas/preguntas clave** – a la luz de la primera revisión documental - fue presentado en el Taller de Comienzo de la Evaluación (ver Figuras 1 y Cuadro 2) y en el Informe Introductorio.

⁴ TdR, página 3. También se señalaban objetivos específicos que están bien resumidos en el objetivo general. En todo caso los mismos se los ha considerado en el enfoque, criterios y preguntas de evaluación. Ver la siguiente sección del Informe y también el ANEXO 3, Matriz Analítica y Metodológica de Evaluación.

Figura 1 Dimensiones y Enfoque de la EMT

Fuente: Elaboración propia, Informe Introductorio EMT, noviembre 2020

Cuadro 1 Temas clave de la EMT

MI como catalizador de innovaciones en aspectos económicos y sociales	Sistemas de expansión de capacidades y agency local	Gestión de sistemas complejos y conflictivos
• Ideas emergentes y ampliación de escala • Derechos y participación ciudadana, en particular mujeres y jóvenes	• Aprendizaje experiencial • Educación formal • Articulaciones en los sistemas de conocimiento	• Dinámicas en transformación agro/urbe • Enfoque multiactoral, redes y plataformas • Diálogo político, incidencia y estrategias de resiliencia • Comunicación estratégica

Fuente: Elaboración propia, Informe Introductorio EMT, noviembre 2020

- Conforme como se iba avanzando en la evaluación, analizando la complejidad del Proyecto y su actuación en múltiples esferas y niveles, en la actual transición del contexto - país, se encontraron lógicas (implícitas o explícitas) de interacción entre componentes y actores. Una dimensión que surgió como clave de analizarse fue la del “**Valor Agregado**” del Proyecto; es decir, de aquello que MI hace diferente a otros proyectos de desarrollo, ya sean estatales o de cooperación internacional, y en qué ámbitos/áreas se puede apreciar esta eventual diferencia⁵.
- Los **criterios empleados en la EMT**, según los TdR, fueron: 1) Pertinencia y relevancia del Proyecto; 2) Eficacia; 3) Eficiencia; 4) Sostenibilidad. A estos criterios, el EE ha propuesto añadir el Criterio de Coherencia que es indicado en la nueva Guía de Evaluación de COSUDE. En el ANEXO 3 se presenta una Matriz Analítica y Metodológica de Evaluación que asocia los Criterios de la Evaluación con las Preguntas de Evaluación, los Métodos y las Fuentes de Recopilación. De esta manera se establece un puente operativo entre los enfoques y los métodos de la EMT. Asimismo,

⁵ Esta dimensión se analizará a lo largo de los Criterios de Evaluación, y será sintetizada en las Conclusiones y Recomendaciones.

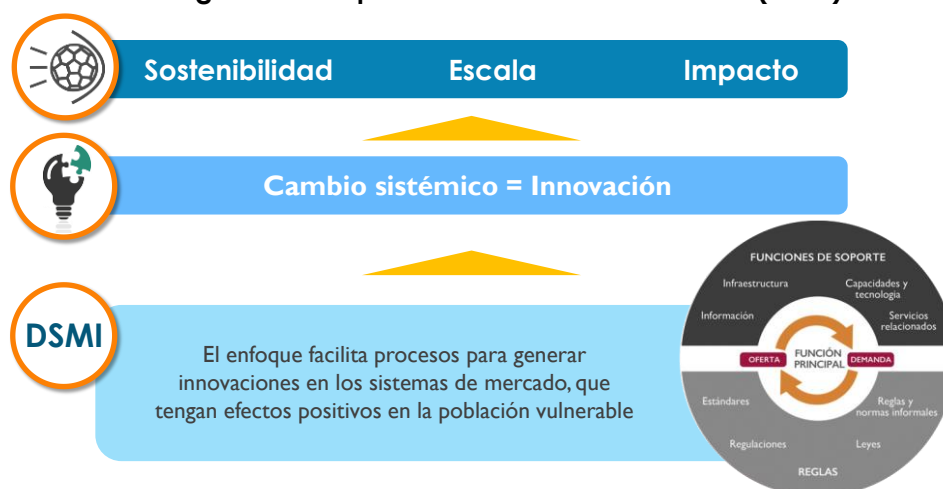
se presenta el detalle de la **metodología y las herramientas** utilizadas a lo largo de lo que se denominó “trabajo de campo” que incluyó reuniones, entrevistas, visitas a terreno propiamente dichas, mini talleres.

13. Cabe subrayar que se realizó un extenso “**trabajo de campo**”, **visitando doce (75%) de los dieciséis municipios de la cobertura del Proyecto** (detalle en el ANEXO 5), sosteniendo entrevistas con funcionarios y ex autoridades nacionales, y autoridades subnacionales, locales y originarias. Considerando productores de base, socios y financiadores del Proyecto, aliados, representantes de ámbitos públicos, empresarios, coordinadores de otros programas y proyectos, se estima que se ha conversado con **446 personas** mediante grupos focales, talleres y entrevistas (ver ANEXO 5 para el detalle; el ANEXO 6 para la memoria fotográfica). Se prestó especial atención al diálogo con mujeres y jóvenes. De manera paralela se realizó una permanente revisión documental tanto de materiales producidos por el Proyecto y sus aliados, como de fuentes pertinentes.
14. Finalmente se resalta que el contenido de este Informe obedece a una priorización del análisis y no a una sistematización de la gran cantidad de información generada por el Proyecto, tarea que no corresponde a una EMT, no sólo por la extensión limitada que se espera del documento sino también por la necesidad de sintetizar los mensajes principales y su argumentación.

3. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROYECTO, LÓGICA DE LA ESTRATEGIA E INTERVENCIONES⁶

15. El MI parte del mismo enfoque que el MR ejecutado anteriormente en cuanto al **Desarrollo Sistémico de Mercados – DSM** cuyo principio es articular la oferta y demanda con base en un diagnóstico que identifica las causas adyacentes del porqué no funcionan los mercados para los pobres. A partir de ello, se proponen soluciones para los cuellos de botella identificados. A diferencia de un proyecto tradicional, el DSM no busca sustituir la oferta de servicios al grupo meta, sino promover la **articulación de actores** ya que se ha comprobado que esto permite mayor grado de sostenibilidad de las acciones. En ese sentido, se promueve la articulación comercial y la innovación (financiera, agrícola y tecnológica) orientada a la población meta.

Figura 2 Enfoque DSM - Mercados Inclusivos (DSMI)



Fuente: Swisscontact 2020. Guía metodológica - Diseño e implementación de proyectos bajo el Enfoque de Pobreza Multidimensional y el Enfoque Sistémico

⁶ En esta sección se realiza una muy breve descripción del Proyecto. Para mayores detalles sobre cobertura, rubros priorizados y descripción de los componentes, ver el ANEXO 7.

16. Para organizar su intervención, el MI tiene **5 componentes**.

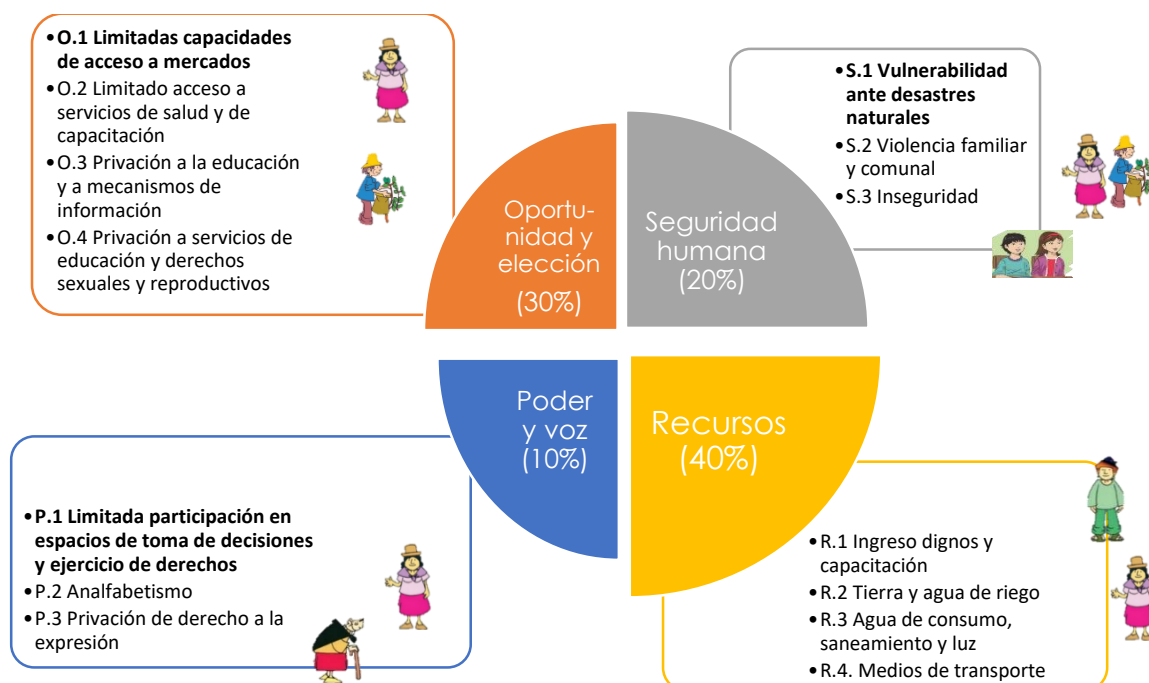
Figura 3 Componentes MI



Fuente: Swisscontact 2018. Anexos PRODOC – Estrategias y componentes transversales

17. El Proyecto MI ha sido diseñado también bajo el **Enfoque Multidimensional de la Pobreza – EMP** y sus cuatro dimensiones aportado por Asdi al Proyecto. La base de la EMP es que la pobreza no es solamente la falta de recursos, sino la combinación de varios factores que determinan que los pobres no puedan salir de dicha condición. MI actúa sobre las cuatro dimensiones de la EMP, pero no en todas las privaciones identificadas. Por ejemplo, la dimensión de Recursos tiene que ver con acciones del componente 2 (ingresos), y del 4 (riego); el tema de seguridad humana, a su vez, se relaciona con acciones del componente 3 (seguros) y del 5 (Servicios Legales Integrales Municipales-SLIM), etc.

Figura 4 Mercados Inclusivos y dimensiones del EMP

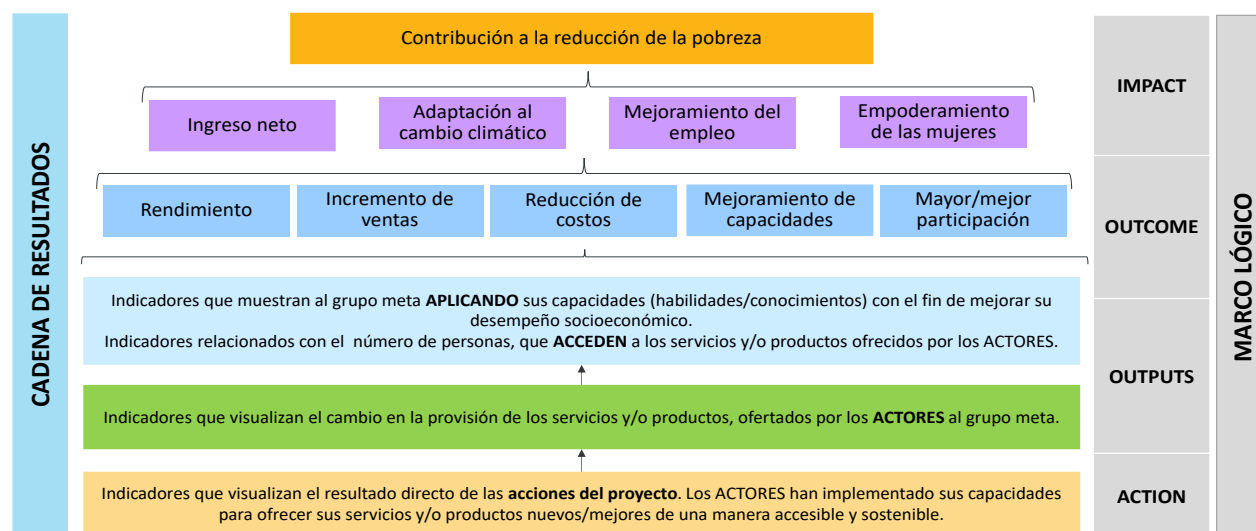


Fuente: Swisscontact 2018. Anexos PRODOC – Estrategias y componentes transversales

18. La lógica de impacto del Proyecto se basa en el desarrollo de acciones de articulación entre oferta y demanda que llegan al grupo meta; éste accede a las mismas, pero solo un porcentaje (determinado por estudios previos y la experiencia del MR) aplica las innovaciones y un porcentaje aún menor mejora sus condiciones (productivas, comerciales, de ingreso, etc.). El MI prevé

efectos (*Outcomes*) solo en el grupo final, que luego tendrá impacto en la medida en que sea sostenible lo desarrollado previamente. De ahí la importancia de no sustituir la oferta, sino de fortalecerla/ incentivarla / motivarla/ articularla.

Figura 5 Cadenas de resultados y Marco Lógico Mercados Inclusivos



Fuente: Swisscontact 2018. Lógica de impacto

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y HALLAZGOS: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA EVIDENCIA CON RELACIÓN A LOS CRITERIOS Y LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

19. Esta sección se basa en los criterios y preguntas de la EMT, tal cual se han presentado en la Matriz Analítica y Metodológica de Evaluación, con base en los TdR (ANEXO 3). Sin embargo, en función de una lectura analítica, se han agregado los principales hallazgos encontrados. En el ANEXO 8 se encuentra una síntesis y valoración de estos Criterios.

Pertinencia – Relevancia

20. **Se muestra un alto nivel de valoración hacia los criterios y métodos de contribuciones del Proyecto a las políticas públicas.** En el Documento de Proyecto (PRODOC) se hizo un análisis sobre el alineamiento del Proyecto al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁷ de las Naciones Unidas, y se planteó una línea de trabajo complementaria denominada “Diálogo político”⁸. Durante la evaluación, Swisscontact señaló que el apoyo que se desarrolla en el ámbito de políticas públicas es de tipo técnico, en el marco de un diálogo abierto, no tanto mediado por la entrega de recursos financieros sino por agendas de trabajo compartidas. De hecho, en todos los casos analizados, y a diferencia de otros proyectos apoyados por la cooperación internacional, MI no transfiere fondos a los sectores públicos, y esta forma de funcionar no parece haber creado inconvenientes, al contrario, los entrevistados aprecian la agilidad.

⁷ El Proyecto está alineado con varios de los ODS, como se muestra en el PRODOC, página 41. Al final de esta fase, en el ámbito de las sistematizaciones para la Gestión del Conocimiento, se podría realizar un ejercicio para mostrar avances en los distintos objetivos.

⁸ PRODOC, Sección 9.1, páginas-41. Diálogo Político, página 13.

21. En las entrevistas con ex autoridades públicas nacionales se pudo relevar que el mayor aporte de MI se situaba en la búsqueda de operativización del marco legislativo y normativo, para poder cumplir mejor con las funciones de los servicios públicos de competencia y, al mismo tiempo, desarrollar capacidades. El “alineamiento” abarcó por lo menos cuatro instancias centrales, mostrando un amplio abanico de frentes a los que MI se dedicó⁹. Se dan algunos ejemplos para ilustrar el punto:

- Desde el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), hay una alta valoración de la contribución del MI que se concretizó en: (i) el apoyo al diseño de proyectos estratégicos con un mejor enfoque de mercados (frutas, café, cacao y frutos amazónicos, trigo) amparados - en algunos casos - por Decretos Supremos para garantizar el aporte de fondos del Tesoro General de la Nación (TGN); (ii) la “hibridación” de la metodología de planificación sectorial con el EMP, incluso como una base para nuevos cursos de formación universitaria; (iii) las pautas para una mayor articulación intra sectorial entre Ministerios y entidades como el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Industrial (SENASAG), y una mayor coordinación entre proyectos de distintas fuentes de cooperación internacional.
- Desde el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), se valora el aporte de MI en la identificación de mecanismos para potenciar la agricultura familiar en la agenda política (p.ej. signos distintivos, compras públicas, circuitos cortos). Sin embargo, se reconoce que es clave definir responsables dentro de los propios ministerios para liderizar programas estratégicos concretos, de envergadura, superando la lógica anterior de diagnósticos y pequeños proyectos piloto.

22. **Se han apuntalado iniciativas pertinentes y relevantes para la conexión entre agricultura familiar y alimentación saludable en el marco del fortalecimiento de la gestión municipal y de los mercados públicos institucionales.** Un caso específico y muy destacado en términos de focalización en una temática relevante (pre, durante y post pandemia) y con resultados visibles, es el que involucró al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) a través de la Unidad de Alimentación Escolar (UNACE), la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL), la Gobernación mediante el Comité Técnico del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición (CT – CONAN) y su equivalente departamental CT-CODAN, MI, HIVOS, el Movimiento de Integración Gastronómico de Bolivia (MIGA) y la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS). En el ámbito del fortalecimiento de una alimentación saludable y nutritiva, vinculada con la producción familiar campesina, se ha trabajado en la transformación de hábitos alimenticios, una mayor conexión con las organizaciones de productores, mecanismos que permiten el ingreso a las compras públicas de los mismos (p.ej. a través de las “Raciones Especiales”) con componentes clave de comunicación atractiva, desarrollo de capacidades y sistematización de la experiencia. Todo ello establece una base para la continuidad de estas iniciativas, aún con eventuales cambios de gestión municipal. Las entrevistas, el Mini Taller asociado a la temática, la revisión de los productos realizados – incluyendo su página web ¹⁰ – muestran un capital instalado muy importante sujeto a un escalamiento en otros GAM y GAD.

⁹ Swisscontact facilitó al EE los cuatro Acuerdos con el Gobierno Central: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), Servicio Estatal de Autonomías (SEA), dependiente del Ministerio de la presidencia, Servicio Nacional de Riego (SENARI) dependiente del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA). Las que se anotan en este Informe, como un testimonio de ejemplo, son las percepciones sólo de algunas de las ex autoridades

¹⁰ <http://www.alimentacionescolar.org.bo/> Consulta en fecha 12 de diciembre 2020.

23. **El Proyecto es considerado pertinente y relevante desde una gran cantidad de actores.** Desde el diseño, MI se planteó abarcar una cantidad muy importante de **actores de distinto tipo**¹¹. Si bien esto es coherente con la aplicación de los dos enfoques principales (DSMI y EMP), por supuesto requiere de un enorme esfuerzo del Consorcio para identificar y mantener articulaciones sostenibles en el tiempo con la mayor parte de ellos, sobre todo en una lógica de facilitación de parte del Proyecto¹². En general, hay satisfacción de parte de los Actores públicos¹³, Actores privados¹⁴, Cooperación internacional¹⁵ y las Instituciones sin fines de lucro¹⁶, incluyendo a las co-facilitadoras. Si bien no es común que un proyecto de desarrollo recoja tal nivel de consenso, esto parece explicarse por los siguientes factores: (i) el enriquecimiento que significó añadir el EMP al DSMI permitiendo ir más allá de la lógica de cadenas de valor y productivismo, abordando de manera más sistémica e inclusiva el desarrollo rural; (ii) la capacidad de identificar acciones gatilladoras para abordar los cuellos de botellas en determinados contextos y temáticas; (iii) la movilización de información y contactos útiles, creando mayores sinergias en las intervenciones; (iv) la proactividad que se ha mostrado, en época de COVID-19, y también (v) la valoración del apoyo externo frente a la cada vez más escasa cooperación internacional en Bolivia, sobre todo a nivel bilateral y no crediticia¹⁷.
24. **Las respuestas a las prioridades y necesidades de los grupos meta son pertinentes y corresponden a la lógica de los principales enfoques y métodos empleados.** Hay que tomar en cuenta que éste no es un proyecto guiado por la demanda de los grupos meta, sino por una secuencia sistémica de investigación, análisis del área, sus actores y dinámicas para llegar a definir el “grupo de intervención¹⁸” que incluye a los actores que participan del Proyecto (proveedores de insumos o servicios financieros, por ejemplo), pero que no son el “grupo meta”. Sucesivamente se abren distintas opciones de intervención¹⁹ dependiendo de los cuellos de botella y oportunidades identificados para incidir en los sistemas de mercado y sistemas sociales²⁰.
25. Como una de las estrategias, se trabaja con “productores referentes” o “productores ancla” capaces de impulsar y ampliar las innovaciones. MI solo canaliza incentivos que faciliten la solución de las problemáticas identificadas y que permitan llegar a la mayor cantidad de productores

¹¹ PRODOC, Sección 7.1.2 (página 19 y 20) implica un mapeo importante de Actores públicos, Actores privados, Cooperación internacional e Instituciones sin fines de lucro. Aun con el análisis (Esquema de interés- poder de actores relevantes) queda un número muy alto en el mapa de MI.

¹² Este esfuerzo conlleva también un costo. Para un análisis de la relación Beneficio/ Costo, ver la sección de eficiencia.

¹³ Ver en esta misma Sección algunos ejemplos. Otra reflexión la merecen las universidades públicas con las que se están construyendo sinergias muy interesantes.

¹⁴ Durante las visitas a terreno, se pudo apreciar que los proveedores de insumos expresaban satisfacción no porque recibieran dinero de MI, que no es el caso, sino porque las acciones facilitadas por el Proyecto habían contribuido a aumentar su volumen de negocios.

¹⁵ Se considera MI y su Consorcio como un “socio confiable”, de experiencia, con capacidad de ejecución y proactividad, entre otros atributos. Se destaca la capacidad de asociar EMP y DSMI en temas, por ejemplo, como resiliencia y adaptación al cambio climático, aterrizando iniciativas de vinculación con los mercados.

¹⁶ Se destaca la capacidad de poder participar en un proyecto que llega a múltiples espacios, facilitando una mayor visibilidad y escala de las iniciativas propias.

¹⁷ Se han recogido también algunas voces disonantes que, sin embargo, han sido una minoría. Las señalamos aquí simplemente para la reflexión interna de MI. Estas voces alertan acerca de los siguientes aspectos: (i) la confusión que se genera alrededor del rol de MI, entre “facilitador” y “ejecutor”, habida cuenta además del alto control que se ejerce desde Swisscontact sobre todo el conjunto de relaciones y su implementación; (ii) el rol real de co-implementador de PROFIN respecto a Swisscontact; (iii) la debilidad de estrategias de gestión del conocimiento y comunicación que generen apropiación en los grupos meta y la sostenibilidad de acciones en el tiempo; y (iv) los requerimientos de MI que implican mucho trabajo de parte de los aliados y pocos fondos.

¹⁸ Es importante diferenciar al “grupo de intervención” del grupo meta. El primer es el medio por el cual se llega al grupo meta con servicios adecuados que surgen de la investigación y análisis previos. Los efectos de estos servicios, productos, etc. mejorados tienen que verse reflejados en el desempeño del grupo meta (ingresos, productividad, costos) de manera sostenible, reduciendo su situación de pobreza (entendida en el marco de la EMP).

¹⁹ Las intervenciones pueden incluir modelos de negocios distintos, con proveedores privados; modelos de cambios en la gestión de los GAM, mejorando sus servicios y aplicación normativa; servicios financieros; asistencia técnica, entre otros.

²⁰ Ver también Sección 3 y ANEXO 7.

posibles, grupo meta último. Con éstos se realizan evaluaciones periódicas – vinculadas al SMMR - para verificar el acceso, la aplicación y los beneficios de los "modelos de negocio" que se han impulsado. Entonces, la lógica de todos los componentes e "intervenciones" implica distintos niveles de validación técnica con las UPF.

26. Por otro lado, el EMP amplía el abanico de tal manera que se incluyen intervenciones que normalmente no se dan en los proyectos tradicionales de desarrollo rural, en particular en las dimensiones de "Poder y voz" y "Seguridad humana" de la EMP. Esto es muy importante para los sectores poblacionales en desventaja. Queda un tramo para ir generando procesos más integrales de apropiación social y empoderamientos sólidos con estos grupos, sobre todo con los más rurales y los más lejanos respecto a formas de "intermediación social" de proximidad, y para ir definiendo mejor el rol que corresponde realmente a MI en estos procesos²¹.
27. Hay que considerar que, más allá de las características poblacionales diferenciales, en el diseño del Proyecto²² se estableció un grupo meta priorizado de Unidades Productivas Agropecuarias Familiares (UPF) pequeñas y medianas, con énfasis en mujeres y jóvenes. En terreno se pudo verificar que:
 - Destacan los procesos de interlocución con jóvenes sobre todo en el ámbito de las innovaciones tecnológicas y sus adaptaciones/aplicaciones, aunque algunas todavía están en desarrollo y validación (p. ej. invernadero automatizado, carretilla mecánica).
 - Destaca también la participación de jóvenes en valles, donde se pudo ver mayor presencia de este grupo que en el resto de las visitas de terreno.
 - En el caso de las mujeres, se puede ver que hay participación femenina, aunque la mayor parte de las entrevistadas desconocían los servicios del SLIM local, lo que se debe a que las acciones de esta unidad están actualmente más focalizadas en los pueblos y ciudades intermedias que en las comunidades²³.
28. **El diseño del Proyecto es sustancialmente coherente, pero podría simplificarse respecto al uso efectivo del enfoque territorial.** El diseño del proyecto, incluyendo el marco lógico (ver sección 3 de este Informe), es coherente con la visión de un programa complejo, integral, multinivel y multi actor, más que de un proyecto. Respecto a los enfoques, en el PRODOC, aparte de DDMI y EMP como enfoques centrales sobre los que se instala la coherencia del diseño, se identificaban también el Enfoque de Género orientado al Empoderamiento de las Mujeres y el Enfoque de Desarrollo Territorial Rural.
29. El **Enfoque de Género** está sólidamente diseñado, a partir del concepto de empoderamiento, se plantea de manera transversal y está anclado en un componente específico²⁴. Cuenta con diagnósticos e investigaciones iniciales, ha implicado desarrollar capacidades en el mismo equipo y, si bien aparece como particularmente contundente la estrategia ligada a los SLIM, puede mos-

²¹ Una de las recomendaciones de la EMT es que, antes de finalizar esta fase del Proyecto, se realicen análisis profundos sobre el nivel de pobreza de las Unidades Productivas Familiares (UPF), los hombres y mujeres a los que se llega efectivamente, los cambios que se están facilitando en los sistemas de mercado y sociales identificados en las intervenciones, y los niveles de apropiación y empoderamiento alcanzados. Este tipo de información será muy útil para otros proyectos de desarrollo que quieren abordar una aplicación de los enfoques DDMI y EMP.

²² PRODOC, página 14.

²³ No se trata necesariamente de otro grupo meta sino de mujeres de origen mayoritariamente rural y pertenecientes en muchos casos a UPF pequeñas y medianas, que tienen su residencia principal en pueblos o ciudades intermedias. MI opera también en la articulación urbano/rural para mejorar las condiciones de su grupo meta. Un éxito en los SLIM iniciales puede abrir camino para una ampliación de los servicios en áreas rurales más dispersas.

²⁴ PRODOC, sección 3.2, páginas 6-7; sección 4.1, página 8; sección 7.2.5, página 24. Solo para ilustrar algunas de las secciones del diseño en el que se transversaliza y operativiza coherentemente este enfoque.

trar también ejemplos de transversalización “aplicada” en los demás componentes del Proyecto²⁵. Asimismo, ya se han producido sistematizaciones y análisis en aspectos específicos²⁶. Se espera que el Proyecto pueda llegar, bajo las premisas planteadas en el EMP, a ofrecer evidencias sólidas de cambios multidimensionales en las mujeres y sus relaciones de género.

30. El **Enfoque de Desarrollo Territorial**²⁷ fue desde el diseño un tanto disperso y bastante marginal, planteándose al final una “intervención de escalamiento” y una “intervención piloto”²⁸. Durante la ejecución, el giro que se dio a la aplicación del enfoque territorial parece pasar por tres características: (i) una consideración de las nuevas articulaciones existentes actualmente entre áreas rurales y urbanas, incluyendo las relaciones productores /consumidores, y el rol dinamizador de los jóvenes migrantes; (ii) el potenciamiento de la gobernanza subnacional, particularmente a nivel de gobiernos municipales como expresiones territoriales típicamente bolivianas; y (iii) el desarrollo de algunas iniciativas vinculadas más a la innovación y potenciamiento de estrategias de diferenciación a través de productos de origen local. Sin embargo, todo ello, no implica que el enfoque territorial sea desarrollado de manera coherente y estructural en el Proyecto. En este sentido, y debido a la ya suficiente complejidad del Proyecto, sería mejor sincerar este aspecto, dejando de hablar de un enfoque territorial propiamente dicho, y, más bien, concentrándose en lo que ya el Proyecto está impulsando y podría potenciar en alguna de las características antes señaladas, en particular la primera²⁹.
31. **El Proyecto ha mostrado una notable flexibilidad, proactividad y adaptación frente a las coyunturas de emergencia.** Como se ha visto anteriormente, en los tránsitos políticos-institucionales, MI ha resultado ser bastante exitoso en su alineamiento con el ámbito público. No se han creado roces ni siquiera con el cambio de autoridades, y el mayor problema se puede identificar en algo escasamente controlable desde el Proyecto: la concreción de algunas de las iniciativas en los tiempos previstos y el alcance/masificación de las mismas (como se podrá apreciar en la sección de Eficiencia). Respecto a la pandemia, MI se ha movido muy rápidamente generando una serie de acciones en múltiples niveles y además recogiendo y sistematizando información valiosa. Esto se pudo comprobar no solo en el análisis documental³⁰ sino también a través de las apreciaciones generadas en los mini talleres, vinculados con la temática de los SLIM, Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) y de Alimentación Complementaria Escolar (ACE); y en la constancia de la rápida reacción en la provisión de equipamiento para la realización de ferias con bioseguridad.

