

SOS FAIM - CIUDADANÍA

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

**PROYECTO "DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL CON EQUIDAD.
ACTORES Y ESTRATEGIAS TERRITORIALES PARA LA GESTIÓN DEL
DESARROLLO REGIONAL"
2017-2021**

Consultores:

Roberto Vilar

Barbara Kupfer

Cochabamba marzo de 2021

INDICE

	Página
1. Resumen ejecutivo	1
2. Introducción	6
2.1 Recordatorio del contexto	6
2.2 Objetivos, preguntas y metodología de la evaluación	8
3. Evaluación	9
3.1 Pertinencia	10
3.2 Eficacia	11
3.2.1 Gestión de conocimiento	13
3.2.2 Fortalecimiento de capacidades	15
3.2.3 Desarrollo de iniciativas productivas y del cuidado	19
3.2.4 Incidencia política	30
3.2.5 Avances hacia el logro del objetivo específico	31
3.3 Eficiencia	32
3.4 Sostenibilidad	37
4. Conclusiones y recomendaciones	38
4.1 Conclusiones y recomendaciones según criterios CAD	38
4.2 Conclusiones y recomendaciones según pregunta	43
5. “Mensajes clave” a conservar de la evaluación	57

Anexos

1. Preguntas específicas de la evaluación
2. Criterios de selección de entrevistados/os
3. Lista de entrevistados/as
4. Lista de autoridades y funcionarios municipales que participaron en la escuela para el DTR en las gestiones 2017, 2018 y 2019
5. Iniciativas productivas y del cuidado ejecutados en municipios de oferta
6. Presupuesto planificado y ejecutado 2017 - 2021

Glosario

Bs./ qq. – bolivianos por quintal
CAD- Criterios de evaluación,
CIUDADANÍA- ONG boliviana
COVID 19- Pandemia virus
CPE- Constitución Política del Estado
DGD- Dirección General de la Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria belga
DTR- Desarrollo Territorial Rural
DT- desarrollo Territorial
GAD- Gobierno Autónomo Departamental
GAM- Gobierno Autónomo Municipal
IDH- Índice de Desarrollo Humano
IDD- Indicador de Desempeño
INIAF- Instituto Nacional de Investigación Agrícola y Forestal
ML- Marco Lógico
MiPEs- Micro y Pequeñas Empresas
MDRyT- Ministerio de Desarrollo Rural y Territorial
NIT- Número de Identificación Tributaria
OECA- Organización Económica Campesina
OECOM- Organización Económica Comunitaria
OTB- Organización Territorial de Base
ONG- Organización No gubernamental
POA – Plan Operativo Anual
PROINPA- Fundación Programa de Investigación Agropecuaria
Programa SIA- Conformado por 3 ONG: SOS FAIM, Islas de Paz y Autre Terre
PTDI – Plan Territorial de Desarrollo Integral
TIC- Tecnología de Información y Comunicación
TDR- Términos de Referencia
SENASAG- Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SOS FAIM- Agencia de Cooperación Belga
SPIE- Sistema de Planificación Integral del Estado
UMSS- Universidad Mayor de San Simón
UP- Unidad Productiva
Wawa wasis - centros infantiles
WE EFFECT- Agencia de Cooperación

Bibliografía

Documentos publicados, artículos, por parte de CIUDADANIA:

- Actores y Estrategias Territoriales en la Gestión del Desarrollo Regional”
- Alianzas público- privadas para el desarrollo de iniciativas productivas de organizaciones de pequeños productores urbano rurales, Cochabamba, enero de 2014
- Autoevaluación en medio término del proyecto “Desarrollo Económico Local con Equidad.
- Colección de cuadernos de trabajo para la acción público- privada en el Desarrollo Económico Local, Cochabamba, Bolivia.
- Condiciones para el desarrollo productivo mediante pactos de cooperación público- privado, Cochabamba, enero 2014
- Desarrollo territorial rural- Relación con la Economía Social y Solidaria y Corresponsabilidad del Cuidado del Hogar, Cochabamba, diciembre de 2018
- Desarrollo económico local con equidad. Actores y estrategias territoriales en la gestión del desarrollo regional, enero a diciembre de 2017
- Desarrollo económico local con equidad. Actores y estrategias territoriales en la gestión del desarrollo regional, enero de 2019
- Desarrollo económico local con equidad. Actores y estrategias territoriales en la gestión del desarrollo regional
- Desarrollo Municipal: Desarrollo territorial rural con equidad. Municipio de San Benito- 2017
- Desarrollo territorial rural: Acciones estratégicas para el trabajo institucional.
- Destino de la producción agrícola y canales de comercialización, según municipio de trabajo- Fuente: Instituto Nacional de Estadística, CENSO Agropecuario 2015.
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo Territorial Rural con Equidad. Municipio de Villa Anzaldo, 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo Territorial Rural con Equidad. Municipio de Arbieta, 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo Territorial Rural con Equidad. Municipio de San Benito, 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo Territorial Rural con Equidad. Municipio de Sacabamba, 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo Territorial Rural con Equidad. Municipio de Tarata, 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo territorial rural con equidad. Municipio de Anzaldo- 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo territorial rural con equidad. Municipio de Arbieta- 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo territorial rural con equidad. Municipio de Sacabamba- 2017
- Diagnóstico Municipal: Desarrollo territorial rural con equidad. Municipio de Tarata- 2017
- Diagnóstico para el desarrollo territorial rural: Análisis prospectivo de los municipios de Anzaldo, Sacabamba y Tarata.
- Fase III: Escuela de promoción de desarrollo territorial rural con equidad- 2019
- GAM Anzaldo, AMDECO: Plan Territorial de Desarrollo Integral del Municipio de Anzaldo, 2016 – 2020
- GAM Sacabamba: Plan Territorial de Desarrollo Integral de Sacabamba Para Vivir Bien, 2016 – 2020
- GAM San Benito: Plan Territorial de Desarrollo Integral de San Benito 2016 – 2020
- Guía para la facilitación de diagnósticos participativos de actividades económicas multisectoriales municipales, Cochabamba, enero de 2014
- Guía para la calificación técnica de ideas de iniciativas productivas, Cochabamba, enero de 2014
- Guía para la presentación y calificación participativa de ideas de iniciativas productivas, Cochabamba, enero de 2014
- Guía para la elaboración de proyectos, Cochabamba, agosto 2020

- Informe de difusión en redes sociales- Radionovela “El dilema de Antonio y Eugenia”
- Informe de promoción de desarrollo territorial rural con equidad- 2017
- Lineamientos metodológicos de línea de base y evaluación y aplicación del marco metodológico, Cochabamba, enero de 2014
- Metodología del proyecto piloto “Desarrollo organizativo y alianzas estratégicas”, Cochabamba, enero de 2014.
- Redes sociales para la gobernanza territorial: los casos de Sacabamba y Tarata- 2019.
- Perfil curricular de la escuela de promoción del desarrollo territorial rural con enfoque de género, Cochabamba, enero de 2018
- Prospectiva en la construcción de líneas estratégicas: Desarrollo territorial rural con equidad en el municipio de Anzaldo
- Proyecto “Producción orgánica de verduras y hortalizas de invernadero en el centro poblado de Anzaldo”, Cochabamba. Agosto de 2018.
- Proyecto “Producción de frutales y hortalizas bajo el sistema de agroforestería en la zona de Jark’a Pampa”, Cochabamba, agosto de 2019.
- Proyecto “Centro de transformación de granos en la comunidad de Sacabamba Alto”, Sacabamba, septiembre de 2019.

Documentos publicados, artículos, por parte de CIUDADANIA- SOS FAIM –WE EFFECT

- Ciudadanía- SOS FAIM y WE Effect , Nota estratégica sobre la relación entre economía social y solidaria y economía del cuidado para el trabajo asociado interinstitucional de.- 27 de julio de 2016.
- SOS FAIM, El Desarrollo Territorial, de la teoría a la práctica
- SOS FAIM, Dinámicas Campesinas 41; Articulaciones público privadas: desafíos del desarrollo territorial rural en América Latina

1. Resumen ejecutivo

SOS FAIM – CIUDADANÍA, ejecutan el Proyecto "Desarrollo Económico Local con Equidad, actores y estrategias territoriales para la gestión del desarrollo regional" 2017-2021 y se ha realizado una evaluación intermedia que resumidamente destaca lo siguiente.

A continuación, se presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes según los criterios CAD, como también se toman en cuenta las preguntas específicas definidas en los TDR de consultoría. Se trata de un punteo de recomendaciones para CIUDADANIA y SOS FAIM de manera específica.

Conclusiones

El proyecto, es **pertinente**, pues responde a la situación de contexto socio económico y político, toma como referencia el enfoque DTR e integra elementos de los enfoques de Economía Social y solidaria y Economía del Cuidado; además, se adecúa al entorno normativo y de políticas públicas. La formación en la “escuela” y los micro proyectos elaborados por los productores responden a las necesidades y demandas de estos actores productivos.

Eficacia: si bien existe coherencia entre objetivos y resultados, el Marco Lógico presenta limitaciones, con indicadores de actividades, descriptivos que no permiten análisis de efectos para reflexionar sobre los avances y estrategias de implementación. SOS FAIM en 2017, ha definido algunos Indicadores de Desempeño coherentes que permiten la medición y avances a nivel de los resultados esperados.

- Pese a las contingencias externas (pandemia COVID 19, crisis sanitaria y procesos políticos), con la ejecución del proyecto se logran avances en aspectos específicos, como, por ejemplo: Formación de pequeños productores con visión DT; en los “municipios de oferta” se ejecutan micro proyectos productivos y del cuidado, con énfasis en agroecología y participación de mujeres; existen aportes financieros de los actores públicos y privados en la ejecución. Si bien, las investigaciones y diagnósticos, enriquecen el conocimiento socioeconómico y de actores productivos especialmente, en los diferentes municipios, no especifican recomendaciones para la estrategia de intervención del proyecto.
- La diversificación productiva y la incorporación de aspectos medioambientales – sobre todo producción agroecológica - son los elementos más exitosos en la ejecución del proyecto y valorados por los/as participantes. La diversificación productiva alcanza buenos niveles en los micro invernaderos y huertos agroforestales. Es menor la diversificación en los proyectos de generación de valor agregado, que se orientan a la transformación de granos tradicionales en las zonas. En la ejecución del Proyecto se contó, complementariamente, con apoyo técnico de especialistas en producción ecológica.
- Un efecto positivo no previsto, considerado muy importante, es la disponibilidad, durante la pandemia y crisis sanitaria, de hortalizas frescas y no contaminadas para el autoconsumo.
- Son menores los avances en los “municipios de demanda”, pues los GAM argumentan menor disponibilidad de recursos y, además, priorizan proyectos con mayor rédito político electoral.
- Se aprecian pocos cambios en la corresponsabilidad de mujeres y hombres en tareas del cuidado, aunque en la gestión 2019 se avanzó en la consideración de la normativa de cuidados a nivel municipal, que lamentablemente se interrumpe por los problemas políticos y la pandemia COVID 19.
- Existe limitada promoción del DTR por los GAM con disposiciones legales, priorización de potencialidades y políticas DTR. Sin embargo, varios técnicos y autoridades, asistieron y se apropiaron de la visión de desarrollo y facilitaron los procesos de incidencia desde las

organizaciones productivas, aprobando presupuestos para la ejecución de proyectos elaborados en la Escuela.

- En la práctica, se presenta un retroceso en la autonomía municipal, con poco margen para inversiones estratégicas y se ha marginalizado a las asociaciones de productores y a pequeños emprendimientos (MiPEs), a otros actores civiles y a instituciones privadas de servicios técnicos; actores que pueden jugar un rol importante en la dinamización de la economía local, según el enfoque DTR.

Eficiencia: en “municipios de oferta” la ejecución del proyecto fue eficiente con ajustes pertinentes durante la crisis sanitaria; los “municipios de demanda” recibieron menor atención, pero en el Proyecto se decidió utilizar saldos presupuestarios para inversión en estos municipios. La ejecución presupuestaria 2017- 2020 concuerda con el avance de actividades, concentrándose en gasto de personal y en importante inversión, por las características del proyecto. Las capacidades del equipo técnico y su relacionamiento con los actores municipales y productivos son valoradas positivamente por los/as entrevistados/as. Sin embargo, los productores, solicitan asistencia técnica en temas especializados no manejados por el Proyecto. Cabe señalar que las inversiones productivas realizadas son razonables pues el promedio de inversión se aproxima a otras experiencias similares.

Sostenibilidad: ha sido proyectada, sobre todo, en el funcionamiento de los micro proyectos, tanto en los aspectos técnicos productivos como de organización y gestión. Mientras que en las iniciativas de generación de valor agregado todavía no se cuentan con capacidades de gestión empresarial.

- Los conocimientos y habilidades adquiridos en la Escuela se refieren a capacidades básicas en formulación de perfiles de proyectos, formatos que son utilizados por los productores para presentar proyectos a otras instituciones. Ha sido importante que los líderes se sensibilicen y conozcan nuevos enfoques. Los conocimientos generados en técnicos municipales y autoridades sobre enfoques y políticas, corren peligro de perderse con el cambio de gobiernos municipales en marzo 2021.

Recomendaciones

Se mencionan recomendaciones para CIUDADANIA y SOS FAIM de manera conjunta y por separado para CIUDADANIA.

CIUDADANIA y SOS FAIM, lo global

- Tomado en cuenta la experiencia institucional de CIUDADANIA y el contexto económico social y político en el corto- mediano plazo, parece que es el momento para redimensionar estratégicamente la actuación institucional. Será conveniente definir hitos de desarrollo precisando el marco conceptual guía que permita priorizar, centralizar, temáticas y así dimensionar las líneas de intervención integral, tanto en desarrollo del conocimiento como en su aplicación práctica. No parece el momento, por coyuntura externa con incertidumbres para la institución, para elaborar planes institucionales de largo plazo.
- Si bien, se acepta que en general los enfoques seguidos en CIUDADANIA son compatibles, también debe quedar claramente establecido que en última instancia los enfoques tienen connotaciones diferentes que caracterizan una intervención, es por eso que se recomienda una reflexión al interior de la institución para la toma de decisiones al respecto. Se sugiere continuar con el enfoque macro DT y asumir en la acción principal elementos del enfoque de Sistemas agroalimentarios Sostenibles que constituye una opción teórica válida.

CIUDADANIA y SOS FAIM, con algunas recomendaciones compartidas en perspectiva

- **Ratificar el compromiso SOS FAIM - CIUDADANIA** en torno al acompañamiento, monitoreo y reflexión respecto a la investigación acción. Construcción de un marco conceptual y definición de estrategias de ejecución de programas, en un contexto dado; es importante sumar aliados y WE EFFECT complementa esta reflexión. Esta relación interinstitucional tiene connotaciones particulares -no comunes- de corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país.
El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “una teoría de cambio” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.
- **Marco conceptual el DT- Sistemas agroalimentarios Sostenibles;** en espacio urbano rural, objetivos y líneas estratégicas de acción, pertinentes, tomando elementos del enfoque de Sistemas agroalimentarios sostenibles. Estos conceptos/ temas, se refieren principalmente a: la agricultura familiar con transición agroecológica, circuitos cortos de comercialización, considerando hábitos de los consumidores; medio ambiente y sostenibilidad, movilización ciudadana de jóvenes; enfoque de género- economía del cuidado; incidencia política; desarrollo territorial con articulación urbano rural; incorporando también emprendimientos no agropecuarios y de servicios, así como diferentes tipos de organización – asociaciones, MiPEs, etc.
- **Sistema de Planificación, seguimiento y evaluación,** definir, completar base de datos y de variables de indicadores de efecto, impacto, del Plan según nueva propuesta; esquemas de análisis, reflexión teórica y retroalimentación en el alcance del Proyecto. Diferenciar de sistema de monitoreo operativo para cumplimiento de actividades y ejecución presupuestaria.
- **Territorio de intervención-** como espacio socio económico urbano rural- puede considerarse: continuidad territorial y complementariedad económica si posible; actores productivos y de poder con apertura relativa al enfoque y actuación institucional. Diversidad económica con cadenas de valor competitivas y dinamizadoras de la economía, complementariedad y relación con otros espacios/ actores económicos, etc.; ejes de actividad económica que pueden o no constituir “competencia” para CIUDADANIA, según el marco conceptual asumido, y los objetivos del Proyecto. Implica asumir un trabajo integral de género, con base en el enfoque del cuidado, pero fortaleciendo estratégicamente, el empoderamiento económico, político y organizativo de las mujeres. Estos son elementos que pueden abrir posibilidades para integrar jóvenes en los proyectos.
- **Actores sociales y productivos, públicos y privados,** como posibles aliados en diferente graduación. También contar con aliados extra territorio, como pueden ser las redes temáticas, ONGs, empresas y grupos de profesionales, Cooperación internacional, etc., que permiten intercambio, y recuperación de experiencias, asesorías puntuales, etc.
- **Población meta,** considerar multiactor en el enfoque, pequeños productores agropecuarios, asociaciones productivas de materia prima, transformación (solo hombres, solo mujeres, mixtas) y sindicales, grupos, asociaciones de jóvenes, Pymes, etc. Integración en cadenas productivas, etc.
- **Jóvenes,** Identificar las demandas y expectativas laborales de los/ as jóvenes que migran a las áreas urbanas de los municipios y buscar su integración en un proyecto territorial de desarrollo económico urbano rural.
- **Respecto a la economía del cuidado – corresponsabilidad-** valorizar el aporte económico de este trabajo, pero disminuyendo brechas desfavorables a las mujeres respecto a la generación de ingresos y su destino, derechos y acceso a recursos y su propiedad como tierra, desarrollo de capacidades, recreación, acceso a servicios como salud y también participación política y organizativa.

- **Alianzas de actuación y complementariedad macro;** instituciones organizaciones regionales, nacionales, de cooperación que comparten enfoques, generar espacios de coordinación público privada, como parte de la incidencia con propuestas específicas, concretas, de políticas públicas (no solo proyectos), de exigibilidad de derechos económicos sociales y de género, así como proponer acciones de seguimiento y monitoreo de la política pública.
- **Fortalezas en las organizaciones de productores y otros actores locales,** concertación multiactor y promoción de acciones estratégicas para el mejoramiento de la economía local con los enfoques adoptados. Podría generar una masa crítica de actores, con capacidad para influir en los planes municipales, negociaciones con fondos de desarrollo, etc.
- **Seguimiento a la política pública sectorial nacional y a fondos de desarrollo,** facilitará que las organizaciones de productores, propongan y negocien el apalancamiento de recursos desde programas nacionales para la ejecución de políticas y proyectos. Concurso en convocatorias.