²⁵ Al finalizar la misión de la EMT, Swisscontact entregó dos documentos de trabajo que visualizan esta transversalización a través de actividades concretas en acceso a mercados, accesos a insumos y tecnología, acceso a servicios financieros, y también una Guía para la transversalización. Ver también secciones de Eficacia y Eficiencia.

²⁶ Por ejemplo, en relación con el abastecimiento de alimentos en tiempos de COVID-19, ahorro de trabajo, agricultura familiar, innovaciones tecnológicas.

²⁷ En el PRODOC, se encuentran distintas referencias a Desarrollo Territorial, Desarrollo Territorial Rural, Desarrollo Territorial con Identidad cultural, como si todos se refirieran al mismo concepto. También se tiende a confundir área de cobertura geográfica con el territorio.

²⁸ PRODOC, páginas 8, 11, 12, 39. En el diseño, se hacía referencia a la experiencia de Rimisp en el DTR con Identidad Cultural (DTR-IC) que, vinculado al DSM, se impulsó en Cinti durante la fase anterior de MR. Para la nueva fase la justificación era que en Bolivia existen diversas regiones que mantienen características productivas y culturales propias, que pueden beneficiarse de este enfoque. Al analizar la problemática global relacionada con este enfoque, se identificaron los siguientes cuellos de botella en los llamados “Sistemas de Mercado de Base Territorial”: (i) sistemas de gobernanza; (ii) circuitos cortos de comercialización; (iii) turismo como herramienta de desarrollo territorial; y (iv) diferenciación de productos y servicios del territorio (referido a signos distintivos y su posicionamiento). En las llamadas Intervenciones de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural se especifican: (i) Desarrollo de Rutas Turísticas Gastronómicas (intervención de escalamiento), y (ii) Desarrollo Territorial en el Municipio de Tiahuanaco (intervención piloto). La primera se está retomando ahora en el ámbito de “Bolivia Primero”, la segunda no se pudo realizar.

²⁹ Para la indicación de algunas herramientas del enfoque territorial que se pueden usar (o seguir usando) en el MI, ver la sección de Lecciones Aprendidas.

³⁰ En la documentación entregada por Swisscontact existe toda una sección relativa al Contexto COVID que permite sustentar fehacientemente la afirmación del EE.

Es relevante señalar que no se ha tratado solo de enfrentar la emergencia sino también de aprovechar de las oportunidades que la coyuntura ha generado, que permitieron movilizar la producción rural con efectos importantes en la confianza y esperanza de los actores involucrados, y en el establecimiento o fortalecimiento de algunas alianzas (p.ej. con Plataforma Agrobolsas Surtidas, GAM y GAD, redes como UNITAS). Este panorama invita a reflexionar sobre el futuro, incluso en términos de focalización de acciones del Proyecto a partir de estas oportunidades³¹.

32. **El tema transversal de Cambio Climático responde a una necesidad sentida en el área rural y su inserción en el Proyecto es pertinente, especialmente cuando se la asocia a las innovaciones y el acceso a mercados buscando apuntalar estrategias concretas.** La forma tradicional de hacer agricultura “a secano” es cada vez más compleja en un planeta en el que las lluvias son menos previsibles y más escasas. Las soluciones planteadas por el MI al tema son producto de investigaciones de mediano plazo, realizadas por los propios co-facilitadores del Proyecto y están muy bien adaptadas a la realidad del productor del occidente boliviano caracterizado por producir en superficies pequeñas y con bajo nivel tecnológico. La experiencia que se está desarrollando en el marco de Euroclima+ tiene un abordaje que asocia el patrimonio alimenticio y su valorización en una lógica de mercados. El experimento con la Fundación Nesta sobre inteligencia colectiva para reducir pérdidas agrícolas es parte de esta misma visión. Por lo tanto, la pertinencia del abordaje y su transversalidad están encontrando aplicaciones que apuntalan resiliencia y adaptación al cambio climático, sumando nuevos fondos y aliados. A partir de las experiencias que se están desarrollando, MI podría profundizar a futuro su valor agregado específico en el tema (la vinculación con los mercados; soluciones tecnológicas adaptadas) y concretizar alianzas a futuro, incluso con otros proyectos y programas existentes en el país, partiendo de los que son financiados por COSUDE (ver en Coherencia).
33. **El tema transversal de gobernabilidad es pertinente en el diseño, pero en la fase de conclusión de esta fase, el Proyecto podría focalizarse, considerando el contexto boliviano.** El diseño del Proyecto incluye dos niveles de Gobernabilidad, la “gobernabilidad nacional” (referida al funcionamiento con las instituciones estatales y su relacionamiento con el sector privado) y la “gobernabilidad institucional, o del Proyecto”. Es un tema que está influido por el enfoque de derechos del EMP: “Así, se trata de pasar de los principios (participación, transparencia, no discriminación, etc.) hacia el ejercicio efectivo de éstos, a través de un conjunto de instituciones y procesos que funcionen”³². Se planteó una multiplicidad de acciones planteadas bajo la lógica del “Fortalecimiento de la gestión, transparencia y coordinación”. Varias de ellas se implementan en el componente 4, vía tres modelos de cambio: (i) fortalecimiento de procesos participativos y mecanismos de coordinación; (ii) fortalecimiento de servicios y gestión pública municipal; (iii) fortalecimiento de la resiliencia social y ambiental. Todo ello conduce a un abanico muy amplio de temáticas (desde el agua para consumo humano y agua para riego, a las normativas de competencia autonómica a la formación en distintos aspectos de la gestión pública), actores (p.ej. Servicio Nacional de Riego-SENARI con la Escuela Nacional de Riego-ENR; Servicio Estatal de Autonomía-SEA; GAM; universidades, centros de educación alternativa, entre otros) y productos (guías, documentos metodológicos, cartillas, etc.). MI argumenta, con razón desde el punto de vista teórico, que “Las temáticas abordadas se relacionan con el desarrollo y la promoción económica local, la participación y los hallazgos de la pobreza multidimensional (p.ej. respecto el acceso al agua para la producción y el consumo). Como son temas del ámbito nacional, se ha trabajado con actores que puedan transmitir las mejores prácticas”³³. El EE valora los apoyos que se han canalizado, particularmente en ciertos ámbitos como los de la ACE, y reconoce que es difícil entender bien el alcance del componente 4. Sin embargo, sobre la base de las lecciones

³¹ Para una concreción de esta focalización, ver en particular la Recomendación 3.

³² PRODOC, Sección 7.2.6, página 26.

³³ Comentario escrito de MI al Informe Preliminar, 16.12.2020.

aprendidas del pasado³⁴, es muy consciente de las debilidades de la institucionalidad y el marco de políticas públicas del contexto boliviano, especialmente a nivel nacional. Dado el buen desempeño del Proyecto en múltiples ámbitos, es importante asegurar lo más posible que, para el cierre de esta fase, se tengan resultados más tangibles, para lo cual la EMT emite una recomendación específica al respecto de la focalización con el ámbito público en la sección conclusiva de este Informe. También se sugiere que las numerosas acciones de capacitación se vayan canalizando alrededor de una estrategia más sistemática de desarrollo de capacidades, otra de las recomendaciones de la EMT.

34. En relación con la gobernabilidad interna (definida como la gestión del Proyecto), Swisscontact tiene una gestión centralizada técnica y financiera, en la que las ONG co-facilitadoras deben plantear anualmente un plan de trabajo con metas, alcances y acciones coherentes y consecuentes al desarrollo de lo hecho en el año previo. PROFIN tiene una consideración diferente para los fondos de COSUDE, ya que no se considera un co-facilitador, sino un socio. MI y sus socios afirman que durante MI se mejoraron las articulaciones internas y todos los socios están en un proceso de aprendizaje particularmente respecto al EMP y el Enfoque de Género.
35. **La Gestión del Conocimiento y la Comunicación, asociados a un buen Sistema de Medición y Monitoreo de Resultados (SMMR), pueden convertirse en factores claves a futuro.** El PRODOC prevé ambas líneas y durante la EMT se pudieron constatar avances al respecto. Como se verá en Eficacia y Eficiencia el SMMR es ya una herramienta fundamental, a la que MI dedica mucho tiempo y energías. En relación con la Comunicación, se pueden identificar avances sobre todo en el 2020, acompañando al desarrollo de los componentes y construyendo sinergias con las co-facilitadoras³⁵. La Gestión del Conocimiento incluye tanto los buenos estudios iniciales como actividades y productos de sistematización en curso. Hace falta otorgarle una mayor relevancia a estos ámbitos que serán claves al finalizar esta fase no sólo para mostrar resultados de acuerdo al marco lógico sino para plantear evidencia de la aplicación del enfoque sistémico (DSMI y EMP), los procesos de validación y escalamiento de las innovaciones y, definitivamente, el valor agregado de un proyecto como MI.

Coherencia

36. **El Proyecto es coherente con las estrategias de los dos principales financiadores** que, además, muestran un alto nivel de coordinación entre sí y con el Consorcio MI, elemento destacable en un país como Bolivia donde la cooperación bilateral está de salida y se muestra en general una débil sinergia entre donantes. MI goza de una alta consideración de parte de Asdi y COSUDE, en la medida en que se trata de un “laboratorio” que permite probar de una manera innovadora la aplicación mancomunada de dos enfoques distintos, DSMI y EMP. La validación de esta experiencia podría ser aprovechada y escalada en el futuro, tanto en Bolivia como a nivel internacional.
37. **Existen relaciones entre MI y otros proyectos de COSUDE y Asdi, las mismas que – en algunos casos – pueden ser fortalecidas, en una perspectiva de escalamiento de estrategias, alianzas y acciones a futuro, desde el específico valor agregado de MI.** Por el lado de COSUDE, la propuesta

³⁴ Ver sección 5 de este Informe. Además, el EE tiene un amplio conocimiento del desempeño de este tipo de líneas de apoyo al Estado en Bolivia, y por lo tanto busca transmitir aquí de manera constructiva esta experiencia previa.

³⁵ Solo como un ejemplo, en el caso de RIMISP como co-facilitadora, junto con la comunicación de MI, durante el último año, se han producido más de 20 piezas comunicacionales (entre Notas de prensa, Notas de reflexión en redes sociales y Presentaciones/artículos cortos) en los temas de CCC, Conoce Bolivia Primero, Nuevas ofertas tecnológicas. Es una buena manera de demostrar la sinergia que se creó entre la facilitación interna de MI en aspectos comunicacionales, la llegada de la co-facilitadora a determinados ámbitos y el acceso conjunto a una prensa más masiva.

de los SLIM fue asesorada por el Proyecto “Una Vida Sin Violencia”, cuya experiencia sirvió notablemente para el mismo aprendizaje interno del equipo de MI. Se tuvieron coordinaciones efectivas con Seguros Inclusivos en relación con productos y educación financiera. A nivel más puntual, se tuvo conocimiento que una investigación en tarhui será financiada por el Programa de Investigación Aplicada en Adaptación al Cambio Climático (PIA-ACC) en el Departamento de Investigación, Postgrado e Interacción Social (DIPGIS) de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA)³⁶. Se tiene alguna colaboración específica con Helvetas, más especializada en gestión de riesgos, adaptación y resiliencia al cambio climático. Se buscó pasar del diálogo a acciones con el Proyecto de Biocultura y Cambio Climático (PBCC), porque, en el papel, se podría dar una buena sinergia entre una visión más de cadenas de valor y mercados desde MI, y una visión territorial integral convertida en estrategias de resiliencia al cambio climático desde la puesta en valor del patrimonio biocultural a través del PBCC. Lastimosamente ni las fases ni la cobertura de los dos proyectos han coincidido. En este ámbito, más que forzar relaciones, MI podría difundir de manera más sistemática los resultados y mecanismos relativos a modelos y oportunidades de negocio, y así facilitar un acceso también a los grupos meta del PBCC en una lógica de escalamiento del alcance de los servicios. Alrededor de temas como patrimonio alimentario, signos distintivos y estrategias de diferenciación se podrían retomar algunas de las iniciativas que surgieron como resultados de la cooperación triangular (Bolivia, Colombia, Suiza compartida que se desarrolló entre MI y el PBCC³⁷. En el caso del Programa de Formación Técnica Profesional, parecerían darse más posibilidades, a partir del 2021, toda vez que se trata de una operación que también es coordinada por Swisscontact. Se podría llegar a articular alguna de las iniciativas de desarrollo de capacidades, alrededor de la innovación curricular y formación docente, con los Centros de Educación Alternativa (CEA), los Centros de Educación Permanente (CEP), los Institutos Técnicos Tecnológicos (ITT).

38. De manera puntual y específica -en el ámbito de las contribuciones de Asdi- se podría intercambiar experiencias con el CEDLA, WWF y universidades sobre la aplicación del enfoque multidimensional de pobreza. También con FAUTAPO intercambiar experiencias respecto a los aspectos productivos y emprendimientos y con la Fundación Agua Tuya sobre la reutilización del agua de los sistemas de tratamiento de aguas servidas para riego y de los residuos sólidos para compost. Para evitar dispersiones, buena parte de lo anterior se lo podría canalizar a través de líneas de acción vinculadas a la gestión del conocimiento y las universidades.
39. **El Proyecto, por sus enfoques y diseño, busca amplias articulaciones con otros actores en el país.** Lo anterior es coherente con la misma lógica de MI en particular respecto al planteamiento de sostenibilidad (apuntalamiento de actores permanentes en los sistemas económicos y sociales del país, menor dependencia futura de recursos externos). De hecho, en esta esfera se ha logrado un apalancamiento importante de parte de instancias públicas y privadas bolivianas (ver en Eficiencia).
40. **Desde MI y sus co-facilitadoras se abren nuevas opciones de colaboración con el sector privado en el ámbito de la innovación.** Dado el escenario de salida de la cooperación bilateral del país, MI señala que podría fortalecerse la relación con el Sistema de Naciones Unidas en búsqueda de una mayor influencia en las políticas públicas. El EE no está muy convencido que este sea el

³⁶ Comunicación del DIPGIS / UMSA durante el Mini-Taller del 3 de diciembre. El tarhui es uno de los productos con los que trabaja MI, también en el ámbito de Euroclima+. El Instituto universitario señalado es una de las entidades de las universidades públicas con las que más MI ha logrado institucionalizar los servicios de interacción vía asistencia técnica en terreno a las UPF.

³⁷ Entre fines de 2018 y 2019, se desarrollaron dos visitas (la primera a Colombia y la segunda a Bolivia) de delegaciones de autoridades, profesionales y técnicos de instituciones públicas y privadas de ambos países, con el apoyo de COSUDE, para intercambiar experiencias en signos distintivos (denominaciones e indicaciones de origen, marcas colectivas, marcas territoriales, reconocimientos nacionales e internacionales, entre otros) y se estableció una primera agenda de posibles acciones conjuntas.

camino más propicio actualmente, también por el nivel de competencia por fondos que se establece desde algunas de las entidades del Sistema. Al contrario, se han visto como más promisorios los logros que se han obtenido desde MI en el acercamiento a instancias de cooperación novedosas en términos temático como Euroclima+.

41. Acceder a fondos complementarios de financiadores no convencionales como la Fundación VIVA y Nesta Foundation resulta interesante para dinamizar y poner en marcha procesos de innovación. La innovación no es un proceso lineal, donde los recursos invertidos generan siempre un impacto esperado: existe un importante margen de error y fracaso. Propuestas creativas y atractivas no siempre logran consolidarse en iniciativas innovadoras y rentables que tengan éxito en el mercado. De igual manera, algunas propuestas que no parecen tener potencial, terminan siendo innovaciones transformadoras. Contar con recursos no convencionales ha permitido financiar una nueva oferta de servicios y tecnologías desarrolladas en Bolivia. Algunas de las innovaciones premiadas por la Fundación VIVA³⁸ no están logrando consolidarse, pero otras están teniendo receptividad en el mercado (automatización de invernaderos, electro bici fumigadora etc.). Por otro lado, el experimento financiado por Nesta³⁹, está permitiendo desarrollar un complejo sistema de alerta temprana de plagas y enfermedades. En suma, los co-financiamientos de VIVA y Nesta aceptan y entienden los riesgos de la innovación, lo cual implica mayor posibilidad de éxito respecto a financiamientos tradicionales que exigen que los recursos invertidos conlleven resultados esperados pre-establecidos. En la misma línea se pueden destacar *start up* que buscan conectar empresas y sector público, motivadas inicialmente por la pandemia (pe. je. Uorkcity; Digitalice; Mambu⁴⁰), pero que, de prosperar, tendrían un potencial estratégico para el futuro.

Eficacia

42. Para todos los datos presentados a continuación, se realizó una revisión de los informes presentados por Swisscontact, así como consultas y aclaraciones tanto sobre el método de cálculo como la manera de levantar dicha información. Swisscontact ha desarrollado un esquema de monitoreo alineado a los estándares internacionales (*The Donnor Committee for Enterprise Development* - CDDE) que permite:
 - Evitar que un mismo “beneficiario” sea contabilizado varias veces por el Proyecto. Se realizan filtros buscando reducir la duplicación.
 - Del total de UPF que “accede” al Proyecto (que recibe nuevas capacidades para la poda de durazno, por ejemplo), solo un porcentaje (estimado en función a la experiencia del MR y estudios específicos) “aplica” las innovaciones y un porcentaje menor mejora su condición (productividad, ingreso, etc.). En tal sentido, el Proyecto no sobre estima su llegada ni alcance, sino que más bien es conservador al momento de reportar sus resultados. Por tanto, sus reportes son creíbles y razonables en el marco de sus acciones.

³⁸ La Fundación Viva desarrolló un concurso en el que premiaba la innovación tecnológica orientada a la agricultura familiar, con énfasis en mujeres. Algunas de las ideas que están en proceso de validación y/o comercialización, son: (i) bici fumigadora, (ii) invernadero automatizado (controlado a distancia por aplicaciones en el celular), (iii) caretila mecánica, entre otras. Nueve en total.

³⁹ El Proyecto “Fortalecimiento de servicios de información meteorológica y pronósticos del tiempo” fue financiado por la Fundación Nesta. Su objetivo es desarrollar equipos meteorológicos de pequeña escala y bajo costo que sirvan para dar alerta temprana. Actualmente, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología – SENAMHI – genera información muy general que no es útil a nivel de comunidad. Este hecho impide el desarrollo de seguros, entre otros problemas. El diseño experimental está validándose en 3 comunidades del municipio de Palca, La Paz; el BDP es quién desarrolla los equipos y tiene previsto réplicas en Cochabamba y Santa Cruz.

⁴⁰ Existen varias de estas iniciativas, aquí solo se mencionan algunas. Mambu se genera a partir de la Carrera de Mecatrónica de la Universidad Católica (UCB) San Pablo. Ha desarrollado y entregado respiradores a más de 55 municipios de Bolivia, atendiendo a pacientes de terapia intermedia y emergencias. Al día de hoy, siguen trabajando en la fabricación de nuevos respiradores para hacer frente a la actual crisis sanitaria y un posible rebrote. UorkCity es Qué es una app que conecta a proveedores y clientes para ofrecer sus servicios y encontrar rápidamente soluciones a domicilio.

43. Siguiendo el esquema del Marco Lógico de MI, se ha analizado el grado de concreción de los Efectos Sistémicos y los indicadores de Propósito.

Cuadro 2 Eficacia - Efecto N° 1

EFFECTO N°1 Desarrollo y acceso a mercados de productos: UPF de los territorios priorizados han mejorado su acceso y participación en mercados nacionales (públicos y/o privados) o internacionales.			
Indicadores de efectos / medición con relación a la meta acumulada	2018	2019	2020
IE 1.1 1.000 UPF que proveen productos demandados en mercados internacionales a intermediarios y/o empresas privadas de exportación	15%	86%	134%
IE 1.2 1.500 ⁴¹ UPF que venden sus productos a nuevos mercados/canales y/o diversifican sus productos	145%	83%	106%
PROMEDIO	80%	85%	120%

44. En el Efecto N° 1 Desarrollo y acceso a mercados de productos, se puede ver un buen promedio de avance: más de 80% en cada año, y superando las metas del 2020. Los supuestos del indicador se han mantenido sin cambio negativo. Contrastando con lo visto en el trabajo de campo, se puede notar que:

- La pandemia COVID 19 impidió la realización de algunas actividades y afectó especialmente los resultados de las acciones de promoción del turismo. No obstante, la rápida reacción del MI permitió desarrollar actividades que aportaron a este componente: ferias con bioseguridad y el dinamismo de los CCC.
- La articulación a mercados internacionales en el caso de la quinua está en proceso y vinculada a la estrategia de denominación de origen (DO) que siguen varias organizaciones: HIVOS, MIGA, CABOLQUI y otras. Sin embargo, se alerta que esta estrategia de diferenciación es aún muy endeble, pese a los esfuerzos que vienen realizando varias organizaciones (incluido MI y antes MR con el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual -SENAPI). Este es un tema altamente especializado, y una estrategia bien diseñada y realista – basada en la experiencia internacional – podría apoyar un posicionamiento de distintos productos típicos y de origen en determinados mercados, para un país como Bolivia que no ofrece grandes cantidades, pero puede ofrecer calidad y otros atributos hoy en día crecientemente ponderados por los consumidores internacionales.
- En ese mismo marco, las acciones promovidas a partir de 2020 con *Open Trade Gate Sweden (OTGS)* impulsarán más las exportaciones a mercados poco explorados por las empresas nacionales, y con alto potencial. Según las conversaciones con dos de las empresas participantes de esta acción, no se trata solamente del mercado sueco, que ya es atractivo, sino en general, del mercado escandinavo.
- La articulación a mercados públicos institucionales como los de la ACE son muy promisorios a partir de la experiencia UNACE/GAMLP. Sin embargo, es necesario potenciar la continuidad y escalamiento de manera decidida en la siguiente gestión municipal, para tener logros sustantivos en la aplicación de la normativa boliviana respecto a las compras públicas vinculadas con la alimentación (sobre todo escolar) y la agricultura familiar.

⁴¹ Esta meta fue ajustada en 2019; por eso el indicador cae ese año. En 2018 se superó la meta del Proyecto; por eso su ajuste.

- Los circuitos cortos de comercialización han surgido de manera importante en el ámbito de la pandemia, pero reflejan un trabajo anterior realizado con plataformas, asociaciones y gobiernos municipales y departamentales, sobre todo en La Paz. Destacan en particular experiencias como las de Mercado Campesino Zenobio Lopez o la de la Plataforma de Agrobolsas Surtidas, también por sus ingredientes novedosos (protagonismo de las mujeres y los jóvenes, mayor articulación entre productores y consumidores, pero también ejercicio de derechos y voz). Vale la pena pensar en estos mecanismos de cada a la segunda ola de contagios de COVID 19, bajo el entendido que ya no puede considerarse un imprevisto.
- En general, el grado de atribución del Proyecto es alto ya que son acciones iniciadas / promovidas por el MI. Hay un cambio visible en el ingreso de los productores fruto de las relaciones comerciales promovidas por el MI, sin embargo, se requiere mayor seguimiento y planificación para la articulación comercial. El contacto iniciado para papa (Asociación Integral de Productores Agropecuarios Patihipi - ASIPAP) ha sido discontinuado por la pandemia; la cosecha de durazno está cerca, pero todavía no se han reactivado los contactos comerciales al momento de las visitas de campo. Sobre este mismo punto, La Papelera ha hecho un ajuste a su oferta de 2019 para mejorar las condiciones de acceso a los productores reduciendo el pedido mínimo de cajas de 1000, a 100, lo que la haría más accesible.

Cuadro 3 Eficacia – Efecto N° 2

EFFECTO N° 2 Desarrollo y acceso al mercado de servicios no financieros, insumos y tecnologías: UPF de los territorios priorizados han mejorado su acceso y participación en los mercados de servicios de información, asesoramiento, asistencia técnica, insumos y tecnologías.				
Indicadores de efectos / medición con relación a la meta acumulada		2018	2019	2020
IE 2.1 20.000 UPF acceden a servicios, insumos, tecnología y otros (30% mujeres) (adecuados a las necesidades de las mujeres y/o de adaptación al cambio climático y/o de reducción de riesgos y desastres)		29%	84%	108%

45. La eficacia en el Efecto N° 2 “Desarrollo y acceso al mercado de servicios no financieros, insumos y tecnologías” mejoró a medida que el Proyecto avanzaba y consolidaba algunas alianzas. El componente requiere de acuerdos con instituciones públicas (GAM, SENASAG, universidades) o la identificación / formación de “productores ancla” quienes realizan réplicas municipales. No hubo cambios desfavorables en los supuestos del indicador. Desde el trabajo de campo, se puede decir que:

- Todos los proveedores de semilla e insumos visitados han incrementado sus ventas producto de los buenos resultados de las anteriores campañas y del “boca – boca” que realizan los propios productores. La calidad de los productos es, en este caso, el factor que facilita la réplica incluso en escenarios poco comerciales como el de Coro Coro, donde se produce para el auto consumo y no hay proveedores de semilla, sino que es el propio GAM el que articula la compra por parte de los productores.
- En cuanto a las innovaciones, hay algunas funcionando en escala comercial: los bioinsumos en el caso de haba, quinua y papa (adaptados además a la escala de producción local⁴²), bici y dron fumigadores (aunque el dron no es un desarrollo del MI), mientras que otras están en

⁴² Un problema identificado en la etapa de diagnóstico es que las UPF no compran todos los insumos necesarios porque son caros y se comercializan en envases de mayor tamaño al que ellos requieren; entonces, se ha cambiado la presentación de los productos a un tamaño menor, y se venden en “combo” para que el productor pueda comprar todo lo necesario. Las empresas que venden en las zonas de producción han comprobado que sus ventas mejoran cuando ellos hacen demostraciones.

etapa de validación o ajuste por lo que no se puede juzgar si lograrán ser comercialmente viables o su relación beneficio/ costo será apreciada por el grupo meta.

- MI se apoya en actores locales para la réplica, lo que permite llegar a grandes números. Por ejemplo, se formó a 33 productores Líderes Emprendedores en los valles de La Paz y ellos han replicado la formación a 780 personas (ya se mencionó la relación “acceso” – “aplicación” – “mejora” en el conteo del sistema de monitoreo). Aunque con otros nombres, es un enfoque desarrollado previamente por otras organizaciones con buenos resultados también, por ejemplo, los *yapuchiris* impulsados por PROSUCO⁴³. Las acciones del SENASAG y las universidades también amplían los resultados alcanzados, con muy poca inversión de recursos por parte de MI.
- Se vio en campo que a veces el proyecto focaliza un producto, pese a que la agricultura es – en Bolivia – siempre múltiple. Valdría la pena ver si es pertinente ampliar el trabajo en algunas zonas: por ejemplo, la producción de quinua en el altiplano central, donde se trabaja solamente con papa (pese a que los productores entrevistados producen ambas).
- Se destaca el compromiso de las instituciones co-facilitadoras de MI como PROINPA que, luego de décadas de experiencia muy calificada en investigación, actualmente trabaja activamente en campo con transferencia, adaptación y adopción de tecnologías amigables con el ambiente.
- Si bien la pandemia generó retrasos en este componente, los mismos fueron compensados de manera virtual inicialmente, e in situ posteriormente. También se contrató personal eventual para subsanar el retraso de algunas actividades previstas. Asimismo, se potenciaron canales digitales (como WhatsApp y Facebook), impulsando la alfabetización digital. Si bien hay problemas de conectividad en áreas rurales, también se comprobó que hay muchas UPF con celulares inteligentes y amplio conocimiento sobre apps, internet, etc.
- El mini taller desarrollado durante la EMT acerca de la asistencia técnica con las universidades demostró tanto las potencialidades como los desafíos de este modelo, considerando además la extrema debilidad actual de servicios públicos de envergadura al respecto en el agro boliviano.

Cuadro 4 Eficacia – Efecto N° 3

EFFECTO N°3 Desarrollo y acceso al mercado de productos y servicios financieros: UPF y otros actores han incrementado sus recursos productivos relacionados a la actividad económica como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros.				
Indicadores de efectos / medición con relación a la meta acumulada	2018	2019	2020	
IE 3.1 4.000 UPF y otros actores (25% mujeres) acceden en mejores condiciones a financiamiento para la inversión en sus actividades económicas productivas	25%	63%	74%	
IE 3.2 3.500 ⁴⁴ personas adquieren productos de seguros (generales y/o personales) para la protección de su patrimonio, vida y/o productos agropecuarios	141%	97%	102%	
IE 3.3 11.000 UPF (40% mujeres) acceden a servicios de educación financiera y/o sensibilización en seguros	29%	70%	94%	
PROMEDIO	65%	77%	90%	

46. Comparando el mercado rural de servicios no financieros con el de financieros, se nota que el sector financiero está mucho más desarrollado, lo que facilita la ejecución del componente. La

⁴³ Existen muchas experiencias en los Andes de Bolivia, Perú y Ecuador con este tipo de actores locales impulsando servicios de asistencia técnica y capacitación, además de distintos espacios de diálogos de saberes.

⁴⁴ Esta meta fue ajustada en 2019. En 2018 se superó la meta del Proyecto; por eso su ajuste.

eficacia fue mejorando constantemente, incluso pese a la pandemia. Los supuestos del componente se comportaron de acuerdo a lo esperado. A partir de las visitas de campo, se puede afirmar que:

- Se valora positivamente el accionar del Gestor Financiero Rural (GFR) que facilita la consecución de logros, especialmente la inclusión financiera de comunidades alejadas. Se prevé que estas relaciones se mantengan, como ha sucedido con muchos otros clientes de entidades financieras que, una vez que comprenden el funcionamiento del sistema financiero, se convierten en clientes estables y recurrentes.
- Hay interesantes innovaciones en la forma de realizar la educación financiera. Mientras las entidades usan medios de comunicación tradicionales o los sistemas de circuito cerrado de sus agencias, MI realiza ferias en campo con actividades lúdicas o dinámicas que permiten a la población participar y educarse; para ello entrega premios donados por las propias entidades financieras. Durante la pandemia, también se realizaron acciones concretas para informar sobre las modificaciones en el sector para el grupo meta. Según una evaluación externa realizada por PROFIN para este tema⁴⁵, MI fue eficaz en la difusión de algunos cambios normativos: (i) las condiciones de diferimiento crediticio, (ii) la reducción temporal en el pago de servicios básicos y (iii) el cobro del Bono Familia.
- Llama la atención la adquisición y renovación de seguros de vida. Si bien la pandemia “ayudó” a concientizar a los pobladores sobre la importancia de contar con un seguro, también es evidente el arduo trabajo de sensibilización tanto hacia los compradores, como hacia las empresas oferentes que han incorporado la muerte por COVID 19 en su cobertura (resultado no esperado).
- El producto Pronto Pago es financiado con el Fondo de Innovaciones de Mercado (FIM). Su objetivo es hacer más eficientes las relaciones comerciales entre compradores y proveedores de producto. Queda pendiente su masificación, para ello Banco PYME EcoFuturo se encuentra en la búsqueda e identificación de este tipo de actores.
- Fruto de la búsqueda de mecanismos de mitigación de riesgo, se está creando un Fondo de Garantía con Asdi (resultado no esperado – fuera del MI) y en convenio directo con PROFIN con el objetivo de mejorar el acceso a financiamiento de micro y pequeños productores rurales, periurbanos y urbanos. El mismo complementará los esfuerzos del Fondo de Garantía y Programa de Capital Semilla que actualmente ejecuta el BDP (aporte de COSUDE al MI) así como los servicios ejecutados por las otras entidades financieras que trabajan con el MI: Banco PYME EcoFuturo, Diaconía IFD, Sembrar Sartawi IFD, Banco Fie, Banco Unión y Banco PRODEM.
- El Fondo de Garantía colocado en el BDP cuenta con un patrimonio de Bs. 43,366,721 y ha movilizado créditos por un valor acumulado de Bs. 207.599.643 a 7.416 clientes. Algunas particularidades adicionales:
 - El Fondo ha llegado a 183 municipios en todos los departamentos de Bolivia.
 - El plazo promedio de las garantías aprobadas es de 39 meses plazo.
 - La actividad que tiene mayor participación en el volumen de cartera es el cultivo de hortalizas de raíz y tubérculo, mientras que el destino más comúnmente garantizado es la compra de maquinaria y equipos.

⁴⁵ Informe final: análisis estadístico y conclusiones sobre los efectos de las intervenciones en el público objetivo. JAVIJO SRL. 2020

Cuadro 5 Eficacia – Efecto N° 4

EFFECTO N°4 Entorno favorable para el desarrollo económico y social: El entorno de negocios influenciado por el desarrollo de capacidades en la gestión pública, nueva normativa, desarrollo territorial, e implementación de bienes y servicios públicos y la articulación con el sector privado para el mejoramiento de la actividad económica/social de las UPF.				
Indicadores de efectos / medición con relación a la meta acumulada		2018	2019	2020
IE 4.1 4.000 mujeres y hombres que acceden a una oferta de servicios y bienes públicos mejorados (proyectos y programas en diferentes niveles del Estado)		5%	14%	33%
IE 4.2 400 mujeres y hombres que participan en la construcción e implementación de políticas, programas y proyectos estatales		13%	37%	88%
PROMEDIO		9%	26%	61%

47. El Efecto N° 4 "Entorno favorable para el desarrollo económico y social" es el menos eficaz de todos. Esto se debe en gran parte a que es el efecto que más depende del sector público. Así fue diseñado el componente y su objetivo fue desde un inicio promover cambios en la gestión pública; su poca eficacia se debe a que muchos de estos cambios no son asumidos por la institucionalidad pública en la escala que el Proyecto esperaba. Llama también la atención que la baja eficiencia no se debe a la baja ejecución de los "productos" del componente, sino al poco alcance que han tenido los servicios estatales.
48. Se trata de un componente que, como hemos visto en la sección de Pertinencia (párrafo 33), trabaja en varios niveles y, por su naturaleza, es menos concreto que los otros componentes que trabajan con ventas, productos, créditos, etc. Se ha podido detectar que es difícil de entender incluso por parte de algunas de las co-facilitadoras y aliados. Por ejemplo, se ha trabajado en mejorar la oferta del Servicio Estatal de Autonomías (SEA) con cursos formativos y se ha llegado a una institucionalización de esta oferta, aunque lo anterior no nos dice mucho sobre los resultados de aprendizaje y su efectiva aplicación. Se trabajó también una Guía de Buenas Prácticas de Gestión Autonómica, pero esto no garantiza llegar al indicador de meta por sí mismo, lo que depende del sector público. Otros proyectos como el Proyecto de Desarrollo Concurrente Regional (PDCR) del Banco Mundial, tampoco han podido tener incidencia en el tema con presupuestos mucho más amplios. La crisis política nacional, el permanente cambio de autoridades y la falta de voluntad o capacidad para masificar algunos bienes y servicios públicos son la principal explicación para el bajo nivel de eficiencia. Esto no invalida todo el componente, al contrario, nos muestra la utilidad de maximizar sus potenciales beneficios, focalizándolo.

Cuadro 6 Eficacia – Efecto N° 5

EFFECTO N°5 Empoderamiento de las mujeres: Mujeres han mejorado su acceso a bienes y servicios que contribuye a su empoderamiento				
Indicadores de efectos / medición con relación a la meta acumulada		2018	2019	2020
IE 5.1 6.000 mujeres acceden a bienes y servicios (financieros, no financieros, salud, prevención violencia, otros)		45%	149%	189%

49. El Efecto N° 5 “Empoderamiento de las mujeres” es el más eficaz de todos, logrando superar sus metas a partir de 2019 y casi duplicando la meta para 2020, pese a que la medición es a junio. Esto se debe, al menos en parte, a las réplicas del modelo SLIM que han surgido fuera de la cobertura del MI: se pasó de 5 a 13 SLIM operando (resultado no esperado). Desde el campo, se pudo ver:

- El grado de atribución es alto en este tema, ya que el modelo desarrollado por el MI para la atención del SLIM ha sido iniciado por el Proyecto y replicado por su buen resultado.
- Pese al buen resultado, los SLIM tienen una cobertura marcadamente urbana y juvenil (p.ej. sensibilización especialmente en unidades educativas, campañas por redes sociales, uso de tik tok), uno de los desafíos es aumentar y diversificar cobertura.
- El componente incluye varias acciones además del SLIM, como ser sensibilización sobre género y masculinidades, diagnósticos y sistematizaciones sobre ciertas temáticas, innovación y adecuación tecnológica orientado a la mujer, créditos y seguros.

Recuadro 1

Si bien el Proyecto tiene varias acciones en el componente, son los SLIM los que más resaltan entre los resultados por la innovadora manera de responder ante la problemática.

El MI no financia las pasantías desarrolladas en los SLIM, sino que ha logrado que dos universidades envíen hasta seis pasantes por municipio para apoyar al SLIM. Algunas unidades contaban con 3 o 4 personas para atender a todo el municipio, por lo que los pasantes son de suma importancia. Además, el mecanismo se ha institucionalizado, y se está replicando en mayor escala de la prevista por el MI.

Cuadro 7 Eficacia – Propósito

PROPOSITO: Incrementar ingresos, oportunidades y capacidades de familias (hombres y mujeres) que realizan actividades económicas en áreas rurales del altiplano y valles interandinos.		
Indicadores de efectos / medición con relación a las metas de fase	2019	Supuestos y riesgos
IP 1.1 10.000 UPF incrementan sus ingresos netos (por las actividades económicas en las que trabaja el proyecto) de manera sostenible hasta un 30% a la finalización del proyecto	67%	Las condiciones económicas son estables Las condiciones agroecológicas permiten mantener las actividades económicas relacionadas con la producción de alimentos en el Altiplano y Valles Interandinos. Las instituciones sociales locales, departamentales y nacionales en favor de la igualdad de género continúan aplicando y adaptando los servicios y modelos desarrollados
IP 1.2 16.000 hombres y mujeres mejoran sus condiciones de empleo y autoempleo	84%	
IP.1.3 5.000 UPF incrementan su resiliencia ante efectos del cambio climático	132%	
IP 1.4 4.000 mujeres han desarrollado capacidades y mejorado condiciones que permiten su empoderamiento (conocen servicios de protección de violencia y/o disminución del tiempo en roles reproductivos y/o mejora de la participación de las mujeres en instancias de decisión y acceso servicios productivos, recursos e información)	119%	
PROMEDIO	101%	

50. Pese a que el primer supuesto no se ha cumplido, los indicadores de propósito tienen un alto nivel de eficacia (corresponden a 2019, ya que su medición se hace solamente al final de la gestión y no se tienen datos a 2020):
- El incremento de ingresos medido por MI ya contiene un ajuste por la tendencia vegetativa de incremento de esa variable; El indicador IP 1.1 es el que menos eficacia ha alcanzado de todos, aunque tiene buenas perspectivas de llegar a su meta al finalizar el Proyecto; pese incluso a que la pandemia puede haber tenido un efecto negativo en los ingresos, tema que ya ha sido considerado por Swisscontact. El escalamiento de algunas acciones permitirá mejorar este resultado a mediano plazo, por ejemplo, el escalamiento del uso de semilla certificada, de clasificación de fruta en la comercialización, o la aplicación de insumos apropiados en haba y quinua, entre otras. Es importante prestar mucha atención a la consolidación de lazos comerciales entre estos actores.
 - En la medición del Proyecto, las condiciones de empleo y autoempleo mejoran según el acceso a servicios financieros y no financieros. Es decir, efectos 2 y 3. En el caso del IP 1.2, se puede ver tecnología (pej. podas que reducen el tiempo invertido en control de plagas, drones que fumigan en menor tiempo) que reduce el uso de mano de obra y, por lo tanto, mejora el auto empleo. El crédito también tiene efectos similares al permitir la adquisición de maquinaria o el pago de mano de obra, típicamente para cosecha, por dar algunos ejemplos.
 - Varias son las acciones que han apoyado el alto grado de eficacia del IP 1.3: (i) el uso de semilla certificada y precoz, especialmente el escalamiento que se ha dado en papa; (ii) los cursos de riego y el uso de drones que hacen más eficiente el uso de agua.
 - El IP 1.4 tiene un alto grado de eficacia debido a: (i) el escalamiento de los servicios del SLIM (Tiahuanaco y Laja en 2019); la participación de mujeres como oferentes de servicios (especialmente en valles según se vio en campo).

Eficiencia

51. Para la medición de la eficiencia, se han realizado tres análisis: (i) el análisis del presupuesto del MI, (ii) una comparación de lo alcanzado con relación al presupuesto ejecutado y (iii) el análisis de Beneficio /Costo (B/C) estimado por el Proyecto.
52. El presupuesto del MI está centralizado en Swisscontact. Las co-facilitadoras (PROFIN es un co-implementador, para fines del presupuesto de Asdi) hacen anualmente un plan que es revisado por Swisscontact en comités territoriales que resultan en una fijación de metas, acciones y definición de estrategias para el siguiente año. A partir de ello, se firma un acuerdo con cada co-facilitador para cada gestión. Al inicio del MI, cada co-facilitadora recibió un monto para realizar “investigación y análisis” (salvo PLAGBOL) fruto de lo cual se diseñaron las intervenciones y se estimaron los potenciales logros del Proyecto. Fueron insumos para el PRODOC, así como un instrumento para fijar la expectativa del Proyecto en cuanto a su cobertura. El siguiente cuadro resume los convenios con las facilitadoras y otros aliados, lo cual da cuenta de un amplio abanico de relaciones e incentivos.

Cuadro 8 Convenios con co-facilitadores y aliados

Convenios/ actividades (monto en USD, Cifras redondeadas)		SDC	Asdi	TOTAL
FUNDACIÓN PROINPA	Investigación y Co facilitación	55.000	675.000	730.000
FUNDACIÓN PROFIN	Co facilitación y acciones emergentes	98.500	1.111.400	1.209.900
FUNDACIÓN PLAGBOL	Co facilitación	16.000	167.000	183.000
RIMISP	Investigación y Co facilitación	-	118.614	118.614
TOTAL COFACILITADORES		169.500	2.072.014	2.241.514
TOTAL 14 CONVENIOS CON MÚLTIPLES ALIADOS		419.000	161.900	580.900
TOTAL		588.500	2.233.914	2.822.414

Fuente: Swisscontact. Elaboración propia

53. En total, el Proyecto ha firmado 14 convenios con ONG y sector privado. El monto más pequeño es US\$ 16.000 y el monto promedio 41.000; mostrando que el Proyecto realmente no financia grandes proyectos con otras instituciones, sino da incentivos para "gatillar" iniciativas. Sin embargo, vale la pena también anotar que cada convenio requiere de atención, seguimiento y coordinación para llegar a resultados.
54. Adicionalmente a los fondos recibidos de COSUDE y Asdi, el Proyecto concretó fondos con otras tres instituciones. Este apalancamiento de fondos se registra no solo con entidades de cooperación, sino también con la empresa privada.

Cuadro 9 Fondos apalancados por MI

Institución	Motivo	Monto (US\$)
Fundación NESTA	Alerta temprana y gestión de riesgos, coordinado con el BDP	40.000
Fundación Viva	Premios a la innovación tecnológica orientada a UPF de pequeña y mediana escala	30.000
Euroclima +	Promoviendo la Herencia de Nuestros Ancestros: Producción Resiliente, Comercialización y Consumo de Cañahua y Tarwi" (proyecto binacional Perú – Bolivia)	950.000
TOTAL		1.020.000

Fuente: Reportes anuales Swisscontact. Elaboración propia, noviembre 2020

55. Los fondos de cada financiador han sido distribuidos de la siguiente manera: el financiamiento de COSUDE está distribuido especialmente en el último año del Proyecto; también forman parte del Proyecto, los 1.8 US\$ millones que se encuentran en manos del BDP (Fondo de Garantía y un programa de Capital Semilla) y Bs. 7,847,344 del FIM (fideicomiso administrado por Banco PYME Eco Futuro que contablemente figura como cuenta de orden para MI). Por otro lado, los fondos de Asdi financian casi el total de los costos operativos de los componentes y están distribuidos especialmente en los tres primeros años del MI.
56. Como resultado, la ejecución presupuestaria ha sido diferenciada por fuente. En general, se han ejecutado más fondos de Asdi, ya que estaban comprometidos con los co-facilitadores. En 2019,

Asdi aprueba recursos adicionales por 6 SEK millones⁴⁶ para mitigación de los efectos del cambio climático; y COSUDE 451.636⁴⁷ CHF para el componente de acceso a mercados, principalmente para realizar varios eventos gastronómicos que no pueden realizarse por la crisis política de ese año. En abril de 2020, Asdi aprueba recursos adicionales por 4.328.898 SEK⁴⁸ para el componente de acceso a mercados. Se trata de un acuerdo con Open Trade Gate Sweden (OTGS) para promover el potencial de “súper alimentos” bolivianos que son producidos por productores de pequeña escala articulados con empresas exportadoras. Debido a que es una actividad reciente, no se tienen resultados concretos, sino acercamientos comerciales, envío de muestras, etc. De todas maneras, se considera que dicho acercamiento comercial es muy pertinente y de suma importancia considerando que Bolivia exporta a Suecia un valor similar que a Venezuela (principal socio político – comercial boliviano)⁴⁹ y que no ha explorado el potencial general del mercado escandinavo.

Cuadro 10 Ejecución presupuestaria por fuente

Fuente	2018	2019	2020
Asdi	60%	89%	30%
Asdi reformulado según se comenta en el párrafo 56	73%	70%	26%
COSUDE	68%	78%	14%
COSUDE reformulado según se comenta en el párrafo 56	-	46%	-
Global reformulado según se comenta en el párrafo 56	72%	67%	22%

Fuente: Swisscontact. Elaboración propia, noviembre 2020

57. Si bien la ejecución presupuestaria ha sido modesta para los primeros años, y deficiente para el primer semestre de 2020, la transformación de recursos en resultados muestra que el Proyecto ha sido capaz de generar gran parte de lo esperado con menos recursos. También vale la pena anotar que el diseño del MI está pensado para llegar a una gran cantidad de UPF al inicio, con el objetivo de que ese grupo mantenga sus niveles de participación en los siguientes años (lógica acceso – aplicación – mejora) y se pueda lograr además escalamiento. Es decir, desde el diseño no se espera que estos indicadores se mantengan en ascenso, sino que leguen a una meseta de UPF que siguen participando activamente del Proyecto: adquieren insumos, semilla, créditos, seguros, etc. Pero que más bien son reincidentes en este acceso y por tanto se va consolidando el impacto en las variables de los indicadores de propósito: ingresos, empleo, resiliencia al cambio climático y empoderamiento de la mujer.

⁴⁶ Aproximadamente 725.000 US\$.

⁴⁷ Aproximadamente 500.000 US\$.

⁴⁸ Aproximadamente 500.000 US\$.

⁴⁹ Bolivia exportó 7 mil millones de USD a Venezuela en 2019, y 6.8 mil millones a Suecia, ese mismo año.

Cuadro 11 Eficiencia – Efectos del Proyecto

Efectos	2018			2019		
	Resul- tados (A)*	Ejecu- ción presup. (B)	A/B	Resul- tados (A)*	Ejecu- ción presup. (B)	A/B
IE N°1 Desarrollo y acceso a mercados de productos	80%	88%	91%	85%	58%	146%
IE N° 2 Desarrollo y acceso al mercado de servicios no financieros	29%	67%	43%	84%	70%	120%
EFFECTO N°3 Desarrollo y acceso al mercado de productos y servicios financieros	65%	73%	89%	77%	76%	101%
EFFECTO N°4 Entorno favorable para el desarrollo económico y social	9%	67%	13%	26%	101%	25%
EFFECTO N°5 Empoderamiento de las mujeres	45%	32%	141%	149%	71%	210%
Promedio	46%	65%	75%	84%	75%	120%

(*) promedio de los indicadores de cada Efecto

58. En el Cuadro 11, se considera que el componente es eficiente si es que ha alcanzado los resultados esperados, con menor gasto de recursos; vale decir, si el cociente A/B es mayor a 1:

- Tanto en 2018 como 2019, la eficiencia más baja ha estado en el componente 4. Por lo señalado anteriormente en este Informe, es el componente que menos depende del MI ya que implica el desarrollo de acciones del sector público. El componente busca promover buenas prácticas de gestión pública, pero esto, en Bolivia, toma más tiempo que articular un mercado. Además, es un componente cuyas metas requieren de más tiempo que los otros componentes. Será importante analizar la evolución de éstas a partir de la segunda mitad del 2020 por un lado, y operar ajustes para su focalización.
- El componente 5 es el más eficiente, gracias en gran medida a que alcanzó más de lo esperado en sus metas, como ya fue comentado en el acápite de Eficacia.
- Los componentes 1, 2 y 3 han estado muy cerca de alcanzar los resultados esperados, con ejecuciones presupuestarias por debajo del 80%; en particular llama la atención el componente 1 en 2019 que solo ejecutó 58% de sus recursos, y alcanzó el 85% de su meta.
- En promedio, el Proyecto es eficiente, ya que ejecutando el 75% de sus recursos, ha llegado al 84% de sus metas acumuladas, pese a que ésta es una EMT. Al considerar el peso relativo de cada componente en el presupuesto, también se puede ponderar mejor los logros por componente. Por ejemplo, el componente 1 tiene 6.5 veces más presupuesto que el componente 4 y más del doble que el 2. Es ahí donde el MI apunta la mayor parte de su esfuerzo, y donde ha tenido buenos resultados. El componente 5 es en parte beneficiado por la estructura del presupuesto, ya que muchas de sus acciones las hacen los otros componentes; por ello, su presupuesto es muy pequeño, pero sus resultados amplios⁵⁰.
- También se considera eficiente que el MI haya focalizado sus esfuerzos de investigación, por un lado, aprovechando y profundizando investigaciones pasadas (p.ej. en las variedades precoces de papa y quinua) y por otro que hayan apalancado recursos de Fundación NESTA y Fundación Viva para innovaciones tecnológicas, así como de Euroclima+ para fortalecer la resiliencia ante el cambio climática.

⁵⁰ En el Anexo 7 hay un cuadro que detalla el presupuesto por componente.

59. Finalmente, el Análisis B/C estimado por el MI consiste en proyectar el beneficio obtenido por los participantes del Proyecto con relación al costo de haberlo alcanzado. Las proyecciones son un ejercicio basado en los resultados de las medidas en campo aplicados a la línea de base (por tanto, se asume un ejercicio **teórico**)⁵¹ y basadas en los resultados de las intervenciones sobre precios, rendimientos mejorados y costos reducidos. Pese a que solamente se proyectan beneficios a dos años, el Proyecto logra una relación de B/C de 1.07. Es decir que los beneficios superan a los costos en 7%. Para sensibilizar este análisis, el MI proyecta diferentes escenarios considerando cambios en los resultados de cada rubro. En 96% de esos escenarios, el resultado sigue siendo favorable. Esto ocurre, pese a que MI tiene un sistema de monitoreo que promueve la subestimación de su alcance en lugar de sobre estimarlo (“acceso” – aplicación – “mejora”).

Sostenibilidad

60. En relación con este criterio, la EMT ha empezado su análisis, tomando en cuenta el diseño del Proyecto, que asoció estrechamente **sostenibilidad con estrategia de salida y escalonamiento**. Las premisas están en dos lógicas articuladas: (i) el rol de facilitación general del Proyecto; y (ii) la estrategia de salida (matriz de sostenibilidad: ¿quién hace y quién paga?) de cada intervención, identificando el actor que se hará cargo posteriormente y también el potencial de ampliación de escala. La **sostenibilidad estaría basada en múltiples elementos interconectados**, es decir: (i) acciones desarrolladas con actores (públicos y privados) que son permanentes en los sistemas; (ii) acciones fuertemente enfocadas en el desarrollo de capacidades de dichos actores; (iii) acciones que promueven, de manera creciente, la utilización de los recursos existentes en el país (financieros, humanos y tecnológicos) y, de manera decreciente, el aporte de los recursos del proyecto (el proyecto actúa con “incentivos”); (iv) introducción de mecanismos de gestión territorial para el desarrollo económico y social; (v) aplicación del enfoque de género y generación de oportunidades para jóvenes, más allá de la esfera económica sino propiciando oportunidades bajo a través del EMP; (vi) identificación de riesgos y vulnerabilidades por efectos del cambio climático y la priorización de medidas que minimicen estos efectos en el mediano y largo plazo⁵². En síntesis, se trata de un planteamiento que reitera los enfoques y componentes del Proyecto.

61. **El rol de facilitador del Proyecto y las estrategias de salida definidas desde el comienzo, se constituyen efectivamente en las dos bases centrales de su sostenibilidad del Proyecto.** Estas dos lógicas marcan profundamente las líneas de acciones catalizadoras de MI, las mismas que deberían dejar de llamarse “intervenciones” porque tal definición aparece como un contrasentido y resta valor al planteamiento conceptual y metodológico del Proyecto.

62. **El Proyecto está operando con “gatilladores” que ya se están revelando claves para la sostenibilidad.** Sobre la base del análisis efectuado en las secciones anteriores, los elementos que están contribuyendo más a procesos sostenibles son:

- a) **Actores en acción.** El mapa de actores diferentes con los que el Proyecto interactúa, permite establecer alianzas y convenios, definir agendas e implementar acciones prácticas en distintos niveles (desde las áreas de cobertura llegando hasta los niveles de política pública nacional, independientemente de los resultados obtenidos hasta el momento en cada ámbito). Los actores identificados son relevantes, el tema es si es factible mantener tantos frentes diferentes.

⁵¹ En este ámbito, estaba planificado visitar las comunidades y tener un dato levantado de primera mano, pero debido a la pandemia, el MI no pudo salir a campo en el primer semestre, por lo que usó una aproximación basada en la experiencia del equipo.

⁵² PRODOC, páginas 26 y 27.

Una de las salidas que se está encontrando es la conformación de redes temáticas y plataformas inter-institucionales que permitirían una coordinación de carácter más macro, y no de tanto detalle. El EE expresa algunas dudas acerca del futuro del trabajo con asociaciones más tradicionales de productores, muy dependientes de la cooperación internacional, y con un pasado poco exitoso de gestión de negocios.

Sin embargo, la lógica que “el proyecto no hace” sino “hace que las cosas sucedan con una multiplicidad de actores”, es una premisa para la sostenibilidad que se está verificando. Esto ha permitido incluir actores “no tradicionales” en los proyectos de desarrollo rural, y con mucho más arraigo que cualquier proyecto de desarrollo, como las empresas, los proveedores de insumos, las entidades financieras, los GAM, las mismas universidades.

- b) **Desarrollo de capacidades multi nivel y multi actor.** Éste es definitivamente un factor transversal en todo el Proyecto, apuntalando actores e instituciones locales y nacionales, fomentando agency y empoderamiento, impulsando cambios en los sistemas económicos y sociales. Se han capitalizado experiencias propias y ajenas de capacitación y aprendizaje experiencial, se actúa con asistencia técnica y transferencia de tecnologías donde prácticamente no hay ya servicios del Estado, a través de articulaciones de mercado y no ejércitos de extensionistas. Se busca conectar la investigación y la innovación a la formación, y se muestran pasos hacia la institucionalización de algunos de estos procesos en las universidades y en la constitución de redes universitarias. Importantes avances que, sin embargo, necesitan de una mayor focalización e institucionalización, e innovaciones en contenidos y métodos, sobre todo en lo concerniente a lo agrario.
- c) **Incentivos mirados combinados con consistentes servicios financieros.** MI opera insertando incentivos mirados en líneas de acción y con actores estratégicos. Por lo tanto, no actúa distribuyendo ingentes recursos a las co-facilitadores y los socios. Esta es una estrategia que ha mostrado ser efectiva en proyectos de otra naturaleza⁵³ y que se está perfeccionando/adequando en MI. Sin embargo, el elemento potente de esta estrategia es lograr una cada vez mayor articulación y escalamiento de los servicios financieros diversificados a las nuevas dinámicas rurales/urbanas que se promueven.
- d) **La combinación entre cadenas de valor y diferenciación de mercados.** Respecto a proyectos tradicionales basados en cadenas de valor, MI está contribuyendo no sólo a salir de una lógica tradicional de incremento de la producción/productividad⁵⁴ sino a una diferenciación de escalas y ámbitos de mercados. Es destacable la combinación entre CCC en sus distintas modalidades, compras públicas, supermercados, alianzas con empresas, exportación, en una lógica de articulación productores/consumidores, ciudad/campo, productores (empresarios, consolidación de espacios de comercialización tradicional e innovación potencial en otros. Luego de los años de MR y MI, será importante llegar a sólidas y documentadas lecciones aprendidas, por un lado, y a estrategias de diferenciación que se sitúen en la punta de lanza de las tendencias internacionales, desde un país que tiene un marco de competitividad muy limitado. En este contexto, el cambio climático podría dejar de ser considerado, en el futuro, un tema transversal y ser orientado – bajo la ventaja comparativa de MI - en dar respuestas eficientes, innovadoras y de amplio impacto para acompañar las cadenas de valor y las estrategias de vida de los actores locales para salir de la pobreza.

⁵³ Hace muchos años, por ejemplo, proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Gobierno del Perú mostraron una alta eficiencia al canalizar - en las áreas rurales más pobres de ese país - un conjunto de pequeños incentivos monetarios con contrapartes de los mismos grupos organizados locales y las comunidades, en negocios rurales, asistencia técnica y acciones de manejo de recursos naturales. Por lo tanto, no se trata de una idea nueva como mecanismo. Lo nuevo está en la amplia red de actores públicos y privados que MI ayuda a movilizar.

⁵⁴ Esta afirmación que parecería ser obvia en el 2020, no lo es. Si se analizan muchos de los programas y proyectos actualmente en ejecución con fondos sustanciales de la cooperación internacional, en América Latina, sorprende cuantos estén todavía canalizando millones de dólares a cadenas de valor que se quedan en la búsqueda del incremento de la primera parte de la cadena y en la instalación de equipos e infraestructuras.

- e) **La apuesta fuerte a mujeres y jóvenes y mujeres.** El EMP en MI ha contribuido a visibilizar no sólo desigualdades a nivel de áreas de cobertura, organizaciones y UPF sino también dentro del hogar. Y hacerlo no sólo desde el punto de vista de acceso a ingresos, empleos y activos, o de las necesidades básicas, sino en términos de seguridad, ejercicio de derechos, relaciones de poder, capacidad de decisiones, entre otros factores. Esta visión de justicia social se va complementando con la evidencia en Bolivia de las vulnerabilidades y, al mismo tiempo, de la capacidad de innovación que tienen los jóvenes y las mujeres. Una inversión decidida y sustancial en estos actores, es puente además entre ciudades y campo, es clave para la sostenibilidad futura. MI muestra avances al respecto (uno ejemplar es representado por los SLIM), los mismos que se pueden potenciar a futuro con una estrategia para jóvenes de la misma envergadura que para mujeres.
- f) Se considera que gran parte de la sostenibilidad del Proyecto está anclada en el accionar del sector privado, llámese UPF, banco o proveedora de insumos. Es la relación entre estos actores la que generará una dinámica de innovación permanente, como ocurre en muchos otros mercados. El sector de servicios financieros es una prueba de ello, ya que ha seguido innovando en modalidades para atención del pequeño productor, del poblador rural, del sector empobrecido. En ese sentido, se espera que todos estos actores mantengan este espíritu innovador porque – como han manifestado ellos mismos – han probado que da resultados.