CIUDADANIA, Recomendaciones para la conclusión del proyecto

- **Identificar ventajas y limitaciones políticas.** Conjuntamente las organizaciones de productores presentar el Proyecto y sus avances a nuevas autoridades municipales abriendo posibilidad de negociación de fuentes de financiamiento de programas locales o nacionales.
- **Sistematizaciones temáticas selectivas** y orientar las conclusiones **hacia un nuevo proyecto,** especialmente respecto a la precisión y alcance de los enfoques, considerando la coyuntura política, económica y social.
- **Preparar transición hacia un nuevo Proyecto.** Difusión de los conceptos de los enfoques entre las nuevas autoridades y técnicos municipales (foros, talleres, etc); asimismo, continuar con información ampliada a la población meta, utilizando diferentes medios de comunicación y redes sociales.
- **Participación activa de organizaciones de productores, en espacios públicos,** influyendo en decisiones sindicales/comunales, con líderes formados en la Escuela, para priorizar temas de desarrollo. Estrategia de negociación, con apoyo de CIUDADANIA, para participar en eventos DT, políticas y prioridades de inversión municipal (mesas productivas, PTDI, POA).
- **Precisar una estrategia de incidencia política global y flexible** según coyunturas y estructura de poder en los municipios de intervención. Por otra parte, es muy importante discutir y delinear las acciones de “interpelación a la sociedad civil”, entendido como trabajo de incidencia cultural hacia determinados actores de instituciones, organizaciones sociales en torno a los objetivos y enfoque del Proyecto.
- **El funcionamiento de la Escuela, eje para la capacitación y aplicación de los enfoques;** podría considerarse la participación de otros actores productivos y de servicios, enriqueciendo así la visión del DT- Sistemas agroalimentarios Sostenibles. Los perfiles de proyectos deben expresar con claridad la integralidad de enfoques.
- **Sostenibilidad a nivel de productores;** relevarse información de inversiones productivas con deficiencias/ limitaciones para el funcionamiento óptimo y, plantear soluciones con manuales y protocolos para la operación y el mantenimiento, para conclusión corresponsable.
- **Fortalecimiento de las organizaciones de productores,** medidas básicas para la réplica de los conocimientos de enfoques y prácticas adquiridas por los líderes.

CIUDADANIA, Algunos aspectos institucionales para la intervención

- **Análisis y ajuste de estructura institucional,** que se exprese, técnica y organizativamente, en “módulos, áreas” de trabajo integrales y con retroalimentación técnica y de gestión de proyectos, pero con reflexión conceptual estratégica y metodológica; se trata de recuperar el

conocimiento y la experiencia con “desarrollo de capacidades” del conjunto de técnicos, para una actuación coherente y complementaria.

- **Desarrollo de Capacidades institucionales**, en integralidad de enfoques asumidos y para la prestación de “servicios” a los actores productivos (organización y gestión de iniciativas económicas, incursionar en la transformación y comercialización)
- **Capacitación, Asistencia técnica, Teletrabajo**, profundizar y difundir aplicaciones metodológicas y uso instrumental.; enriquecer con intercambio de experiencias.
El trabajo institucional, en condiciones de COVID 19, deja como enseñanza el desarrollo e innovación de metodologías, herramientas de capacitación y comunicación, pero tal vez se podrían enriquecer recuperando otras experiencias puntuales con técnicos especializados.
- **Equipos de apoyo en campo**, integrando jóvenes técnicos para servicios de asistencia técnica agroecológica, sostenible, productividad y mantenimiento. Canal de comunicación y difusión de información, como de estrategias de enfoques.
Conformar y capacitar un equipo de apoyo – p.e. jóvenes de los institutos de formación - para que presten asistencia técnica en problemas concretos de producción agroecológica, productividad y mantenimiento, asimismo, este grupo podría apoyar acciones específicas de comunicación, difusión de información.

CIUDADANIA SOS FAIM, Algunas acciones en perspectiva; Relaciones institucionales y espacios de encuentro de actores

- Analizar la importancia y el grado de funcionamiento de los **espacios de concertación público privada** y realizar propuestas para activarlos, mejorar su desempeño y generar alianzas, ya que se requiere un cambio simultáneo de transformación productiva e institucional.
Es recomendable trabajar la reactivación de los espacios público privados de concertación de políticas de desarrollo, orientados a generar alianzas y cofinanciamiento en coyunturas de crisis económica y recorte de presupuestos públicos.
- **Sistematizar las demandas y prioridades de mujeres y hombres líderes formados** en la escuela, (que ejercen cargos en organizaciones sociales, económicas y políticas), orientadas a **generar propuestas para la disminución de las desigualdades de género**, con elementos de la economía del cuidado; llegar a propuestas prácticas y viables para incidir en cambios.
- La incorporación de elementos de **género/ economía del cuidado y economía solidaria en las organizaciones de productores** no debería limitarse a normas formales, debiendo atenderse la implementación práctica.
Para fortalecer la participación activa de las mujeres en organizaciones mixtas y solo de mujeres existe una amplia gama de medidas y acciones prácticas, que pueden ser apoyadas. En una organización económica funcionando, las mujeres pueden mejorar sus capacidades justamente en temas de gestión asociativa, de administración, comercialización y manejo del negocio en general.
- El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “**una teoría de cambio**” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.
- Finalmente, debe recomendarse que el **rol de SOS FAIM continúe** pues es una experiencia excepcional que se presenta positivamente en las relaciones con cooperación y ONG locales, construyendo alternativas conceptuales y metodológicas de intervención en el desarrollo rural; existe una corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país.

2. Introducción

2.1 Recordatorio del contexto

Antecedentes del proyecto por parte de SOS FAIM y Ciudadanía

SOS FAIM y CIUDADANÍA tienen una larga trayectoria de alianza, desde 2006, llevando adelante proyectos para promover el desarrollo económico de varios municipios del departamento de Cochabamba, siendo los principales actores gobiernos municipales y organizaciones de pequeños productores integradas en su mayoría por mujeres. Los enfoques bajo los que se ejecutan los diferentes proyectos evolucionan desde el de Desarrollo Económico Local hacia el enfoque de Desarrollo Territorial Rural.

Según los TDR, “la experiencia compartida entre SOS FAIM y CIUDADANÍA ha permitido validar metodologías de intervención en los campos de la incidencia política y el desarrollo productivo, que confirman el carácter de proceso para las intervenciones bajo el enfoque DT, con especial énfasis en la generación de capacidades. En el período 2017-2021 se busca dar continuidad a este proceso y combinar acciones de fomento del desarrollo local con investigación aplicada, comunicación e incidencia para lograr acuerdos e impulsar medidas y políticas públicas específicas que promuevan el desarrollo territorial.”

SOS FAIM apoya el presente proyecto en el marco del Programa quinquenal 2017 – 2021 SIA, conformado por 3 ONG belgas, SOS Faim, Islas de Paz y Autre Terre, que es ejecutado en varios países de Latinoamérica y África y financiado por la Dirección-General de la Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) belga. El objetivo específico de Programa es, según los TDR, contribuir al reforzamiento del desempeño económico, medioambiental y social de los actores de la agricultura familiar sostenible y de la economía social, interviniendo sobre 5 ejes prioritarios (cambios intermedios): (1) las técnicas y capacidades de producción, (2) capacidades de transformación, almacenamiento y comercialización, (3) acceso a servicios financieros durables y adaptados, (4) las capacidades de incidencia política y de movilización ciudadana en torno a la agricultura familiar y a la economía social, (5) el refuerzo de las capacidades de las estructuras apoyadas. El presente proyecto con CIUDADANÍA se inserta en los ejes de cambio 1, 2, 4 y 5 de Programa SIA.

Contexto político y económico nacional

El contexto político para el desarrollo del proyecto fue relativamente “normal” desde 2017 hasta mediados de 2019. Posteriormente se ha caracterizado por alta conflictividad, por lo menos en los últimos 1, 5 – 2 años. Primero la coyuntura preelectoral, las elecciones 2019 con los conflictos sociales y políticos posteriores (fraude electoral vs. golpe) y la gestión del gobierno transitorio, agravado por la pandemia COVID 19 y crisis sanitaria durante casi la totalidad del año 2020; a esto siguieron nuevos procesos electorales nacional (octubre 2020) y subnacionales (marzo 2021).

En esa coyuntura el desarrollo territorial con equidad de género que pone énfasis en cambios estratégicos no fue prioridad de los actores públicos y privados ya que:

- Por la crisis sanitaria las políticas se orientaron a salvar emergencias tanto sanitarias como económicas para la población, distribuyendo bonos para garantizar un mínimo nivel de sobrevivencia; acompañado con una crisis del sistema educativo sobre todo público.

- En las épocas preelectorales y crisis políticas siguientes prevalecen políticas de corto plazo y prebendas con miras a los resultados electorales; además las autoridades y técnicos carecen de tiempo para reflexionar sobre medidas estructurales.
- Agrava la situación económico social, la tendencia presentada desde alrededor de 2016 que se caracteriza por una pérdida gradual de ingresos nacionales y su repercusión en un menor ingreso de los municipios por coparticipación del IDH, y que también afecta con la disminución de los presupuestos de las entidades públicas de diferente nivel y descentralizadas. Sobre todo, el sobredimensionamiento del gasto público, conlleva a la utilización de las reservas nacionales e internacionales, entre otro debido a menores ingresos del sector hidrocarburos (caída de precios y volumen) y consecuentes recortes de los presupuestos municipales, cuya disponibilidad condiciona de alguna manera los logros del proyecto.
- Además, la disponibilidad menor de recursos municipales se ve influida por una política centralizada con un Plan de desarrollo, que condiciona, por ley, de alguna manera el destino de los ingresos municipales; en estas condiciones se expresa con mayor claridad la tendencia de ejercicio del poder central que condiciona, sobre todo financieramente, y coopta instituciones y organizaciones sociales en torno a las prioridades económicas y políticas del gobierno nacional frente a objetivos de desarrollo de Gobiernos territoriales regionales y locales.

Contexto socioeconómico e institucional en los 6 municipios de intervención

La intervención institucional se presenta en un territorio relativamente integrado – Valle Alto – con características socioeconómicas y culturales parecidas, aunque no se debe perder de vista las diferencias.

Se presenta un territorio relativamente integrado y homogéneo – Valle Alto – con características socioeconómicas y culturales globales parecidas, aunque existen especificidades en el tipo de actividades económicas desarrolladas, características y grados de desarrollo de las organizaciones productivas y sociales.

- Es importante la cercanía de los municipios a la ciudad de Cochabamba, presentándose una dinámica socio económico y cultural urbano rural que podría investigarse para identificar potencialidades para el DT (Desarrollo Territorial).
- La región se caracteriza por una emigración de jóvenes, mujeres y hombres, especialmente por razones de estudio y de trabajo en áreas urbanas y al exterior.
- Las mujeres participan de manera importante en los trabajos productivos agropecuarios y otras actividades económicas, además de las tareas de reproducción doméstica.
- La implementación de políticas de género, medio ambiente y sostenibilidad, también en los GAM tienen diferente nivel de ejecución en los 6 Municipios de intervención, pero precisamente en estas temáticas la asignación presupuestaria pública es baja. No se relaciona específicamente la concepción de las variables que componen la economía de cuidado.
- En todos los municipios se señala algún potencial turístico, pero rara vez está puesto en valor, p.e. debido a falta de infraestructura vial, poco desarrollo de servicios turísticos, etc.

Dependiendo de la estructura de cultivos predominante y destino de la producción, como podía esperarse, en los municipios se presentan diferencias al interior de sus territorios y entre municipios, según piso ecológico, disponibilidad de agua para riego y distancia al mercado; las diferencias centrales se manifiestan en los productos específicos más relevantes, la agregación de valor y su relacionamiento con los mercados, como también en el tipo de organización productiva existente.

- Por ejemplo, en los municipios definidos en el Proyecto como de “demanda”, San Benito, Cliza, y parcialmente Arbieta, existe tendencia a la orientación al mercado con rubros más rentables, fruticultura, lechería y en algunos casos producción de hortalizas; se advierte una mayor disponibilidad relativa de agua para riego. La comercialización está integrada por redes que relacionan a los productores con ferias especializadas como p.e. del durazno en centros poblados intermedios y en Cochabamba. Mientras que, en otros municipios como Anzaldo, con diversidad climática, existen zonas con predominancia de fruticultura subtropical y horticultura; zonas intermedias con cultivo de granos, leguminosas, frutales y menor producción de hortalizas. Zonas frías con cultivos predominantes de granos y tubérculos.
- Obviamente existe diversidad de actores que intervienen en la economía local/regional, como las organizaciones productivas agrícolas, desde grupos de productores de mujeres y hombres, asociaciones de productores de solo mujeres o hombres y también mixtas, hasta organizaciones sindicales comunales; por otro lado, existen iniciativas de pequeños y medianos productores como también red de intermediarios en el mercado. Las organizaciones de productores que tienden a la especialización se diferencian por el tipo de producción potencial selectiva, mercados específicos y segmentos de consumidores, como también por sus características de gestión del emprendimiento. También, en los municipios de intervención del proyecto, se desarrollan algunas actividades agroindustriales en micro y pequeñas empresas, como ocurre en la producción avícola, frutícola y lechera.
- Mientras, en los municipios llamados de “oferta” en el Proyecto, existen estructuras con predominancia de cultivos basados en rubros básicos tradicionales como trigo, maíz y papa, cultivos a secano, con relativamente poca diversificación, y venta de excedentes a intermediarios, pero también con zonas de fruticultura importantes (durazno y manzana).
- Los actores más importantes en los municipios son: GAM, GAD Cochabamba, estructura sindical (centrales, subcentrales, sindicatos agrarios, organización de mujeres Bartolina Sisa a diferente nivel, OTBs barriales), control social, asociaciones de productores, asociaciones de regantes, asociaciones/ organizaciones de mujeres, presencia de ONG y Fondos/ Programas del Gobierno Nacional, aunque con diferencia en su influencia, legitimidad, etc. y también en su posición frente a las propuestas del proyecto – DTR, Economía Social y Solidaria, Economía del Cuidado-.

En los GAM tanto de oferta como de demanda se observa limitaciones de diferente tipo para apoyar los proyectos propuestos debido a la gestión el gobierno nacional cada vez más centralizada que define más obligaciones y menor recursos para los gobiernos subnacionales, pero además este centralismo lleva a una cooptación política de los actores sociales y productivos por parte de los Gobiernos de todo nivel, que no dejan espacio para otras iniciativas de otros grupos de productores.

Se debe advertir que la institucionalidad público privada local/ regional para el desarrollo productivo, como Plataformas, Concejos de desarrollo productivo, Plataforma del Valle Alto etc., parecen haber perdido vigencia e importancia, disminuyendo de manera significativa la participación y concertación entre los diversos actores, y una condición importante para el DTR, orientado a lograr cambios productivos y en la institucionalidad.

2.2 Objetivos, preguntas y metodología de la evaluación

Los objetivos de la evaluación de medio término se refieren a:

- Evaluar la pertinencia del enfoque y acciones del programa de CIUDADANIA “Desarrollo Económico Local con Equidad. Actores y estrategias territoriales en la gestión del Desarrollo Regional”

- Evaluar la eficacia
- Evaluar la eficiencia
- Evaluar la sostenibilidad

Las preguntas específicas de la evaluación, según TDR se presentan en Anexo 1

La metodología de la evaluación

Interesa señalar que se siguieron las pautas acordadas en los TDR, resaltando cómo la metodología abordó las cuestiones de evaluación, las medidas adoptadas para garantizar la calidad de las fuentes de información, las medidas adoptadas para triangular los datos y las medidas adoptadas para garantizar la neutralidad del informe de evaluación.

Respecto a la selección de informantes y la lista de entrevistados/as véase Anexos 2 y 3.

Los criterios cualitativos para la selección de informantes sobre las iniciativas productivas y del cuidado fueron:

- Tipo de organización ejecutora (Asociación de Mujeres; Organización de mujeres Bartolina Sisa; Asociación de productores mixta; Sindicato agrario/ subcentral / OTB; Asociación de padres y madres de familia)
- Tipo de proyecto (Micro invernadero con riego tecnificado; Huerta agroforestal con riego tecnificado; Generación de valor agregado; Proyecto del Cuidado - equipamiento centro infantiles)
- Valoración de funcionamiento de la iniciativa realizada por CIUDADANÍA (bueno, regular, en construcción; terminado, pero no utilizado por pandemia)
- Municipio en que se ejecuta

Además de entrevistaron técnicos y autoridades de municipios de oferta y demanda.

El trabajo de campo fue realizado de manera virtual, que obviamente demora, pero se ha logrado entrevistar a casi la totalidad de los informantes planificados.

Se complementa el trabajo de campo con entrevistas a actores institucionales (CIUDADANÍA, SOS FAIM, WeEffect), así que se cuenta sobre la mayoría de ellos temas opiniones y percepciones de por lo menos tres diferentes tipos de actores.

Una limitación en esta evaluación es que se realizó de manera virtual y así no se podían realizar observaciones directas en campo y tampoco entrevistas grupales de grupos de participantes, lo que hubiera permitido mayor discusión y análisis con diferentes actores.

3. Evaluación

El proyecto plantea

Objetivo general: “Contribuir al fortalecimiento del desarrollo territorial rural (DTR) con los enfoques integrados de Economía solidaria y de cuidados para la sostenibilidad y la equidad de género en municipios de la región de Valle Alto del departamento de Cochabamba en base a la gestión institucional multiactor”.

Objetivo específico: “Se han mejorado las condiciones de vida de los pequeños agricultores/as familiares con la implementación de políticas públicas para el DTR con los enfoques integrados de economía solidaria y de cuidados para la equidad de género”.

En resumen, según el documento del proyecto, “La acción está dirigida a contribuir al mejoramiento de la producción y el ingreso de unidades agrícolas familiares, a la disminución de las desigualdades y su visibilización, y al incremento de la inversión pública local y regional, privada y pública dirigida al desarrollo económico regional con equidad.”

Resultados

1: Las investigaciones y la experiencia del proyecto fortalecen la capacidad de intervención institucional y de desempeño de los actores sociales.

2: Grupos de productores/as organizados/as son capaces de diseñar y formular propuestas para promover iniciativas productivas y de cuidado para el DTR con equidad de género y fortalecer sus normas de gestión bajo estos enfoques.

3: Grupos de productores/as impulsan el desarrollo de iniciativas productivas y de cuidado con inversión pública y privada para el DTR con enfoque de género bajo modalidades diferenciadas de oferta y demanda respaldadas en la aplicación y adaptación de la normativa.

4: Líderes fortalecidos impulsan el posicionamiento público del tema de desarrollo territorial rural con equidad de género que integra los enfoques de economía solidaria y del cuidado apropiados para la selección e implementación de líneas estratégicas de la gestión pública privada del desarrollo.

3.1 Pertinencia

El equipo técnico del Proyecto identifica diferentes factores clave del **contexto sociopolítico** y legal de la gestión del desarrollo local, como base para enfrentar el desafío del Desarrollo Territorial Rural, adscribiéndose al enfoque de desarrollo territorial con visión de economía solidaria y social, y de la economía del cuidado.

Los enfoques planteados cuentan con una buena base teórica y en principio son pertinentes, considerando el respaldo en la normatividad y las políticas nacionales.

- En un contexto general de autonomías subnacionales definidos por la Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez, que permite a los Municipios dotarse de sus propias leyes fundamentales, Cartas orgánicas municipales.
- Existencia de una normatividad que, a partir de la CPE, prioriza la soberanía y seguridad alimentaria (Ley 144 de junio de 2011 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria) y el fomento a la asociatividad y la pequeña producción familiar sostenible (Ley 338 de enero de 2013 de OECA y OECOM); el Plan del Sector Desarrollo Agropecuario 2014-2018 Hacia el 2025 del MdRyT), leyes y planes sectoriales respecto a medio ambiente (Madre Tierra) y agua.
- Con excepción de la Ley de OECA y OECOM que cuenta con un enfoque de género y de manera general de la CPE no se especifican normas orientadas a la economía del Cuidado. Pero podría prestarse mayor atención a disposiciones expresas que hacen a equidad de género como los Planes de género y otras disposiciones como las directrices financieras.