5. PRINCIPALES APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS

63. De las anteriores lecciones aprendidas⁵⁵, hay por lo menos dos que la EMT quiere retomar y adaptar al contexto actual, en la medida en que pueden contribuir al cierre de esta fase de MI y a instalar reflexiones para el futuro.

- a) **La emisión y aplicación de normas (leyes, reglamentos, etc.) no necesariamente genera un cambio positivo en los sistemas de mercado y sistemas sociales, pero tampoco el apoyo técnico solvente resuelve los cuellos de botella que tiene el propio sector público.** En el contexto boliviano, a la luz del escenario actual en términos políticos institucionales, agravado por los efectos del COVID-19 y las señales alarmantes en términos económicos, es utópico pensar en el ámbito de políticas y normas públicas como un puntal clave para la sostenibilidad. Lo anterior no implica dejar de actuar en este ámbito porque, por supuesto, sigue siendo relevante, pero el principal aprendizaje es que la sostenibilidad y la réplica de muchas acciones vendrá más por la participación del sector privado (entidades financieras, aseguradoras, empresas exportadoras, proveedoras de insumos y semillas, entre los más relevantes) que por el lado público.

Un ejemplo de buena práctica en este nivel son los SLIM, anclados en los GAM y articulados con las Universidades. Ya se están replicando fuera de la zona de cobertura del Proyecto y con buenas perspectivas de llegar al menos a un departamento adicional. Es un modelo barato, sostenible y que permite mejorar notablemente la calidad de los servicios del SLIM en municipios pequeños para atender especialmente a un problema, la violencia, endémico en la sociedad boliviana y normalmente invisibilizado en las áreas rurales.

En el caso de la asistencia técnica agrícola brindada por las universidades, se puede profundizar el modelo que se está empleando actualmente para articularlo más a los GAM y, al mismo tiempo, también innovar en contenidos y métodos, así como se pudo constatar en el tipo de trabajo que realizan los pasantes y docentes de Ciencias Sociales en los SLIM.

⁵⁵ PRODOC, página 5.

- b) **La necesidad de ampliar y profundizar el trabajo para el empoderamiento de las mujeres no solo en temas económicos sino también sociales.** La complementación entre el enfoque de género y la existencia de un componente de empoderamiento de las mujeres permite mantener, por un lado, transversalidad y por otro una serie de acciones concretas y operativas. Es importante encontrar una clave para hacer algo similar en el caso de los jóvenes que, a todos los efectos, son y serán los principales dinamizadores de los cambios económicos y sociales a los que MI quiere contribuir.

6. CONCLUSIONES

64. La elaboración de las Conclusiones ha tomado en cuenta los principales Hallazgos de la sección 4 y las grandes preguntas y temas que se plantearon en la Sección 2, sustentadas en la propuesta de la EMT y en el Informe Inicial Introdutorio. Se ha preferido agregar grandes temas estratégicos que, luego, permitan ver la articulación de las Conclusiones con las Recomendaciones.

65. **CONCLUSIÓN 1. MI es un Proyecto-Programa complejo y retador, con un valor agregado reconocido respecto a otros proyectos de desarrollo.**

El Proyecto ha asumido un reto inédito en el país, al buscar articular dos enfoques centrales complejos (DSMI y EMP), acompañados por el enfoque de género y el enfoque territorial, y dos temas transversales (cambio climático y gobernabilidad). Pone en marcha - bajo una lógica de facilitación - cinco componentes y un conjunto de acciones con una masa crítica de actores muy relevantes.

Es este enfoque sistémico combinado con una visión de sostenibilidad ex ante, el que constituye su mayor valor agregado en el contexto boliviano actual respecto a otros proyectos/programas de desarrollo.

Lo anterior conlleva un reto importante para la sistematización de procesos y la demostración de cambios en los sistemas económicos y sociales a los que se quiere contribuir.

Recuadro 2

Algunos ejemplos de la buena articulación entre EMP y DSM

- El modelo SLIM pudo ser articulado bajo esquemas anteriores, es decir, financiamiento directo, pero se desarrolló bajo un enfoque DSM, atendiendo a una necesidad que el MI en su anterior fase (MR) no había tomado en cuenta por no usar el EMP.
- Los seguros de vida desarrollados por el MI atienden a una dimensión de la EMP que no se había tomado en cuenta en el MR. Solamente se desarrollaban seguros para la producción agrícola y pecuaria. Es otra manera de combinar DSM con EMP.
- El abordaje al Patrimonio Alimentario (PAR) con múltiples aliados, permite abordar cadenas de valor y mercados diferenciados (gastronómicos, turísticos, de productos de origen, vinculados con circuitos cortos y compras públicas, etc.), locales, nacionales e internacionales, con el apoyo de servicios de asistencia técnica y financieros y una movilización de distintos sectores privados (DSMI). Lo anterior en una lógica en la que simultáneamente se impulsan nuevas relaciones sociales más equitativas entre productores/consumidores, campo/ciudades, se desarrollan capacidades, se dinamizan innovaciones de jóvenes y mujeres, se aborda la dimensión de la alimentación saludable y se puede incidir en determinados ámbitos públicos (EMP).

66. **CONCLUSIÓN 2. MI está logrando articular y aplicar sus enfoques principales, y podría realizar algunos ajustes al respecto.**

Los enfoques **DSMI y EPMD** se articulan entre ellos⁵⁶, muestran acciones concretas en terreno, y se complementan con el **enfoque de género** que, ayudado por un componente específico de empoderamiento de las mujeres, se revela una de las puntas de lanza del Proyecto.

En el caso del **enfoque territorial**, comulga con los enfoques DSMI y EMP, pero requiere – para su aplicación - de mecanismos y herramientas que son distintos de los que se impulsan decididamente desde MI. Actualmente el enfoque territorial no añade valor a un Proyecto como MI que es ya complejo. No es necesario mantenerlo como enfoque ni trasladarlo a una visión de gestión territorial integral sino aprovechar de algunas de sus características y herramientas puntuales que pueden fortalecer la implementación, como: (i) los métodos de animación para reconocer y poner en valor determinados rubros no sólo como bienes de usos y consumo sino como “patrimonios” como el agro-alimentario, implicando un aterrizaje en estrategias de diferenciación altamente cualificadas que potencien los atributos y mercados específicos (incluyendo marcas territoriales), así como la seguridad alimentaria y las dietas sostenibles; (ii) el diálogo multi-actores (talleres, rutas de aprendizaje, laboratorios territoriales) para el potenciamiento de algunos aspectos clave de la gestión económico-productiva y social de los gobiernos subnacionales.

Recuadro 3

El enfoque de género

El Proyecto ha logrado visibilizar un tema que muchas veces por ser transversal no logra aterrizar en acciones. No solo cada componente transversaliza el tema, sino que además hay acciones específicas como la sensibilización sobre masculinidades que se realiza activamente con el equipo, pero además con diagnósticos por territorio y productos comunicacionales apropiados para cada lugar.

En campo se pudo ver una activa participación femenina en todos los rubros productivos: durazno, haba, papa y quinua, además de leche que el MI no trabaja, pero que sí es atendido por la UMSA en Viacha. También se pudo comprobar que los roles típicamente asociados al hombre y a la mujer se van flexibilizando entre los más jóvenes en todos los territorios, lo que se considera favorable a mediano plazo.

67. **CONCLUSIÓN 3.**

El Proyecto es sólido, ha mostrado también flexibilidad frente a las emergencias y ha asumido un rol proactivo hacia la innovación.

El Proyecto muestra un **buen desempeño en todos los criterios de evaluación**, incluso en los de Eficacia y Eficiencia, pese a la inestabilidad y debilidad del marco normativo y de las políticas públicas en Bolivia, los innumerables problemas que se tuvieron que enfrentar durante los conflictos y la transición político-institucional, y por supuesto la pandemia.

Es robusto desde el punto de vista del financiamiento no solo por las cuantías de las donaciones que recibe de sus donantes principales sino por: (i) la convergencia con recursos del sistema financiero; (ii) el apalancamiento de recursos de distinta naturaleza de parte de los aliados y actores con los que se opera en los sistemas; y (iii) la obtención de nuevos fondos, en particular los relacionados con nuevas iniciativas (resiliencia al cambio climático y las innovaciones tecnológicas).

⁵⁶ Entre los ejemplos que parecen tener más asideros están los de los CCC que estimulan mayores interconexiones de mercado entre productores y consumidores, pero lo hacen bajo una lógica que apuntala también las relaciones sociales de confianza, el reconocimiento y la dignidad de los/las productores/as, entre otros aspectos. Lo mismo se puede evidenciar en el caso de la ACE, como mercado público institucional y acceso – como derecho – a una alimentación saludable. Otros ejemplos de una buena combinación de DSM y EMP son el Modelo SLIM, la adquisición y renovación de seguros (dimensión humana), así como las tecnologías instaladas en campo para acceso a agua de riego y agua para consumo.

La **flexibilidad y la capacidad de innovación** demostradas en el período anterior son factores positivos que, sin embargo, deben ser canalizadas en el cierre de esta fase, para evitar posteriores dispersiones (incluso desde el punto de vista administrativo) en este proyecto ya complejo desde el diseño, y para apuntalar resultados sólidos y lecciones aprendidas sustentadas para el futuro.

68. CONCLUSIÓN 4

El Proyecto se encuentra en un momento en el que puede empezar a focalizar y priorizar sus líneas estratégicas para el futuro, sobre la base de las evidencias acumuladas hasta el momento en términos de procesos que funcionan y resultados visibles.

MI ha generado una masa crítica de experiencias, actores, aliados y acciones estratégicas que requieren muy pronto de un ejercicio colectivo de parte del Consorcio y las co-facilitadoras respecto a la **focalización / priorización** para el cierre de esta fase y para perfilar con mayor asidero una eventual continuidad.

En este sentido las **mayores fortalezas** que la EMT ha identificado a la luz de las conclusiones anteriores y del análisis de sostenibilidad realizado son las siguientes, las mismas que serán retomadas en las Recomendaciones:

- a) El potenciamiento de la agricultura familiar y los modelos de cadenas de valor/negocios consustanciales a la misma, donde confluyen elementos virtuosos que ya se están trabajando (gestión sostenible de las bases de recursos naturales – en particular agua/suelo; prácticas e insumos agroecológicos y orientados a la conservación dinámica de los agroecosistemas; innovaciones tecnológicas; puesta en valor del patrimonio alimentario local etc.), en función de la reducción de la pobreza y la contribución a una mejor calidad de vida de la población rural y rur-urbana.
- b) El desarrollo de capacidades, multi-nivel y multi-actores, como una inversión de largo plazo, a ser institucionalizada.
- c) La estrategia de género y empoderamiento de las mujeres a ser acompañada, por una estrategia articulada orientada a jóvenes.

7. RECOMENDACIONES

69. En este Informe, en coherencia con las conclusiones anteriores, se presentan recomendaciones de carácter agregado, que prevén un desglose de recomendaciones más operativas, algunas en correspondencia de la conclusión de la fase actual del Proyecto y otras funcionales a la preparación de una fase sucesiva (ver ANEXO 9 para el desglose sintético).

70. Se subraya que las recomendaciones principales se orientan a apuntalar a MI **como un proyecto nacional líder en la facilitación de cadenas de valor sostenibles y resilientes, con impactos multidimensionales en la pobreza**. Por lo tanto, se trata de recomendaciones orientadas al escalamiento. En tal sentido, la EMT no realiza ahora recomendaciones sobre una futura área de cobertura que dependerá de dicho escalamiento, sino invita – por el momento - a mantener la misma área como un “laboratorio” que permite un arraigo realista. Sin embargo, serán los resultados en particular de la primera recomendación a dar ulteriores pautas a la conclusión de esta fase del Proyecto.

71. RECOMENDACIÓN 1

Fortalecer el rol y el alcance de la gestión del conocimiento y comunicación para demostrar el valor agregado del Proyecto.

En un proyecto de envergadura, ambicioso y complejo como MI, hay que dedicar más tiempo y recursos a estas actividades, habida cuenta que ya están las bases para hacerlo y existen iniciativas en curso de sistematización.

Es necesario crear mayores sinergias y optimizar el uso e impacto de la gestión del conocimiento y la comunicación, contribuyendo a acumular evidencias empíricas y estrategias sólidas al culminar la fase actual, luego de ocho años de ejecución, entre MR y MI.

En este marco, se puede llegar a una validación consistente de las aplicaciones articuladas de DSMI y EPM: (i) mostrando pautas comprobadas para su escalamiento en otros contextos (no sólo en Bolivia, aprovechando del interés de los financiadores al respecto, del perfil internacional de Swisscontact y de cierta capacidad de llegada por lo menos latinoamericana de algunas de las co-facilitadoras); (ii) comprobando su validez en la implementación local de los ODS, planteados en el alineamiento inicial desde el diseño del Proyecto; (iii) generando un cuerpo de lecciones aprendidas de utilidad generalizable (p.ej. respecto a los tipos de grupos meta que se alcanzan realmente y con cuáles estrategias diferenciadas de focalización; como se construye incidencia concreta en el ámbito público y con qué tipo de resultados medibles; sobre la diferenciación entre estrategias de mercado y estrategias de subsistencia o seguridad alimentaria⁵⁷); y (iv) mostrando los procesos experimentales conducidos para la validación de las innovaciones y su alcance final (p.ej. respecto a su impacto en la economía del cuidado o en nuevas relaciones de género).

Lo anterior significa:

- **R1.1.** Identificar “temas prioritarios”, interconectados, que generen evidencias sólidas de resultados y procesos, y emitan recomendaciones técnicas solventes e innovadoras para otros proyectos públicos o de cooperación. Se debe explicitar en cada caso los criterios y la audiencia (p.ej. para el ámbito de incidencia en las políticas públicas nacionales; para el fortalecimiento del desarrollo económico-productivo en los GAM; para el diseño de nuevos programas e inversiones etc.)
- **R1.2.** En relación con los temas prioritarios definidos, maximizar y orientar el uso de los diagnósticos y estudios iniciales, y por supuesto las salidas del Sistema de Monitoreo por Resultados.
- **R1.3.** Definir un “paquete” comunicacional para el impacto, buscando una convergencia de medios diferentes, dependiendo de los casos (pej. *policy brief*, propuesta reglamentaria/normativa, líneas guías, herramientas metodológicas, etc.). Se deben escoger en cada caso y tema los multimedia más adecuados y atractivos, de una manera sinérgica y no dispersa, buscando también innovar en la comunicación, allá donde sea conveniente.
- **R1.4.** Validar los principales resultados de manera sistemática con pares y expertos nacionales e internacionales, confrontándose con otras esferas que no sean sólo bolivianas; y al mismo tiempo posicionándose en espacios de debate y toma de decisiones nacionales e internacionales.
- **R1.5.** Transformar una parte de los contenidos generados en conocimientos consustanciales al desarrollo de capacidades (pej. a nivel del perfil curricular; o de la formación docente).
- **R1.6.** Perfeccionar y emplear herramientas que favorezcan y visibilicen, desde el terreno y los grupos meta del área de cobertura, procesos sostenidos de apropiación social del conocimiento consustanciales a los cambios en los sistemas y el empoderamiento. Por ejemplo, como los métodos que actualmente se están usando para la aplicación e innovación de las tecnologías; o la construcción conjunta con las mujeres y los hombres del área de influencia de un SLIM de los mensajes y actividades para la sensibilización y el cambio de prácticas arraigadas.
- **R1.7.** Diseñar una estrategia con jóvenes. MI realiza actualmente muchas actividades con jóvenes, pero se necesita definir de manera más precisa el abordaje a este grupo meta como

⁵⁷ Son tan solo ejemplos cuya utilidad/consistencia/desarrollo MI deberá analizar en el ámbito de la R1.1.

actores claves de dinamización para el futuro. Al respecto se pueden revisar y valorizar también experiencias nacionales e internacionales⁵⁸.

- **R1.7.** Elaborar un Concept Note para una siguiente fase que incluya, sólidamente, las lecciones aprendidas y los hallazgos de la fase actual.

72. RECOMENDACIÓN 2

Estructurar una estrategia de desarrollo de capacidades basada en los logros ya obtenidos, pero orientándose a un mayor alcance y profundidad.

Actualmente está identificado el abanico de instancias posibles, y con muchas de ellas ya se ha trabajado. Sin embargo, se muestra un nivel de dispersión tanto en los aliados como en los contenidos temáticos; y se presentan niveles de innovación muy distintos (pej. entre lo que se trabaja alrededor de los SLIM desde las Carreras de Ciencias Sociales, Psicológicas, Trabajo Social, y lo que se trabaja desde las Ciencias Agrarias).

La innovación, que debe reflejar claramente los principales valores agregados de MI, debe incluir: (i) contenidos y métodos; (ii) formación docente; (iii) institucionalización; y (iv) pautas viables de escalamiento.

También será importante diferenciar entre: (i) formación universitaria acreditada; (ii) formación profesional; y (iii) asistencia técnica innovadora.

Lo anterior significa:

- **R2.1.** Priorizar una universidad con la que colaborar más intensamente, y estimular el fortalecimiento de sus redes, reduciendo el nivel de dispersión desde MI.
- **R2.2.** Establecer una agenda de trabajo compartida y delegada al Programa de Formación Técnica Profesional, para un potenciamiento directo de los liderazgos de jóvenes y mujeres rurales.
- **R2.3.** Alimentarse, como se ha visto, de la línea de Gestión del Conocimiento y Comunicación, y facilitar en sus contenidos y métodos el tema de la digitalización.
- **R2.4.** Alimentarse de experiencias internacionales que vinculan el desarrollo de capacidades a la microempresa y comunicación (pej. Convocatorias Erasmus + UE), o que ya presentan líneas-guía para la educación masiva a distancia.

73. RECOMENDACIÓN 3

Fijarse metas menos ambiciosas para los cambios en el marco normativo y de políticas públicas.

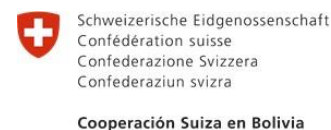
En este ámbito se plantea:

- **R3.1.** “Empaquetar” de manera ordenada los principales y más estratégicos contenidos producidos anteriormente por el Proyecto, de utilidad en el marco de los niveles descentralizados del Estado, y realizar una acción coyuntural estratégica de capacitación de los nuevos GAM y GAD elegidos en el 2021. Lo anterior obedecería a los siguientes criterios: (i) aprovechar de la coyuntura; (ii) organizar contenidos; (iii) organizar medios de comunicación y métodos (posiblemente vía educación a distancia); y (iv) terminar la acción de capacitación anterior para reconducirla, luego, bajo la estrategia de desarrollo de capacidades (ver R2).
- **R3.2.** Focalizar los ámbitos en los que el Proyecto puede, razonablemente, alcanzar mayores resultados hasta su conclusión. Una posible focalización, a discutirse internamente a MI, que al EE parece más factible actualmente es la siguiente:

⁵⁸ Sólo para mencionar algunos ejemplos: la experiencia de Rimisp con las redes de jóvenes en Ecuador en el diálogo de políticas y la formación; Solidar Suiza que trabaja con jóvenes en ciudades intermedias en Bolivia; las redes colombianas de jóvenes colombianas vinculadas a las mujeres, el ambiente y los emprendimientos.

- a) **Seguridad humana / violencia.** Este ámbito está ligado básicamente a la institucionalización y escalamiento de los SLIM, antes a nivel más rural y luego con un mayor número de GAM en varios departamentos y a través de la red inter-universitaria que se ha constituido. Lo primero es esencial para que en el área de cobertura se puedan ver efectos más sistémicos. En tal sentido, hay que identificar los actores que podrían llegar mejor a las áreas rurales, incluso con el acompañamiento – allá donde sea posible y pertinente – de las mismas instancias orgánicas sindicales y autoridades indígenas. Lo segundo implica trabajar ya con líneas-guía a través de los actores involucrados del sistema, invirtiendo especialmente en los jóvenes y buscando un mayor nivel de sensibilización en los hombres adultos. Tiene altas implicaciones en la creación de una cultura de paz, solidaridad, esperanza, gestión de conflictos etc., desde la propia gestión pública en colaboración con la sociedad civil. Es una expresión muy apropiada del EMP.
- b) **Oportunidades / Recursos.** Las tendencias nacionales e internacionales muestran que unos de los temas claves de la agenda política y económica están relacionados con la alimentación. MI tiene la posibilidad de poder profundizar, desde la articulación y aplicación entre DSMI y EMP, con un fuerte enfoque de género y generacional, y con principios de innovación ligados a soluciones adaptativas al cambio climático, la temática de **agricultura familiar, sistemas agroalimentarios sostenibles y mercados diferenciados**. Es un ámbito en el que tanto entidades públicas nacionales como gobiernos subnacionales requieren de mayores apoyos normativos e instrumentales para movilizar estrategias y recursos. Lo anterior podría incluir el abordaje de:
- ✓ Compras públicas entorno a la Alimentación Complementaria Escolar – ACE (escalamiento del modelo UNACE GAMLP a otros GAM/GAD).
 - ✓ Circuitos cortos de comercialización (escalamiento a través de las plataformas que se están creando y quizás una base de nueva conversación con el MDPyEP).
 - ✓ Estrategias de diferenciación (productos de origen, marcas colectivas y territoriales) (con MDPyEP).
 - ✓ Estrategia de resiliencia al cambio climático entorno al Patrimonio Agroalimentario (con UNACE/GAMLP).

ANEXOS

**ANEXO 1: Términos de Referencia****TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO MERCADOS INCLUSIVOS**

Nombre del Proyecto:	ASDI: Mercados Inclusivos en el Altiplano y Valles Interandinos de Bolivia COSUDE: Mercados Rurales Fase II- Mercados Inclusivos en el Altiplano y Valles Interandinos de Bolivia
Identificación del Proyecto:	No. ID ASDI 11177 No. SAP COSUDE: 7F-08634.02.01
Duración de la Evaluación:	45 días calendario
Objetivo:	Realizar la Evaluación de Medio Término del proyecto con financiamiento de la Cooperación Sueca y de la Cooperación Suiza
País:	Bolivia

Descripción del Proyecto**Resumen**

Las Cooperaciones Sueca y Suiza han decidido implementar en conjunto el proyecto Mercados Inclusivos por el período comprendido entre noviembre de 2017 y diciembre de 2021. Se basa en la primera fase del proyecto de Mercados Rurales que fue financiado por COSUDE durante el período 2014 a 2017 e implementado por un consorcio entre las fundaciones Swisscontact y PROFIN.

La población meta son hombres y mujeres que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias u otras (con énfasis en mujeres y jóvenes), en unidades productivas familiares (UPF), particularmente vulnerables a los efectos del cambio climático y a la inseguridad alimentaria, localizados en el Altiplano y Valles Interandinos, que son las áreas de intervención.

El objetivo mayor del programa es “mejorar las condiciones de vida de la población meta contribuyendo a reducir su situación de pobreza”. El propósito es incrementar los ingresos, oportunidades y capacidades de la población meta.

Cuenta con cinco componentes (efectos sistémicos): i) Desarrollo y acceso a mercados de productos (tanto nacionales como de exportación), ii) Desarrollo y acceso a mercados de servicios, insumos y tecnologías, iii) Desarrollo y acceso al mercado de productos y servicios financieros, iv) Entorno socioeconómico favorable y v) Empoderamiento de las mujeres. Las acciones en estos cinco componentes logran cambios específicos en los sistemas de mercado que, en la lógica de impacto, se traducen en las mejoras esperadas en la población meta. Adicionalmente se tienen dos líneas de trabajo: i) Diálogo Político y ii) Iniciativas Emergentes, además de un fondo reembolsable orientado a generar innovaciones en el mercado de productos y servicios financieros (Fondo de Innovación de Mercados - FIM).

Las intervenciones planificadas se orientan a cumplir las metas principales del proyecto: 10.000 UPF incrementan sus ingresos netos reales (por las actividades económicas en las que trabaja el proyecto) de manera sostenible hasta un 35% a la finalización del proyecto,¹ 16.000 hombres y mujeres mejoran sus condiciones de

empleo y autoempleo, 5.000 UPF incrementan su resiliencia ante efectos del cambio climático y 4.000 mujeres desarrollan capacidades y mejoran condiciones que permiten su empoderamiento (conocen servicios de protección de violencia y/o disminución del tiempo en roles reproductivos y/o mejora de la participación de las mujeres en instancias de decisión y acceso servicios productivos, recursos e información). Lo anterior implica que 25 mil UPF acceden a bienes, servicios y mercados cuya oferta queda instalada en los sistemas de mercado. Si se asume que cada unidad productiva familiar corresponde a una familia de cuatro miembros en promedio, más de 40 mil personas se beneficiarían de las acciones del proyecto.

Las estrategias de trabajo prevén articulaciones con actores públicos y privados en el nivel micro (municipal); meso (departamental) y macro (nacional e internacional). El abordaje se realiza a través de los actores de los sistemas económicos y sociales (públicos y privados), generando redes que permiten catalizar innovaciones en los ámbitos económicos y sociales.

Inicialmente, el presupuesto del programa está conformado por un aporte de la Cooperación Sueca de 45 millones de coronas suecas (para 38 meses inicialmente y luego para 50 meses) y un aporte de la Cooperación Suiza de 3,2 millones de francos suizos (por 48 meses) haciendo un aproximado de 8,37 millones de dólares estadounidenses (monto referencial ya que depende del tipo de cambio de las monedas en las cuales se ha acordado el financiamiento). Adicionalmente, la Cooperación Suiza incorpora al proyecto 1,6 millones de dólares en dos acciones que tiene comprometidas con el Banco de Desarrollo Productivo SAM: Fondo de Garantía y Capital Semilla (estas dos acciones no son parte de la evaluación).

Durante el segundo año del proyecto se incorporaron acciones adicionales de ASDI y de COSUDE que incrementaron los recursos del proyecto: a SEK 55 millones de la Cooperación Sueca y a CHF 3,65 millones de la Cooperación Suiza, haciendo un aproximado total de 10 millones de dólares estadounidenses.

Principales Enfoques utilizados

Para su implementación el proyecto asume varios enfoques, los principales son:

- i) Enfoque Multidimensional de la Pobreza (incorporado desde 2018)
- ii) Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado Inclusivos (utilizado ya en la fase 1 del proyecto con la Cooperación Suiza).

El enfoque de género y el enfoque de desarrollo territorial son también utilizados en el proyecto. A continuación, una breve explicación de los enfoques principales.

El Enfoque Multidimensional de la Pobreza

La Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) asume en la implementación de sus acciones una visión multidimensional de la pobreza; es decir, la pobreza entendida no sólo por la falta de recursos materiales, sino también como la carencia de poder y voz y el respeto por los derechos humanos vinculados a la seguridad humana, y la falta de oportunidades y elección.²

Estas dimensiones se expresan en cuatro contextos: contexto político e institucional, contexto económico y social, contexto de conflicto y paz, y contexto medioambiental.

¹ Un análisis sobre la temática de los ingresos de las UPF ha sido realizado por el equipo del proyecto y sus principales reflexiones y conclusiones se presentan en el anexo I.

² Documento “Dimensions of Poverty: SIDA's Conceptual Framework. SIDA. 2017). Al documento extenso puede accederse en: <https://www.sida.se/contentassets/f3e30b6727e8450887950edb891c05af/22161.pdf>

Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado Inclusivos

Está enfocado en las limitaciones subyacentes que impiden el desarrollo efectivo de los sistemas de mercado³, para las personas en situación de pobreza. El enfoque considera trabajar de manera más efectiva con base en incentivos para movilizar actores y sus capacidades para diferentes roles, ante esto, el enfoque prevé un rol facilitador para las agencias externas con el fin de asegurar la sostenibilidad, es decir, estimular a los actores del mercado a desempeñar funciones que actualmente no están asumiendo o que no lo están haciendo de manera adecuada. El enfoque es aplicable tanto al ámbito económico (por ejemplo, en agricultura, finanzas e inversiones y medios de vida), como en el social (por ejemplo, en los sectores de agua, salud y educación).

En el contexto del proyecto este enfoque define un marco de actuación donde la sostenibilidad, escala e impacto de las intervenciones son premisas que definen lo que hace o no hace el proyecto y la forma en la cual se abordan las acciones. Estas premisas son también válidas para las acciones que se realizan de manera específica atendiendo al análisis de los otros enfoques.

Objetivos y enfoque de la evaluación de medio término

Objetivo general

Determinar el grado de avance del proyecto Mercados Inclusivos y establecer en qué medida la aplicación de los principales enfoques de implementación (Desarrollo de Sistemas de Mercados Inclusivos y Análisis Multidimensional de la Pobreza) contribuyen a lograr el cumplimiento de los Outcomes y Outputs y su aporte al logro del impacto. Analizar los cambios en los sistemas de mercado y/o en sistemas sociales que se pueden atribuir al proyecto por los procesos de facilitación y relación costo-beneficio. Poner en perspectiva los aprendizajes y lecciones aprendidas. Además, identificar los principales obstáculos para la implementación del proyecto. Juntos, estos componentes evaluativos permitirán a emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo en preparación para una eventual siguiente fase, que será una fase de salida de la cooperación suiza.