Si bien el proyecto en su formulación toma en cuenta este marco legal favorable, en la práctica la aplicación de la normatividad es muy débil y se presentan procesos contrarios a la intención de las

políticas formuladas, como una creciente recentralización del poder político, expresados por ejemplo en la política planificación, elaboración de los PTDI (Plan Territorial de Desarrollo Integral), además de la tendencia de una gradual disminución de los recursos financieros municipales que ya se presenta desde hace varios años. Estas tendencias no invalidan la pertinencia de los enfoques, pero deberían haber sido analizados para plantearse acciones más graduales y realistas en cuanto a incidencia política y apalancamiento de recursos municipales para los proyectos DTR, sobre todo en los municipios de demanda. Merecía la formulación más detallada de medidas de mitigación.

Los enfoques son exigentes y requieren para su implementación una institucionalidad público privada en desarrollo, así como consideraciones de múltiples factores como Innovación, multisectorialidad, encadenamiento entre diferentes actividades económicas, articulación urbano rural en DT, acceso a mercado dinámicos cercanos con base en ventajas competitivas que valoran características específicas del territorio (económicas, bioculturales, recursos naturales y humanos) articulación de diferente tipo de actores económicos (asociativos, individuales, MiPEs, prestadores de servicios, comerciantes, etc.), de instituciones prestadoras de servicios productivos y financieros. La potencialidad competitiva territorial exige un tratamiento integral de las variables productivas, organizacionales/ institucionales y de mercados, y, por tanto, no necesariamente constituye potencialidad la referencia contenida en los PTDI, que generalmente toma como rubros/ cadenas potenciales aquellas con mayor superficie.

En los estudios y consideraciones del contexto, el Proyecto toma en cuenta la variable Multiactor, pero al final se concentra en lo agrícola, y tiene poca consideración de actividades no agropecuarias, identificadas como urbanas y rurales: los servicios productivos, redes de comercialización regionales, procesos agroindustriales con pequeños y medianos emprendimientos, etc. Este aspecto es cada vez más importante a tratar ya que la dinámica económica, social, tiende, en algunos casos, a diluir las fronteras urbano rurales en el territorio municipal y también regional.

En este marco la formulación de objetivos/ resultados y de actividades requería de una reflexión acerca de la capacidad técnica y financiera, poder y responsabilidad como ONG para impulsar la reflexión e implementación de los enfoques, que en principio son tarea público municipal, delimitando mejor la actuación de la institución, la identificación de aliados y fortaleciendo las estrategias de incidencia.

Si bien los componentes del proyecto son pertinentes, las acciones formuladas son demasiadas y debería haberse priorizado actividades estratégicas coherentes con el resultado y el enfoque. Por tanto, considerando la multiplicidad de temas/ variables a tratar en el desarrollo basado en el enfoque DTR, y además complejizado con la aplicación de los enfoques de Economía social y solidaria, y, Economía de cuidados, es recomendable que CIUDADANIA trate los temas delimitando acciones según sus capacidades y tomando en cuenta las demandas, necesidades estratégicas de la población meta, pero identifique los otros aspectos para plantear medidas colaterales de mitigación de riesgos.

El planteamiento, sobre todo de la escuela y de los micro proyectos es pertinente, respecto a las necesidades y demandas de los productores, tema que se detallará en el acápite 3.2.1.

3.2 Eficacia

Es necesario señalar que la formulación original del proyecto en 2016, sufrió varios ajustes respecto a la formulación de indicadores.

Además, en 2017 se define conjuntamente SOS FAIM indicadores de desempeño (IDD) económico, medioambiental y social, según eje de cambio priorizado por SOS FAIM: (i) fortalecimiento de capacidades (ii) producción y (iii) transformación, almacenamiento y comercialización -, indicadores que en su mayoría están considerados también en el marco lógico original de CIUDADANÍA, pero con variaciones en la formulación para su priorización y medición. Los indicadores de desempeño definidos por SOS FAIM y acordados con CIUDADANÍA, permiten una aproximación a la valoración de la eficacia y cuentan con definiciones para su cálculo y comprensión. En algunos casos todavía existe imprecisión en procedimientos de acumulación de información.

El sistema de planificación, monitoreo y evaluación de CIUDADANÍA tiene algunos problemas, sobre todo la existencia de muchos “indicadores” de actividades y la parcial repetición de estos a nivel de resultados. Por otra parte, los informes se limitan también a actividades y no registran cambios en resultados y en el objetivo específico. Por lo tanto, los informes son poco analíticos y no señalan los avances en los efectos logrados, cuyo análisis facilitaría la detección de problemas y realizar ajustes oportunos. Si bien, existen encuentros internos de análisis sobre algunos temas de ejecución del proyecto como tratamiento de los resultados de investigaciones /estudios, será necesario establecer agendas periódicas de reflexión sobre los enfoques, la pertinencia de las acciones y ajustes en las estrategias de intervención.

En la construcción de indicadores por parte CIUDADANÍA no se cuenta con la definición del cálculo y de los criterios que se aplican para su comprobación, identificando las variables que los componen y la posibilidad de medición, por ejemplo: No se conoce qué actividades están siendo consideradas y cómo se las pondera en el indicador de participación de los hombres en tareas del cuidado en los hogares (IDD 3.2), que permita una medición cualitativa o cuantitativa sistemática y válida. Si se analiza al respecto los diagnósticos sobre condiciones de gobernabilidad en los Municipios, se observa que los criterios para la corresponsabilidad en el cuidado son muy dispersos y divergentes entre los diagnósticos.¹ De la misma manera sería útil contar con criterios para valorar el indicador de participación de las mujeres en los micro proyectos, más allá de su presencia numéricamente equitativa.

La pandemia COVID 19 y crisis sanitaria perjudicó la ejecución del proyecto, sobre todo en cuanto a la Escuela y a actividades orientadas a la incidencia política. El equipo técnico del Proyecto asumió el desafío de ejecutar algunas acciones a distancia que permitan mantener interrelacionado el núcleo de líderes que estaba en proceso de capacitación en la Escuela. Adecua herramientas para la comunicación y la capacitación, concentrándose en la elaboración de perfiles de proyectos en los municipios de oferta, lo que permite avance en este resultado.

Avances en el logro de resultados

A continuación, se registran principalmente los indicadores de desempeño planificados de SOS FAIM con CIUDADANÍA y se señala la relación de los mismos con los indicadores del marco lógico original.

¹ P.e. el documento de San Benito incluye actividades “dormir, descansar, comer, actividades con amigos” y contabiliza el tiempo dedicado por los hombres, mientras que para mujeres solo toma en cuenta “dormir, actividades con amigos”, pero no considera las tareas cotidianas de apoyo a los hijos. En Arbieta la lista de tareas del cuidado es mucho más corta y lleva a la conclusión que tanto hombres y mujeres dedican menor tiempo, mientras que en el diagnóstico de Anzaldo se asignan casi 3 horas diarias de trabajo a hombres para mantenimiento/ refacción de la casa, actividad que seguramente no se realiza de manera permanente.

3.2.1 Gestión de conocimiento

Resultado 1:

Las investigaciones y la experiencia del proyecto fortalecen la capacidad de intervención institucional y de desempeño de los actores sociales.

Los IDD de SOS FAIM – CIUDADANÍA no especifican indicadores respecto a este resultado, por lo que se señalan los indicadores del ML original.

Indicador y meta quinquenal	Avance 2017 – 2020 y perspectiva de cumplimiento quinquenal
Elementos identificados en las investigaciones son incluidos en la estrategia de intervención del proyecto.	Se realiza el 100% de las investigaciones/ diagnósticos planificados, cuyos resultados son incluidos parcialmente en la estrategia de intervención del proyecto.
El seguimiento y la evaluación de medio término facilitan la introducción de acciones que dinamizan los alcances del proyecto. (la evaluación de medio término planificada para 2021)	Se realiza seguimiento a programación de actividades, menos monitoreo de efecto que permitan ajustes y/o introducción de actividades dinamizadoras. La evaluación interna realizada en 2020 lleva a la formulación de un plan de mejoramiento en septiembre 2020, con un planteamiento coherente para la introducción de acciones orientadas a dinamizar los alcances del proyecto; todavía no se puede valorar la ejecución de este plan debido al corto tiempo de su implementación.
La sistematización es debatida entre miembros de la institución y delegados de la población beneficiaria y difundida a través de la Web. (planificado para 2021)	No planificado, según proyecto original se realizará en 2021. Pero se inicia en 2020 una sistematización de la situación actual de los micro proyectos productivos ejecutados por CIUDADANIA entre 2006 y 2019, todavía no concluida.

Fuente: Informes de CIUDADANÍA 2017 - 2020

Las principales investigaciones y diagnósticos planificados se realizaron, aunque en algunos casos se concluyeron en gestiones posteriores, y se refieren a:

- 6 diagnósticos sobre condiciones de gobernabilidad en los Municipios (3 de oferta y 3 de demanda, de un total de 8 planificados) en 2017.
- 1 diagnóstico DTR en municipios de oferta, para determinar líneas estratégicas para DTR de trabajo, en 2018.
- 1 investigación aplicada “Análisis de Redes Sociales para la Gobernanza Local”, 2019.
- Adicionalmente – no planificado en proyecto original - se inicia en 2020 una sistematización de la situación actual de los micro proyectos productivos, ejecutados por CIUDADANIA entre 2006 y 2019.

Como base para las investigaciones y diagnósticos se ha realizado un esfuerzo importante al precisar definiciones conceptuales de los enfoques DTR, Economía del Cuidado y Economía Social y Solidaria y su articulación. Estos enfoques se expresan parcialmente en los diagnósticos e investigaciones (Ciudadanía: Nota estratégica sobre la relación entre economía social y solidaria y economía del cuidado para el trabajo asociado interinstitucional de CIUDADANÍA con SOS FAIM y We Effect, 2016; CIUDADANÍA, Documento temático DTR, 2018).

Las investigaciones/ diagnósticos son bastante ilustrativos para entender la realidad y la dinámica entre actores en los municipios de intervención, sobre todo los documentos “Diagnóstico DTR” y “Análisis de Redes Sociales para la Gobernanza local”, que son implementados con una base metodológica coherente. Según informe 2019, las investigaciones/ diagnósticos se orientan a contar

con información de proceso y resultados de los proyectos, que permita diseñar y reorientar las estrategias de trabajo - estratégicas de incidencia y de formación de capacidades de actores claves locales en los municipios de oferta. Por lo tanto, se esperaba que brinden conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la capacidad de intervención institucional y el desempeño de los actores sociales o sientan las bases para una reflexión institucional que explicita las conclusiones y sugerencias para ajustes en las estrategias de implementación del proyecto o estrategia de incidencia. Más aún, no es fácil encontrar la interrelación de los enfoques de intervención institucional. Por lo menos explícitamente no se observan reflexiones, y consecuentes adecuaciones del proyecto, con base en las investigaciones realizadas.

Para definir los territorios de intervención futura, también interesa conocer similitudes y diferencias entre municipios, ya que en principio se supone que los espacios de intervención en el Valle Alto, podrían constituir un territorio coherente y continuo, por lo menos respecto a actividades estratégicas para el DT. Además sería interesante conocer, p.e. en el estudio de ARS las opiniones/ actitudes y posibles roles de los diferentes actores importantes en los Municipios, frente a los aspectos básicos de DTR (para mencionar algunos, la visión de una economía de territorio, las potencialidades productivas urbanas rurales, características culturales del territorio que pueden convertirse en ventajas competitivas, multisectoriales y multiactores, innovación tecnológica, desde conocimientos locales y globales), Economía Social y Solidaria y Economía del Cuidado, lo que permitiría valorar las posibilidades de implementar elementos de estos enfoques e incidir al respecto en la política municipal. Estos aspectos son ciertamente complejos, pero avanzar hacia los mismos implica la esencia del enfoque DT, que lo diferencia frente a otros y, en el futuro se podría buscar justamente enfrentar las debilidades de los diferentes actores públicos, sociales y privados para encarar procesos de DT; debilidades que fueron identificadas en una buena parte sobre todo en el estudio ARS.

Asimismo, podría haberse dado más importancia a los espacios de concertación público privados, su grado de funcionamiento y propuestas para activarlos.

Los lineamientos estratégicos definidos por las investigaciones y diagnósticos elaborados por CIUDADANIA se articulan de manera general con las demandas de los productores y son los siguientes:

- Mejoramiento de la producción agrícola sana y diversificada,
- Aumento de los ingresos de pequeños productores familiares, y
- Disminución de las desigualdades de género en los municipios de intervención.

Las demandas de los productores expresadas en la evaluación son las siguientes:

- Están de acuerdo con los micro proyectos que se orientan principalmente a la producción agrícola sana y diversificada, para el autoconsumo familiar. Si bien los/as líderes fueron inducidos de alguna manera en la Escuela a través de intercambio de experiencias a la priorización de estas demandas, esto llevó por lo menos a que no concentren sus demandas en tecnología convencional alrededor de cultivos básicos tradicionales- papa, trigo y maíz, debido a que estos ocupan mayor superficie de los municipios, como ocurre en los PDTI.
- La demanda de agua para riego es predominante entre los/as entrevistados/as y según ellos/as es la condición para cualquier otra iniciativa agropecuaria. Los diagnósticos identifican esta demanda, pero no la priorizan porque la construcción de infraestructura mayor de riego sobrepasa la disponibilidad de recursos del proyecto. Pero los micro proyectos inciden positivamente en la eficiencia del uso del agua con riego tecnificado.

- Si bien los/as productores/as valoran la orientación de los proyectos hacia la diversificación de cultivos sanos y ecológicos (“sin químicos” para ellos) para el consumo familiar, en perspectiva sus demandas giran en torno a lograr mayores excedentes para el acceso a mercados regionales dinámicos, con expectativas de mejores ingresos a través de precios para productos diferenciados y transformados.
- En muchos municipios, según piso ecológico y disponibilidad de agua para riego, la demanda de los productores encuentra prioridad en la producción frutícola – durazno y manzana para el mercado, ya que estas generan mayores ingresos; en algunos municipios está trabajando el Programa Nacional de Frutas, pero principalmente con dotación de plantines y asistencia técnica muy esporádica, dirigiéndose la demanda de los/as productores/as a mayor asistencia técnica acompañamiento en buenas prácticas frutícolas.
- Algunos/as productores/as líderes y técnicos municipales priorizan como actividad estratégica el turismo, articulado con la producción agropecuaria, la oferta gastronómica y atractivos patrimoniales, como potencial del territorio y demandan apoyo en esta actividad multisectorial urbano rural.
- Como señala el mismo diagnóstico realizado por CIUDADANÍA, disminuir las desigualdades de género, no es una demanda prioritaria de los productores y, si lo es, las mujeres que se refieren a este aspecto demandan generalmente mayores oportunidades económicas y cualificación de su participación organizativa y política; en pocos casos también se refieren a una mayor eficacia de las medidas contra la violencia intrafamiliar. No existe todavía suficiente consciencia en los/as entrevistados/as que la participación organizativa, política y económica de las mujeres requiere mayor corresponsabilidad en el hogar, “aceptando” las mujeres su “triple explotación”; cambiar estas costumbres y actitudes arraigados es un proceso largo.

Respecto al monitoreo, según los informes anuales y entrevistas, son acciones esporádicas y no sistemáticas, que tienen relativamente poco efecto en el desempeño institucional y en reflexión para eventuales ajustes para avanzar mejor en los efectos esperados:

- Se realiza seguimiento a la programación y cumplimiento de actividades y se procesa información para los informes.
- Desde 2019, se realizan visitas esporádicas de monitoreo a los micro proyectos, conjuntamente los alcaldes, directores municipales de desarrollo productivo y productores/as beneficiarios/as para verificar el avance y funcionamiento de las iniciativas productivas, así como de seguimiento a las contrapartes municipales comprometidas. En 2020, durante la pandemia, el seguimiento a los avances de los micro proyectos es principalmente a través de comunicación virtual (WhatsApp, teléfono) y envió de fotografías por parte de las organizaciones ejecutantes.
- Una evaluación interna al inicio de 2020 concluye en septiembre de 2020 con un plan de mejoramiento del equipo DTR de CIUDADANÍA con propuestas para la conversión estratégica de debilidades y potencialidades en resultados positivos. Se realizan propuestas para mejorar el desempeño del proyecto, señalando algunas debilidades que también se identifican en esta evaluación, como por ejemplo la menor asimilación de conceptos abstractos por parte de los participantes en la Escuela. Todavía estas propuestas tienen poco tiempo de aplicación para valorar sus efectos en el desempeño institucional, sobre todo cuando sigue permaneciendo la crisis sanitaria.

3.2.2 Fortalecimiento de capacidades

Resultado 2: Grupos de productores/as organizados/as son capaces de diseñar y formular propuestas para promover iniciativas productivas y de cuidado para el DTR con equidad de género y fortalecer sus normas de gestión bajo estos enfoques

Como ya se señaló se consideran los indicadores de desempeño del sistema de seguimiento de SOS FAIM; en este R2, solo el IDD 1.1. Se señalan también los indicadores del ML original, aunque éstos generalmente solo desagregan el IDD.

Indicador y meta quinquenal (IDD SOS FAIM y/o ML original) (4)	Avance 2017 – 2020 y perspectiva de cumplimiento quinquenal
IDD 1.1. Número de pequeños productores formados con visión de DTR (1) Meta 2016–2021: 495 productores	Es poco probable que se logre la meta quinquenal <ul style="list-style-type: none"> - Se capacitan 218 productores de 288 planificados (85%); baja participación en 2019, mientras que en 2017 y 2018 se sobrepasa la meta. - En 2020 no se realiza actividades de la Escuela debido a la pandemia y es probable que se enfrenten limitaciones en 2021. - Sin embargo, en 2020 se capacitan virtualmente a productores en la elaboración de proyectos productivos.
Al menos 150 líderes formulan propuestas productivas por la modalidad de oferta.	- Información dispersa para identificar. Indicador de actividad según ML Ciudadanía
Al menos 100 líderes formulan propuestas productivas por la modalidad de demanda.	- Información dispersa para identificar. Indicador de actividad según ML Ciudadanía
Al menos 45 líderes formulan propuestas de cuidado por la modalidad de oferta.	- Información dispersa para identificar. Indicador de actividad según ML Ciudadanía
Al menos 30 propuestas productivas formuladas por productores/as bajo la modalidad de oferta (50% de participación de mujeres).	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo la modalidad de oferta: Se ha logrado la formulación del 100% de proyectos productivos planificados hasta 2020: 30 propuestas formulados (véase R 3) - Participación Mujeres:
Al menos 3 propuestas de cuidado formuladas por productores/as.	- Bajo la modalidad de oferta: Se ha logrado la formulación del 100% de proyectos del cuidado planificados hasta 2020: 3 propuestas formulados
Al menos 24 propuestas productivas formuladas por productores/as bajo la modalidad de demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo la modalidad de demanda: Se ha logrado la formulación del 42% de proyectos productivos planificados hasta 2019: 10 propuestas formuladas - En 2020 no se formulan proyectos con productores de municipios de demanda

Notas: (1) Marco lógico original solo menciona formación en año 2017

Fuente: Sistema de IDD SOS FAIM 200 e informes de CIUDADANÍA 2017 - 2020

Específicamente el IDD determina que en el quinquenio se alcanzarán 495 productores formados con visión de DTR; el contenido y metodología aplicados en el Proyecto permite alcanzar entre los años 2017 al 2020, el 85% de la meta planificada; el cumplimiento de la meta final está en función al acontecer externo de los problemas de salud con la pandemia del COVID 19 que afectó la ejecución de actividades planificadas en la gestión 2020 y parece que este factor tendrá también incidencia negativa en la presente gestión 2021. El 2020, el equipo técnico executor incorpora las metodologías de capacitación a distancia proponiéndose avanzar en la ejecución de este resultado del proyecto; alcanza a capacitar productores en la elaboración de 12 perfiles de proyecto en los municipios de oferta, que son importantes según los beneficiarios.

En este indicador se planteó abordar la calificación de los alumnos con un test a la conclusión del proceso de capacitación; para esta medición SOS FAIM propuso aplicar un test de aprobación, pero CIUDADANIA, además de la aplicación de dicho test de conocimientos, resolvió emitir certificados de asistencia y de aprobación según frecuencia de asistencia a los talleres de capacitación. Siguiendo este procedimiento, una proporción apreciable de productores, capacitados en la Escuela, logra un

certificado de aprobación, que, en general, puede considerarse como medición de capacidades adquiridas.

Funcionamiento de la Escuela

Es conveniente en este análisis considerar el funcionamiento y la orientación principal de la capacitación según el contenido y proceso metodológico seguido en los talleres; pueden apreciarse, las percepciones de los beneficiarios, siguiendo las acciones ejecutadas:

A nivel de la currículum y metodología

- Ciudadanía ha construido, con base en su experiencia, una alternativa de capacitación de productores, y que denomina Escuela, cuyo contenido incorpora, de manera integral y complementaria, las temáticas de los enfoques de trabajo referidos a la Economía social y solidaria, y la Economía del cuidado, contando como referencia el marco conceptual de Desarrollo Territorial Rural.
- El procedimiento metodológico de la capacitación, conceptual y práctica, basada en talleres con instrumentos construidos, ajustados continuamente y probados por el Equipo técnico, en el curso de varias gestiones de intervención en el área rural, se orienta a la asimilación de los conceptos y desarrollo de capacidades en la práctica cotidiana de los productores participantes del proyecto, utilizando además el quechua como lengua materna para la capacitación.
- El proceso metodológico trata, sobre todo, los aspectos técnico productivos en cultivos diversificados de hortalizas y frutales, de manera destacada considera la producción ecológica y bajo sistema agroforestal, también comprende algunos aspectos organizacionales e incorpora conceptos básicos de los enfoques de género y de medio ambiente. Forma parte del contenido los temas de economía del cuidado. Sin embargo, en el contenido los aspectos de mercado y comercialización, como también el financiamiento productivo, son tratados de manera tangencial, lo que constituye una limitación en la discusión de competitividad y sostenibilidad.
- La Escuela comprende la aplicación práctica de lo aprendido, incentivando a los productores en tareas del planteamiento de ideas de proyectos, el diseño y elaboración de perfiles de proyecto, como también las acciones de incidencia política para la implementación de sus propuestas. En el periodo de ejecución del Proyecto, en la Escuela con asistencia técnica del equipo institucional, los productores han elaborado el 100% de las propuestas productivas planteadas como meta en municipios de oferta; según los entrevistados, en la formulación y dimensionamiento participan las mujeres, pues son, mayoritariamente, las directas ejecutoras de estos proyectos.
- Por último, la actividad de elaboración de 24 propuestas productivas en municipios de demanda fue alcanzada en 42% de los planificados (10 propuestas), hasta la gestión 2019, mientras que el 2020 no se elaboran estas propuestas.
- Especialmente los/as líderes formados valoran los Intercambios de experiencias ya que les permite observar prácticas relativamente nuevas para ellos. Por ejemplo, pudieron observar cultivos bajo invernadero, y experiencia con hortalizas con riego tecnificado, hidroponía y cultivo de flores. Algunos participantes señalan que están experimentando, por su cuenta innovaciones observadas, como p.e. floricultura.

- No se han tratado en la escuela temas específicos de fortalecimiento organizativo y de gestión asociativa y de los emprendimientos. Tampoco la diferenciación de roles y objetivos de organizaciones sociales y económicas (OECA y OECOM) y temas de participación de las mujeres en organizaciones mixtas que podrían facilitar y fortalecer su presencia como directiva o base.

Respecto a la organización y selección de participantes, se puede señalar que los líderes son nominados por sus organizaciones sociales/ y productivas, siguiendo sus usos y costumbres. En las organizaciones se selecciona a los participantes tanto mujeres como hombres, considerando, por lo general, criterios propios, como experiencia orgánica, grado de compromiso y participación en la organización, y destrezas para el aprendizaje, pero también igualdad de género. En la selección de las organizaciones participantes tienen influencia las autoridades municipales, que con la dirigencia sindical incorporan comunidades que no han sido beneficiadas por otros proyectos.

Existe diferente interés en la participación de los productores en la Escuela, tratándose de “Municipios de oferta o demanda”, según la priorización de intervención del Proyecto; en municipios de demanda, los productores tienen relativamente menor interés debido a las limitaciones financieras, presentadas en los últimos años, en los Gobiernos Municipales para incluir proyectos y también porque Ciudadanía no realiza inversiones directas en estos municipios.

El carácter de la participación en la Escuela, por parte de productores, Mujeres y Hombres, en calidad de representantes o delegados de base de diferente tipo de organizaciones, en principio debería conllevar el compromiso de realizar réplicas en sus organizaciones, pero este criterio no ha sido exigido, lo que limita la expansión de la experiencia y por ende la sostenibilidad.

A nivel de los resultados, el aprendizaje y la participación

Como se ha señalado, existe un cumplimiento acumulado (85%) del indicador IDD de cobertura de productores capacitados en los enfoques de desarrollo del Proyecto, pese a los contratiempos por la pandemia COVID que impide la realización de los talleres con presencia física. Los certificados de asistencia y aprobación emitidos por el Proyecto no significan necesariamente que los productores tengan “suficiente” visión DTR y conocimiento sobre los enfoques de desarrollo y puedan aplicarlos integralmente en las acciones en su unidad productiva, en su organización y en la incidencia política municipal.

- Respecto a aprendizajes de enfoques como DTR, Economía del Cuidado y Economía Social y Solidaria, todavía los contenidos son abstractos y los líderes participantes solamente retienen rasgos iniciales de estos conceptos.
- Entre 2017 y 2019 participaron 28 técnicos y autoridades de los 6 Municipios en la escuela (Anexo 4) que se apropiaron de la visión de desarrollo territorial y facilitaron los procesos de incidencia desde las organizaciones productivas, aprobando presupuestos para la ejecución de proyectos elaborados en la Escuela.
- Entre los entrevistados se distingue que elementos básicos del enfoque de economía social y solidaria han sido mejor asimilados que el contenido de la economía del Cuidado. En el primer caso se comprende como diferentes modalidades de colaboración entre productores o trabajo conjunto productivo para obtener beneficios, mientras que la economía del cuidado, es asimilada como apoyo y cuidado de personas de la familia y vecinos, -adultos mayores o niños-

y nuevamente, la mayoría, asume estas actividades como responsabilidad de las mujeres; es decir, no se las libera de tiempo de trabajo no remunerado ni en la familia y menos en la sociedad. No es fácil romper estas prácticas, situación que exige un trabajo de largo tiempo y dedicación específica. Sin embargo, se observa que la capacitación y aplicación del enfoque de género es percibido favorablemente sobre todo por las mujeres que tienen trayectoria en participación política y en organizaciones sindicales comunales o en organizaciones productivas.

- La parte que mayor interés ha generado en los líderes es la elaboración de proyecto y se ha logrado que conozcan y apliquen técnicas básicas en la formulación de propuestas productivas, ya que impulsa mayor organización, y ha permitido la negociación con autoridades municipales para la inclusión de proyectos en los POA y satisfacer generar beneficios tangibles.
- Algunos entrevistados señalan que no pueden llenar todo el formulario sin apoyo institucional, debido a desconocimiento de parámetros técnicos constructivos de invernaderos, así como elaboración de presupuestos; plantean correctamente que esa información puede ser llenada con apoyo técnico en oficina. Esto es un aspecto a considerar en la estrategia de la Escuela para lograr la sostenibilidad.
- Los beneficiarios entrevistados, en su mayoría, consideran que el contenido y la metodología seguida para la introducción/ ampliación de cultivos, considerando insumos amigables con el medio ambiente, les ha sido muy útil; especialmente valoran la capacitación en producción ecológica y agroforestal, por tanto, adquiere importancia el uso controlado y responsable de insumos productivos y agroquímicos en especial; asimismo el manejo de riego tecnificado.
- En menor medida, los productores destacan la importancia de la capacitación en la transformación productiva – sobre todo para los proyectos de generación de valor agregado - y posibles efectos positivos en la economía de las familias y a nivel local. Señalan que fue insuficiente la capacitación en temas de comercialización y gestión.
- Es valorado la capacitación en comunicación y negociación de propuestas y sobre todo participantes mujeres señalan que han adquirido mayor capacidad para comunicarse y autoestima, pero requieren todavía mayores herramientas para la negociación de propuestas/ proyectos con los GAM, a los que líderes fueron acompañados por técnicos de CIUDADANÍA.

Durante la pandemia en la gestión 2020 se adecuó la metodología de capacitación utilizando los instrumentos de educación a distancia (internet, WhatsApp) priorizando la formulación de ideas de proyectos en los Municipios de oferta; se capacitó en la recopilación y ordenamiento de información para el llenado de formularios proporcionados por el equipo técnico. Se advierte que deben realizarse innovaciones en la comunicación con los participantes, asumiendo lenguaje más comprensible y bilingüe; parece necesario lograr “más cercanía” con los líderes y productores. Sin embargo, según las entrevistas todavía existen muchos vacíos y dudas metodológicas en este proceso de capacitación a distancia. Esta experiencia debe ser sistematizada puntualmente para definir la modalidad viable de capacitación digital y no solamente llenado de formularios para posibles proyectos.

3.2.3 Desarrollo de iniciativas productivas y del cuidado

Resultado 3: Grupos de productores/as impulsan el desarrollo de iniciativas productivas y de cuidado con inversión pública y privada para el DTR con enfoque de género bajo modalidades diferenciadas de oferta y demanda respaldadas en la aplicación y adaptación de la normativa.

Indicador y meta quinquenal (IDD SOS FAIM y/o ML original) (4)	Avance 2017 – 2020 y perspectiva de cumplimiento quinquenal
<p>IDD 1.2 Número de proyectos productivos y de cuidado ejecutados, con financiamiento público-privado. (1)</p> <p>Meta 2016–2021: 57 proyectos</p>	<p>En los <u>municipios de oferta</u> es previsible que se logre el 100% de la meta quinquenal establecida.</p> <p>Hasta 2020 se ha avanzado con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutado 21 proyectos, 18 productivos y 3 del cuidado, con contraparte de GAM, CIUDADANÍA y productores; - Proyectos del cuidado concluidos, pero sin funcionamiento regular, debido a que no se abrieron los centros infantiles equipados, debido a la crisis sanitaria (2) - Aprobado en 2020: 12 nuevos proyectos que están en construcción. Estos 12 proyectos de 2020 solamente cuentan con financiamiento comprometida de CIUDADANÍA, debido a que los GAM por la pandemia veían afectado la disponibilidad de sus recursos, por el decrecimiento general de los presupuestos municipales y, por otra, debido a que destinaron los recursos preferiblemente a gastos de salud. Los productores también contaban veían afectados sus ingresos. <p>En los <u>municipios de oferta</u> no se avanzará en el logro de la meta hasta 2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se ha ejecutado ningún proyecto y tampoco es previsible que se logre en 2021 con financiamiento principalmente con recursos municipales, debido a problemas presupuestarias en todos los GAM y la perduración de la crisis sanitaria. Aprobados por GAM 0 proyectos - 10 de un total de 24 proyectos previstos fueron elaborados.
<p>IDD 1.3 Monto de inversión pública bajo enfoque DTR (para proyectos productivos y de cuidado bajo (3)</p> <p>Meta 2016 – 2021: Bs. 369.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 248.472 Bs. Inversión pública en proyectos productivos y del cuidado en municipios de oferta, en las gestiones 2018 y 2019. (106% de la meta bianual) En 2020 se decide no solicitar contraparte a los GAM - Logro general previsto hasta 2021: 67%; justificado por situación externa - consecuencias de la pandemia.
<p>IDD 3.1 % de mujeres participan en los proyectos productivos y de cuidado:</p> <p>Meta 2016–2021: 60%</p>	<p>Según información listado de proyectos (Anexo 5):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de mujeres en proyectos productivos aprobados y/o ejecutados hasta 2020: 54% - En proyectos del cuidado no se especifica % de mujeres
<p>IDD 2.1 Número de proyectos productivos y de cuidado que incorporan la dimensión ambiental:</p> <p>Meta 2016–2021: 45 proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El 100% de los proyectos productivos formulados y ejecutados incorporan la dimensión ambiental - Sin embargo, debido al menor número total de proyectos ejecutados/ aprobados (IDD1.2) se alcanzará a 33 proyectos que incorporan la dimensión ambiental (73%)

Notas: Diferencias con los indicadores originales del marco lógico de CIUDADANÍA:

- (1) En el ML original se realiza una desagregación de indicadores según tipo de proyecto y tipo de municipio, como se señala en la columna avance.
- (2) Al menos 3 iniciativas de cuidado son implementadas con resultados positivos (buen manejo administrativo y de cuidado); se señala en el texto siguiente.
- (3) Indicador del marco lógico original “Al finalizar el proyecto se ha incrementado la inversión municipal en desarrollo productivo (iniciativas productivas) y desarrollo humano (iniciativas de cuidado) en 8%; no cuenta con línea de base, por lo que se asume el indicador formulado con SOS FAIM que tiene mayor precisión y es fácilmente medible.
- (4) Los siguientes indicadores adicionales del marco lógico inicial se CIUDADANÍA, que pertenecen más al Resultado 2 y se valoran a continuación en el texto:
 - o Al menos 50% de productores que asistieron a procesos de capacitación han mejorados sus conocimientos en la producción y/o transformación.
 - o Al menos 50% de productores que asistieron a procesos de capacitación han mejorado sus conocimientos de gestión en la comercialización.

Fuente: Sistema de IDD SOS FAIM 200 e informes de CIUDADANÍA 2017 - 2020

Como se puede apreciar en el indicador IDD 1.2 en los municipios de oferta se ha avanzado adecuadamente como para lograr la meta quinquenal respecto al número de proyectos ejecutados, mientras que en los municipios de demanda no existe avance.

El problema en los municipios de demanda, en los que la inversión solo corre por cuenta de los GAM y contrapartes de los beneficiarios, fue el lento y difícil proceso de incidencia para convencer a las alcaldías, que además ya desde hace varios años vieron recortados su presupuestos; si bien se avanzó en 2019 y en algunos municipios se logra la inscripción de proyectos en el POA 2020, la disminución de recursos financieros disponibles, debido a otras prioridades para la inversión pública durante la pandemia y crisis sanitaria hicieron imposible la ejecución de los proyectos.

En el siguiente cuadro se resumen los proyectos implementados o en construcción en los municipios de oferta hasta 2020, según tipo de proyecto, municipio, participación de mujeres y hombres, contrapartes y funcionamiento al final de la gestión 2020 (Anexo 5).

Cuadro 1: Características de los proyectos ejecutados y/o elaborados y aprobados en los municipios de oferta, 2017 - 2020

	# proyectos	% proyectos
Proyectos productivos (PP)	30	91%
Proyectos del cuidado (PC)	3	9%
Total proyectos	33	100%
Asociación de Mujeres	2	6%
Organización de Mujeres Bartolina Sisa	3	9%
Asociación de productores	11	33%
Organización sindical mixta o de hombres/ OTB	14	42%
Organización de padres y madres de familias	3	9%
Proyectos según tipo de organización ejecutora	33	100%
Participantes Mujeres en PP	313	54%
Participantes Hombres en PP	272	46%
Total participantes en proyectos productivos	585	100%
Total participantes en proyectos del cuidado (1)	504	
Total participantes M y H en beneficiarios/as de proyectos	1089	
Micro invernadero	13	43%
Huerta agroforestal (incluye 1 producción frutales)	9	30%
Valor agregado	8	27%
Proyectos productivos según tipo de proyecto	30	100%
PP con participación de UP familiares/ individuales	22	73%
PP con participación de UP colectivas	8	27%
Proyectos productivos según tipo de UP participante	30	100%
Bueno	16	48%
Regular	2	6%
En construcción	12	36%
Equipamiento implementado, pero no utilizado por crisis sanitaria (PC)	3	9%
Proyectos según nivel de funcionamiento 2020 (2)	33	100%

Notas: (1) CIUDADANÍA no cuenta con desagregación por sexo de las 504 unidades participantes en proyectos del cuidado, pero estima que alrededor del 50% son mujeres.