Objetivos específicos

- 1) Determinar el grado de avance en el cumplimiento de los Objetivos, *Outcomes* y *Outputs* que se definen en el Marco Lógico del Proyecto (incluye el análisis de la cadena de resultados) (eficacia). Se deberá considerar las percepciones y reflexión de las/os diferentes actores con los que interactúa el proyecto. Incluir una reflexión sobre la proyección de los principales resultados hacia el final de la fase, con base en el deterioro general de la economía del país, el incremento de la población en situación de pobreza (urbana y rural), la crisis política y la pandemia por COVID-19. Identificar los principales obstáculos para la eficacia del proyecto.
- 2) Determinar y analizar la pertinencia, relevancia, eficiencia, sostenibilidad y aprendizajes del Proyecto, incluyendo la relación costo-beneficio de los resultados cuantitativos y cualitativos del proyecto.
- 3) Analizar los principales cambios sistémicos a los que aporta el proyecto, incluir un análisis del potencial de escalamiento y de la escala de las intervenciones.
- 4) Evaluar el grado en que el proyecto ha contribuido con acciones en los ámbitos de pobreza multidimensional.
- 5) Analizar y evaluar los resultados logrados respecto a las temáticas transversales del proyecto: cambio climático y gobernabilidad.
- 6) Realizar recomendaciones para el periodo desde la evaluación hasta la conclusión del proyecto y para una eventual siguiente fase (segunda fase para ASDI y fase de cierre para COSUDE).

³ Se entiende por Sistema de Mercado a las funciones de apoyo, normas y reglas (formales e informales), así como a los actores directamente relacionadas a las mismas, que condicionan el funcionamiento de una determinada relación de oferta y demanda (incluyendo la misma oferta y demanda en forma de cadena de valor u otra forma de representación) que se denomina “función principal”. Se utiliza principalmente en el ámbito del desarrollo económico de determinados sectores económicos, pero también en el análisis y posterior propuesta de acciones en sectores sociales.

Enfoque

El enfoque de la evaluación de medio término deberá considerar los siguientes criterios de evaluación: Pertinencia y Relevancia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad. A continuación, se presentan, de manera referencial, las preguntas que responden diferentes aspectos de los criterios de la evaluación.

Pertinencia y relevancia del Proyecto

- ¿En qué medida la concepción y el diseño del Proyecto se inserta y alinea a las Políticas Subnacionales y Nacionales?
- ¿En qué medida el proyecto replica acciones tomadas por otros agentes?
- ¿El Proyecto responde a las prioridades y necesidades del grupo meta y otros actores vinculados a los ámbitos de actuación del Proyecto?
- ¿Cuál es la relevancia de las intervenciones facilitadas por el Proyecto⁴ desde la perspectiva del grupo meta y los diferentes actores?
- ¿Cuál es la relevancia de las intervenciones facilitadas por el Proyecto en las prioridades de la Política Pública en los niveles Subnacional y Nacional en las diferentes temáticas abordadas por el proyecto?
- ¿Cuál fue el grado de coherencia del diseño del Proyecto, incluyendo el Marco Lógico y la pertinencia de los indicadores de resultados, de los supuestos y de los riesgos, así como la cadena de resultados?
- ¿Hubo flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes durante la implementación del Proyecto, cuál la capacidad de adaptación y la pertinencia de las acciones en un contexto especial de la emergencia COVID-19?
- ¿Ha sido eficiente y pertinente el enfoque de género en tanto a llegar a los resultados esperados y deseados del tema?
- ¿Cuál fue la importancia y abordaje de los otros temas transversales del proyecto?

Eficacia

- ¿Cuáles han sido los principales elementos sistémicos del Proyecto que aportan a obtener cambios en los sistemas económicos y sociales mediante la aplicación de los enfoques de Desarrollo de Sistemas de Mercado y Pobreza Multidimensional?
- ¿Cuáles son los principales avances/procesos de escalamiento de las acciones del proyecto y su potencial en la contribución para el Desarrollo de los sistemas económicos y sociales donde actúa el Proyecto?
- ¿Cuáles son los avances del enfoque de género y cómo se está transversalizando en las diferentes intervenciones del Proyecto?
- ¿Cuáles son los avances de la temática cambio climático y las intervenciones específicas que las han abordado?
- ¿Cuáles de los elementos del diseño e implementación del Proyecto son claves para la efectividad del Proyecto? ¿Cuáles han sido los factores de éxito?
- ¿Cuáles son los cambios concretos en la vida de la población meta derivados de las acciones de facilitación del Proyecto?
- ¿Cuáles han sido los factores externos e internos que están facilitando u obstaculizado el alcance de los Outcomes?
- ¿Es posible considerar o valorar el grado de atribución del Proyecto en el logro de los Outcomes?
- ¿Hay resultados no previstos que se puedan atribuir al proyecto?
- ¿Cuál fue la incidencia del proyecto en la formulación de innovaciones, en los diferentes ámbitos de actuación?

Eficiencia

- ¿El Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (SMMR) permite medir los Outcomes y Outputs de manera sistemática y adecuada?, ¿Se puede alcanzar los Outcomes teniendo en cuenta los Outputs incluidos en el Proyecto?
- ¿En qué medida ha sido eficiente la transformación de recursos (financieros, humanos) en Outputs y

Outcomes?

- ¿Cuál ha sido la relación costo–beneficio para el Proyecto, en función de las metas propuestas y del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados?
- En el Proyecto, ¿ha sido eficiente el modelo de organización, gestión, administración y coordinación para el logro de *Outputs*?
- ¿Cuáles es el estado del proyecto con relación a su contribución al enfoque MSD (benchmarking)?
- ¿En el proyecto han sido eficientes y pertinentes las adaptaciones a la emergencia de COVID, cuarentena, turbulencia política, etc.?
- ¿Hacia el futuro, el proyecto podría/debería contribuir más o adaptarse más a las emergencias sin perder su perspectiva de largo plazo y sostenibilidad?

Sostenibilidad

- ¿Cuál es el grado de avance y consolidación del rol de facilitación en la implementación del Proyecto y su contribución para el desarrollo de los sistemas económicos y sociales con miras a la sostenibilidad de las intervenciones?
- ¿Se identificó a los actores más relevantes o adecuados para la implementación de intervenciones en los niveles nacional y subnacional, en los ámbitos público y privado?
- ¿Las intervenciones del Proyecto son viables y tienen potencial de réplica por otros actores del sistema vinculados a los sectores de influencia del Proyecto?
- ¿Existe potencial de escalamiento de las soluciones promovidas por el Proyecto? Efectuar un análisis del contexto externo que aporta a la sostenibilidad del Proyecto.
- ¿Qué evidencias indican que las soluciones promovidas por el Proyecto continuarán después de la finalización del Proyecto?, ¿Qué perspectivas de éxito se tiene?
- ¿Cuáles son los elementos centrales desde el marco normativo y políticas públicas que promueven o limitan la sostenibilidad de las intervenciones?
- ¿Cuáles son las instancias donde se puedan anclar los enfoques y las acciones del proyecto en una eventual siguiente fase?

Alcance

La evaluación de medio término debería realizar un análisis integral del Proyecto y revisar de forma selectiva, un número determinado de las más de 30 intervenciones, teniendo en cuenta acciones y actores en los niveles nacional y subnacional. La selección deberá ser discutida con ASDI y COSUDE.

Metodología de la evaluación

El equipo evaluador debe proponer una metodología adecuada para evaluar un Proyecto que utiliza diversos enfoques (Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado - DSM, pobreza multidimensional, género), describiendo los instrumentos/herramientas que se utilizarán.

Se espera una evaluación de medio término integral y participativa, asegurando la inclusión de los diferentes actores que intervinieron de manera directa o indirecta en el Proyecto.

Como tal vez no sea posible realizar una evaluación convencional con visitas del proyecto debido a la pandemia, el equipo evaluador deberá incluir en su propuesta técnica la metodología a emplearse, de manera que permita recoger percepciones y sugerencias de los principales actores involucrados en el Proyecto (actores estatales y privados, de los niveles nacional y subnacional, en los diferentes territorios, tanto del grupo meta como del grupo de intervención).

Para la revisión de información secundaria, se tomará en cuenta la información oficial del Proyecto: Documento de Proyecto (PRODOC), Cadenas de Resultados, Informes Semestrales, Informes Anuales, Reportes de Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (SMMR): estudios técnicos y evaluaciones internas de resultados, entre otros. Para la obtención de Información primaria se privilegiarán las visitas a los lugares de influencia del proyecto.

Perfil del equipo evaluador

Para la presente Evaluación se conformará un Equipo Evaluador compuesto por, al menos, dos consultores/as que deberán trabajar de manera conjunta y coordinada y que serán contratados por la Cooperación Suiza y/o la Cooperación Sueca.

Un/a consultor/a del equipo de evaluación deberá cumplir los siguientes requisitos (será el líder del equipo):

- Larga experiencia en implementación y evaluación de Proyectos de Desarrollo Económico Local y/o Mercados Agroalimentarios.
- Conocimiento y experiencia en el Enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (bajo cualquiera de sus denominaciones, por ejemplo: M4P) en América Latina.
- Experiencia en servicios financieros destinados a productores/as de pequeña escala.
- Conocimiento del contexto de la Región Latinoamericana y en particular de Bolivia (será una ventaja), así como dominio del idioma español.

Un/a consultor/a del equipo de evaluación deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Larga experiencia en implementación y evaluación de Proyectos de Desarrollo Económico y Social.
- Conocimiento del Enfoque de Pobreza Multidimensional (o equivalentes)
- Experiencia en Enfoque de Género y Empoderamiento Económico de las Mujeres.
- Conocimiento y experiencia en el ámbito rural de Bolivia.
- Residencia en Bolivia.
- Dominio del idioma español.

El equipo evaluador no debe haber participado en el diseño o implementación del Proyecto, ni haber realizado consultorías en el marco del Proyecto.

Plazos

Se deberá considerar para la Evaluación un tiempo total de máximo 45 días calendario a partir de la firma de Contrato.

Actividades principales y cronograma referencial

El equipo evaluador deberá proponer un cronograma detallado en función de las siguientes actividades previstas para la evaluación de medio término. Con fines de referencia se presenta el siguiente cronograma para la evaluación.

Principales actividades	Semanas						
	1	2	3	4	5	6	7
a) Revisión de los documentos del Proyecto. Entrevista con Oficiales de Programa y otros.							
b) Elaboración y presentación de un informe introductorio (<i>inception report</i>)							
c) Reunión inicial / <i>briefing</i> . Discusión del reporte introductorio y de los énfasis de la evaluación de campo							
d) Ajuste al plan de trabajo y cronograma inicial (coordinado con las organizaciones implementadoras para realizar la programación de las actividades), que deberá ser aprobado por ASDI y COSUDE. Nota,- Las organizaciones implementadoras requie-							

Principales actividades	Semanas						
	1	2	3	4	5	6	7
ren una semana para programas entrevistas o visita a campo.							
e) Presentación del proyecto a cargo de las organizaciones implementadoras (puede ser en entorno virtual)							
f) Relevamiento de información en el grupo meta, implementadores, organizaciones cofacilitadoras y otros grupos de intervención.							
g) Presentación de resultados preliminares a representantes de ASDI, COSUDE, Swisscontact y PROFIN y documento borrador del informe final.							
h) Elaboración del informe final							
i) Presentación / <i>debriefing</i> a representantes de ASDI, COSUDE, Swisscontact y PROFIN.							
j) Ajustes y presentación del informe final.							

Informes

Se espera la presentación de dos informes, como sigue:

Informe introductorio (*inception report*)

Un primer informe se elaborará con base en la revisión documental y en la presentación del proyecto por parte de los implementadores. Se entregará en idioma español en dos ejemplares impresos con sus respectivas versiones digitales. El informe será de máximo 10 páginas con el siguiente contenido.

- Entendimiento del proyecto, los enfoques y la forma de operación
- Dimensión y enfoque de la evaluación
- Conclusiones de la revisión documental a nivel de objetivos y criterios
- Ajustes a la metodología propuesta
- Propuesta de priorización de actores e intervenciones para el relevamiento de información primaria

Informe Final

La versión final del informe de evaluación de medio término se entregará en idioma español con un resumen en idioma inglés, en dos ejemplares impresos y cuatro ejemplares digitales (un impreso y dos digitales en la oficina de ASDI y un impreso y dos digitales en la oficina de COSUDE en la ciudad de La Paz, Bolivia). El informe deberá contener un máximo de cuarenta (25) páginas, sin contar los anexos ni los acrónimos y abreviaciones.

El informe deberá contemplar los siguientes capítulos:

- Acrónimos y abreviaciones
- Resumen Ejecutivo en español e inglés: máximo cuatro (3) páginas en cada uno de los idiomas
- Introducción
- Resumen del propósito y objetivos de la evaluación
- Dimensión y enfoque de la evaluación, metodología aplicada

- Descripción breve del Proyecto, lógica de la estrategia e intervenciones
- Resultados de la evaluación, análisis y hallazgos: Presentación e interpretación de la evidencia con relación a los criterios y las preguntas de evaluación
- Principales aprendizajes y buenas prácticas
- Conclusiones
- Recomendaciones para lo que resta de la fase y para la siguiente fase (fase 2 para ASDI y fase de salida para COSUDE))

Anexos:

En los anexos se incluirán:

- Términos de Referencia.
- El plan de trabajo y agenda de misión.
- Metodología propuesta, herramientas metodológicas y guías utilizadas para recopilar de información.
- Revisión documental y bibliografía: listado de fuentes secundarias utilizadas y consultadas.
- Entrevistas: listado de personas e instituciones entrevistadas.
- Memoria fotográfica.
- Otra información que se considere relevante.

Honorarios

El equipo postulante a la consultoría deberá presentar una propuesta económica que incluya todos los costos para la realización de la evaluación de medio término: pasajes aéreos, viáticos, hospedaje, materiales fungibles, seguros, impuestos y aportes a la seguridad social de largo plazo (cuando corresponda).

El equipo evaluador será responsable por el pago de impuestos en Bolivia, pago a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), seguros de viaje y otros pagos que sean requeridos por ley.

Por un trabajo de 45 días calendario de al menos dos consultores, con 21 días de trabajo para obtención de información primaria y 24 días de trabajo de gabinete y reuniones con las agencias contratantes y las organizaciones implementadores, el presupuesto referencial es de USD 35 mil.

Las condiciones de pago y desembolsos serán definidos en el Contrato de Consultoría (de común acuerdo entre el equipo evaluador y los contratantes).

Documentos de la Propuesta Técnica y Económica

La propuesta técnica y económica deberá contener los siguientes documentos:

- a) Carta de presentación de la propuesta firmada por los consultores, indicando el nombre del/a líder del equipo.
- b) Propuesta Técnica (máximo 5 páginas en tamaño de letra 11 y márgenes moderados) que debe incluir:
 - Breve revisión/análisis de los términos de referencia.
 - Su entendimiento de los enfoques y su aplicación en el proyecto.
 - Metodología de ejecución de la evaluación de medio término.
 - Propuesta de cronograma de trabajo con una descripción de cada actividad.
- c) Currículum vitae del Equipo Evaluador, orientado según el perfil requerido, donde se muestren los trabajos más relevantes y referencias de trabajos anteriores relacionados.
- d) Propuesta económica que incluya un presupuesto detallado en dólares americanos.

Criterios de Calificación

Los criterios de calificación serán basados en calidad y costo, como sigue:

-	Propuesta Técnica	40%
-	Perfil del Equipo Evaluador	40%
-	Propuesta Económica	20%

Lugar y plazo de presentación de Propuestas

Las propuestas deberán ser enviadas vía correo electrónico (en el asunto incluir "Propuesta de Evaluación de Medio Término Proyecto Mercados Inclusivos") dirigido a frida.rodhe@gov.se y joseluis.pereira@eda.admin.ch (un mismo mensaje de correo para ambos destinatarios), hasta horas. 24:00 (hora local de Bolivia, GTM -4 horas) del 13 de octubre de 2020, impostergablemente.

Toda consulta de aclaración podrá ser realizada por escrito vía correo electrónico a la siguiente dirección de correo: johnny.bozo@eda.admin.ch hasta el día 7 de octubre de 2020. Las respuestas se enviarán a los postulantes hasta el 9 de octubre de 2020.

NOTA IMPORTANTE.- En caso de que, por razones no atribuibles a los contratantes (emergencia sanitaria o conflictos de orden social o político), no se pueda realizar la evaluación en las fechas previstas, los contratantes podrán reprogramar la realización de la consultoría a una fecha que se acordará con el equipo evaluador que sea seleccionado.

ANEXO 2: Plan de trabajo y agendas de misión

Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo acordado con Swisscontact, fue el siguiente:

ACTIVIDAD	Fase	Semanas						
		1	2	3	4	5	6	7
Firma de contrato: 06 de noviembre	Gabinete	X						
Revisión de los documentos del Proyecto.		X	X	X	X	X	X	X
Taller de Comienzo de Evaluación (13 de noviembre)			X					
Ajustes a la Propuesta de Evaluación y planificación de campo			X					
Elaboración de protocolos para entrevistas, guías de visitas de terreno, guías básicas para gestión de mini talleres e identificación de actores clave			X					
Trabajo de campo	Campo			X	X			
Talleres con universidades, socios y empresas privadas						X		
Análisis, triangulación y sistematización de información					X	X	X	
Taller de fin de misión a campo	Informe Final						X	
Presentación de informe borrador. Reflexión y retroalimentación con el contratante.							X	
Entrega de informe final ajustado. Debriefing								X

2.1. Agenda completa del Taller de Comienzo de Evaluación

Fecha y horario: viernes 13 de noviembre, Hs. 9:30 – 12:30 Bolivia / 14: 30 – 17:30 Italia

Modalidad: Virtual vía plataforma Zoom (a cargo de Swisscontact)

Moderador: José Antonio Peres, CEP, Equipo de Evaluación (EE)

Participantes: Instituciones ejecutoras de Mercados Inclusivos (MI) y financiadores

Objetivos:

1. Identificar los principales lineamientos estratégicos desarrollados y los resultados claves obtenidos en MI, perfilando los elementos a considerarse en el actual escenario boliviano, marcado por la pandemia y el cambio de gobierno.
2. Recibir información de parte de las dos agencias financiadoras (Asdi y COSUDE) acerca del rol del proyecto en el marco de sus estrategias país, y los eventuales ajustes / orientaciones que se consideran relevantes en el actual escenario boliviano.

3. Presentar el Informe Introdutorio preliminar parcial, como una base para el comienzo del intercambio a desarrollarse durante la EMT.
4. Recoger sugerencias para el Informe Introdutorio y el Plan de Trabajo de la EMT.

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE/S
9:30 – 9:40	Presentación del programa y modalidad de trabajo durante el Taller	José Antonio Peres, EE
9:40-9:45	Breve presentación de los/as participantes	Todos/as
9:45-10:30	Presentación focalizada en ⁵⁹ : ✓ Las principales estrategias y resultados de MI (éstos últimos ordenados según criterios de evaluación) ✓ Los principales factores a tomarse en cuenta en el actual escenario boliviano	Consortio MI (Swisscontact y PROFIN) y entidades cofacilitadoras
10:30 – 11:00	Preguntas del EE	EE
11:00 – 11:30	Presentación ASDI y COSUDE: ✓ El rol y relevancia de MI en las estrategias de los financiadores ✓ Elementos a tomarse en cuenta en MI en el actual escenario boliviano	Asdi COSUDE
11:30 – 11:45	Preguntas del EE	EE
11:45 – 12:15	Presentación bases del Informe Introdutorio Inicial: ✓ Dimensión y enfoque de la evaluación ✓ Metodología y el Plan de Trabajo ✓ Criterios para la priorización de actores e intervenciones para el relevamiento de la información primaria.	Claudia Ranaboldo y Sergio Antezana, EE
12:15-12:30	Retro-alimentación de MI y financiadores para Plan de Trabajo, y recomendaciones para Informe Introdutorio	MI y financiadores

⁵⁹ La idea no es volver, por el momento, sobre los enfoques (multidimensional, de desarrollo de sistemas de mercados ...) sino aterrizar en las principales líneas estratégicas y resultados relevantes, según el criterio del Consorcio e instituciones cofacilitadoras de MI.

2.2. Agenda completa del Taller de Fin de Misión a Campo

Actividad	Responsable	Tiempo (Total 2 horas y 30 minutos)
Introducción al Taller (objetivos y metodología)	José Antonio Peres	5 minutos
Proceso desarrollado durante la EMT y estructura del Informe	Claudia Ranaboldo	5 minutos
Presentación principales Resultados y Hallazgos de la EMT según criterios de evaluación	Claudia Ranaboldo Sergio Antezana	50 minutos (10 minutos máximo por criterio)
Presentación de las Conclusiones y Recomendaciones principales	Claudia Ranaboldo Sergio Antezana	15 minutos
Preguntas, comentarios y contribuciones	MI y financiadores	70 minutos
Conclusiones y próximos pasos	José Antonio Peres	5 minutos

ANEXO 3: Metodología propuesta, herramientas metodológicas y guías utilizadas para recopilar de información

La metodología ha sido ampliada respecto a la propuesta inicial de la Evaluación de Medio Término (EMT) en la medida en que, además, se pudo estructurar trabajo de terreno, al salir el país de la fase más crítica de la pandemia. La Figura 1, sintetiza el proceso evaluativo en sus fases principales. La Figura 2 presenta una síntesis metodológica, respaldada en el Plan de Trabajo ajustado (ver Anexo 2.1). La Figura 3 identifica los Criterios de selección para las Entrevistas/Reuniones, Visitas a terreno, Mini Talleres.

Figura 1. Fases principales de la EMT



Figura 2: Síntesis metodológica de la EMT



Figura 3. Criterios de selección

Para cada actividad se construyó una **herramienta ad hoc** que guardara referencia con los criterios y las preguntas. En lo específico: (i) **protocolo de entrevistas** (diferenciadas según tipo de informantes clave: instituciones del Consorcio; responsables de componentes; instituciones/autoridades públicas; agencias de financiamiento; otros); (ii) **guías de visitas en terreno**; y (iii) **guía básica para gestión mini talleres**.

Se puso énfasis en todas las actividades (entrevistas/reuniones, visitas a terreno y mini talleres), en el **trabajo con mujeres y jóvenes**.

Con todo lo anterior se elaboró una **Matriz Analítica y Metodológica de Evaluación** que sintetizaba Criterios de Evaluación según TdR, Preguntas de evaluación, Métodos y Fuentes y Hallazgos principales.

Este Anexo presenta el respaldo metodológico descrito anteriormente.

3.1. MATRIZ ANALITICA Y METODOLOGICA DE LA EVALUACIÓN

- Los criterios de la Matriz provienen todos de los TdR de la EMT a excepción de "Coherencia" que ha sido incluido desde la Guía de Evaluación de COSUDE.
- Consecuentemente el listado de preguntas-base de evaluación proviene de las dos fuentes señaladas. Sin embargo, se trata de preguntas referenciales que el Equipo de Evaluación (EE) desglosó y adaptó según los métodos a utilizarse en el "trabajo de campo" (Entrevistas/Reuniones; Visitas a terreno; Mini talleres). Este es un tema que fue consensado en el Taller de Comienzo de la Evaluación.
- En Fuentes se señalan (de manera sintética) los documentos facilitados por Swisscontact y se fueron añadiendo (de manera sintética) los que se recogieron posteriormente.
- En la última columna, los Hallazgos relevantes se fueron sintetizando conforme avance la revisión documental y el "trabajo de campo", como un guion interno al EE para ir redactando el Informe. Los Hallazgos ya se encuentran en el texto principal. Por este motivo, en esta versión la columna está vacía.
- Esta matriz se ha ido complementando y ajustando durante la EMT.

CRITERIOS EMT	PREGUNTAS BASE DE LA EVALUACIÓN	MÉTODOS Y FUENTES
PERTI-NENCIA Y RELEVANCIA	1. ¿En qué medida la concepción y el diseño del Proyecto se inserta y alinea a las Políticas Subnacionales y Nacionales? 2. ¿En qué medida el proyecto replica acciones tomadas por otros agentes? 3. ¿El Proyecto responde a las prioridades y necesidades del grupo meta y otros actores vinculados a los ámbitos de actuación del Proyecto? 4. ¿Cuál es la relevancia de las intervenciones facilitadas por el Proyecto desde la perspectiva del grupo meta y los diferentes actores? 5. ¿Cuál es la relevancia de las intervenciones facilitadas por el Proyecto en las prioridades de la Política Pública en los niveles Subnacional y Nacional en las diferentes temáticas abordadas por el proyecto? 6. ¿Cuál fue el grado de coherencia del diseño del Proyecto, incluyendo el Marco Lógico y la pertinencia de los indicadores de resultados, de los supuestos y de los riesgos, así como las cadenas de resultados? 7. ¿Hubo flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes durante la implementación del Proyecto, cuál la capacidad de adaptación y la pertinencia de las	<u>Revisión documental</u> • PRODOC con Anexos • PDES y otros planes • Análisis de Pobreza Multidimensional INESAD • Diagnósticos de género y otros documentos sobre transversalización • Contexto COVID y adaptación • Power Point de presentación del Proyecto y los Componentes • Programas sectoriales estratégicos del MDRyT y de otros ministerios con los que colaboró MI • Normas claves de referencia para la acción de MI o normas en las que MI incidió • Documentos de comunicación <u>Talleres con Consorcio y financiadores</u> • Taller de Comienzo de la Evaluación • Taller de fin de misión de campo <u>Entrevistas/Reuniones</u> • Protocolo de entrevistas diferenciadas (énfasis en actores públicos y especialistas externos) <u>Visitas a terreno</u> • Guía de trabajo de campo orientada a grupos meta y actores públicos (con énfasis en GAM, GAD) <u>Mini Talleres</u> • Protocolo de gestión para los 4 eventos con énfasis en participación y valoración de los actores involucrados

CRITERIOS EMT	PREGUNTAS BASE DE LA EVALUACIÓN	MÉTODOS Y FUENTES
	acciones en un contexto especial de la emergencia COVID-19? 8. ¿Ha sido eficiente y pertinente el enfoque de género en tanto a llegar a los resultados esperados y deseados del tema? 9. ¿Cuál fue la importancia y abordaje de otros temas transversales del Proyecto?	
EFICACIA	1. ¿Cuáles han sido los principales elementos sistémicos del Proyecto que aportan a obtener cambios en los sistemas económicos y sociales mediante la aplicación de los enfoques de Desarrollo de Sistemas de Mercado y Pobreza Multidimensional? 2. ¿Cuáles son los principales avances/procesos de escalamiento de las acciones del Proyecto y su potencial en la contribución para el Desarrollo de los sistemas económicos y sociales donde actúa el Proyecto? 3. ¿Cuáles son los avances del enfoque de género y cómo se está transversalizando en las diferentes intervenciones del Proyecto? 4. ¿Cuáles son los avances de la temática cambio climático y las intervenciones específicas que las han abordado? 5. ¿Cuáles de los elementos del diseño e implementación del Proyecto son claves para la efectividad del Proyecto? ¿Cuáles han sido los factores de éxito? 6. ¿Cuáles son los cambios concretos en la vida de la población meta derivados de las acciones de facilitación del Proyecto? 7. ¿Cuáles han sido los factores externos e internos que están facilitando u obstaculizado el alcance de los Outcomes? 8. ¿Es posible considerar o valorar el grado de atribución del Proyecto en el logro de los Outcomes? 9. ¿Hay resultados no previstos que se puedan atribuir al Proyecto?	<u>Revisión documental</u> • Línea de base • Análisis del ingreso e indicadores de efectos (proyección) • Estudios de mercado (haba, papa, frutales, etc.) • Estudios técnicos para la intervención/territorio (CON y SIN proyecto) • Planes de intervención (modelo de negocios, ficha técnica, portafolio de negocios, etc.) y Planes MMR • Comités territoriales y estratégicos • Informes semestrales y anual • Power Point de presentación del Proyecto y los Componentes <u>Revisión de aspectos puntuales del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (SMMR) del Proyecto</u> <u>Entrevistas/Reuniones</u> • Protocolo de entrevistas diferenciadas (énfasis en instituciones co-facilitadoras y aliados) <u>Visitas a terreno</u> • Guía de trabajo de campo (orientada a grupos meta y grupos focales diferenciados (jóvenes, mujeres) <u>Mini talleres</u> • Guía de gestión de mini taller con énfasis en innovación

CRITERIOS EMT	PREGUNTAS BASE DE LA EVALUACIÓN	MÉTODOS Y FUENTES
	10. ¿Cuál fue la incidencia del Proyecto en la formulación de innovaciones, en los diferentes ámbitos de actuación?	
EFICIENCIA	1. ¿El Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (SMMR) permite medir los <i>Outcomes</i> y <i>Outputs</i> de manera sistemática y adecuada? ¿Se puede alcanzar los <i>Outcomes</i> teniendo en cuenta los <i>Outputs</i> incluidos en el Proyecto? 2. ¿En qué medida ha sido eficiente la transformación de recursos (financieros, humanos) en <i>Outputs</i> y <i>Outcomes</i>? 3. ¿Cuál ha sido la relación costo – beneficio para el Proyecto, en función de las metas propuestas y del SMMR? 4. ¿En el Proyecto, ¿ha sido eficiente el modelo de organización, gestión, administración y coordinación para el logro de <i>Outputs</i>? 5. ¿Cuál es el estado del proyecto con relación a su contribución al enfoque MSD (benchmarking)? 6. ¿En el Proyecto han sido eficientes y pertinentes las adaptaciones a la emergencia de COVID, cuarentena, turbulencia política, etc.? 7. ¿Hacia el futuro, el proyecto podría/debería contribuir más o adaptarse más a las emergencias sin perder su perspectiva de largo plazo y sostenibilidad?	<u>Revisión documental</u> • Presupuesto y ejecución • POA • Estructura organizacional • Calculo costo/beneficio • Power Point de presentación del Proyecto y los Componentes • Evaluación PROFIN <u>revisión de aspectos puntuales del SMMR del Proyecto</u> <u>Entrevistas/Reuniones</u> • Protocolo de entrevistas diferenciadas (con énfasis en Consorcio MI y, en particular, Swisscontact) <u>Mini talleres</u> • Guía de gestión de mini talleres con énfasis en abordaje a las emergencias vs sostenibilidad
COHERENCIA	1. Coherencia interna: en qué medida es compatible la intervención con otras intervenciones de la cooperación al desarrollo de Suiza en el mismo país y campo temático (coherencia, complementariedad y sinergias) 2. Coherencia externa: en qué medida es compatible la intervención con intervenciones de otros actores en el país y campo temático (complementariedades y sinergia)	<u>Revisión documental</u> • Documentos de estrategias de financiadores • Proyectos complementarios conseguidos por MI (p.ej. EUROCLIMA) <u>Talleres con Consorcio y financiadores</u> • Taller de Comienzo de la Evaluación (presentaciones de ADI y COSUDE sobre sus estrategias y visión de MI) <u>Entrevistas/Reuniones</u> • Protocolo de entrevistas diferenciadas (énfasis en ASDI y COSUDE, reuniones bilaterales entre EE y cada financiador) • Identificación de otras agencias y programas que permitan contestar a las dos preguntas de Coherencia <u>Visitas a terreno</u>

CRITERIOS EMT	PREGUNTAS BASE DE LA EVALUACIÓN	MÉTODOS Y FUENTES
		• Guía de trabajo de campo orientada a identificar otras agencias/programas en las áreas de cobertura donde opera MI
SOSTENIBILIDAD	1. ¿Cuál es el grado de avance y consolidación del rol de facilitación en la implementación del Proyecto y su contribución para el desarrollo de los sistemas económicos y sociales con miras a la sostenibilidad de las intervenciones? 2. ¿Se identificó a los actores más relevantes o adecuados para la implementación de intervenciones en los niveles nacional y subnacional, en los ámbitos público y privado? 3. ¿Las intervenciones del Proyecto son viables y tienen potencial de réplica por otros actores del sistema vinculados a los sectores de influencia del Proyecto? 4. ¿Existe potencial de escalamiento de las soluciones promovidas por el Proyecto? Efectuar un análisis del contexto externo que aporta a la sostenibilidad del Proyecto. 5. ¿Qué evidencias indican que las soluciones promovidas por el Proyecto continuarán después de la finalización del Proyecto? ¿Qué perspectivas de éxito se tiene? 6. ¿Cuáles son los elementos centrales desde el marco normativo y políticas públicas que promueven o limitan la sostenibilidad de las intervenciones? 7. ¿Cuáles son las instancias donde se puedan anclar los enfoques y las acciones del proyecto en una eventual siguiente fase?	<u>Revisión documental</u> • Convenios con gobierno central • Socios y aliados • Escalamiento • Apalancamiento y concurrencia • Contexto COVID y adaptación • Comunicación y gestión del conocimiento (incluyendo documentos disponibles en la web y redes sociales) • Otros documentos actualizados y pertinentes del contexto bolivianos • Currículums universitarios concretos en los que se hayan insertado contenidos y métodos originados en MI • Contenidos y métodos formativos impulsados por MI • Documentos de sistematización y análisis producidos por MI durante su ejecución (en particular respecto a los procesos y resultados vinculados con enfoques) <u>Talleres con Consorcio y financiadores</u> • Taller de Comienzo de la Evaluación • Taller de fin de misión de campo <u>Entrevistas/Reuniones</u> • Protocolo de entrevistas diferenciadas (énfasis en socios y aliados públicos, empresas privadas, universidades, redes y otros consorcios, especialistas) • Entrevistas ad hoc para el tema de gestión del conocimiento y comunicación estratégica (posicionamiento, visibilización de MI en función de su escalamiento y sostenibilidad futura) <u>Visitas a terreno</u> • Guía de trabajo de campo orientada a identificar elementos de arraigo y sostenibilidad de las acciones de MI en los grupos metas, sus organizaciones y en los GAD/GAM y otras instituciones públicas descentralizadas • Particular atención a las voces de mujeres y jóvenes <u>Mini talleres</u> • Guía de gestión de los Mini talleres orientados fundamentalmente a aspectos facilitadores y limitantes de la sostenibilidad, y una lectura de las perspectivas (innovación y escalamiento) futuras.