(2) Nivel de funcionamiento según autoevaluación de CIUDADANÍA

Fuente: Elaboración propia con base en listado proporcionado por CIUDADANÍA 2020 (Anexo 5)

Diversificación productiva y seguridad alimentaria en los proyectos

Se presentan logros importantes respecto a la diversificación productiva, que se realiza en pequeñas superficies y sobre todo en los siguientes proyectos:

- Micro invernaderos con una variedad de hortalizas y verduras como cebolla, zanahoria, tomate, apio, pimentón, brócoli, espinaca, coliflor y lechuga, plantas aromáticas, entre otros.
- Huertas agroforestales con diferentes hortalizas, verduras y legumbres, hierbas aromáticas y medicinales, frutales (todavía en crecimiento); también es interesante la introducción de plantas melíferas, generando sinergias con otra institución que apoya la apicultura.
- Cultivos hidropónicos, proyectos elaborados en los municipios de demanda, pero que no fueron ejecutados; con la posibilidad de producir variedades de hortalizas y verduras, aunque algunos líderes plantean cultivar predominante lechuga para el mercado.
- Es menor la diversificación en los proyectos de generación de valor agregado, que se orientan a la transformación de granos tradicionales en las zonas, principalmente trigo y maíz, elaborando harina o grano pelado.
- La diversificación de cultivos principalmente para la dieta familiar es valorada sobre todo por las mujeres, pero no conocen el valor nutricional de los diferentes productos.
- Un efecto positivo no previsto, pero considerado muy importante por los/as entrevistados/as es la disponibilidad, durante la pandemia y crisis sanitaria, de verduras y hortalizas sanas, no contaminadas e higiénicamente producidas, sin tener que recurrir a la compra en los mercados que muchas veces son focos de contagio.
- Respecto a la seguridad alimentaria el proyecto se concentra en el componente de disponibilidad y estabilidad de alimentos sanos y nutritivos a través de la autoproducción de hortalizas y otros cultivos en micro invernaderos y huertas agroforestales, y en menor medida en el acceso económico a alimentos a través de la venta de excedentes. Tampoco considera otros elementos de los sistemas agroalimentarios que incluyen p.e. temas de circuitos cortos y consideración de los consumidores.
- En este marco el equipo técnico y gerencial de CIUDADANÍA señala que el “ahorro” de gastos por no tener que comprar hortalizas repercutiría en un incremento del ingreso disponible de las UPF. Si bien los cultivos son producidos sin la necesidad de adquirir insumos caros en el mercado (solo semilla y eventualmente algunos otros insumos para elaborar caldos, etc.) sería interesante conocer los costos de producción y la depreciación (mantenimiento y reposición de la infraestructura y del sistema de riego tecnificado) para estar seguro que el “ahorro de gasto” no se realice nuevamente por la baja valoración de la mano de obra familiar, especialmente de las mujeres como principales encargadas de los micro invernaderos y huertos; estimar estos costos no es fácil debido a la gran diversidad de cultivos y dificultad para establecer la producción lograda que es consumida gradualmente.
- Los/as entrevistados/as valoran la producción para el autoconsumo familiar y están vendiendo pequeños excedentes a vecinos y en el mercado local, pero en perspectiva señalan que deberían orientarse los proyectos a la generación de ingresos y venta en mercados selectivos locales y regionales cercanos.
- Los proyectos de generación de valor agregado, cuya mayoría recién está entrando en funcionamiento, hasta la fecha se orientan también sobre todo al autoconsumo familiar de productos transformados. El servicio de molienda que prestan significa un menor gasto para las

unidades productivas familiares ya que por el servicio de molienda de grano se cobra 36 Bs./ qq para socios, mientras que el costo en molinos particulares en la zona gira alrededor de 55- 60 Bs./ qq.

- Los líderes señalan que en perspectiva quisieran vender productos transformados, pero todavía no saben cómo organizarse para este fin: prestar servicios a las UPF socias que comercializan los productos transformados por su cuenta o realizar la transformación y venta de manera asociada, lo que requiere de capacidades organizativas y empresariales que actualmente no tienen las organizaciones que ejecutan proyectos de transformación.
- Retomando los indicadores complementarios de CIUDADNÍA, casi la totalidad de los productores han mejorado sus conocimientos en producción y alrededor del 27% en transformación (proyectos de valor agregado), mientras que los/as entrevistados/as señalan que requieren mayor apoyo en la práctica de venta, aunque el tema de comercialización fue un tema tocado tangencialmente en la Escuela. Solamente la organización de ferias locales les permite adquirir más experiencia.

Consideración de aspectos medioambientales y producción agroecológica

- La producción agroecológica en las iniciativas productivas es probablemente uno de los aspectos con mayor aprobación y valoración por parte de los/as productores/as y técnicos municipales. Los líderes señalan que casi la totalidad de beneficiarios/as saben cómo aplicar lo aprendido – preparación de caldos, fertilización natural, asociación de plantas etc. – en los proyectos de micro invernadero y huerta agroforestal y sobre todo prefieren la producción ecológica, orientada al consumo familiar (véase proyectos formulados y detalles de su manejo). Sin embargo, algunos productores señalan que invierten mucho trabajo en la elaboración de bioinsumos y por eso prefieren comprar algunos agroquímicos de línea verde.
- También en la venta eventual de hortalizas en los mismos municipios los consumidores conocen los productores de hortalizas de la calidad natural y prefieren su oferta frente a productos con otro origen.
- La implementación de riego tecnificado lleva a mejorar la eficiencia en el uso del agua que es escasa en las áreas de intervención.
- En el sistema agrícola, los productores en los cultivos extensivos - papa, trigo maíz y huertas frutales-, realizan un manejo convencional con la aplicación de agroquímicos, pero en algunos casos aplican buenas prácticas frutícolas.
- Recibieron en algunos municipios capacitación anterior en el manejo agroecológico por parte de otras instituciones de desarrollo, pero señalan que requieren todavía mayor asistencia técnica y acompañamiento sobre todo para resolver problemas específicos y además aplicar este manejo a cultivos extensivos.
- Asimismo, los productores esperan poder producir mayores excedentes para el mercado y estarían dispuestos a un manejo agroecológico en diferentes cultivos si tuvieron mercados que valoren esta calidad. Para esto es necesario abrir/ organizar mercados y establecer algún tipo de garantía para el consumidor y que pueda pagar mejores precios.

- En proyectos de transformación se señala que no generan mayores problemas medioambientales, pero tampoco se implementan medidas claramente favorables al medio ambiente.
- En los proyectos del cuidado no se incluye explícitamente aspectos medioambientales, solo de manera complementaria a las acciones del proyecto, se señala que en la educación inicial deberían considerarse temas de cuidado de la madre tierra.

Articulación de los enfoques de Economía Social y Solidaria y Economía del Cuidado en los proyectos

La articulación en la práctica entre los enfoques de economía social y solidaria y economía del cuidado ha sido parcial, predominando en cada tipo de proyecto uno de los dos enfoques.

- Los proyectos productivos no están explícitamente articulados con un componente de la economía del cuidado, más bien, como se señala anteriormente, podría hasta reforzar el rol tradicional de las mujeres en las tareas de cuidado y sobrecargar más su trabajo. Asumir responsabilidades en la nueva producción de hortalizas para el autoconsumo no necesariamente va articulada a un alivio de las tareas del cuidado tradicionales de las mujeres, pero en algunos casos los esposos apoyan el trabajo en micro invernaderos y huertos.
- El trabajo de las mujeres en las actividades productivas es visible, específicamente en los invernaderos y huertos agroforestales, y existe el reconocimiento de este trabajo no remunerado, que genera productos para el consumo familiar; reconocimiento tanto por parte de los hombres, como por parte de las mujeres mismas y de las autoridades. Así se avanza por lo menos en el primer elemento de las “3 Rs” (Reconocimiento, Reducción, Redistribución), pero todavía está lejos que los hombres asuman la corresponsabilidad en las tareas del hogar. En este sentido señala una líder entrevistada, que tiene que dejar todo listo en la casa para que su esposo le permita ir a la capacitación o a reuniones de su organización, pero que desde que ha logrado una buena producción en su invernadero, su esposo le hace recuerdo que debe ir a reuniones de la organización, mientras que antes opinaba que estaba perdiendo el tiempo. Es evidente, que el proyecto avanza en el reconocimiento del trabajo de cuidado no remunerado, y no pretende superar, con solo este proyecto, las asimetrías del cuidado pues es un proceso lento, más aún cuando las posiciones más conservadoras se instalan en el espacio privado (véase Encuesta mundial de valores para el caso de Bolivia, investigación realizada por Ciudadanía).
- En perspectiva, se puede esperar, como ocurre en algunas comunidades similares en el país, que una mayor corresponsabilidad en las tareas del cuidado está estrechamente ligada a que las mujeres logren un ingreso importante para la economía familiar a través de actividades rentables orientadas al mercado, avanzando así en su empoderamiento económico.
- La relación de los proyectos productivos con la economía social y solidaria es relativa, señalando el equipo técnico sobre todo el elemento de producción para el autoconsumo, que expresaría este enfoque. También es posible identificar la presencia de otros elementos como el cuidado del medio ambiente – producción agroecológica, la asociatividad, mercados locales y regionales cercanos (centros poblados y Cochabamba) que reconozcan la calidad ecológica de la pequeña producción familiar.
- Con los proyectos orientados explícitamente a la economía del cuidado se implementa equipamiento para varios centros infantiles de los 3 municipios de oferta, sobre todo juegos

didácticos y lúdicos, así como menaje de cocina. Predomina entre los participantes el enfoque educativo - mejorar la estimulación temprana de los niños/as -, frente a la percepción que los centros infantiles forman parte de la corresponsabilidad estatal en la economía del cuidado y deberían aportar a liberar tiempo de las mujeres para que se puedan dedicar a tareas económico productivas y participación en espacios públicos y organizativos. Esta relación expresaría también una articulación explícita con el enfoque de economía social y solidaria que en la implementación de los proyectos es parcial.

- Los centros infantiles están equipados, pero no tuvieron un funcionamiento regular durante el año pasado, debido a la pandemia y crisis sanitaria, los padres de familia no enviaron a sus hijos/as a los centros, por temor al contagio, por lo que no es posible evaluar su buen manejo y funcionamiento. Un avance en esta temática se refiere a protocolos que trabaja el equipo técnico sobre el cuidado de la salud y COVID 19, además el protocolo de atención en wawa wasis.
- Según el equipo técnico institucional con este tipo de proyecto se sensibiliza a autoridades y productores, ya que querer cambiar directamente las relaciones de mujeres y hombres con la corresponsabilidad en el cuidado generaría susceptibilidad y rechazo.

La valoración de CIUDADANÍA respecto al nivel de funcionamiento de las iniciativas financiadas señala que al finalizar la gestión 2020 el 48% de los proyectos tenían un buen funcionamiento, el 6% operaba de manera regular mientras que el resto todavía estaba en construcción o, en el caso de los centros infantiles, está concluido su equipamiento, pero no están operando regularmente debido a la crisis sanitaria.

- Según el trabajo de campo, en las iniciativas productivas implementadas, la mayoría de los/as socios/os utilizan los invernaderos y huertos agroforestales, siguiendo las indicaciones respecto a producción ecológica y diversificación de cultivos. Siempre hay una pequeña proporción de socios/as, alrededor del 10% que no dan un uso óptimo a la infraestructura, cultivan parcialmente o descuidan en alguna época sus cultivos.
- En algunos casos, p.e. en una asociación de mujeres no todas las socias han logrado concluir la construcción de su invernadero, señalando que no tuvieron apoyo para los trabajos pesados; sin embargo, aun así, están produciendo hortalizas (en infraestructura sin techo o sin riego) y esperan poder concluir la construcción, con apoyo de hijos u otras personas. Por otra parte, se han reportado casos donde el viento ha llevado los techos de algunos pocos micro invernaderos que estaban contruidos con estructura de madera y requieren indicaciones para mejorar la estabilidad para la refacción.

Respecto al funcionamiento organizativo de las iniciativas productivas y del cuidado se observa que el 51% fue ejecutado por organizaciones sindicales (42% organizaciones de hombres o mixtos y el 9% por organizaciones de mujeres Bartolina Sisa) y el 39 % por asociaciones de productores (33% mixtas y 6% solo de mujeres), y el resto – las iniciativas del cuidado – por organizaciones de padres y madres de familias. En resumen, el 15% fue ejecutado por organizaciones solo de mujeres.

- La preferencia para organizaciones sindicales probablemente radica en la estructura de poder en los municipios y el relacionamiento que tiene este tipo de organizaciones con los GAM, que participan en la priorización de iniciativas. Además, las asociaciones que participan en las iniciativas no son las más consolidadas, ya que éstas trabajan en torno a rubros estratégicos como p.e. frutales.

- En general es posible advertir que se trata en su mayoría de organizaciones sindicales que asumen el rol de OECOM, lo que les permite gestionar proyectos para sus afiliados/as que organizan la actividad económico productiva de manera familiar/ individual, como ocurre en los casos de micro invernaderos y huertos agroforestales, no tratándose de emprendimientos asociativos. Su desarrollo asociativo es relativamente básico, pero eventualmente con algún tipo de capacitación en organización, llega a ser suficiente para los roles que actualmente cumplen.
- Si las asociaciones, ingresan en la comercialización de la producción sus socios/as en mercados especiales (p.e. de producción ecológica), requerirán fortalecer sus capacidades para organizar la misma; además realizar promoción, ponerse de acuerdo probablemente con otras asociaciones similares sobre los turnos de uso de los espacios físicos en mercados y las garantías de producción ecológica, etc. Los/as líderes entrevistados tienen claridad señalando que no se llegará a la comercialización asociativa, lo que constituye una decisión acertada cuando se trata de productos perecibles.
- Las iniciativas de transformación, que actualmente venden servicios cuentan con ciertas reglas básicas para fijar el precio de los servicios a socios y a no socios, calculan costos de operación y realizan mantenimiento básico de sus equipos (por lo menos en la iniciativa entrevistada que está en funcionamiento, mientras que las demás empresas recién se encuentran en implementación). Requieren todavía desarrollar normas y manuales, así como capacidades de gestión para manejar las iniciativas económicas colectivas de manera sostenible, p.e. contabilidad básica, rendición de cuentas, distribución de “utilidades”, reservas para la reposición (depreciación de equipos), etc. En este marco, también sería importante separar tareas operativas y administrativas de los roles de supervisión y fiscalización del directorio. Además, cuando el emprendimiento es gestionado por un sindicato – y no todas las afiliadas participan en la iniciativa económica - es necesario lograr una separación de emprendimiento de la estructura sindical, ya que como ocurrió en el pasado en iniciativas parecidas, el sindicato tiende a apropiarse del excedente generado, llevando inclusive a la descapitalización del emprendimiento asociativo.
- Los líderes de las iniciativas de valor agregado señalan que también quisieran en perspectiva llegar a comercializar los productos transformados de manera asociativa, pensando por una parte en compras estatales como la alimentación complementaria escolar, pero también en otros mercados, sobre todo locales. Es necesario evaluar el proyecto desde la perspectiva económica y financiera antes de dar este paso, y también diseñar modelos de gestión tomando en cuenta todas las necesidades y costos para garantizar una gestión eficiente y transparente, así como los requerimientos y costos de trámites y certificaciones que implica el negocio (NIT, registro sanitario etc.).

Participación activa de las mujeres en las iniciativas productivas

Se logra una participación de mujeres en los proyectos productivos de 54%, levemente menor de lo planificado, observándose que:

- 4 de las 5 organización solo de mujeres (asociaciones y Bartolina Sisa) participan generalmente en proyectos de micro invernaderos explícitamente para el autoconsumo, la otra organización ejecuta un proyecto de generación de valor agregado.
- Las mujeres y los hombres entrevistadas/os señalan que la participación de las mujeres fue activa durante toda la elaboración e implementación de los proyectos.

- En unas organizaciones mujeres con marido ausente no lograron concluir la construcción de sus micro invernaderos, ya que no tenían apoyo para trabajos pesados; pero señalan que ahora con apoyo de sus hijos que volvieron a casa, podrían concluir la infraestructura.
- El problema es que los proyectos muchas veces refuerzan la división tradicional de trabajo, afianzando el rol de las mujeres en actividades no remuneradas, relacionadas con el cuidado – autoconsumo familiar.
- En los proyectos de iniciativas del cuidado, según las entrevistas, participaron madres y padres de familia de manera equitativa, tanto en la elaboración del proyecto – definición de demandas y necesidades -, como en su ejecución – aporte con trabajo – y en la negociación con el GAM, que fue liderada por la responsable municipal de centros infantiles.

Inclusión de la equidad de género en las organizaciones productivas y en sus estatutos y reglamentos

- La mayoría de las organizaciones de productores ya tenía personería jurídica antes de iniciar el proyecto, ya que ésta se ha convertido en un requisito formal para acceder a servicios técnicos y proyectos con financiamiento público y para inscribirlos en los PDTI y POA municipales. No conviene a estas organizaciones cambiar estatutos y reglamentos ya que significaría un nuevo trámite burocrático con costos, si no fuera imprescindible, como p.e. si se establecieran “brazos” de negocio/ emprendimientos asociativos.
- Solamente una pequeña parte de las organizaciones de productores participantes recién estaban formulando con CIUDADANÍA estatutos y reglamentos para la obtención de la personería jurídica, pero el trámite de la misma está todavía en curso como señalan los/as informantes entrevistados/as. Según ellos/as se han incluido algunos elementos de equidad de género, pero no señalan haber considerado aspectos explícitos relacionados con la economía del cuidado – corresponsabilidad - y de la economía solidaria. Además, los documentos no se han analizado todavía en asamblea de socios/as para su aprobación, donde puede enfrentar resistencia.
- La incorporación de elementos de género/ economía del cuidado y economía solidaria en las organizaciones de productores no debería limitarse a normas formales, ya que es conocido que en Bolivia en general se cuenta con una normatividad interesante y progresiva, pero la implementación en la práctica es muy débil o inexistente. El proceso de cambios en actitudes, mentalidad y acciones orientadas a mayor equidad de género y corresponsabilidad en el cuidado es largo y requiere de medidas constantes para su efectivización. Existe un contingente de gente que está capacitada en los aspectos organizativos, productivos y políticos; con esta trayectoria lograron reconocimiento por parte de los hombres en su organización y sus esposos. Por otra parte, existen mujeres y hombres de base que todavía no están convencidos del enfoque de género y economía del cuidado y practican relaciones muy tradicionales.
- Para fortalecer la participación activa de las mujeres en organizaciones mixtas existe una amplia gama de medidas, decisiones, acciones prácticas, que pueden ser apoyadas, p.e.: Adecuación de horarios a la disponibilidad del tiempo de mujeres y hombres; organización colectiva del cuidado de hijos/as durante las reuniones de asamblea y directorio; organización de turnos de hombres y de mujeres para la preparación de alimentos durante las reuniones; medidas afirmativas como capacitación/ acompañamiento para fortalecer el ejercicio de cargos en directorio por parte de las mujeres, sus capacidades de gestión, comunicación, negociación y también en el manejo de la actividad económica; transferencia de patrimonio (p.e. invernaderos o medios de producción) explícitamente al nombre de la mujer o por lo menos a ambos esposos; búsqueda de equipos/

herramientas que faciliten el trabajo productivo y de cuidado de las mujeres; reglamentos complementarios de género y de conducta; banners con principios de género, economía del cuidado en las sedes. También valdría la pena introducir en cada reunión de organizaciones mixtas unas pequeñas exposiciones/ recordatorias/ dinámicas por parte de líderes (mujeres y hombres), que traten en pocos minutos, pero constantemente, elementos centrales de género, economía del cuidado, masculinidades y economía solidaria, sensibilizando a los/as socios/as. En organizaciones solo de mujeres se podría, para tal efecto, invitar periódicamente a los esposos.

- En las organizaciones de Mujeres Bartolina Sisa llama siempre la atención que se mantiene el prejuicio que estas son menos activas y no se movilizan igual que los hombres porque son mujeres; en realidad las organizaciones sindicales centrales no están dispuestas de compartir los aportes que recolectan con las organizaciones de mujeres, obligando a las dirigentes de las Bartolinas pagar sus gastos de movilización con sus propios recursos. Es urgente incidir en un cambio en el reparto de aportes sindicales y ese sí es un desafío histórico a enfrentar.

Inclusión de jóvenes en las iniciativas productivas

- La participación de jóvenes en las iniciativas productivas es relativamente baja. Por una parte, los y las jóvenes, sobre todo si todavía no tienen familia, están migrando de manera permanente o temporal o realizan todavía estudios en la ciudad y, por otra esperan proyectos más innovativos que generen ingreso, no necesariamente en actividades agropecuarias y no orientados principalmente al autoconsumo.
- Se ha entrevistado jóvenes que señalan que participan en el proyecto, ya que también estudian en un instituto agrícola de Tarata y la escuela y los proyectos le permiten aprender diferentes enfoques y tecnologías.
- Para incluir más a los y las jóvenes, los/as productores y el equipo institucional opinan que los proyectos deberían tomar en cuenta más la relación urbano rural y estudiar su demanda y perspectiva de vida, temas que en CIUDADANÍA están planteando investigar para estructurar una oferta de proyecto adecuada orientada a este segmento de la población.

Participación e implicación institucional y financiera de los GAM

Es muy valorable que en los Municipios de oferta se ha logrado una participación financiera de 20% de los GAM en la ejecución de los micro proyectos de las gestiones 2018 y 2019, así como un aporte de 16% por parte de las organizaciones de productores. En 2020 CIUDADANÍA asume la totalidad de la inversión de estas iniciativas, lo que es justificado por la pandemia que llevó a una reorientación de los recursos municipales hacia el sector salud.

Cuadro 2: Contrapartes públicas y privadas en el financiamiento de los proyectos

	Contrapartes							
	GAM		Organizaciones		CIUDADANÍA		Total	
	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%
Proyectos productivos 2018-19	212.986	20%	175.196	16%	692.168	64%	1.080.350	100%
Proyectos del cuidado 2018 - 19	35.496	24%	0	0%	115.362	76%	150.858	100%
Subtotal proyectos 2018 - 2019	248.482	20%	175.196	14%	807.530	66%	1.231.208	100%
Total Proyectos 2020 (solo proyectos productivos)	0	0%	0	0%	709.920	100%	709.920	100%
Total proyectos 2018 - 2020	248.482	13%	175.196	9%	1.517.450	78%	1.941.128	100%

Fuente: Elaboración propia con base en listado de CIUDADANÍA 2020 (Anexo 5)

La participación institucional en torno a los enfoques temáticos – entre municipios de oferta y demanda - varía de acuerdo a los técnicos y autoridades municipales; asumiendo pocos de manera integral los enfoques señalados anteriormente. Se observa que:

- La mayor aceptación tiene los aspectos relacionados a riego tecnificado y producción agroecológica; valorándose sobre todo el apoyo general a la ejecución de proyectos productivos.
- Sobre todo, los técnicos municipales con presupuesto y personal limitado valoran y solicitan el apoyo de CIUDADANÍA en estos nuevos temas.
- La promoción de proyectos para mujeres es diferenciada, p.e. en Arbieta el GAM/ alcalde destina anualmente un presupuesto a proyectos que fortalezcan a las mujeres; mientras que en otros municipios prestan poca atención a las demandas de las mujeres.
- En la ejecución los GAM se involucran en la selección de las organizaciones participantes en los proyectos. Se señala como criterio la distribución equitativa de recursos y por tanto se priorizan comunidades u organizaciones que no recibieron otros proyectos, así como la disposición de las organizaciones a realizar contrapartes.
- Pero también señalan los/as productores entrevistados/as que no está ausente el criterio de favoritismo político en la selección de beneficiarios. En este marco se seleccionan muchas veces organizaciones sindicales como beneficiarios, debido a que abarcan más beneficiarios, tienen poder y los dirigentes están políticamente alineados. Sin embargo, los técnicos municipales – sobre todo en municipios con asociaciones de productores consolidadas, dedicadas a rubros estratégicos, p.e, frutales – opinan que las asociaciones de productores constituyen una base más adecuada para un desarrollo económico dinámico.
- Las autoridades y técnicos municipales acompañan a CIUDADANÍA a vistas de seguimiento a la implementación de los proyectos.

No se ha logrado la ejecución de proyectos productivos en los municipios de demanda, en los que el financiamiento debería haber provenido de los GAM con contrapartes de las organizaciones de productores, pero sin recursos de CIUDADANÍA. En estos municipios se han formulado en la escuela 4 proyectos de cultivos hidropónicos de verduras y no los 6 planificados, debido al menor interés de los productores para participar en la escuela, cuando conocían que CIUDADANÍA no garantizaba y cofinanciaba la ejecución de los proyectos. Era lenta la negociación con los GAM para la aprobación de los proyectos, pero en algunos casos se logra inscribir presupuesto en el POA 2020, aunque no fue ejecutado debido a los problemas sanitarios que absorbieron el presupuesto municipal. Sin embargo, se presentaron algunos efectos positivos, señalados por productores y técnicos municipales:

- El gran interés de los productores en cultivos hidropónicos generado por el intercambio de experiencia. (algunos plantean implementar por su cuenta).

- Las convicciones también de algunos técnicos municipales participantes en la escuela de la necesidad para la innovación la producción agroecológica y la ejecución de proyectos como los formulados.

A pesar de esto, no existe la posibilidad para la ejecución de los proyectos en 2021, ya que, según los técnicos municipales los presupuestos municipales en general disminuyeron en casi 30%, afectando los recursos para el desarrollo productivo, ya que primeramente los GAM tienen que cumplir gastos obligatorios.

3.2.4 Incidencia política

Resultado 4: Líderes fortalecidos impulsan el posicionamiento público del tema de desarrollo territorial rural con equidad de género que integra los enfoques de economía solidaria y del cuidado apropiados para la selección e implementación de líneas estratégicas de la gestión pública privada del desarrollo.

Se asume, en este Resultado 4 de Incidencia Política, el IDD formulado en el sistema de seguimiento realizado por SOS FAIM; se cuenta con un indicador definido y con medición. Como el ML del Proyecto solo menciona indicadores de actividades, se considerarán aquellos que permitan mejor análisis en el cumplimiento del resultado.

Indicador y meta quinquenal (IDD SOS FAIM y/o ML original)	Avance 2017 – 2020 y perspectiva de cumplimiento quinquenal
<p>IDD 3.4 Nivel de Promoción del DTR por los gobiernos municipales Meta 2016–2021: 4 puntos en el año 2020, según escala de valoración de 0 a 5 puntos Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones legales, proyectos y montos presupuestarios asignados para el DTR. - Planificación participativa territorial - Análisis e identificación de actores productivos en la zona - Identificación y priorización de las potencialidades - Políticas de DTR (medio ambiente, fomento productivo, desarrollo humano) 	<p>Avances: Año 2018: 0 de 2 puntos planificados: 0% Año 2019: 2 de 3 puntos planificados: 67% Cláusulas en convenios entre Ciudadanía con los GAM que se comprometen a "Implementar y adecuar, por demanda de la población, normativas en DTR con enfoque de género y políticas de promoción de la corresponsabilidad del cuidado". Identificación de actores productivos que se han invitado a un foro sobre DTR en el Valle Alto. Año 2020: 1 de 4 puntos planificados: 25% Los GAM han sido los responsables de identificar ¿??? a organizaciones de productores para su participación en el proyecto durante la gestión 2020.</p>
<p>Al menos 2 redes de las que forma parte CIUDADANÍA y/o alianzas institucionales para el trabajo en redes sociales.</p>	<p>-</p>
<p>Al menos 2 resoluciones de foros y eventos en los que se visibiliza el DTR con enfoque de género son consensuadas y negociadas por líderes.</p>	<p>En proceso</p>
<p>Al menos 2 resoluciones de foros y eventos en los que se visibiliza la importancia de corresponsabilidad del cuidado para el DET con enfoque de género es consensuada y negociada por líderes.</p>	<p>Cláusulas en convenios entre Ciudadanía con los GAM que se comprometen a "Implementar y adecuar, por demanda de la población, normativas en DTR con enfoque de género y políticas de promoción de la corresponsabilidad del cuidado". En proceso</p>
<p>Al menos 3 municipios han firmado acuerdos que comprometen recursos públicos para impulsar medidas de promoción del DTR con enfoque de igualdad.</p>	<p>Corresponde al IDD definido por SOS FAIM</p>

Fuente: Sistema de IDD SOS FAIM 2020 e informes de CIUDADANÍA 2017 - 2020

- La incidencia política definida en este indicador de desempeño hace referencia a la promoción realizada en DTR por los GAM, y su práctica específica a través de normativa municipal, proyectos y presupuestos asignados en los PTDI o POA municipales. Interesa concretamente el número de GAM que promocionan DTR de manera integral; específicamente en la gestión 2019 se ha cumplido el 67% de la meta y el 25% en la gestión 2020.
- Debe destacarse que por convenio entre Ciudadanía y los GAM se logra el compromiso de éstos para adecuar la normatividad en DTR, en el enfoque de género y políticas de corresponsabilidad del cuidado. Pero no se cuenta con indicadores de cumplimiento al respecto, y tampoco se formulan instrumentos para el seguimiento respectivo.
- El proyecto concibe un proceso de incidencia con base en los perfiles de proyectos elaborados por los productores de la Escuela para su presentación y negociación con los GAM; este proceso es asumido por las directivas y logran la aprobación e inscripción presupuestaria para varias de las iniciativas; los proyectos cuentan con financiamiento parcial por parte de SOS FAIM que moviliza contrapartes del sector público municipal y de los productores beneficiarios para su implementación.
- Es necesario que CIUDADANIA conciba una estrategia de incidencia política institucional que pueda ser alimentada explícitamente, por ejemplo, por los resultados de los estudios e investigaciones institucionales, los resultados de la escuela y las propuestas de integralidad práctica de los enfoques priorizados, por la posición de diferentes actores productivos y competitividad del territorio; pero además, debe definir el alcance de su estrategia de incidencia considerando el ejercicio del poder político cada vez más centralizado y que realiza cooptación de algunas organizaciones sociales y sindicales, y también de organizaciones productivas.
- El enfoque DTR permite valorar los espacios de concertación, alianzas y acuerdos entre actores públicos privados para la definición de acciones de política municipal, y estos espacios deben ser promovidos por el proyecto pues son favorables para el cumplimiento de objetivos de incidencia. Entre las instituciones es posible considerar aquellas importantes en asistencia técnica e investigación innovativa como la UMSS, PROINPA, INIAF, SENASAG, etc.
- En este componente se debe reconocer que existen planes de desarrollo como los PTDI, regidos a nivel nacional con enfoques de trabajo específicos y, por tanto, en los GAM resulta engorrosa la inscripción de propuestas no tratadas previamente en el proceso de planificación municipal y naturalmente, la incorporación de enfoques en el tratamiento de políticas tiene limitaciones. Precisamente por estas razones es necesario contar con una estrategia institucional para la incidencia política con el tratamiento e inclusión de los enfoques de trabajo y especialmente el de economía de cuidados que es el menos comprendido en el sector público. Parece también urgente promover la reflexión con los productores relacionados con el proyecto, respecto a la perspectiva política en el desarrollo DTR y los enfoques integrales con diferentes formas de participación en el territorio e incidencia y no es la meta “tradicional” lograr un financiamiento para un proyecto productivo.

3.2.5 Avances hacia el logro del objetivo específico

Objetivo específico: Se han mejorado las condiciones de vida de los pequeños agricultores/as familiares con la implementación de políticas públicas para el DTR con los enfoques integrados de economía solidaria y de cuidados para la equidad de género.

Los indicadores formulados por CIUDADANÍA para este objetivo son:

- **Los ingresos económicos de los pequeños productores se incrementan en al menos un 15%.**
En la reformulación del proyecto el incremento del ingreso ya no es el criterio principal y se argumenta que se logra un mayor ingreso disponible a través el “ahorro de gasto”
Según línea de base, solamente realizada para 2018, el ingreso actual de los productores/as alcanza a 28.757 Bs. y un incremento en 15% significaría alrededor de 4.300 Bs. ingreso o “ahorro” de gasto. (ver arriba R 3)
- **IDD 3.2: Participación de los hombres en tareas del cuidado:**
Meta quinquenal: 50% del trabajo del cuidado no remunerado asumido por los hombres
(Indicador original: Al menos 6 asociaciones de productores/as mejoran la redistribución del trabajo de cuidado no remunerado al interior de sus hogares)
- **Al menos 2 gobiernos municipales implementan y/o promocionan políticas públicas para el DTR con los enfoques integrados de economía solidaria y economía del cuidado.** (incluido en IDD 3.4 Resultado 4)
- **IDD 3.3 Inclusión de la equidad de género en los estatutos y reglamentos de las organizaciones de productores**
Meta quinquenal: 50% de las organizaciones (se ha analizado parcialmente en Resultado 3)
(indicador original: Al menos el 50% organizaciones de productores conformadas con el proyecto cuentan con estatutos y reglamentos que integran objetivos tendientes a promover la economía solidaria y de cuidado.)

No se puede tratar el objetivo específico por imprecisión existente para su medición.

3.3 Eficiencia

En el Anexo 6 se presenta el presupuesto del proyecto 2017 a 2020 y su ejecución en estos 4 años, así como en el Cuadro 3 se realiza un resumen de la ejecución presupuestaria y su distribución según ítem del plan de cuentas, información que se analiza a continuación.

- De manera general hasta mediados de la gestión 2019 había un avance razonable hacia el logro de los resultados 1 a 3 del proyecto en los municipios de oferta, aunque se presentaron algunos retrasos en la ejecución de actividades.
- En estos municipios la institución tomó las medidas pertinentes para lograr la implementación de los micro proyectos, a pesar de problemas externos como las permanentes coyunturas electorales desde mediados de 2019, la crisis política y social desde finales de 2019 y la pandemia durante casi la totalidad de la gestión 2020.
En la situación de crisis sanitaria el equipo técnico ajustó la estrategia de ejecución de actividades y de presupuesto, lo que permitió un buen avance, sobre todo en el Resultado 3 en el último año, introduciendo una metodología para la elaboración de proyectos de manera virtual con líderes y el seguimiento a su implementación vía diferentes medios comunicacionales.
- En los municipios de demanda, fruto del desarrollo de la escuela, hasta 2012 se elaboraron varios perfiles de proyecto que fueron negociados junto a los productores, sin resultados concretos: en Cliza las autoridades argumentaron no contar con los suficientes recursos financieros para impulsar dichas iniciativas proponiendo la búsqueda de otros canales de financiamiento, en

tanto que en Arbieta y San Benito, a pesar de la buena predisposición de otorgar recursos municipales de los saldos caja-bancos, la ejecución de las iniciativas productivas no logró materializarse debido a la crisis sanitaria mundial que reorientó el uso de sus recursos hacia la mitigación de la pandemia.

- Ya antes de la agudización de los problemas en la segunda mitad de 2019, el avance en incidencia política con los gobiernos municipales de oferta y más aún de demanda, fue lento, p.e. respecto a la suscripción de convenios, inclusión de presupuesto para los micro proyectos en el POA, y hasta la fecha no se ha avanzado importantemente en la implementación de una estrategia clara de incidencia para impulsar/ acelerar políticas/ normas/ acciones DTR con equidad de género. En ambos tipos de municipios muchas causas para el poco avance en incidencia en políticas públicas estaban conocidas – electoralización de propuestas que no se orientan con enfoques de desarrollo sino con clientelismo, cooptación de las organizaciones sociales, tendencias de recentralización y disminución de presupuestos municipales – pero CIUDADANÍA no ha tomado medidas rápidas de mitigación para enfrentar esta situación.
- Actualmente con la permanencia de la crisis sanitaria, que además conlleva problemas sociales y económico financieros en los municipios, es más complicado avanzar en estos temas de incidencia y lograr todavía avances importantes, más aun considerando que las nuevas autoridades que asumirán sus cargos a partir de abril – aunque provengan del mismo partido – y los nuevos técnicos municipales no están familiarizados con los enfoques, situación externa que posiblemente obliga a repetir procesos con las nuevas autoridades y técnicos.

Interesa destacar algunos aspectos respecto al uso de fondos en el proyecto (Cuadro 3 y Anexo 6): En general se ha ejecutado el 86% del presupuesto planificado para las gestiones 2017 y 2020. (por completar con presupuesto quinquenal)

- Son ítems de baja ejecución, los gastos de capacitación, no solamente debido a la no realización de la Escuela en 2020, sino también en los años anteriores en los que la escuela funcionó normalmente. Esto se debe probablemente que el número de participantes fue menor a lo planificado en algunas gestiones y a cierta sobre estimación del costo unitario por participante.
- También fue menor el presupuesto ejecutado en estudios y publicaciones, así como en algunas partidas de menor importancia.
- En el ítem de Equipamiento de iniciativas productivas y de cuidado la ejecución presupuestaria alcanzó al 89%, incluyendo las contrapartes de GAM y organizaciones de productores asumidas por CIUDADANÍA justificadamente durante la pandemia en 2020.
- La mayor ejecución presupuestaria se presenta en la partida personal con 94% respecto a lo presupuestado, ítem en el que se tiene mayor claridad sobre los recursos requeridos.

Analizando la distribución del presupuesto ejecutado, se observa lo siguiente:

- El mayor peso en la estructura del presupuesto tiene la partida de gastos de personal con el 53,8% del presupuesto total ejecutado entre 2017 y 2020, gasto justificado ya que principalmente se trata de un proyecto de generación de conocimientos y capacidades, así como acompañamiento en incidencia política e implementación de micro proyectos, actividades intensivas en personal.
- El segundo ítem de importancia es el equipamiento de iniciativas productivas y del cuidado que ha absorbido el 31,2% del presupuesto cuatrienal ejecutado, recursos que directamente favorecen a la población participante.
- El resto de los ítems tienen una participación relativamente menor en el presupuesto total y se refieren a gastos razonables.

Cuadro 3: Ejecución presupuestaria 2017 - 2020

RESUMEN DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR OBJETO DE GASTO	2017		2018		2019		2020 (1)		Total 2017 - 2020			
	Ejecutado (Bs.)	Ejecutado (%)	Ejecutado (Bs.)	Ejecutado (%)	Ejecutado (Bs.)	Ejecutado (%)	Ejecutado (Bs.)	Ejecutado (%) (2)	Ejecutado (Bs.)	Ejecutado (%)	Presupuestado (Bs.) (3)	Ejecutado/ Presupuesto (%)
1.1. Equipamiento iniciativas productivas y de cuidado	0	0,0%	345.136	27,4%	462.986	35,1%	691.893	46,0%	1.500.015	31,0%	1.686.044	89,0%
1.2. Computadora	0	0,0%	7.564	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	7.564	0,2%	0	
TOTAL 1. Inversiones	0	0,0%	352.700	28,0%	462.986	35,1%	691.893	46,0%	1.507.579	31,2%	1.686.044	89,4%
2.1. Gastos de Oficina	61.255	8,2%	76.252	6,1%	72.872	5,5%	68.306	4,5%	278.685	5,8%	349.960	79,6%
2.2. Gastos de vehículos	26.903	3,6%	34.240	2,7%	25.176	1,9%	19.082	1,3%	105.400	2,2%	148.904	70,8%
2.3. Tipo de actividades												
2.3.1. Capacitación	43.364	5,8%	66.342	5,3%	50.880	3,9%	1.051	0,1%	161.638	3,3%	350.816	46,1%
2.3.2. Misiones	11.225	1,5%	24.988	2,0%	0	0,0%	762	0,1%	36.975	0,8%	30.296	122,0%
2.3.3. Estudios	6.439	0,9%	28.249	2,2%	15.738	1,2%	7.000	0,5%	57.427	1,2%	111.248	51,6%
2.3.4. Planificación y evaluación	212	0,0%	82	0,0%	0	0,0%	247	0,0%	541	0,0%	9.633	5,6%
2.3.5. Movilización local	3.262	0,4%	8.156	0,6%	6.679	0,5%	3.725	0,2%	21.822	0,5%	63.899	34,2%
2.3.6. Publicaciones	0	0,0%	20.859	1,7%	1.030	0,1%	18.687	1,2%	40.576	0,8%	88.647	45,8%
2.3.7. Gastos administrativos y legales	407	0,1%	604	0,0%	777	0,1%	559	0,0%	2.346	0,0%	2.433	96,5%
Total 2.3. Tipos de actividades	64.909	8,7%	149.281	11,8%	75.105	5,7%	32.031	2,1%	321.325	6,6%	656.971	48,9%
TOTAL 2. Funcionamiento	153.067	20,4%	259.773	20,6%	173.153	13,1%	119.418	7,9%	705.410	14,6%	1.155.835	61,0%
TOTAL 3. Personal	596.126	79,6%	647.362	51,4%	673.690	51,1%	684.051	45,5%	2.601.228	53,8%	2.760.338	94,2%
Auditoría externa		0,0%		0,0%	9.326	0,7%	9.236	0,6%	18.563	0,4%	10.252	181,1%
TOTAL GENERAL	749.192	100,0%	1.259.834	100,0%	1.319.155	100,0%	1.504.598	100,0%	4.832.780	100,0%	5.612.469	86,1%

Notas: (1) Incluye 186.840 Bs. de We Effect, principalmente para gastos de oficina y vehículos, capacitación y personal

(1) Preliminar, sujeto a aprobación por parte de las instituciones financiadoras

(2) Presupuestado reformulado en 2020

Fuente: Elaboración con base en CIUDADANÍA: Planificación y ejecución presupuestaria, 2017 – 2020

En lo que se refiere directamente a la eficiencia del gasto según Resultado, se debe señalar que la administración no tiene preparada esta desagregación pues no diferencia contablemente el gasto, sobre todo de personal; se reconoce que, debido a la estrategia metodológica de trabajo conjunto e integrado, gran parte de los procesos de desarrollo de capacidades, talleres, reuniones técnicas, han estado orientadas a cumplir los indicadores y resultados de manera integral.