3.2. PROTOCOLOS DE ENTREVISTAS

PARA EL CONSORCIO / COMPONENTES DE MERCADOS INCLUSIVOS⁶⁰

Componente 1. Desarrollo y acceso a mercados de productos

1. Explicación del funcionamiento del Componente y su articulación con el resto de Componentes.
2. Eventuales cambios en la implementación respecto al diseño (PRODOC), y las razones de los mismos.
3. Como aporta concretamente el Componente a las siguientes dimensiones de MI:
 - Pertinencia/ Relevancia
 - Eficacia
 - Eficiencia
 - Sostenibilidad.
4. Como manejan la complejidad de este Componente y en qué medida, más que capacidades instaladas en MI, el mayor logro es haber seleccionado y apuntalado buenos socios (pe. Plataforma Agrobolsas Surtidas)
5. Resultados concretos en relación con estrategias de diferenciación
6. Elementos innovadores respecto a compras públicas
7. Elementos innovadores en la relación con los privados
8. Elementos innovadores respecto a mercados nacionales / internacionales
9. Qué aportan SIPO y EUROCLIMA

Componente 2. Acceso a mercados de insumos, tecnología y servicios no financieros

1. Similar al C1, pero también buscando ver:
 - Si existe un diseño sistemático y articulado de expansión de capacidades
 - La relación específica con Universidades y la formalización de la educación
 - La relación con el programa de formación de COSUDE
 - El riesgo de la Asistencia Técnica (AT) es que a veces se gasta mucha plata y se ven pocos resultados en el corto plazo. ¿Cómo sortean esta dificultad? ¿Cómo llegan realmente a las UPF? ¿Qué lecciones aprendidas del pasado están aplicando (¿no sólo de MR sino de los múltiples programas que, en el país, trabajaron en AT?)

Componente 3. Desarrollo y acceso a mercados de productos y servicios financieros

1. Similar al C1, sin embargo, éste es el componente a cargo de PROFIN. Tratar de entender bien (en términos de la actualidad y sus diferencias con el anterior Mercados Rurales):
 - La relación PROFIN / Swisscontact
 - La relación PROFIN/otras instituciones co-facilitadoras
 - La articulación entre servicios financieros y no financieros a partir también de las lecciones aprendidas del pasado (no solo internas a PROFIN y MR).

⁶⁰ Los responsables de los Componentes adoptaron una estructura de PPT sustancialmente similar que aborda diagnóstico, visión de cambios, aportes a los enfoques desde los componentes, líneas de acción... con algunos ejemplos. Una vez que se notó que la estructura era similar para todos los componentes, las reuniones se estructuraron de la siguiente manera: i) presentación del componente; ii) preguntas focalizadas en este protocolo para poder vincularse sobre todo con los criterios de evaluación y los temas/preguntas claves que se plantearon en la propuesta de evaluación, y que fueron compartidos en el Taller de Comienzo de la Evaluación; iii) preguntas ad hoc que surgieron específicamente de los anteriores dos momentos y que permitieran profundizar ciertos temas.

2. Cómo se sortean las dificultades identificadas en los diagnósticos y línea de base sobre: salida del campo para los pobres; no recambio generacional, y qué mecanismos aplican para llegar a las UPF que no sean de subsistencia.
3. Otras instituciones / servicios / programas que desarrollan servicios similares en el área de cobertura de MI y/o a nivel nacional. ¿Coordinaciones?
4. Sugerencias de personas / instituciones con las que deberíamos reunirnos y por cuáles motivos (vamos a contrastar con lo que sugirió Swisscontact).

Componente 4. Mejoras de las condiciones del entorno

1. Explicación del funcionamiento del Componente y su articulación con el resto de Componentes.
2. Eventuales cambios en la implementación respecto al diseño (PRODOC), y las razones de los mismos.
3. Explorar más la relación con el sector público, qué funcionó y qué no, y en qué nivel del sector público. Lecciones aprendidas del pasado, en particular respecto a pertinencia/relevancia y sostenibilidad.
4. Surge nuevamente un tema de capacitación, por ejemplo, con la SEA. ¿Todas las capacitaciones de MI podrán tener en algún momento una confluencia coherente y articulada (también en términos de eficacia y eficiencia)? ¿Cuáles son las bases de la sostenibilidad de la formación?

Componente 5. Empoderamiento de la mujer

1. Explicación del funcionamiento del Componente y su articulación con el resto de Componentes.
 - Énfasis en el tipo de cofacilitadores y socios con los que se trabaja más intensamente.
 - Capacidades instaladas en los cofacilitadores y desarrollo de capacidades (pe. Enfoque "familia" que surgió en una de las reuniones: ¿cómo se lo explica?).
 - En particular: ¿Qué relación con las políticas públicas, y cuáles?
 - ¿Cuáles procesos de sistematización y reflexión interna existen?
2. Eventuales cambios en la implementación respecto al diseño (PRODOC), y las razones de los mismos.
3. Ventajas y desventajas de tener un componente ad hoc, en vez que la transversalización anterior.
4. ¿Quién se hace cargo de los jóvenes? ¿Cómo se relaciona el abordaje "mujeres" con el de "jóvenes"?
5. En la lectura del Efecto 5 (Empoderamiento de las mujeres). Mujeres han mejorado su acceso a bienes y servicios que contribuyen a su empoderamiento". En los indicadores de Producto, todo se menciona en "proceso". ¿Qué argumentos existen al respecto? Énfasis en las dificultades que están encontrando. ¿Qué tipos de ajustes se piensa necesario realizar?

Transversales: Cambio Climático y Gobernabilidad

1. ¿Cómo se instalan y operan estas dos dimensiones?
2. ¿Qué cambios eventuales respecto al PRODOC?
3. ¿Dónde queda la dimensión transversal de enfoque territorial?
4. Retomar los temas siguientes desde la lógica de las transversalidades y con una visión un tanto "supra-proyecto", luego de haber escuchado todos los componentes:
 - Breve descripción sintética que permita entender la aplicación en la PRÁCTICA del EMP y DSMI, así como los enfoques transversales

- ¿Cómo se conectan estos enfoques con la visión de los actores institucionales y territoriales? ¿Cómo se levanta sus propios enfoques y prácticas, y como se combinan? ¿Qué apropiación se está generando de los enfoques y como se muestra concretamente?
 - ¿En lo específico, cuáles son las actividades que permiten un trabajo conjunto con mujeres y jóvenes?
5. ¿Cómo se asignan los presupuestos a estas transversales?

Comunicación y gestión del conocimiento⁶¹

1. Una síntesis del abordaje de la **comunicación estratégica** en MI (aterrizaje de los enfoques, medios para llegar a una multi audiencia, comunicación para el impacto... dependiendo de qué pilares Uds. hayan planteado para esta comunicación). También momentos de la ejecución en los que han empezado a enfatizar más la comunicación. Énfasis en elementos de pertinencia.
2. Una síntesis de los medios y sus producciones (sustancialmente lo que reflejan en el Drive entregado, pero en números); y principales Resultados / Logros de la comunicación. Énfasis en elementos de eficacia y eficiencia.
3. Mecanismos de involucramiento de las co-facilitadoras y los socios en la comunicación estratégica. ¿Cómo gestionan protagonismos institucionales y los transforman en aportes colectivos de bien común? Énfasis en sostenibilidad y coherencia.
4. De una manera conectada pero también diferenciada de la comunicación estratégica, una reflexión sobre la **gestión del conocimiento** dentro de MI. Nos queda muy claro lo que hicieron al comienzo. Quisiéramos más bien enfatizar lo que hacen ahora para mantener el impulso inicial en términos de sistematizaciones analíticas, compartir aprendizajes, volcar estos aprendizajes en el ajuste de las operaciones, y por supuesto como impulsan la apropiación social del conocimiento en terreno. Ayudaría mucho tener ejemplos concretos al respecto. Sabemos que parte de ello tiene que ver con el sistema de monitoreo y medición de resultados, pero quisiéramos enfatizar más bien los aspectos de análisis, comprensión, uso y apropiación del conocimiento en múltiples niveles. Énfasis en los 4 criterios de la evaluación, incluyendo también coherencia.
5. Sus reflexiones para el futuro. Fortalezas y debilidades actuales, e ideas en perspectiva.

PARA EL CONSORCIO / INSTITUCIONES CO-FACILITADORAS

Este protocolo se irá ajustando de acuerdo a la co-facilitadora que tengamos al frente, con especial atención a entender mejor:

- Las diferencias entre instituciones "nuevas" (como PLAGBOL) de las que ya habían tenido una cooperación anterior con Mercados Rurales
- Las características de cada una de las instituciones co-facilitadoras
- Un caso especial es, sin duda, el de PROFIN que es la institución responsable del C3 y que, además, en el caso de COSUDE, firma a todos los efectos el Convenio al igual que Swisscontact.

Generales

1. Información general respecto a la institución: prioridades actuales, socios (a parte de MI), áreas / ámbitos de cobertura, financiamientos, otros aspectos centrales que quieran mencionar

⁶¹ Los documentos de base preparados por Swisscontact para Comunicación y Gestión del Conocimiento incluyen: i) Materiales Educativos; ii) Memoria de Actividades; iii) Comunicación institucional.

2. Relación financiera con Swisscontact: tipo de contratos, monto de financiamiento, reportes
3. Aspectos positivos que destacan en la relación con Swisscontact y aspectos que se podrían mejorar
4. Relación con PROFIN e instituciones co-facilitadoras: con quienes de manera prioritaria; aspectos positivos que destacan y aspectos que podrían mejorarse (explorar más este tema del aprendizaje conjunto/ más análisis que acción...)

Descripción y análisis de las acciones que desarrolla específicamente la institución en MI (pensar en particular en Eficacia/Eficiencia)

1. Breve descripción sintética que permita entender la aplicación en la PRÁCTICA del EMP y DSMI, así como los enfoques transversales
2. ¿Cómo se conectan estos enfoques con la visión de los actores institucionales y territoriales? ¿Cómo se levanta sus propios enfoques y prácticas, y como se combinan? ¿Qué apropiación se está generando de los enfoques y como se muestra concretamente?
3. ¿En lo específico, cuáles son las actividades que permiten un trabajo conjunto con mujeres y jóvenes?
4. ¿Qué podría mejorar en su acción facilitadora en el tiempo que queda de esta fase de MI?

Elementos transversales (también en relación a Pertinencia/Relevancia)

1. Retomando lo planteado en el Taller de Comienzo de la Evaluación, recoger opiniones/planteamientos sobre lo que destacaría (o habría que mejorar/profundizar) en MI respecto a:
 - Inestabilidad político-institucional vs dialogo/incidencia
 - Patrones de desarrollo actuales vs soluciones innovadoras/escalamiento
 - Pandemia vs escalamientos
 - Expansión de capacidades y comunicación estratégica

Proyecciones futuras

1. Para MI en general
2. Para su institución

PARA INSTITUCIONES / AUTORIDADES DEL ÁMBITO PÚBLICO

1. Una introducción sobre la relación con MI:
 - Conocimiento general de MI
 - Ámbito (actividades / componentes) desarrolladas de manera conjunta y concreta
 - Origen de las actividades (donde y desde quienes se gestó)
 - Resultados principales
 - Fortalezas y debilidades (en particular versus Eficacia y eficiencia)
2. Opinión sobre la pertinencia / relevancia de MI en general (enfoques, componentes) y de las actividades desarrolladas conjuntamente. ¿Con cuales políticas/estrategias/programas se alinean concretamente?
3. ¿Sostenibilidad a futuro? ¿Qué escenarios se perfilan? ¿Cuál podría ser el mayor aporte en este nuevo contexto político-institucional de MI?
4. ¿Qué nuevos elementos introduce la pandemia? En términos de riesgos, desafíos y oportunidades.

PARA EMPRESAS

1. ¿qué actividades han desarrollado con MI?
2. ¿Qué resultados concretados se han concretado?
3. En el caso de productores de quinua, ¿qué opinión tienen de la estrategia DO?
4. ¿qué diferencia tiene el MI con otros proyectos con lo que hayan trabajado?
5. En el caso de Delizia, ¿cómo se ha organizado la AT con productores de leche? ¿en qué consiste y qué la motivó?

PARA OTROS PROGRAMAS Y AGENCIAS DE FINANCIAMIENTO

Dependiendo del tipo de relación que tenga con MI (entre financiadores directos y otros), solicitar su opinión sobre:

6. La relevancia / pertinencia del Proyecto en Bolivia y, en el caso de los financiadores, en el marco de sus propias estrategias-país
7. Los ámbitos de mayores fortalezas y las debilidades que se pueden identificar en MI; y su valor agregado respecto a otros proyectos / programas en el contexto boliviano
8. La estrategia y el modelo de gestión de MI para sumar colaboraciones y sinergias con otros proyectos y financiadores. ¿Ha resultado efectiva? ¿Cómo se puede apoyar en tal sentido desde los mismos financiadores?
9. La dispersión versus un futuro de escalamiento y sostenibilidad. ¿Focalización posible? ¿Cuál en su opinión?

3.3. PROTOCOLOS PARA LA GESTIÓN DE MINI TALLERES

Este protocolo referencial se basa en la Matriz Analítica y Metodológica de Evaluación⁶² de la Evaluación de Medio Término (EMT) de Mercados Inclusivos (MI) y se adaptará a cada Mini Taller y al grupo de interlocutores/as presentes en estos espacios, así como al desarrollo mismo del evento.

ORIENTACIONES GENERALES:

1. El/ la delegado/a de Swisscontact facilitará la moderación, a partir de su conocimiento de todas las personas/instituciones invitadas y el tipo de cooperación en la temática desarrollada por MI con ellas. Es importante estimular lo mejor que cada uno/a pueda aportar.
2. Un miembro del Equipo de Evaluación (EE) tomará nota para luego sistematizar la información.
3. Es importante no sobrepasar el tiempo asignado para cada Mini Taller, habida cuenta además que el jueves 3 de diciembre tendremos 3 eventos.
4. Se plantea un esquema similar para todos los Mini Talleres, pero será importante flexibilizar los distintos momentos a partir de la "lectura" rápida de la dinámica que se está desarrollando en cada uno.
5. El EE tendrá un set de preguntas orientadoras para cada temática con la idea de ir dinamizando el intercambio luego de cada bloque, y así recoger la mayor información posible. El set de preguntas está basado en la Matriz antes señalada, adaptada por supuesto a cada temática y al espacio "Mini Taller".
6. El esquema básico será el que se presenta en el siguiente Cuadro. Para cada bloque (desde el 3) habrá una mini introducción del EE y luego se dará la palabra a los/as asistentes, intentando - desde la moderación - que todos puedan intervenir.

⁶² Anexo 2 del Informe Introductorio Inicial de la EMT Mercados Inclusivos.

LISTADO DE MINI TALLERES

1. Circuitos Cortos de Comercialización
2. Comité Unidos por la Alimentación Escolar
3. Asistencia Técnica a Unidades Productivas Familiares en el marco de la interacción social de las universidades (innovación e institucionalización)
4. Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM)

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRECISIONES
1	Introducción al Mini taller en el marco de la EMT MI	Moderador/a y EE	El EE presentará un mini PPT señalando el programa y la dinámica que se buscará instalar
2	Presentación breve de cada participante (incluyendo el EE)	Moderador/a	Nombre y apellido; Cargo; Institución; Relación personal e institucional con MI
3	Situación y cuellos de botella en Bolivia respecto a la temática del Mini Taller y el rol de las instituciones presentes	Todos los/as participantes	Atendiendo al criterio de Pertinencia / Relevancia
4	Presentación (para cada entidad presente) de: 4.1. Actividades y métodos desarrollados con MI en la temática, atendiendo los cuellos de botella identificados 4.2. Otros socios públicos y privados/agencias , que han contribuido a estas actividades	Todos los/as participantes	Atendiendo al criterio de Pertinencia / Relevancia; y Coherencia
5	Identificación de: 5.1. Resultados / logros principales 5.2. Factores que han contribuido a los mismos 5.3. Debilidades, limitaciones, retos	Todos los/as participantes	Atendiendo a los criterios de Eficacia y Eficiencia
6	Debate final sobre la sostenibilidad referida a la temática (qué se entiende por sostenibilidad en esta temática específica y cuanto se ha avanzado en este sentido; como se la puede apuntalar; cuáles deberían ser los socios fuertes para fortalecerlas; cuáles serían los mayores obstáculos...)	Todos los/as participantes	Atendiendo a los criterios de Sostenibilidad y Coherencia
7	Cierre y agradecimientos	Moderador y EE	

3.4. GUÍAS DE VISITAS A TERRENO

Iniciar la reunión explicando el objetivo la visita y el contexto de la evaluación de medio término. No se está evaluando a las instituciones socias. Se quiere conocer su opinión para aportar sugerencias al Proyecto en lo que le queda de tiempo, siempre pensando en la manera en que el Proyecto ha logrado traducir su PRODOC a acciones, no se trata de evaluar la calidad de lo realizado por cada aliado. También dejar claro, que la continuidad del Proyecto o de ninguna de las agencias que lo financian, está en manos de este informe o de la empresa CEP.

Para uso interno: Procurar grabar las reuniones, pedir permiso para ello y colocar el celular o grabadora cerca de los entrevistados y no del equipo. Las guías se han hecho por componente, pero en realidad algunos actores desarrollan sus acciones en más de una guía. En el cronograma se aclara la relación componente – actor, pero siempre tener la mirada integral.

Componente 1. Desarrollo y Acceso a Mercados de Productos

El componente 1 se trata de articulación comercial. Hay actores públicos con los que se hacen ferias y otras actividades, y actores privados que compran producto o lo incluyen en sus compras (Ketal, por ejemplo). El énfasis de la entrevista debe estar en la articulación comercial, ¿por qué no ocurrió antes? Y ¿qué garantiza su sostenibilidad? Preguntas referenciales para iniciar la conversación. No se leen como una encuesta, sino que describen el tema de conversación y los énfasis que se deben tener en cuanto a la información relevante.

1. Que el entrevistado describa su organización/empresa/institución. ¿Desde qué año funciona, a qué actividad se dedica, y desde cuándo está en la zona de trabajo?
2. Antes de relacionarse con el Proyecto, ¿cómo desarrollaba sus actividades en esta región/ municipio/ comunidad?
3. ¿Cómo ha cambiado el desarrollo de su actividad con el Proyecto? ¿Por qué considera que era importante que el Proyecto haga este rol de coordinación / facilitación?
4. ¿Si en este momento el Proyecto desapareciera, cómo daría continuidad a lo que ha desarrollado hasta el momento?

Componente 2. Asistencia técnica

Si bien el componente tiene otro nombre, trata sobre asistencia técnica e innovación para la producción. Hay actores públicos involucrados en campañas fitosanitarias, actores privados que han innovado en tecnología, maquinaria, insumos, etc. y que se articulan con el proyecto para vender/ masificar estas innovaciones; otros que dan formación o capacitación. El énfasis de la entrevista debe estar en el tipo de innovación que realiza (si son proveedores) o el servicio que presta (más actores públicos, pero también para formadores privados), ¿si se relacionaba con el grupo meta antes? Caso contrario ¿por qué no masificaba la comercialización de su innovación? Y ¿qué garantiza que el servicio sea sostenible? Ya PROINPA nos ha comentado su rol. Preguntas referenciales para iniciar la conversación. No se leen como una encuesta, sino que describen el tema de conversación y los énfasis que se deben tener en cuanto a la información relevante.

1. Que el entrevistado describa su organización/empresa/institución. ¿Desde qué año funciona, a qué actividad se dedica, y desde cuándo está en la zona de trabajo?
2. En el caso de actores públicos, analizar ¿cómo se realizaban las campañas fitosanitarias, y buscar entender qué ha cambiado con la relación con el Proyecto? ¿Es un servicio que debería darse anualmente, por qué necesitan de un actor externo que se los "coordine" o "facilite"? ¿qué cambió con la coordinación / facilitación del proyecto? Y ¿cómo harán las actividades una vez que el mismo concluya? También ver si tienen un enfoque de género y qué opinan de la juventud rural (¿hay?)
3. En el caso de proveedores privados. ¿Cómo surge la innovación que realizan (recibieron asistencia técnica, tienen un oficio o profesión en esa línea, etc.)? ¿a qué mercado vendía esta innovación? ¿cómo desarrollaba sus actividades en esta región/ municipio/ comunidad? ¿Qué cambia con la interacción con el Proyecto y qué cree que pasaría si el día de mañana, el proyecto dejara de existir?
4. Para los que proveen servicios de formación. Indagar sobre la juventud rural, sus intereses, sus perspectivas con lo agrícola y otros oficios. ¿A qué se dedican los jóvenes? ¿Cuál es la edad promedio y grado de escolarización de las personas que forma?

Componente 3. Servicios Financieros

Son tres acciones importantes en este componente: 1) créditos más accesibles (en algún caso, nuevos productos); 2) seguros de vida y para ganado; y 3) educación financiera (que llega a mucha más gente, no solo clientes ni beneficiarios del proyecto). El énfasis de la entrevista debe estar en el uso del crédito o del seguro y en su opinión (satisfacción, uso) sobre la educación financiera (qué aprendió). OJO que PROFIN ha encargado una evaluación sobre educación financiera y sobre sus innovaciones crediticias, así que no vale la pena entrar a detalle, sino ver ¿cómo se articulan (o no) los servicios financieros con lo no financieros? Preguntas referenciales para iniciar la conversación. No se leen como una encuesta, sino que describen el tema de conversación y los énfasis que se deben tener en cuanto a la información relevante.

1. Ver el comportamiento de clientes, si hay productos financieros adecuados o desarrollados con PROFIN, analizar su pertinencia y su escala. También si cambiarían las condiciones de esos mismos productos una vez que no haya apoyo de PROFIN.
2. Para los clientes de crédito (veremos algunos), analizar si tenían experiencia crediticia previa, y los motivos para tomar un crédito de X institución vinculada al proyecto (aunque ellos quizá no sepan de esa vinculación). Indagar cómo fue su experiencia previa (institución y tipo de crédito: de inversión o capital de trabajo, etc.) y qué condiciones eran mejores con la nueva institución. En caso de ser clientes de seguros, lo mismo. Motivos para tomar un seguro, y beneficios que perciben. ¿Cómo conocieron del seguro y por qué se animaron a tomarlo? Es inusual un seguro en área rural, así que analizar lo más posible esos casos.
3. Hay un tipo de actor que se llama Gestor Financiero Rural. Analizar qué actividades realiza y la opinión que recibe de la población en general. Parece que su trabajo es promocionar los servicios. Veremos de aclarar en las charlas de los componentes.
4. Con GAM ver coordinación para educación financiera y la opinión que tienen sobre lo que se muestra en estas ferias, el alcance e interés de la población.

Componente 4. Enfoque Multidimensional de la Pobreza

Es en el que se mide el Enfoque Multidimensional de la pobreza. Son acciones de riego y agua para consumo. También hay cursos sobre participación ciudadana, pero eso no veremos en campo. Preguntas referenciales. No se leen como una encuesta, sino que describen el tema de conversación y los énfasis que se deben tener en cuanto a la información relevante.

1. Se trata de Gobiernos Municipales y facilitadores comunales de riego. Analizar ¿qué cambios ha propiciado el Proyecto y por qué es importante su participación, considerando que son bienes públicos? Analizar la sostenibilidad, y si hay impactos (en agua de consumo son obvios, aunque difíciles de medir, pero ver temas de mejoras en la productividad por riego). En campo no veremos otras intervenciones del componente 4.

Componente 5. Género

Son acciones transversales en la mayor parte de los casos. Se contabilizan como efectos, los logros de diferentes componentes, pero solo contando a mujeres. En cada caso habrá que ver si es una acción específica (como el SLIM), o la vamos a ver como parte de una acción general. En cualquier caso, tenemos que ver la forma en que se focaliza a mujeres y a jóvenes.

Transversales:

Cómo se da la apropiación del proyecto en cuanto a gestión participativa, una vez que se hicieron diagnósticos. ¿Cómo se pasa de beneficiario a participante?

¿cuál sería la mejor figura para la gestión de gobernabilidad, considerando que el tema territorial no está desarrollado como enfoque? ¿cómo aterriza?

ANEXO 4: Revisión documental y bibliografía: listado de fuentes secundarias utilizadas y consultadas

4.1. Documentos entregados por Swisscontact y revisados por el Equipo Evaluador

Criterios	Recursos
Pertinencia y relevancia	1. PRODOC
	1.1. Anexos
	A. Lógica de impacto
	B. Marco Lógico
	C. Mapas regionales
	D. Estrategias Componentes y Transversales
	E. Investigación y Análisis Territorial
	F. Fichas Resúmenes de Intervención
	G. Presupuesto detallado
	H. Documento de apoyo
	I. Análisis de Ingreso de las UPF
	1.2. PDES y otros planes
	1.3. Análisis de pobreza multidimensional INESAD Y VIDAL
	1.4. Diagnóstico de género
Eficacia	2.1 Línea base
	2.2 Análisis del ingreso e indicadores de efectos (proyección)
	2.3 Estudios de mercado (haba, papa, frutales, etc.)
	2.4. Estudios técnicos x intervención/territorio (CON y SIN proyecto)
	2.5. Planes de intervención (modelo de negocios, ficha técnica, portafolio de negocios, etc.) y Planes MMR
	2.6. Comités territoriales y estratégicos
	2.7. Informes semestrales y anual
Eficiencia	3.1 Presupuesto y ejecución
	3.2 POA
	3.3 Estructura organizacional
	3.4 Calculo costo/beneficio
Sostenibilidad	4.1 Convenios con gobierno central
	4.2 Socios y aliados
	4.3 Escalamiento
	4.4 Apalancamiento y competencia
	5. Contexto COVID y adaptación
	6. Monitoreo y Medición de Resultados MMR
	7. Comunicación y Gestión de Conocimiento (incluyendo presentación estratégica y últimos productos de noviembre 2020)
	8. Presentaciones de Proyecto y Componentes

4.2. Documentos complementarios del Proyecto recogidos y analizados por el Equipo Evaluador

- AA.VV (julio 2020). Memoria de la mesa técnica “Adaptación de los circuitos cortos de comercialización en el Municipio de La Paz a la crisis sanitaria COVID-19
- ASOCAM – Intercooperation (2016). Informe de Evaluación de Medio Término Proyecto Mercados Rurales
- Euroclima+, Swisscontact et al. (2019) Componente Producción Resiliente de Alimentos. Side Event: Respuestas de América Latina para la producción de alimentos resilientes al cambio climático. COP25. Madrid-España, 12 de diciembre
- Lindemann, R. (2020). Digitalización de sistemas alimentarios hortícolas en el Departamento de La Paz: la agricultura familiar transitando hacia nuevos nexos urbano-rurales basados en el flujo y análisis de datos. Documento de trabajo en revisión
- Mercados Inclusivos (sf). Experimento de inteligencia colectiva para reducir pérdidas agrícolas en el municipio de Palca, Bolivia. Nesta Foundation Collective Intelligence Grant
- Mercados Inclusivos (2019, 2020). Material relativo a innovaciones en la oferta tecnológica para agricultura familiar, ahorro de tiempo de mujeres, desarrollo turismo.
- Mercados Inclusivos (2020). Sistematización y complementación del estudio de experiencias y estrategias de abastecimiento de alimentos durante la crisis sanitaria COVID – 19 en la ciudad de La Paz. Producto 2 de sistematización elaborado por Aida Ferreyra y Carmina Pacajes. Documento de trabajo en revisión
- Swisscontact (2020). Resumen transversalización enfoque de género en Mercados Inclusivos. Documento de trabajo, 9.12.2020
- Swisscontact (2020). Guía mínima para transversalización. Documento de trabajo del 9.12.2020
- Swisscontact, PROFIN e instituciones co-facilitadoras (2020). Presentaciones en Power Point elaboradas ad hoc para EMT (Taller de Comienzo de la Evaluación; Reuniones de Componentes; Reuniones de dimensiones transversales)
- Swisscontact, Rimisp, UNITAS (2020). Reporte de análisis de las diferentes experiencias y estrategias de abastecimiento de alimentos durante la crisis sanitaria COVID-19) en la ciudad de La Paz. Instituto AGRARIO Bolivia. Junio
- Swisscontact, UNITAS, AOPEB (2020). Informe borrador de la “Caracterización de compras públicas y oferta del sector ecológico de Bolivia”, este fue el informe que mencionó Lourdes Vargas de AOPEB. Documento de trabajo en revisión. Agosto
- RIMISP (2020). Un diálogo integral entre el flujo urbano rural, para superar la pobreza multidimensional de forma sostenible e inclusiva. Consultado el 7.12.20 en: <https://webnueva.rimisp.org/noticia/un-dialogo-integral-entre-el-flujo-urbano-rural-para-superar-la-pobreza-multidimensional-de-forma-sostenible-e-inclusiva/>

4.3. Otros documentos de utilidad para la Evaluación

- COSUDE (2020). Guía de valoración de proyecto/programa de las intervenciones de COSUDE. Versión 30.6.2020 (extractos).
- Decreto Supremo Estado Plurinacional de Bolivia (14 de agosto 2019), DS 4008. Cacao y Frutos Amazónicos
- Decreto Supremo Estado Plurinacional de Bolivia (14 de agosto 2019). DS 4007. Frutas
- Decreto Supremo Estado Plurinacional de Bolivia (20 de abril 2016). DS 2738. Sello Social Boliviano.
- Estado Plurinacional de Bolivia. Plan de Desarrollo Económico y Social en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016-2020.
- Euroclima+ (2019). Componente Producción Resiliente de Alimentos. Side Event “Respuestas de América Latina para la producción de alimentos resiliente al cambio climático”. COP25, Madrid-España, 12 diciembre 2019

- JAVIJO SRL. (2020). Informe final: análisis estadístico y conclusiones sobre los efectos de las intervenciones en el público objetivo
- MDRyT (2019). Tabla de proyectos agropecuarios estratégicos
- OPHI, UNDP (2020). Charting pathways out of multidimensional poverty: Achieving the SDGs.
- SIDA (sf). Estrategia Sueca de Cooperación al Desarrollo con Bolivia 2016-2020
- SIDA (2017). Inclusive Rural Markets. Appraisal of Intervention, final
- SIDA (2017). Decision on Contribution
- SIDA (2020). Decision on Amendment of Contribution

4.4. Páginas web consultadas

- AOPEB: <https://www.aopeb.org/>
- Euroclima+ Bolivia: <https://euroclimaplus.org/bolivia>
- FAM: <https://fam.org.bo/>
- Fundación PLAGBOL: <http://www.plagbol.org.bo/>
- Fundación PROFIN: <http://www.fundacion-profin.org/>
- Fundación PROINPA: <http://www.proinpa.org/web/>
- Mambu: <https://www.imt.ucb.edu.bo/mambu/>
- MIGA: <https://miga.org.bo/>
- Rimisp: <https://webnueva.rimisp.org/>
- SENASAG: <https://www.senasag.gob.bo/>
- Swisscontact Bolivia: <https://www.swisscontact.org/es/paises/bolivia>
- Swisscontact Bolivia, Formación Técnica Profesional: <https://www.swisscontact.org/es/proyectos/formacion-tecnica-profesional-bolivia>
- Una Vida sin Violencia: <https://www.eda.admin.ch/deza/es/home/temas-cosude/igualdad-genero.html/content/dezaprojects/SDC/es/2015/7F08636/phase1>
- UNITAS: <https://redunitas.org/>
- Unidos por la Alimentación Escolar: <http://www.alimentacionescolar.org.bo/>

ANEXO 5: Listado de personas e instituciones entrevistadas

Tipo de actor	Nº de personas
Nivel nacional	
Autoridades actuales y anteriores del Gobierno Central – SENASAG Y SENARI – ENR, CNPSH, MDRyT, MDPyEP, SEA, FAM.	11
Equipo Mercados Inclusivos Swisscontact, PROFIN, PLAGBOL y PROINPA, RIMISP, BIOTOP.	38
Agencias de cooperación (COSUDE y Asdi) + Otros programas Euro-clima, PBCC, HIVOS y Formación Técnica Profesional	7
Entidades financieras (BDP, Banco Unión, Ecofuturo, UNIVIDA)	16
Empresas privadas (La Papelera, AGRIPAC, Irupana, La Coronilla)	4
Universidades públicas y privadas: UMSA (PROAGRO, DIPGIS, CIPyCA), UTO, UAC/UCB.	21
Otras: AOPEB, Plataforma Agro Bolsas Surtidas, MIGA, UNITAS	8
Nivel departamental / territorial	
Autoridades y funcionarios (SLIM y desarrollo productivo) Gobiernos Autónomos departamentales y Municipales (Caracollo, Oruro, Challapata, Chaquí, Betanzos y Puna, Patacamaya, Sica, Viacha, Coro Coro), GAD Oruro, ADEL GAMLP, GADLP	30
Funcionarios de entidades nacionales en campo (SENASAG Sica y Coro Coro), EMPODERAR, PAR II, ENR, SEDERI	17
Universidades públicas en campo (UMSA Viacha, UMSA Patacamaya 3), UTO FCAyN, UTO FCAyN, FNI Challapata, UTO CEAC	15
Entidades financieras en territorios: BDP, Banco Unión	3
Emprendimientos y empresas privadas en territorios (semillerista + tiendas Patacamaya+ tiendas Sica y semilleristas Murumamani)	37
Comunarios participantes (asociados o no; incluye regantes y asegurados)	239
Total de participantes	446

A continuación del detalle de entrevistas, talleres y reuniones sostenidos:

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
Viernes 06 al viernes 13 de noviembre	Mañana/tarde	Trabajo de gabinete interno del equipo (revisión documental; preparación plan de trabajo; desarrollo metodología y herramientas de evaluación; preparación del Taller de Comienzo de Evaluación)	Equipo evaluador – EE CEP (Claudia Ranaboldo-CR, Sergio Antezana-SA, José Antonio Peres-JAP, Jaime Baptista-JB)	La Paz – Turín
Viernes 13 de noviembre	Mañana	Taller de Comienzo de Evaluación	- EE (CR, SA, JAP, JB) - COSUDE: José Luis Pereira - Asdi: Frida Rodhe - Swisscontact: Sara Pauli, Sandra Nisttahusz y Franz Miralles, - PROFIN: Edwin Vargas y Antonio Silvestre - PROINPA: Rolando Oros, Wilfredo Rojas - PLAGBOL: Omar Huici - RIMISP: Rafael Lindemann	La Paz – Turín
Sábado 14 y domingo 15 de noviembre	Mañana / tarde	Trabajo de gabinete interno del equipo (reunión interna; sistematización de la información; preparación del Informe Inicial Introductorio)	EE (CR, SA, JAP, JB)	La Paz – Turín
Lunes 16 de noviembre	Mañana/tarde	Reuniones virtuales con responsables de los componentes 3, 2 y 1; PLAGBOL	- EE (CR, SA, JB) - PROFIN: Edwin Vargas, Antonio Silvestre - Swisscontact: Franz Miralles, Félix Rodríguez, Ariel Miranda y Pedro Marcos - PLAGBOL: Omar Huici, Mario Rodríguez	La Paz – Turín
Martes 17 de noviembre	Mañana/tarde	Reuniones virtuales con responsables de los componentes 5 y 4; transversales y PROINPA	- EE (CR, SA, JB) - Swisscontact: Rosio Tarraga y Roberto Jiménez - PROINPA: Rolando Oros y Wilfredo Rojas	La Paz – Turín
Jueves 19 de noviembre	Mañana	Reuniones virtuales con ex autoridades públicas	- EE (CR) - Nilo Candia (MDRyT) - Fernando Peñarrieta (MDEyEP)	La Paz – Italia

⁶³ Se hace referencia a hora Bolivia.

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
Jueves 19 de noviembre	Mañana/tarde	Reuniones y talleres	• EE (SA, JB) • GAM Patacamaya (Elvira Apaza, Nicanor Nina, Juddy Clemente, Selma Mamani) • BDP: Froilán Quizaya • Banco Unión: Fernando Quisbert • Semillerista: Zenobio Alaca • Alto San Pedro: Ezequiel Escobar, Efraín Delgado, Pedro Delgado • Comunarios: Claudino Choque, José Mamani, Ramón Ramos, Hlarión Mamani, Julio Flores, Adolfo Sánchez, Delia Choque, Rogelio Condori • Estación Experimental Patacamay: Daniel Choque, Wilfredo Blanco, Marcelo Patiño • Comunarios: Hugo Laura Condori, Mary Laura Condori, Domitila Condori, María Flores, Lidia Limachi, Máxima Tapia, Amalia Nina, Lizet Capiro, Emilia Camargo, Juana Febrero, Lucia Flores, Julio Flores, Moisés Capia, Emilio Mamani, Germán Laura, Bernabé Flores, Teresa Capia	Patacamaya
Viernes 20 de noviembre	Mañana	Reunión virtual con GAMLP	• EE (CR) • GAMLP: Gabriela Aro	La Paz – Turín
Viernes 20 de noviembre	Mañana	Reunión virtual con RIMISP (co-facilitadora)	• EE (CR) • RIMISP: Rafael Lindemann y Ney Barrionuevo	La Paz – Turín
Viernes 20 de noviembre	Tarde	Conclusión y entrega Informe Inicial Introdutorio	• EE (CR, JAP, SA)	La Paz – Turín
Viernes 20 de noviembre	Mañana/tarde	Reuniones y talleres	• EE (SA, JB) • GAMSS: Marcial Condori - Técnico agropecuario • SENASAG: Wilmer Rivera - Técnico de campo • PROINPA: Miguel Barrantes, Rolando Oros, Wilfredo Rojas • Mallku: Víctor Kusico • Comunarios: Gregorio Mamani, Valentín Kusico, Otilio Mamani, Germán Sanca, Sandra Quispe, Roly Ramírez, Iván Ramírez, David Ramírez, Nicolás Ramírez, Victoria Huisi, Tito Rami, Olivia Mamani,	Sica, Lahuachaca

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
			Otilia Flores, Ofelia Ramírez, Margarita Ramírez, Sonia Ramírez, Adolfa Ramírez, Julieta Aguilar, Justino Canasa, Víctor Santamaría, Eloy Mamani, Edwin Leandro, Norman Leandro, Daniel Chávez	
Sábado 21 de noviembre	Mañana/ tarde	Taller demostrativo	• EE (SA, JB) • PROINPA: Miguel Barrantes, Rolando Oros, Wilfredo Rojas • Comunarios: Saturnino Mamani, Eusebia Marca, Hernán Celso Marca, Wilma Quispe, Daniel Callisaya, Braulio Callisaya, Constantina Mamani, Macario Quispe, Eleuterio Marca, Martha Cachi, Aurora Sanga, Nora Mamani, Bernardino Mamani, Julia Cachi	Umala
Domingo 22 de noviembre	Mañana	Trabajo de gabinete (sistematización información; ajustes protocolos; revisión documentación adicional)	• EE (CR)	Turín
Lunes 23 de noviembre	Mañana	Reunión virtual con ex autoridades públicas	• EE (CR) • Servicio Estatal de Autonomías (SEA): Rodrigo Puerta y Alejandro Saavedra	La Paz-Turín
Lunes 23 de noviembre	Mañana	Reunión con funcionarios Federación de Asociaciones Municipales (FAM)	• EE (CR) • FAM: Vanessa Ordoñez y Dante Saal	La Paz-Turín
Lunes 23 de noviembre	Mañana	Reunión	• EE (SA) • Swisscontact: Franz Miralles • PLAGBOL: Omar Huici, Mario Rodríguez • La Papelera: Andrea Orellano • AGRIPAC: Felix Uscamayta • SENASAG: Eddy Gonzalo Quino, Edgar Quino • BDP SAM: Gerardo Apaza • UNIVIDA: Mauricio Salazar • SENARI – ENR: John Franco • Líderes Emprendedores: Víctor Chuquimia	La Paz
Lunes 23 de noviembre	Mañana/ Tarde	Reuniones, talleres	• EE (JB) • Swisscontact: Sandra Nisttauhsz, Félix Rodríguez, Demetrio Luna • PROFIN: Lia Espinoza, Mónica Baldivia, Marysol Quisbert,	Caracollo, Ciudad de Oruro

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
			- GAMC: Marcela Cocarico - GAM Oru: Magda Suaznabar - GAD Oru: Edson Ocsa, José Melean, Severo Choque, Ariel Gonzales, Daisy Manrique, Victor Mamani, Constanza Apaza - UTO FCAYN: Marcelo Gonzales, Beymar Saavedra, Jesús Cárdenas - PAR II /EMPODERAR: Mauricio Oropeza, Rosario Soliz, Willy Alvarez - SEDERI CEP A: Sául Apaza, Oscar Ninaja, Yessica Herrera - Comunarios: Ivan Mamani, Hilda Choque, Isidro Velasco, Juan Chaca, Danny Lisbeth Santos, Justino Catari, Armando Rosales, Isabel Pacci, Miriam Mamani, Sonia Santos, Celia Manceda, Fausto Chino, Misael Calle, Ivan Mamani, Isidro Velasco, Julio Choque, Celia Manceda, Pedro Ali, Arelys Ferrufino, Cinthya Cuizara, Cipriana López, Amalia Rafael	
Martes 24 de noviembre	Mañana/ tarde	Reuniones, talleres	- EE (JB) - Swisscontact: Sandra Nisttauhsz, Demetrio Luna - PROFIN: Lia Espinoza, Mónica Baldivia, Marysol Quisbert, Marco Vega, - PROINPA: Rolando Oros, Raúl Saravia, Eloy Villca, - SENASAG: Isidoro Villca - GAM Challapata: Edgar Hurtado, Ivan Chaca, José Arancibia, Francisco Checo, Máximo Canaviri - UTO FCAYN y FNI: Beymar Saavedra, Zenobio Villca, Luz Nayra Condori, Zenón Cortez, Mauro Moller, Yandira Miranda. - Comunarios: Marcial Aguilar, Giover Huarita, Patricio Cáceres, Natividad Choque, Antonia Velarde, Constanza Mamani, Pedro Mamani, Freddy Mamani, Juana Jorge, Rómulo Calle, Arsenio Rosales, Maritza Rodríguez, Edy Calani, Valentín Mamani, Armando Calisaya, Rosendo Poquechoque, Ramiro Choque, Elizabeth Cuizara, Agapito Choque	Challapata, Piquisirca, Pequereque, Huallicani

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
Martes 24 de noviembre	Mañana/ tarde	Reuniones, talleres	• EE (SA) • Swisscontact: Franz Miralles • PLAGBOL: Omar Huici, Mario Rodríguez • La Cabaña: Samuel Apaza, Mario Mamani, Rolando Cruz, Omar Apaza, Juan Luis Chambi, Juan Carlos Chambi • Comunarios: Inés Sarmiento, Ema Fernández, Víctor Lara, Eusebio Aurijota, Julio Quispe • Regantes: Miguel Silos, Francisco Nachoque, Javier Santamaría • Líderes Emprendedores: Simón Nina, Javier Paco, Nelson Mamani, Nicasio Paxi, Florencia Vera, Piter Alanoca, Froilán Nina, Damian Mamani, Epifanio Vera, Florencio Nina, Henry Villca, Ely Cuchum, Demi Paxi, Hortencia Cadillo, Claribel Quispe, Aleja Mamani, Lucila Paco, Manuela Vera, Constancio Vera, Sebastian Paco	Luribay
Martes 24 de noviembre	Tarde	Reunión virtual con profesional de MDPyEP	• EE (CR) • MDEyEP: Álvaro Ramirez	La Paz – Turín
Miércoles 25 de noviembre	Mañana/ tarde	Reuniones, talleres, demostraciones	• EE (JB) • Swisscontact: Sandra Nisttauhsz, Demetrio Luna • PROFIN: Lia Espinoza, Mónica Baldivia, Marysol Quisbert, Marco Vega, • PROINPA: Rolando Oros, Raúl Saravia, Eloy Villca • BIOTOP: Adrian Vera, José Olivera, Guido • FCAYP: Esther (Pasante) • SENASAG: Isidoro Villca • Comunarios: Edy Calani, Maritza Rodriguez, Comunario 2, Angel Chungara, Irma Manzon, Victor Calani, Juvenal Patzi	Challapata, Ancazoca
Miércoles 25 de noviembre	Mañana/ tarde	Reuniones, talleres	• EE (SA) • Swisscontact: Franz Miralles • PROFIN: Antonio Silvestre, Adelaida Saca Jilari • Líderes Emprendedores: Wilfredo Vichini, Tito Aduviri, Yordan Velasco, Alcides Mena, Ricardo Ruiz, Elmer Laura, Carmen Vichini, Denilson Laura, Milton Vichini, Elba Vallejos, Sandro Vichini, Silvia Arias, Valentín Vichini, Humberto González, Tanio	Sapahaqui

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
			Elises, Nelson Condori, Aida Zuñiga, Víctor Chuquimia, Avelino Yujra, Silvia Mamani, María Guadalupe, Fernandez Maca, Brígida Mamani, Clotilde Mamani	
Miércoles 25 de noviembre	Tarde	Reunión virtual con ex autoridades Sistema Nacional de Riego (SNR) – Escuela Nacional de Riego (ENR)	• EE (CR) • SNR-ENR: Iván Camacho, Gil Sejas	La Paz - Turín
Jueves 26 de noviembre	Mañana/ tarde	Reuniones, talleres	• EE (SA) • Swisscontact: Franz Miralles • PROFIN: Antonio Silvestre • GAMV: Willy Hidalgo, Pedro Poma • GAMCC: Félix Fernández • Comunarios: Antonia Huahuchi, Fernando Poma, Jaime Canaviri, Bernardina Mayta, Willy Bautista, Sendy Choque, Delia Coronel, Julieta Pérez, Julia Canaviri, Valeria Pérez, Julia Gomes, Ursula Quispe, Freddy Chinahuanca, Rony Siñani, Jacinta Callisaya, Teodora Apaza, Delia Kapa, Franklin Morales, Bárbara Celia Villa, Elizbeth Tarqui, Cristina Zarati, Benancia Álvarez, Exaltación Choque, Senobia Mayta, Patricio Cochi, Juan Gutiérrez, Francisco Ramos, Felix Fernández, César Chipana, Eliseo Tito, Delia Tambo Tarqui, Verónica Tambo, Lucía Tambo, Wilfredo Tambo, Ramiro Tarqui, Hilda Mamani, Marco Calani, Flora Sabina Mamani, Hilaria Tantani, Daniela Calani, Ignacio Mamani, Rosa Mamani, Primitiva Tambo, Teodora Mamani, Gladys Llapacu, Juana Girona, Rosemary Chicamo, Luisina Tarqui	Viacha – Umala
Jueves 26 de noviembre	Mañana/ tarde	Reuniones, entrevistas	• EE (JB) • Swisscontact: Sandra Nisttauhsz • PROFIN: German Vargas, Bernaldina Garrado, Jaime Oviedo • PROINPA: Rolando Oros, Carlos Bejarano, Genaro Mendez • GAM Betanzos: Gunnar Pereira, Mamerto Flores • Tienda de insumos y AT: Joel Adias	Betanzos, Retiro, Santa Ana, Chaquí

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
			Comunarios: Lidia Polijo, Damiana Frances, Julio Caba, Nicolás Arancibia, Ruben Puma, Felipe Quispe, Fidel Montalvo, Teodora Macha, Ines Flores, Evarista Fajardo, Santos Mamani, Modesta Mamani, Gregorio Siporo, Sebastian Polijo, Ximena Cruz, Casto Mamani, Damian Condori, José Condori, León Churata, Grisel León, León Churata, Juan Lenis, Pedro Rodriguez, Ana Narbo, Serapio Acarapi, Ayo Menacho, Juan Huiza, Gregorio Chiri, Pedro León, Andrés Mamani, Serafina Mamani, Juana Rancho, Patricio Jerez, Leónida Flores, Rufino Condori, Naim Mamani, Natali Mamani, Isaac Acarapi, Primitiva Cururo	
Viernes 27 de noviembre	Mañana	Reuniones, entrevistas	- EE (JB) - Swisscontact: Sandra Nisttauhsz - PROFIN: Jaime Oviedo - PROINPA: Rolando Oros, Carlos Bejarano, Genaro Mendez - ASOHABA: Raúl Choque, Adelaida Burgos, Margarita Villalpando, Marina Villca, Nestor Mamani, Angélica Valda, Gabina Barruga, Javier Rollano - Comunarios: Flora Turisaga, Abraham Paco, Claudia Huanca, Guillermo Lopez, Mario Mamani	Puna, Tembladera Grande
Jueves 26 – domingo 29 de noviembre	Mañana / Tarde	Trabajo de gabinete (sistematización información, ajuste Informe Inicial Introductorio a partir de comentarios financiadores y Swisscontact, preparación mini talleres)	EE (CR)	Turín
Sábado 28 de noviembre	Mañana	Reunión interna EE (presentación de hallazgos iniciales en base a visitas de terreno y entrevistas; definición de responsables y tareas siguiente fase EMT, revisión final y envío Informe Inicial Introductorio final)	EE (CR, JAP, SA, JB)	La Paz-Turín

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
Lunes 30 de noviembre	Mañana	Reuniones, entrevistas	• EE (SA) • PROFIN: Antonio Silvestre • Swisscontact: Franz Miralles, Rosío Tarraga • RIMISP: Rafael Lindemann • Innovadores: Efraín Ramos, Alvaro Vadillo, Jorge Ever, Teófilo Serrano, Paty Poma, Ninoska Usnayo, Sonia Laura, Pablo, Oizumi, Amilcar Malky • BDP: Alejandra Vaca, Kaime Duvalto, Sergio Gómez, Roxana, Olivera, Gerardo Apaza, José Rody, Jeanine Amoros, Carlos del Castillo • Productores: Freddy Mamani Quispe, María Yujra Cori, Sabina García, Violeta Apaza, Fabricio Díaz,	
Martes 01 de diciembre	Tarde	Entrevista	• EE (SA) • Ecofuturo: Ángel Argote, • Centro Nacional de Producción de Semillas de Hortalizas (CNPSH): Eduardo Montecinos	
Martes 01 de diciembre	Tarde	Entrevista	• EE (SA) • Banco Unión: Juan Marcos Rodríguez, Leonardo Zegarra, Comunicación.	
Miércoles 02 de diciembre	Tarde	Entrevista	• EE (SA) • BDP: María del Carmen Tapia	
Lunes 30 de noviembre – miércoles 02 de diciembre	Tarde	Trabajo de gabinete (conclusión protocolo de gestión Mini talleres y PPT básico de presentación; intercambios con Swisscontact para Mini talleres y reuniones a realizarse en última etapa; revisión productos comunicacionales y materiales bibliográficos complementarios; ensamblaje de anexos para Informe; formato básico para Informe con distribución tareas)	• EE (CR)	Turín
Jueves 03 de diciembre	Mañana	Mini Taller 1: Circuitos Cortos de Alimentación	• EE (SA, JB, CR) • Swisscontact: Pedro Marcos • PAS: Katherine Fernández, Teresa Oporto • AOPEB: Adolfo Valdéz, Lourdes Vargas, Juan Carlos Calderón, Frankiln Cuentas	La Paz - Turín

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
			• ADEL GAMLP: Teddy Fernández • RIMISP: Rafael Lindemann	
Jueves 03 de diciembre	Mañana	Mini Taller 2: Comité Unidos por la Alimentación Escolar	• EE (SA, JB, CR) • Swisscontact: Roberto Jiménez y Pedro Marcos • UNITAS: Enrique Torrejón • MIGA: Estefanía Rada • UNACE: Gabriela Aro • GAD LP: Víctor Hugo Román	La Paz - Turín
Jueves 03 de diciembre	Tarde	Mini Taller 3: Asistencia Técnica a UPF en el marco de la interacción social de las universidades (innovación e institucionalización)	• EE (SA, JB, CR) • Swisscontact: Franz Miralles y Feliz Rodríguez • DIPGIS - PROAGRO: René Terán • DIPGIS: Elizabeth Guzmán - Interacción social • UMSA: Juan Carlos Ordoñez - Facilitador para Interacción social • EEP: Marco Patiño • CIPyCA: Milena Gutiérrez • CIPyCA: Milenka Iturralde • UAC Tihuanaco: Oscar Llanque • UAC Batallas: Rodrigo Gutiérrez • UTO: Beymar Saavedra	La Paz - Turín
Viernes 04 de diciembre	Mañana	Mini Taller 4: Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM)	• EE (SA, JB, CR) • Swisscontact: Rosío Tarraga, Sandra Nissthaus • GAM Viacha: Pedro Poma - SLIM • GAM Achocalla: Inés Churqui - SLIM • UMSA: Elizabeth Guzman - Responsable de Interacción Social (DIPGIS) y Coordinadora Programa SLIM • Juan Carlos Ordoñez - Facilitador Programa SLIM - UMSA • Marcos Perez - Coordinador Carrera de Psicología • Mirna Aliaga - Coordinadora Carrera de Trabajo Social • Teresa Quintanilla -Facultad de Derecho • Estudiantes: Ángel Zarate, Beatriz Mejía, Lariza López, Ruth Pacasi, Wara Sotomayor, Fabiana Mamani, Rosalia Bazualdo, Iris Andrade, Elizabeth Cruz	

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
Viernes 04 de diciembre	Tarde	Reunión con empresas	- EE (SA) - Swisscontact: Franz Miralles - La Coronilla: Paola Mejía - Irupana Andean Organic Food S.A.: Martha Cordero	La Paz
Sábado 05 – domingo 13 de diciembre	Mañana / tarde	Trabajo de gabinete (elaboración Informe y PPT de presentación; organización del Taller de Fin de Misión de Campo; organización últimas reuniones y entrevistas)	EE (SA y CR con revisión avances JAP)	La Paz – Turín
Lunes 7 de diciembre	Mañana	Reunión con otros programas	- EE (CR) - Proyecto Biocultura y Cambio Climático (PBCC): Roberto Daza, Coordinador	La Paz – Turín
Lunes 7 de diciembre	Mañana	Reunión con otros programas /agencias	- EE (CR) - Programa Dietas Sostenibles / HVOS Holanda, Marcelo Collao, Ex coordinador	La Paz - Turín
Lunes 7 de diciembre	Mañana	Reunión virtual con otros programas / agencias	- EE (CR) - Euroclima + (Proyecto Producción Resiliente, Comercialización y Consumo de Cañahua y Tarhui): Claudia Cordero (GIZ) y Martin Morales (Swisscontact)	La Paz – Turín
Lunes 8 de diciembre	Mañana	Reunión virtual con área de comunicación MI	- EE (CR) - Swisscontact: Sandra Nisttahusz y Franz Miralles, Marcelo Alvarez	La Paz-Turín
Miércoles 9 de diciembre	Mañana	Reunión final con Swisscontact	- EE (CR, SA, JAP) - Swisscontact: Sara Pauli, Sandra Nisttahusz y Franz Miralles	La Paz - Turín
Jueves 10 de diciembre	Mañana	Reunión con Proyecto Formación Técnica Profesional	- EE (CR) - Swisscontact (Cecilia Lazarte)	La Paz - Turín
Jueves 10 de diciembre	Mañana	Reunión con COSUDE	- EE (CR) - COSUDE (José Luis Pereira)	La Paz - Turín
Jueves 10 de diciembre	Mañana	Reunión con Asdi	- EE (SA y JAP) - Asdi (Frida Rodhe)	La Paz
Jueves 10 de diciembre	Mañana	Reunión con monitoreo	EE (SA)	La Paz

Fecha	Hora ⁶³	Actividad	Participantes	Lugar
			Swisscontact: Sandra Nisttahusz, Sandra Escalera y Franz Miralles	
Lunes 14 – viernes 18 de diciembre	Mañana / tarde	Trabajo de gabinete (ajuste Informe, elaboración matriz de comentarios, preparación Dbriefing, reuniones internas, elaboración Informe final)	EE (SA, CR, JAP)	La Paz – Turín
Lunes 14 de diciembre	Mañana	Taller de Fin de Misión de Campo	- EE (JAP, CR, SA) - Representantes de Swisscontact, PROFIN, PROINPA, PLAGBOL, RIMISP	La Paz - Turin
Jueves 17 de diciembre	Mañana	Dbriefing	- EE (JAP, CR, SA) - Representantes de Swisscontact, PROFIN, Cosude, Asdi	La Paz - Turin

ANEXO 6: Memoria fotográfica

En el CD adjunto se puede ver más cantidad. En este Informe solo se presenta un resumen:

Patacamaya – Sica – Umala



Luribay - Sapahaqui



Comercialización Mercado "Keta"

	Extra	Primera	Segunda	3er	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11mo	12mo
Extra	240	30	7200	10	3	30	120						
Primera	240	30	7200	18	1.67	25	1						
Segunda	240	30	7200	28	1.02	20	0.80						



Viacha – Coro Coro



Innovaciones tecnológicas



A black quadcopter drone with four propellers is shown in flight, hovering over a dry, grassy field. The drone has a white body and black arms. The ground is covered with dry, yellowish-brown grass and small shrubs. The sky is a clear, pale blue. The drone is positioned in the center of the frame, flying towards the viewer.