Solamente respecto al Resultado 3 - implementación de micro proyectos - es posible obtener la eficiencia de la inversión, según tipo de proyecto:

- En total la inversión realizada en micro proyectos hasta 2020 alcanza a 1.500.015 Bs.
- Los proyectos tienen una asignación presupuestaria total parecida en los diferentes tipos de iniciativa, siendo el monto total que corresponde a cada beneficiario influido por el número de productores participantes en cada organización y las necesidades de materiales en cada tipo de proyecto; incluso en un mismo tipo varía con la calidad de los materiales utilizados (p.e. estructura metálica o de madera para techo de invernadero). Es positivo observar que en algunos casos los/las entrevistados/as señalan que una parte de los socios de su organización aumentaron su contraparte (no registrado) para obtener materiales con mejor calidad.
- La inversión para micro invernaderos se encuentra en el marco de otras experiencias similares, donde se ha calculado por ejemplo un costo unitario de 4.900 Bs, para una infraestructura de calidad media de igual tamaño (28 mts²); sin embargo, los tanques de agua de una capacidad de 1.200 litros pueden ser algo pequeño para garantizar la producción año redondo, sobre todo cuando el agua no proviene de pozo u otro sistema de riego sino de la recolección de agua de lluvia.
- Los huertos agroforestales tienen un costo similar por beneficiario que los micro invernaderos, pero las iniciativas de valor agregado requieren menor inversión por beneficiario, ya que un equipo apoya a más familias, pero solamente con la transformación de un producto – granos – y no aportando a la diversificación productiva.

Cuadro 4: Inversión por beneficiario/a según tipo de proyecto

Tipo de proyecto	Inversión (Bs.)			# Beneficiarios	Inversión por beneficiario (Bs.)		
	CIUDADANÍA	GAM y organizaciones	Total		CIUDADANÍA	GAM y organizaciones	Total
Micro invernaderos con tanque y riego a goteo	562.020	218.274	780.294	163	3.448	1.339	4.787
Huertas agroforestales con riego tecnificado	428.910	105.996	534.906	120	3.574	883	4.458
Generación de valor agregado	411.158	63.912	475.070	302	1.361	212	1.573
Subtotal Proyectos productivos	1.402.088	388.182	1.790.270	585	2.397	664	3.060
Subtotal Proyectos del cuidado	115.362	35.496	150.858	504	229	70	299
Total proyectos	1.517.450	423.678	1.941.128	1.089	1.393	389	1.782

Fuente: Cálculo con base en CIUDADANÍA: Listado de proyectos, Anexo 5

Fortalecimiento de las capacidades del equipo técnico institucional

- Los/as productores líderes y técnicos municipales entrevistados/as valoran positivamente las capacidades del equipo técnico de Ciudadanía, sobre todo en las enseñanzas en la Escuela y el apoyo a la implementación de sus micro proyectos. Algunos señalan que deberían prestar más asistencia y acompañamiento técnico en la producción agroecológica de hortalizas y en la producción agroforestal, temas en los que en algunas zonas recibieron apoyo técnico de otra

institución. Aunque esto no es la especialidad del equipo institucional, podría haberse reforzado este tema con la contratación puntual de consultorías, p.e. jóvenes egresados de los institutos técnicos en agropecuaria a los que se paga por servicios o por día de asistencia técnica. Sobre todo, en el tema de comercialización de excedente y la búsqueda de mercados para productos transformados (p.e. negociación con GAM para ACE) hubieran querido avanzar más en la práctica, aunque es necesario señalar que durante el año de la crisis sanitaria esto no era posible/ aconsejable.

- Los diferentes miembros del equipo técnico cuentan con conocimientos y experiencias profesionales en los temas de su especialidad y, según el trabajo de campo un buen nivel de relacionamiento y comunicación con diferentes actores locales. No existe en el equipo la participación de un profesional entendido en agroecología y el trabajo de campo permanente está en manos de 3 personas para un área de intervención muy amplia.
- Llama la atención que, según los informes presentados por CIUDADANÍA, muchas veces participó todo o la mayoría del equipo técnico en las mismas actividades. Si bien esto podría encontrar justificación en la necesaria multidisciplinariedad en algunas acciones, también hace suponer que no existía una planificación clara y una división de trabajo precisa, con definición de roles y espacios de coordinación entre los miembros del equipo, que podrían haber optimizado el uso del tiempo del equipo técnico, que seguramente en determinadas coyunturas y atendiendo a 6 municipios, estaba sobrecargado. Pero también se observa que, en acciones estratégicas, pero críticas por el entorno, como es la estrategia de incidencia política, no se ha hecho todo el esfuerzo necesario para avanzar debido al reducido equipo técnico que trabaja en campo. Similares y adicionales problemas se detectan en la autoevaluación realizada en 2020, que son atendidos a través de un plan para la conversión estratégica de debilidades y potencialidades en resultados positivos, de reciente implementación.
- En el contexto anterior se debería haber revisado las actividades del marco lógico que parecen ser muchas y no necesariamente todas son esenciales para el logro de los objetivos planteados.
- En CIUDADANÍA se realizan esfuerzos para un intercambio entre diferentes programas, capacitación/ reflexión interna en temas de importancia institucional como por ejemplo en la línea CIUDADANÍA Ambiental, el análisis fundamental de la dimensión territorial en los diferentes proyectos de la institución y reflexión de la dimensión de economía del cuidado y el apoyo a políticas de igualdad. Este trabajo institucional toma en cuenta diferentes espacios urbanos y rurales de intervención a través de los proyectos que ejecuta CIUDADANÍA y permite analizar diferentes herramientas metodológicas y generar aprendizajes. Es necesario señalar qué acciones son importantes, pero también son complejas cuando se avanza de manera permanente en la evolución de enfoques conceptuales – lo que es una fortaleza de CIUDADANÍA - y que además este avance se presenta en épocas de un entorno que cambia rápidamente y presenta nuevos desafíos.
- A pesar de los esfuerzos institucionales, se tiene la impresión que en el equipo técnico no existe homogeneidad y solidez conceptual respecto a los diferentes enfoques, contando con varias investigaciones y estudios al respecto, p.e. la evolución teórica desde el enfoque de Desarrollo Económico Local hacia el Desarrollo Territorial Rural y llegando ahora a reflexionar, según SOS FAIM, sobre el enfoque Desarrollo Territorial que integra espacios urbano rurales. Algo

parecido parece ocurrir con los enfoques de economía del cuidado y economía social y solidaria; este último se reduce generalmente a la producción para el autoconsumo, no considerando los múltiples criterios que lo definen. Se requiere todavía de mayor análisis interno de los enfoques y sus implicaciones para la práctica, con base en sistematizaciones orientadas a lograr precisión conceptual que permitan consensuar las bases conceptuales en perspectiva, trabajo al que el equipo técnico debe dar importancia y dedicación en este último año del proyecto, dejando a lado cierto activismo.

3.4 Sostenibilidad

- Las mayores perspectivas de sostenibilidad se presentan en la permanencia de los beneficios de los micro proyectos productivos implementados, ya que son los resultados más tangibles y valorados por parte de las organizaciones y productores/a, tanto respecto a la diversificación de cultivos, como al manejo agroecológico. Este manejo no requiere de importantes gastos en insumos externos, lo que facilita su permanencia en el tiempo.
- De manera general los /as productores conocen el manejo agroecológico, pero podría preverse en el futuro un seguimiento a la implementación y apoyo puntual, p.e. por grupos de jóvenes egresados de los institutos de agropecuaria, cuando surjan problemas específicos (p.e. plagas no conocidas etc.) o para incrementar la productividad.
- No todos los/as beneficiarios/as de las iniciativas productiva cuentan con infraestructura completa y estable y seguramente las plantaciones frutales y forestales requieren de refallo, para garantizar un funcionamiento óptimo.
- Para mejorar la durabilidad de la infraestructura, los sistemas de riego tecnificado, el equipo para la transformación y el equipamiento en los centros infantiles, se podría reforzar con capacitaciones en operación y mantenimiento y hasta planificación de reposición una vez concluida la vida útil.
- Las iniciativas de generación de valor agregado como emprendimientos asociativos no cuentan todavía con la estructura organizacional, las herramientas y capacidades de gestión para garantizar un funcionamiento sostenible, más aún, si plantean prestar servicios a los socios y venta conjunta de productos transformados.
- Las organizaciones beneficiarias en su mayoría son organizaciones sociales –sindicatos con roles reivindicativos y que asumen tareas como OECOM. Sin embargo, no se han consolidado como organizaciones económicas, por ejemplo, para organizar la transformación o facilitar /organizar en el futuro el acceso de sus socios/as a mercados.
- En las iniciativas del cuidado, centros infantiles, recién cuando entren en pleno funcionamiento se podrá valorar en la práctica si su manejo es sostenible, se cuidan y usan adecuadamente los equipos y se aporta a promover la corresponsabilidad.
- Respecto a la sostenibilidad de los conocimientos y habilidades adquiridas en la Escuela se han sentado bases para que los líderes se sensibilicen y conozcan nuevos enfoques en el desarrollo territorial, lo que ha despertado su interés y apertura para seguir aprendiendo. Sin embargo, son temas todavía bastante abstractos y difíciles de comprender por lo que requerirán

refuerzos en torno a actividades específicas y prácticas. Las cartillas y mensajes en diferentes medios de comunicación y redes sociales aportan a profundizar y recordar lo aprendido.

- Seguramente uno de los temas con mayor posibilidad para que pueda ser replicado en el futuro, es la elaboración de perfiles de proyectos por parte de los/as líderes que participan en la escuela y cuentan con capacidades para delinear ideas de proyectos; requiriendo algún apoyo en temas específicos p.e. en el diseño técnico.
- Es conocido que avances en la concientización sobre enfoques de desarrollo y sensibilización frente a temas como la economía del cuidado en las autoridades y técnicos municipales corren riesgo de perderse con cambios en los gobiernos municipales, como consecuencia de las elecciones subnacionales. CIUDADANIA con la mayor difusión de sus investigaciones, diagnósticos y documentos conceptuales, podría aportar a una mayor sostenibilidad de los avances logrados, sobre todo cuando logre traducir estos documentos en guías prácticas para la formulación de políticas municipales, sobre todo compatibilizando con las directrices para la elaboración del próximo PDTI.

4. Conclusiones y recomendaciones

Es necesario señalar que a continuación se tratan los criterios CAD, como también las preguntas específicas definidas en los TDR de consultoría, para los diferentes niveles de intervención; es decir desde los aspectos generales, hasta elementos específicos. Por tanto, se presenta un punteo de conclusiones y recomendaciones para CIUDADANIA, fundamentalmente. En el resumen ejecutivo se precisa una ruta de recomendaciones para SOS FAIM Y CIUDADANIA de manera específica.

4.1 Conclusiones y recomendaciones según criterios CAD

✓ Pertinencia

Conclusiones

- El equipo técnico del Proyecto identifica diferentes factores clave del **contexto sociopolítico** y legal de la gestión del desarrollo local, como base para enfrentar el desafío del Desarrollo Territorial Rural, adscribiéndose al enfoque de desarrollo territorial con visión de economía solidaria y social, y de la economía del cuidado.
- Los enfoques planteados cuentan con una buena base teórica y en principio son pertinentes, considerando el respaldo en la normatividad y las políticas nacionales, entre otras:
 - Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Bóveda, que permite a los Municipios dotarse de sus propias leyes fundamentales, Cartas orgánicas municipales.
 - Existencia de una normatividad que, a partir de la CPE, prioriza la soberanía y seguridad alimentaria (Ley 144 de junio de 2011 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria) y el fomento a la asociatividad y la pequeña producción familiar sostenible (Ley 338 de enero de 2013 de OECAs y OECOM); el Plan del Sector Desarrollo Agropecuario 2014-2018 Hacia el 2025 del MdRyT), leyes y planes sectoriales respecto a medio ambiente (Madre Tierra) y agua.
 - Con excepción de la Ley de OECAs y OECOM que cuenta con un enfoque de género y de manera general de la CPE no se especifican normas orientadas a la economía del Cuidado.

- El planteamiento, sobre todo de la escuela y de los micro proyectos elaborados por los productores para su negociación municipal, es pertinente, respecto a las necesidades y demandas de estos actores productivos.

Recomendaciones

- Si bien los componentes del proyecto son pertinentes, las acciones formuladas son demasiadas y debería haberse priorizado actividades estratégicas coherentes con el resultado y el enfoque. Por tanto, considerando la multiplicidad de temas/ variables a tratar en el desarrollo basado en el enfoque DTR, y además complejizado con la aplicación de los enfoques de Economía social y solidaria, y, Economía de cuidados, es recomendable que CIUDADANIA trate los temas delimitando acciones según sus capacidades y tomando en cuenta las demandas, necesidades estratégicas de la población meta, pero identifique los otros aspectos para plantear medidas colaterales de mitigación de riesgos.

✓ **Eficacia**

Conclusiones

- Los resultados y objetivos formulados expresan la concepción del proyecto, pero los indicadores del marco lógico original de CIUDADANÍA, se concentran en las actividades que son demasiadas y no son todas esenciales; se presentan repeticiones de indicadores en diferentes niveles de objetivos. Esto, conjuntamente los informes descriptivos y poco analíticos que se limitan a evidenciar el cumplimiento de actividades, no permiten percibir el avance hacia los efectos e impactos planificados y, por tanto, tampoco realizar los ajustes de manera oportuna. La evaluación interna y el plan de mejoramiento de septiembre 2020 brindan elementos para mejorar el desempeño y dinamizar los alcances del proyecto, pero todavía es corto el tiempo de su implementación.
- SOS FAIM en 2017 para responder a su propio sistema de seguimiento y monitoreo y ordenar la intervención define, conjuntamente CIUDADANÍA, Indicadores de Desempeño que expresan de manera coherente y suficiente los resultados esperados y dan cuenta del avance en los efectos planificados; presentan todavía algunas dificultades en el cálculo acumulativo por año y en la precisión de algunos criterios cualitativos (p.e. para valorar el avance en la corresponsabilidad de hombres en trabajos del cuidado).
- Naturalmente, como se explica más adelante, la pandemia COVID 19 y la crisis sanitaria incidieron negativamente en el logro de los resultados, como se explicará más adelante. Tomando en cuenta esta limitación, los avances en los efectos logrados son apreciables respecto a:
 - La formación de pequeños productores con visión DTR con enfoque de género (economía del cuidado) y participación de mujeres (R.2)
 - La implementación en los municipios de oferta de los micro proyectos productivos y del cuidado, que incorporan la dimensión ambiental - sobre todo elementos de agroecología – cuentan con una aceptable participación de mujeres y son cofinanciados con aportes de los GAM (hasta 2029 en la proporción planificada) y también de las organizaciones de productores. (R3)
 - La realización de las investigaciones y diagnósticos planificados, metodológicamente bien llevados y que aportan conocimiento para entender la realidad en los municipios y de los actores con base en elementos del enfoque DTR; sin embargo, explícitamente no señalan

conclusiones y recomendaciones para definir/ ajustar la estrategia de intervención del proyecto. (R1)

- Los avances en la generación de los efectos planificados son menores referido a:
 - La implementación de micro proyectos productivos en los municipios de demanda, que deberían haber sido financiados solamente por los GAM con aporte de las organizaciones beneficiarias; fue lento el proceso de negociación y hasta 2019 no se logra compromisos, señalando los GAM la disminución de sus presupuestos, además de la priorización de otros proyectos, sobre todo en épocas preelectorales. (R3)
 - Cambios sustanciales en la corresponsabilidad de mujeres y hombres en tareas del cuidado, con excepción de la ejecución de los proyectos de equipamiento de centros infantiles en municipios de oferta.
 - El Nivel de Promoción del DTR por los gobiernos municipales (R4) que se exprese en disposiciones legales, proyectos, priorización de potencialidades y otras políticas DTR. Si bien algunos técnicos y autoridades apoyan esta visión, no fue apropiada, como se explica más adelante.

Recomendaciones

- Realizar una planificación, seguimiento e informes, enfocados en resultados, que cuenten con pocos indicadores concretos, medibles y bien definidos en su cálculo. Esto implica tener claridad conceptual y de lo alcanzable en las condiciones del entorno. Buscar indicadores cuali cuantitativos adecuados que expresen mejor los cambios en desigualdades de género y corresponsabilidad en el cuidado.
- Si bien no fue previsible la pandemia, otras condiciones externas que influyeron negativamente en el proyecto ya eran conocidas y deberían haberse tomado en cuenta en la planificación – alcance realista y haberse previsto y ejecutado medidas de mitigación. P.e. disminución de presupuestos municipales, coyunturas electorales que cambian prioridades en la ejecución de proyectos, tendencia a una creciente centralización en planificación, etc.
- Contar con un sistema de seguimiento y monitoreo y que se oriente al análisis de avances en el logro de los efectos – y no solamente a la realización de actividades - y permita tomar decisiones ágiles de ajuste.