Betanzos – Puna – Chaqui



Mini Talleres



ANEXO 7: Descripción breve del Proyecto, lógica de la estrategia e intervenciones

El objetivo de impacto del Proyecto es: Mejorar las condiciones de vida de la población meta contribuyendo a reducir su situación de pobreza. El propósito del Proyecto es: Aumentar los ingresos, oportunidades y capacidades de la población meta. Para la medición del logro del propósito del Proyecto, se ha organizado el mismo en cinco componentes (cada uno responde a un efecto esperado).

La lógica de impacto del MI se basa en el Marco Lógico ampliado: en la base se encuentran las acciones o productos que generan efectos intermedios; la agregación de éstos permite lograr los indicadores de propósito y éstos a su vez los de impacto. En ese contexto, se espera que las Unidades Productivas Familiares (UPF) accedan a servicios (mediante las acciones del MI), que apliquen luego las capacidades adquiridas gracias a estos servicios y que, finalmente, mejoren su desempeño (ingresos, productividad, costos) de manera sostenible, reduciendo su situación de pobreza (entendida en el marco de la EMP). El siguiente cuadro resume los componentes del Proyecto⁶⁴.

Cuadro 1. Resumen de los componentes del Proyecto

Compo nente	Objetivo	Líneas	Metas
Comerciali- zación	Mejorar el acceso y la participación de las unidades productivas familiares (UPF) en los mercados (públicos y/o privados) nacionales o internacionales	Promoción de circuitos cortos de comercialización (CCC) Articular con compras masivas (subsido materno infantil que provee Ketel, alimentación escolar complementaria) Articulación comercial (ferias, exportaciones) e innovaciones comerciales (empaques, productos con valor agregado, denominaciones de origen-DO) Promoción del consumo	UPF que proveen o venden productos
Asistencia técnica (in- novación y adecuación)	Mejorar el acceso y la participación de las UPF en los mercados de servicios de información, asesoramiento, asistencia técnica, insumos y tecnología También desarrollar estas funciones de apoyo en los sistemas	Facilitación y coordinación de acciones con entes públicos y privados (campañas fitosanitarias que representan un acompañamiento durante el ciclo productivo con base en una estrategia definida de forma participativa para la prevención y control de plagas) Innovación tecnológica, adaptación y escalamiento (papa de ciclo corto, quinua de ciclo corto, bioinsumos, etc.), con enfoque de adaptación al cambio climático Innovaciones (mecanismos) para que las familias productoras reciban servicios de información y asistencia técnica (universidades, proveedores privados, empresas compradoras, productores/as referentes)	UPF acceden a insumos apropiados e incrementan productividad o calidad y reducen costos
Servicios fi- nancieros	UPF y otros actores han incrementado sus recursos productivos relacionados a la actividad económica como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros	Fondos para crédito y diseño o adecuación de productos crediticios (Pronto pago) Seguros de vida (dimensión seguridad humana EMP) y para ganado (dimensión recursos EMP) Educación financiera	UPF acceden a financiamiento en mejores condiciones, acceden a educación financiera y cuidan su vida y

⁶⁴ No se utilizan los nombres originales, por simplificación.

Componente	Objetivo	Líneas	Metas
			patrimonio (seguros)
Entorno favorable (EMP)	Mejorar la provisión de servicios e iniciativas públicas y/o privadas en respuesta a fuentes de pobreza multidimensional identificadas	Promoción de la participación ciudadana (dimensión poder y voz - Servicio Estatal de Autonomías, y normas GAM) Fortalecimiento de servicios públicos (GAM, Riego y Servicios Legales Integrales Municipales – SLIM)	UPF acceden a servicios públicos en mejores condiciones y participan en la formulación de políticas
Género	Mujeres han mejorado su acceso a bienes y servicios lo que contribuye a su empoderamiento	Se suma todo lo anterior, pero se cuenta únicamente a mujeres Se realizan acciones específicas como el programa de fortalecimiento a los Servicios Legales Integrales Municipales -SLIM (universidades), apoyo a la profesionalización de mujeres, apoyo a emprendimientos de mujeres, sensibilización sobre la temática del cuidado SLIM, créditos, seguros, AT, riego, etc.	Mujeres que accedieron a servicios SLIM, créditos, asistencia técnica, etc.
Transversal Cambio climático. Líneas de acción que permitan incrementar la resiliencia de las UPD frente a los efectos del cambio climático, a través de incentivos articulados con los distintos componentes del Proyecto: investigación aplicada y desarrollo de capacidades a través de universidades, servicios de información meteorológica y de gestión de riesgos, seguros, insumos (semilla certificada, nueva tecnología) que permitan aprovechar de mejor manera agua, suelos y recursos locales			
Transversal Gobernabilidad. Consideración de tres niveles: general, sectorial e institucional (del Proyecto), bajo una lógica – basada en el EMP - de enfoque de derechos, a través de un ejercicio efectivo de la participación, transparencia, no discriminación. En el caso específico del Proyecto, un planteamiento de fortalecimiento de la participación y el empoderamiento de los grupos metas en todo el ciclo de las decisiones, ejecución y evaluación de los resultados de las intervenciones.			

Fuente: Elaboración propia, Informe Introductorio EMT, noviembre 2020

El presupuesto designado a cada componente muestra la focalización del MI en el primer componente, y un menor énfasis en el 4 y 5; en el segundo caso, porque varias de sus acciones las desarrollan los otros componentes; mientras que en el primero porque se trata de acciones menos masivas (diagnósticos, sistematizaciones) o apoyo (no presupuestario) a servicios estatales:

Componente	Monto USD	%
Componente 1	1.773.867	32,36%
Componente 2	837.461	15,28%
Componente 3	1.191.549	21,74%
Componente 4	272.246	4,97%
Componente 5	396.310	7,23%
Diálogo Político	216.536	3,95%
Iniciativas emergentes	169.227	3,09%
Evaluación y monitoreo	235.227	4,29%
Gestión del conocimiento	154.089	2,81%
COVID	235.000	4,29%
TOTAL	5.481.512	100%

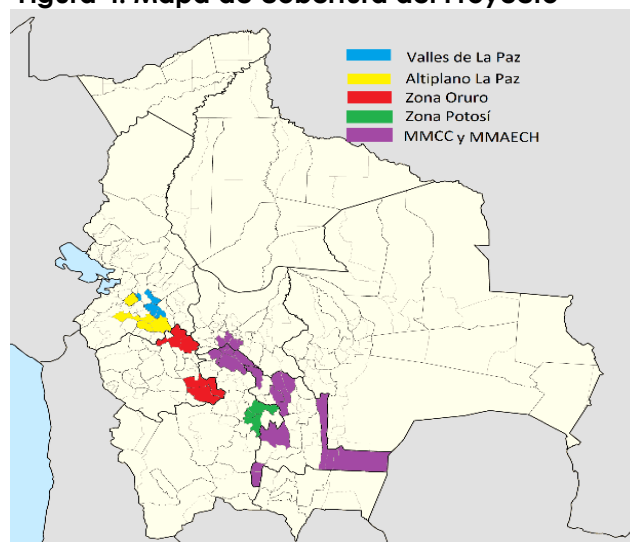
Fuente: Presupuesto Swisscontact

Para la implementación del Proyecto, se realizaron varios **diagnósticos** y la **línea de base inicial**:

- Un primer diagnóstico de las potenciales regiones en las que intervenir, siendo consideradas "viables" aquellas con mayor cantidad de UPF y mayor presencia institucional, con miras a concentrar más actividades en una menor cobertura geográfica. Fruto de ello, se descarta la presencia del MI en los municipios de Ayo y Calamarca, pese a estar adyacentes a Patatamaya y Sica, y del valle de Sorata en La Paz. Vale decir, se focaliza la intervención donde se pueden prever más impactos a futuro.
- Diagnósticos del entorno productivo, los sistemas de producción y la oferta de servicios financieros y no financieros en las zonas seleccionadas. Permiten elaborar las estrategias de intervención por componente y por rubro productivo. Sirven también como método de selección de las zonas de intervención y como mapeo de actores con los que es posible trabajar; además de identificar las intervenciones a realizar y los potenciales impactos de las mismas (semilla certificada, el uso de fitohormonas en haba, etc.).
- Elaboración de línea base y diagnósticos de género por zonas. Permiten la diferenciación entre grupo de "tratamiento" y de "control" a nivel municipal, por rubro productivo y género. Es una línea base que permitirá una evaluación de impacto (a futuro) con mucha precisión para poder realmente identificar la atribución del proyecto. Llama atención que en la línea base la edad promedio del varón "grupo de tratamiento" es 53 y la de la mujer 45. Si bien el Proyecto busca focalizarse en jóvenes, en los hechos, no hay tanta juventud en las zonas rurales y menos en la agricultura, por lo que se trabaja con las poblaciones que habitan en las comunidades, independientemente de la edad. Como se verá más adelante, además van surgiendo otras opciones con jóvenes que residen en áreas urbanas, temporal o definitivamente.
- Diagnósticos municipales bajo el enfoque EMP, desarrollados tanto con información primaria, como secundaria. Se realizaron con mucha calidad por el Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo (INESAD) aunque sus sugerencias no han sido totalmente tomadas en cuenta. Las recomendaciones para paliar la pobreza mencionadas en dicho estudio, son: (i) Salir del sector agropecuario, (ii) Moverse a un centro urbano, y (iii) Construir muchas carreteras. Se trata de una visión macro que escapa a la oferta del Proyecto, aunque no por ello, deja de tener mucho de verdad, al menos en lo estadístico.

La cobertura del Proyecto fue decidida en función a la viabilidad de lograr resultados en los municipios analizados. Fruto de ello, se seleccionaron **16 municipios ubicados entre los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí**, en los que el Proyecto tiene acciones con todos sus componentes. Una vez iniciadas las acciones, se incorporó (2018) a **11 municipios** que participan de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Caine (MMCC) y a **11 adicionales** (2019) que pertenecen a la Mancomunidad de Municipios de la Alimentación Escolar en Chuquisaca (MMAECH) en los que únicamente se tienen acciones del componente 4. El MI también tiene acciones con el **Gobierno central** que no se grafican en el Mapa por abarcar políticas nacionales.

Figura 4: Mapa de cobertura del Proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir del PRODOC

La priorización de rubros productivos (con base a las investigaciones de diagnóstico), son:

Rubro produc-tivo	Municipios
Papa	La Paz: Viacha, Coro, Patacamaya, Sica, Umala Potosí: Chaqui, Betanzos, Puna
Frutales	La Paz: Luribay, Sapahaqui Potosí: Betanzos
Hortalizas	La Paz: Luribay, Sapahaqui, Palca, Achocalla, Oruro: Soracachi
Lácteos	Oruro: Challapata
Quinua	Oruro: Caracollo, Challapata, Santiago de Huari. Otros Altiplano Sur
Tarwi, Cañahua, Orégano y otros	Según potencialidades y oportunidades en diferentes municipios de La Paz, Oruro, Potosí y Cochabamba

Fuente: Swisscontact

El Proyecto tiene un financiamiento robusto, tanto a través de los recursos iniciales otorgados por Asdi y COSUDE, como por los adicionales que se consiguieron y por el mismo apalancamiento a través de los aliados en las distintas acciones (Fundación Viva, Fundación NESTA y Euroclima). En su operación, destaca el uso de incentivos de cuantía no muy elevada, siguiendo la lógica de la facilitación (DSM), la búsqueda de resultados concretas y de las bases de la sostenibilidad futura, a diferencia del financiamiento tradicional de proyectos y recursos por institución.

ANEXO 8: Grilla de valoración para evaluaciones de proyectos/programa de las intervenciones de COSUDE

Grilla de valoración para evaluaciones de proyecto/programa de las intervenciones de la COSUDE

Versión: 30.06.2020

Nota: Esta grilla de valoración se usa para las evaluaciones de los proyectos y programas financiados por la COSUDE (en adelante, referidos conjuntamente como una «intervención»). Se basa en los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE.⁶⁵ En las evaluaciones de mitad de período, la valoración requiere analizar la probabilidad de lograr impacto y sostenibilidad. Todos los subcriterios aplicables deberían puntuarse y debería ofrecerse una breve explicación.

Añada el número correspondiente (0-4) que represente su valoración de los subcriterios en la columna «puntuación»:

0 = Sin valoración

1 = Muy satisfactorio

2 = Satisfactorio

3 = Insatisfactorio

4 = Muy insatisfactorio

⁶⁵ Para información sobre las revisiones de 2019 del marco de evaluación, consulte: Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria. Definitions and Principles for Use, Red OCDE/CAD de Evaluación del Desarrollo, 2019.

Aspectos clave basados en los criterios del CAD	Puntuación (escriba únicamente enteros: 0; 1; 2; 3; 4)	Justificación (facilite una breve explicación de su puntuación o porqué el criterio se ha dejado sin valorar)
Pertinencia Nota: La valoración aquí captura la pertinencia de los objetivos y el diseño en el momento de la evaluación. En el informe de evaluación, deberían discutirse tanto la pertinencia en la fase de diseño como en el momento de la evaluación.		
1. En qué medida los objetivos de la intervención dan respuesta a las necesidades y prioridades del grupo objetivo.	2	Las respuestas a las prioridades y necesidades de los grupos objetivos son pertinentes y corresponden a los principales enfoques y métodos impulsados por el Proyecto para cada intervención específica dentro de Mercados Inclusivos (MI).. Mayores evidencias empíricas se las tendrá al finalizar el Proyecto a través del Sistema de Medición y Monitoreo del Impacto (SMMR). La Evaluación de Medio Término (EMT) recomienda además potenciar la Gestión del Conocimiento y la Comunicación para poder alcanzar – al final de esta fase - un mayor nivel de análisis sustentado en este tema que es clave para verificar el aterrizaje y articulación entre los dos enfoques principales del Proyecto.
2. En qué medida los objetivos de la intervención dan respuesta a las necesidades y prioridades de las partes interesadas afectadas de modo indirecto (no incluidas en el grupo objetivo, p. ej., el gobierno, la sociedad civil, etc.) en el país de la intervención.	1	El Proyecto es considerado pertinente por un alto número de actores públicos y privados y la EMT confirma esta apreciación, destacando que los principales elementos que lo hacen relevante son: (i) la aplicación de los enfoques DSMI/EMP que permiten abordar de manera más sistémica e inclusiva al desarrollo rural; (ii) la capacidad de movilizar incentivos oportunos y ágiles para abordar los principales cuellos de botella de las cadenas de valor identificadas; (iii) la movilización de información y contactos útiles; (iv) la flexibilidad y proactividad mostradas no solo durante la Pandemia COVID-19 sino también en el difícil contexto político-institucional boliviano de los últimos años.
En qué medida qué elementos del diseño fundamental de la intervención (como la teoría del cambio, la estructura de los componentes del proyecto, la selección de servicios y de contrapartes de la intervención) refleja adecuadamente la necesidades y prioridades del grupo objetivo.	2	Ver respuesta del punto 1 de este Criterio. MI ha generado un respaldo a través del método usado para cada una de las intervenciones. Se destaca en particular la aplicación y transversalización del enfoque de género para reflejar adecuadamente las necesidades y prioridades de las mujeres. Se trabaja también con los jóvenes,, pero es importante formalizar una estrategia al igual que la relativa a las mujeres.

Coherencia		
4. Coherencia interna: en qué medida es compatible la intervención con otras intervenciones de la cooperación al desarrollo de Suiza en el mismo país y campo temático (coherencia, complementariedad y sinergias).	1	El Proyecto es coherente con las estrategias de los dos principales financiadores que, además, muestran un alto nivel de coordinación entre sí y con el Consorcio MI, elemento destacable en un país como Bolivia donde la cooperación bilateral está de salida y se muestra en general una débil sinergia entre donantes
5. Coherencia externa: en qué medida es compatible la intervención con intervenciones de otros actores en el país y campo temático (complementariedad y sinergias).	2	El Proyecto es coherente con su diseño inicial que planteaba un uso creciente de los recursos existentes en el país, en particular respecto a los servicios financieros, y el apalancamiento de fondos de parte de los distintos tipos de socios. En tal sentido, MI amplía el alcance de la coherencia dentro una intervención y fuera de ella. En relación con fuentes de cooperación externa, MI muestra algunos ejemplos que le han permitido incursionar en nuevas temáticas como el cambio climático y las innovaciones. Existen relaciones puntuales entre MI y otros proyectos de Asdi y Cosude, las mismas que – en algunos casos – pueden ser potenciadas.
Eficacia		
6. En qué medida los enfoques/las estrategias durante la implementación son adecuados para lograr los resultados deseados.	2	El proyecto ha aprovechado del enfoque DSM para llegar a una masa importante de actores, pero también ha incorporado el enfoque EMP para añadir temas a su intervención pasada (Mercados rurales). Ambos aportaron al desarrollo satisfactorio de resultados
7. En qué medida la intervención ha cumplido o se espera que cumpla los objetivos deseados (Outputs y Outcomes).	1	En cuatro de los cinco componentes, el Proyecto tiene buenas perspectivas de llegar a las metas deseadas en cuanto a Outouts. El componente 4, que trabaja con el sector público es el menos eficaz en cuanto a sus resultados alcanzados para esta EMT, en parte se debe al lento caminar el propio sector público. Los outcomes tienen muy buenas perspectivas de concretizarse en 2021, al final del Proyecto debido a que presentan buenos avances para esta EMT. El indicador de incremento de ingresos de las UPF es que más retraso lleva y el más complicado de alcanzar en general, pero es razonable pensar que alcanzará un buen nivel de concreción.
8. En qué medida la intervención ha logrado o se espera que logre los resul-	3	En cuanto a cambio climático, que es una de las transversales, el Proyecto ha superado su expectativa gracias al escalamiento en el uso de algunos insumos y semillas que el Proyecto ha introducido en esos mercados con buenos resultados y muy adecuados a la

tados deseados en relación con los temas transversales.		problemática de cambio climático: semillas de más rápida maduración, por ejemplo. En cuanto a la gobernabilidad nacional y el aporte del Proyecto a una mejor participación ciudadana en las políticas nacionales, hay todavía pocos resultados, algunos muy teóricos: sistematizaciones de buenas prácticas, guías, etc. Es un tema que requiere mayor tiempo de maduración que el resto.
---	--	---

Eficiencia		
9. En qué medida la intervención obtiene los resultados (Outputs, Outcomes) de forma rentable.	2	La intervención ha sido exitosa en transformar los recursos en resultados. En muchos casos ha logrado alcanzarse cerca de lo planificado con un gasto de recursos menor (en proporción), lo que muestra eficiente. De similar manera, se hizo un ejercicio de Beneficio/Costo que es positivo, pese a que solamente se incluyen dos años de ingresos del grupo meta, lo que se considera muy poco. De ampliar este plazo, es evidente que la relación de B/C será aún más positiva.
10. En qué medida la intervención consigue los resultados (Outputs, Outcomes) de forma puntual (dentro del calendario previsto o de forma razonablemente ajustada al calendario).	1	El Proyecto enfrentó dos problemas temporales graves que rompieron con los supuestos definidos para su Marco Lógico que consideraban estabilidad social y económica. Concretamente, el Proyecto debió parar algunas acciones cuando ocurrió la crisis social de fines de 2019; una vez que las actividades estaban encaminándose a un rumbo más "normal", ocurrió la pandemia COVID 19 que frenó actividades en todo el país, así como la posibilidad de hacer viajes. El Proyecto fue flexible en ese sentido, y supo colocar fondos para responder a la pandemia con buenos y oportunos resultados.
11. En qué medida los mecanismos de gestión, monitoreo y pilotaje apoyan la implementación eficiente.	1	El sistema de monitoreo es sólido y alineado a estándares internacionales (The Donnor Committee for Enterprise Development – CDDE). Permite tomar decisiones sobre las zonas de intervención, así como los resultados por componente. Es sólido en cuanto a su diseño, la forma de levantamiento de información y conteo de "beneficiarios". Si bien es pesado, y requiere del trabajo coordinado de las co facilitadoras, es muy preciso en cuanto a su capacidad de analizar los resultados del Proyecto.
Impacto		
12. En qué medida la intervención ha generado o se espera que genere «efectos de más alto nivel»	2	Probabilidad de impacto y sostenibilidad Hay altas probabilidades de llegar a los indicadores de impacto diseñados por el Proyecto habida cuenta del avance que hay en los mismos a medio

como se define en el documento de diseño de la intervención.		término y de las buenas perspectivas de sostenibilidad en línea con la estrategia planteada en su diseño inicial. Las premisas están en las dos lógicas articuladas que se están aplicando: (i) el rol de facilitación general del Proyecto; y (ii) la estrategia de salida de cada intervención, identificando el actor que se hará cargo posteriormente de la misma, y también el potencial de ampliación de escala. En este marco los factores que más están contribuyendo al logro futuro de la sostenibilidad son: (i) la existencia de un conjunto de actores que ya están desarrollando de manera mancomunada acciones bajo esa lógica de salida; (ii) el desarrollo de capacidades multi nivel y multi actor; (iii) la canalización de incentivos mirados y oportunos de parte de MI combinados con consistentes servicios financieros operando en condiciones de mercado; (iv) la combinación entre cadenas de valor y mercados diferenciados; y (v) la apuesta en jóvenes y mujeres como sujetos dinamizadores de las intervenciones.
Sostenibilidad		
13. En qué medida las contrapartes son capaces y están motivadas (capacidad técnica, apropiación) para continuar las actividades que contribuyan a la consecución de los Outcomes.	2	Ver la respuesta al punto anterior. En general las contrapartes están motivadas, aunque es importante desarrollar más capacidades. Al respecto, una de las recomendaciones de la EMT va justamente en esa dirección.
14. En qué medida las contrapartes cuentan con los recursos financieros para continuar las actividades que contribuyen a la consecución de los Outcomes.	2	Las contrapartes cuentan parcialmente con recursos financieros, materiales y humanos, y de hecho ya se muestran niveles de apalancamiento en el Proyecto. Además, el Proyecto solo da pequeños Incentivos que gatillen luego procesos sostenibles. Es muy importante la complementación de los servicios financieros que ya operan en condiciones de mercado.
15. En qué medida los factores contextuales (p. ej., legislación, política, situación económica, demandas sociales) favorecen la continuación de las actividades que desembocan en los Outcomes.	3	Este es el punto más crítico por la situación de Bolivia, no sólo por el COVID-19 y sus consecuencias sino por los conflictos políticos institucionales de los últimos años, por un lado, y por otro lado, las debilidades permanentes del marco normativo y de políticas institucionales, sobre todo en lo que concierne a la continuidad y la aplicación.

Información adicional (de ser necesaria): Haga clic aquí para introducir texto.

Título de la intervención: **Mercados Inclusivos**

Calificador(es): **Equipo de Evaluación EMT**

Fecha: **18.12.2020**

ANEXO 9: Recomendaciones diferenciadas por fases

RECOMENDACIONES	CONCLUSIÓN DE LA FASE ACTUAL	FASE SI-GUIENTE
RECOMENDACIÓN 1 Fortalecer el rol y el alcance de la gestión del conocimiento y la comunicación para demostrar el valor agregado del Proyecto		
R1.1. Identificar "temas prioritarios", interconectados, que generen evidencias sólidas de resultados y procesos de la articulación y aplicación de DSMI y EMP, y emitan recomendaciones técnicas solventes e innovadoras. Se debe explicitar en cada caso los criterios y la audiencia	X	
R1.2. En relación con los temas prioritarios definidos, maximizar y orientar el uso de los diagnósticos y estudios iniciales, y por supuesto las salidas del Sistema de Monitoreo por Resultados	X	
R1.3. Definir un "paquete" comunicacional para el impacto, buscando una convergencia de medios diferentes, dependiendo de las audiencias a las que se quiera llegar y los objetivos finales	X	
R1.4. Validar los principales resultados de los distintos productos de la gestión del conocimiento de manera sistemática con pares y expertos nacionales e internacionales, confrontándose con otras esferas que no sean sólo bolivianas; y al mismo tiempo posicionándose en espacios de debate y toma de decisiones nacionales e internacionales	X	
R1.5. Transformar una parte de los contenidos generados en conocimientos consustanciales al desarrollo de capacidades (pej. a nivel del perfil curricular; o de la formación docente). Articulación con R2	X	X
R1.6. Perfeccionar y emplear herramientas que favorezcan y visibilicen, desde el terreno y los grupos metas del área de cobertura, procesos sostenidos de apropiación social del conocimiento consustanciales a los cambios en los sistemas y el empoderamiento	X Validación	X Escala- miento
R1.7. Diseñar e impulsar de manera más precisa una estrategia con jóvenes, actores claves de dinamización para el futuro. Al respecto se pueden revisar y valorizar también experiencias nacionales e internacionales	X Diseño y eje- cución para la validación	X Escala- miento
R1.8. Elaborar un Concept Note para una siguiente fase que incluya, sólidamente, las lecciones aprendidas y los hallazgos de la fase actual	X	

RECOMENDACIONES	CONCLUSIÓN DE LA FASE ACTUAL	FASE SIGUIENTE
RECOMENDACIÓN 2 Estructurar una estrategia de desarrollo de capacidades basada en los logros obtenidos, pero orientándose a un mayor alcance y profundidad		
R2.1. Priorizar una universidad con la que colaborar más intensamente, y estimular el fortalecimiento de sus redes	X Focalización e institucionalización	X Escala- miento
R2.2. Establecer una agenda de trabajo compartida y delegada al Programa de Formación Técnica Profesional, para un fortalecimiento directo de los liderazgos de jóvenes y mujeres rurales	X	
R2.3. Alimentarse, como se ha visto, de la línea de Gestión del Conocimiento y Comunicación, y facilitar en sus contenidos y métodos el tema de la digitalización. Ver R1	X Desarrollo de primer "paquete de contenidos"	X Escala- miento
R2.4. Alimentarse de experiencias internacionales de oferta educativa de punta adaptable en el contexto boliviano (p.ej. digitalización; empresa y comunicación...)	X	X
RECOMENDACIÓN 3 Fijarse metas menos ambiciosas para los cambios en el marco normativo y de políticas públicas		
R3.1. "Empaquetar" de manera ordenada los principales y más estratégicos contenidos producidos anteriormente por el Proyecto, de utilidad en los niveles descentralizados del Estado, y realizar una acción coyuntural estratégica de capacitación de los nuevos GAM y GAD elegidos en el 2021. Ver también R2	X	
R3.2. Focalizar los ámbitos en los que el Proyecto puede, razonablemente, alcanzar mayores resultados hasta su conclusión respecto al ámbito público. La EMT emite dos sugerencias al respecto en previsión también de una eventual fase siguiente: • Seguridad humana / violencia: SLIM • Agricultura familiar, sistemas agroalimentarios sostenibles y mercados diferenciados (con subcategorías)	X	

ANEXO 10: Listas de participantes (Ver en versión impresa)

- Acta de reunión – Proveedores de servicios
- Lista de participantes – Patacamaya Semillería
- Lista de participantes – Patacamaya Asprajo
- Lista de participantes – Comunidad Cola Cola
- Lista de participantes – Pujravi
- Lista de participantes – Sica Sica
- Lista de participantes – Umala ASIPAP
- Lista de participantes – Luribay
- Lista de participantes – Sapahaqui
- Lista de participantes – Chinchá
- Lista de participantes – Viacha
- Lista de participantes – Coro Coro
- Lista de participantes – Caracollo
- Lista de participantes – Facultad de Agronomía UTO
- Lista de participantes – PAR ORURO
- Lista de participantes – PAR SEDERI
- Lista de participantes – Gobernación Oruro
- Lista de participantes – Piquesilca y Challapata
- Lista de participantes – Pequereque Challapata
- Lista de participantes – GAM Challapata
- Lista de participantes – Huacani Challapata 1 hoja (original)
- Lista de participantes – Ancazoca 1 hoja (sin firmas)
- Lista de participantes – Chungaras Challapata
- Lista de participantes – Betanzos potosí retiro alto
- Lista de participantes – GAM Betanzos
- Lista de participantes – Productoras de durazno Chaqui
- Lista de participantes – GAM Chaqui
- Lista de participantes – Puna Tembladera grande
- Lista de participantes – Puna Asohaba