Se reconoce que la conclusión del proyecto en 2021 probablemente siga contando con limitaciones relacionadas con la pandemia y crisis sanitaria. Sin embargo, en lo posible debería avanzarse en el logro de resultados que todavía tienen baja ejecución:

- Profundizar algunos temas de la Escuela, difundir los conceptos básicos de los enfoques entre las nuevas autoridades y técnicos municipales, así como ampliar su difusión entre la población. Para esto, además de talleres cortos y foros presenciales (si es posible por la pandemia) recurrir a metodologías virtuales y comunicaciones creativas.
- Realizar capacitaciones cortas para el uso de TIC, acceso a redes sociales e información sobre todo para mujeres y personas de mayor edad. Cuando se realizan capacitaciones, información y eventos virtuales se puede pensar en que el proyecto transfiera a los participantes fondos para la compra de “Megafonías”, seguramente se incurriría en menor gasto frente a eventos presenciales.

- Contar con una estrategia de incidencia política que tome en cuenta las influencias y limitaciones del entorno y los resultados de las investigaciones.
- Por último, es muy importante concluir la sistematización iniciada en 2020 y orientar las conclusiones de la misma a insumos para un nuevo proyecto, especialmente respecto a delimitación de los enfoques, considerando la coyuntura política, económica y social.

Para definir los territorios de intervención futura, también interesa conocer similitudes y diferencias entre municipios y conocer las opiniones/ actitudes y posibles roles de los diferentes actores frente a los aspectos de DT (visión de una economía de territorio, potencialidades productivas urbanas rurales, características culturales del territorio que pueden convertirse en ventajas competitivas, multisectoriales y multiactores, innovación tecnológica, desde conocimientos locales y globales), Economía Social y Solidaria y Economía del Cuidado. Esto permitirá identificar actores locales especializados capaces de desempeñar un rol de animador y facilitador en este proceso

✓ **Eficiencia**

Conclusiones

- En los municipios de oferta en general la ejecución del proyecto fue eficiente con los ajustes pertinentes en la estrategia de ejecución durante la crisis sanitaria para el logro de los resultados con relativa puntualidad; por otra parte, parece que los municipios de demanda recibieron menor atención, lo que retrasa el avance. También se ha atrasado el trabajo en torno a la incidencia política.
- La ejecución presupuestaria 2017- 2020 ha avanzado en concordancia con la ejecución de actividades y llega al 86% de lo planificado. En la distribución del presupuesto predominan los gastos de personal (53,8%) que responde a la priorización de la generación de capacidades y conocimientos; seguido por la inversión en iniciativas productivas y del cuidado (31,2%) que directamente benefician a la población destinataria. Los presupuestos unitarios de los micro proyectos son razonables y parecidos a proyectos similares.
- Se tomaron decisiones oportunas sobre la necesidad de reformulación del presupuesto de la gestión 2020 debido a la baja ejecución presupuestaria motivada por la crisis sanitaria producto del COVID – 19 y el uso de dichos recursos, más los saldos de gestiones anteriores, tanto para incrementar la contraparte de Ciudadanía en los microproyectos en sustitución de las contrapartes de los gobiernos municipales y organizaciones de productores que vieron afectadas fuertemente sus economías, como para ejecutar en 2021 iniciativas en los municipios de demanda que fueron elaboradas por los participantes en la escuela.
- Las capacidades del equipo técnico y su relacionamiento con los actores municipales y productivos son valoradas positivamente por los/as entrevistados/as y cuentan con conocimientos y experiencias profesionales en los temas de su especialidad. Sin embargo, los productores, solicitan en algunos aspectos asistencia técnica p.e. en producción agroecológica, que no está prevista en el proyecto y no es especialidad de la institución.
(véase también pregunta específica más adelante)

- Parece que la división de trabajo, los roles y responsabilidades el equipo, la planificación operativa y la coordinación en el equipo técnico podría optimizarse y así lograr mayor eficiencia y menor sobrecarga de trabajo.

Recomendaciones

- Se podría analizar conjuntamente los financiadores si es recopilar y difundir entre los GAM y organizaciones de productores de los municipios de demanda información sobre programas públicos y agencias privadas que podrían aportar al financiamiento de algunas iniciativas previstas por Ciudadanía, para no dejar frustradas las expectativas y esfuerzos de los/as líderes y organizaciones de productores.
- Implementar las recomendaciones del plan interno de la autoevaluación de desempeño elaborado por CIUDADANÍA respecto a la organización del trabajo del equipo técnico.
- Analizar si el trabajo intensivo en aspectos como p.e. la economía del cuidado requiere de una permanencia prolongada de algunos técnicos en el campo y cercanía, convivencia con las mujeres, para generar cambios.
- El proceso de fortalecimiento de capacidades en la Escuela ha contado con la participación de expertos en agricultura agroecológica para abordar temáticas específicas; sin embargo, se debe completar de manera puntual el equipo técnico con la contratación de consultores para cumplir con demandas específicas complementarias de los productores/ organizaciones, en temas donde no existe experticia institucional.

✓ **Sostenibilidad**

Conclusiones

- Se han sentado las bases para la sostenibilidad sobre todo en el funcionamiento de los micro proyectos, que son los beneficios más apreciados por parte de los productores. Sin embargo, algunos pocos invernaderos y huertos no han sido completamente implementados.
- Las iniciativas de generación de valor agregado como emprendimientos asociativos no cuentan todavía con la estructura organizacional, las herramientas y capacidades de gestión para garantizar funcionamiento sostenible.
- Respecto a la sostenibilidad de los conocimientos y habilidades adquiridas en la Escuela se han sentado bases para que los líderes se sensibilicen y conozcan nuevos enfoques en el desarrollo territorial, así que adquieren capacidades básicas en formulación de perfiles de proyectos.
- Los conocimientos generados en técnicos municipales y autoridades sobre enfoques de desarrollo territorial y género corren peligro de perderse con el cambio de gobiernos municipales después de las elecciones subnacionales en marzo 2021.

Recomendaciones

- Para garantizar la sostenibilidad de la infraestructura generada con los micro proyectos, CIUDADANÍA debería realizar un seguimiento detallado, levantamiento del funcionamiento óptimo de todas las iniciativas y solucionar eventuales deficiencias en la construcción, e

implementación, así como dejar manuales y capacidades consolidadas para la operación y el mantenimiento de las diferentes iniciativas.

- Esto implica también evaluar la necesidad de conformar y capacitar un equipo de apoyo – p.e. jóvenes estudiantes o egresados de los institutos de formación para que presten asistencia técnica en problemas concretos de producción agroecológica, productividad y mantenimiento que puedan surgir; desarrollar una propuesta para su remuneración por servicios prestados (con aportes GAM, productores, etc.)
- Fortalecimiento organizativo de las organizaciones de productores, por una parte, para la permanencia, réplica de los conocimientos de enfoques y prácticas adquiridos por los líderes.
- Por otra parte, algunas organizaciones están planteando incursionar en la transformación y comercialización asociativa (valor agregado) o por lo menos gestionar el acceso favorable de sus socios/as a mercados especiales locales o regionales cercanos, lo que requiere capacidades de gestión empresarial para los que por lo menos deben sentarse las bases.
- Asegurar la difusión permanente, más allá de la duración de proyecto, por diferentes medios de comunicación y redes sociales de los enfoques, actitudes y habilidades generados, aplicando técnicas creativas.

4.2 Conclusiones y recomendaciones según pregunta

1. ¿Cómo se ha articulado en la práctica el enfoque Economía Social y Solidaria y el Enfoque de Economía del Cuidado?

Conclusiones

- Se cuenta con documentos teóricos y cuadernos o cartillas educativas que articulan los enfoques señalados, pero en la práctica la articulación entre los enfoques es relativamente menor.
- En las investigaciones y diagnósticos se tratan los enfoques como temas separados y en general se presta mayor atención al enfoque DTR y sobre todo el aspecto de mapeo y caracterización de actores, frente a los enfoques de economía social y solidaria y economía del cuidado.
- La articulación entre economía social y solidaria y economía del cuidado ha sido parcial en los micro proyectos, predominando en cada tipo de iniciativa uno de los dos enfoques.
 - Los proyectos productivos no están explícitamente articulados con un componente de la economía del cuidado, más bien, la producción de hortalizas principalmente para el autoconsumo familiar, tiende a reforzar el rol tradicional de las mujeres en las tareas no remuneradas de cuidado y sobrecargar más su trabajo. El avance que se puede observar es el reconocimiento que reciben por parte de los esposos, por generar productos sanos y diversificados para el consumo familiar, pero no se toca el tema de reducción o redistribución de las tareas del cuidado.
 - La relación de los proyectos productivos con la economía social y solidaria, según el equipo técnico, se concentra en la producción para el autoconsumo, aunque en la realidad se presentan otros elementos importantes de este enfoque, como el cuidado del medio ambiente y aspectos de asociatividad.

- Los proyectos de equipamiento de centros infantiles se orientan sobre todo a mejorar la calidad de la educación inicial; la relación con la economía del cuidado podría verse en la corresponsabilidad del estado para la educación y aliviar de alguna manera la carga de trabajos del cuidado por parte de las mujeres.

Recomendaciones

- Orientar las investigaciones y sistematizaciones hacia información concreta respecto a la articulación de los enfoques en la práctica y recoger la percepción de los hombres y mujeres sobre la economía del cuidado y sus necesidades y demandas para cambiar las relaciones y lograr mayor corresponsabilidad.
- En todo tipo de proyecto deben estar presentes los dos enfoques, precisando los criterios imprescindibles que reflejen la esencia de los enfoques.
- En perspectiva, se puede esperar, como ocurre en comunidades similares, que una mayor corresponsabilidad en las tareas del cuidado está estrechamente ligada a que las mujeres logren un ingreso importante para la economía familiar a través de actividades rentables (con auto remuneración justa), avanzando así en su empoderamiento económico. La relación con la economía social y solidaria se puede fortalecer con aspectos de asociatividad, consolidación de la producción agroecológica y circuitos cortos de comercialización.
No es demás pensar también en actividades / herramientas/ equipos que pueden aliviar el trabajo del cuidado y también económico de las mujeres.
- Proponer, conjuntamente las mujeres líderes, medidas que faciliten su participación organizativa y política.

2. ¿Cómo se han articulado los lineamientos estratégicos definidos por la investigación y diagnósticos elaborados por CIUDADANIA con las demandas de los productores?

Conclusiones

- Los lineamientos estratégicos definidos en las investigaciones y diagnósticos - Mejoramiento de la producción agrícola sana y diversificada y Aumento de los ingresos de pequeños productores familiares coinciden de manera general con las demandas de los/as entrevistados/as en el trabajo de campo. Además, priorizan agua para riego, aspecto en el que inciden los micro proyectos con la mayor eficiencia en el uso del agua con riego tecnificado.
- En perspectiva, las demandas de los productores se orientan prioritariamente a generar mayor excedente e ingresos con cultivos comerciales para los que las zonas tienen vocación – p. e. frutales o expansión de la producción de hortalizas o frutales ecológicos en mercados que reconozcan esta calidad. Además, surgen algunas ideas, más acordes con el enfoque de DT como el aprovechamiento del potencial turístico, articulado con la producción agropecuaria especial (p.e. durazno), la oferta gastronómica y atractivos patrimoniales, como actividad multisectorial urbano rural.
- La disminución de las desigualdades de género en los municipios de intervención no es explícitamente una demanda de los/las líderes, y si lo es, las mujeres que se refieren a este aspecto demandan mayores oportunidades económicas y cualificación de su participación organizativa y política; en pocos casos también se refieren a una mayor eficacia de las medidas

contra la violencia intrafamiliar, pero no demandan elementos relacionados con la economía del cuidado.

Recomendaciones

- Analizar las posibilidades para dar énfasis en futuros proyectos al acceso a mercados dinámicos, establecimiento de circuitos cortos y oferta ecológica garantizada. Esto implica fortalecer las asociaciones de productores para que asuman nuevas tareas – no de venta asociativa - pero de organización y gestión de espacios de venta, sistemas de garantía, promoción y cualificación de capacidades de venta de los/as socios/as.
 - Desarrollar con grupos especializados de productores/as líderes formados en la escuela, jóvenes profesionales y técnicos, ideas innovadoras que apuestan a la multisectorialidad, la articulación de espacios urbano rurales, que aprovechen características del territorio (naturales, sociales, económicas, patrimoniales, culturales) para desarrollar actividades productivas y de servicios.
 - Debería analizarse la importancia y grado de funcionamiento de espacios de concertación público privada y realizar propuestas para activarlos, mejorar su desempeño y generar alianzas, ya que el enfoque DT apunta a un cambio simultáneo de transformación productiva e institucional.
 - Sistematizar las demandas y prioridades de mujeres y hombres líderes formados en la escuela que ejercen cargos en organizaciones sociales, económicas y políticas, orientadas a generar propuestas que se orienten a la disminución de las desigualdades de género, con elementos de la economía del cuidado; llegar a propuestas prácticas y viables para incidir en cambios.
- 3. ¿Se ha incluido a jóvenes de ambos sexos en las acciones del proyecto y iniciativas productivas y cómo ha sido el proceso? ¿Cómo incluirlos de manera más efectiva y permanente?**

Conclusiones

- Relativamente pocos jóvenes están participando en el proyecto y según CIUDADANÍA el proyecto no se orientó específicamente a ellos.
- En general, se señala que son relativamente pocos los jóvenes, mujeres y hombres, que deciden continuar con la actividad agrícola, pues en algunos casos la disponibilidad de tierra apta para cultivos y el acceso a agua son limitantes importantes, situación que no permite que participen del proyecto. Sin embargo, aquellos que se involucran en el mismo, son jóvenes con acceso a medios de producción, y llama la atención, muchas mujeres jóvenes involucradas tienen experiencia sindical. La emigración, por estudios o razones laborales, es la característica del comportamiento económico social de los jóvenes.

Recomendaciones

- La expectativa de muchos jóvenes, sobre todo si han logrado una formación profesional o técnica, va más allá del trabajo en agricultura o podrían considerar la misma como complementaria a otras ocupaciones. En el proyecto se podrían realizar sistematizaciones y sondeos para identificar las demandas y expectativas laborales de los/ as jóvenes que migran

a las áreas urbanas de los municipios y buscar su integración en un proyecto territorial de desarrollo económico.

- Algunos jóvenes participantes se podrían formar/ capacitar para que en un futuro proyecto actúen como multiplicadores de los enfoques y prestadores de servicios que coadyuven a la sostenibilidad y expansión de las iniciativas. Por ejemplo, una joven entrevistada que participó en la escuela y en el proyecto de micro invernadero, pero es estudiante en el instituto agropecuario y podría cualificarse para la asistencia técnica puntual en producción agroecológica, pero incorporando elementos prácticos de los otros enfoques. O una mujer joven, candidata a concejal municipal que se interesa por los enfoques de desarrollo para cualificar el ejercicio de su cargo si es elegida, podría apoyar la introducción de los enfoques en la política municipal y su difusión entre la población; pero es necesario acompañar para evitar la subordinación político partidaria.

**4. ¿Cuáles han sido los niveles y calidad de participación de las mujeres en las acciones del proyecto y en las iniciativas productivas?
¿Cómo incluirlas de manera más efectiva y permanente?**

Conclusiones

- La participación proporcional de mujeres planificada fue alcanzada en la escuela y en las iniciativas productivas y, en la mayoría de los casos, la participación ha sido también activa y propositiva, porque muchas mujeres líderes tienen experiencia sindical, en asociaciones de productores y en capacitaciones anteriores con diferentes instituciones. De estas mujeres provienen las propuestas del cultivo en micro invernaderos.
- Contando la mayoría de las organizaciones con personería jurídica anterior, se trabaja solo con pocas organizaciones nuevas para incluir en enfoque de economía de cuidado, economía solidaria en sus estatutos y reglamentos; aún en estas organizaciones la asamblea no ha aprobado todavía las normas constitutivas, y podría presentarse resistencia.
- Como el proyecto ha trabajado relativamente menos en el fortalecimiento organizativo, tampoco se han trabajado otras medidas para fortalecer los enfoques señalados en la vida asociativa.

Recomendaciones

- La incorporación de elementos de género/ economía del cuidado y economía solidaria en las organizaciones de productores no debería limitarse a normas formales, ya que en general su implementación en la práctica es débil.
- Para fortalecer la participación activa de las mujeres en organizaciones mixtas y solo de mujeres existen una amplia gama de medidas, decisiones, acciones prácticas, que pueden ser apoyadas y que se han señalado anteriormente. Pero sobre todo es necesario trabajar en el fortalecimiento de la gestión asociativa y empresarial – comercial de las organizaciones de productores/as, para darle vida práctica a partir del apalancamiento con apoyo financiero y técnico. En una organización económica funcionando, las mujeres pueden mejorar sus capacidades justamente en temas de administración, comercialización y manejo del negocio en general.

5. **¿Las iniciativas productivas se enmarcan en la diversificación productiva y la seguridad alimentaria? ¿Como se han integrado los aspectos medioambientales?
¿Cómo orientar las iniciativas productivas a sistemas de manejo agroecológico de manera más decidida?**

Conclusiones

- La diversificación productiva y la incorporación de aspectos medioambientales – sobre todo producción agroecológica - son unos de los elementos más exitosos en la ejecución del proyecto y valorados por los/as participantes. La diversificación productiva alcanza buenos niveles en cuanto a hortalizas y verduras en micro invernaderos y en los sistemas agroforestales donde además se incluyen plantas aromáticas y medicinales, frutales y plantas melíferas entre otros. Es menor la diversificación en los proyectos de generación de valor agregado, que se orientan a la transformación de granos tradicionales en las zonas.
- Respecto a la seguridad alimentaria el proyecto se concentra en el componente de disponibilidad y estabilidad de alimentos sanos y nutritivos y en menor medida en el acceso económico a alimentos y el uso biológico de los mismos.
- Según los /as entrevistados/as la mayoría de los productores /as en los proyectos de micro invernaderos y huertas agroforestales cumplen las indicaciones para la producción agroecológica y realizan un uso más eficiente del agua con la instalación de riego tecnificado. Sin embargo, en la producción extensiva de cultivos tradicionales -papa, trigo maíz – y en la fruticultura orientada al mercado – aplican generalmente técnicas convencionales y máximo buenas prácticas frutícolas. Respecto a la consideración de aspectos medioambientales en los proyectos de transformación e iniciativas del cuidado los entrevistados no mencionan medidas concretas.
- Un efecto positivo no previsto, pero considerado muy importante es la disponibilidad, durante la pandemia y crisis sanitaria, de verduras y hortalizas sanas, no contaminadas, sin tener que recurrir a la compra en los mercados que muchas veces son focos de contagio.

Recomendaciones

- Debería considerarse la seguridad alimentaria no solo como la producción para el autoconsumo sino tomar en cuenta sus otros elementos y acercarse a conceptos como sistemas agroalimentarios, como señala SOS FAIM, que incluyen p.e. temas de circuitos cortos y consumidores, aspectos que también hacen a la economía social y solidaria.
- Si bien los costos de insumos externos son bajos, debería tomarse en cuenta también el costo equivalente de la mano de obra con base en una auto remuneración “justa”, la depreciación y los costos de mantenimiento de la infraestructura y el sistema de riego tecnificado para estar seguro que el “ahorro de gasto” no se realice nuevamente por la baja valoración de la mano de obra familiar, especialmente de las mujeres. Lo mismo ocurre con las iniciativas de transformación donde evidentemente los/as socios /as pagan menores precios para la molienda frente a otros servicios particulares, pero no está comprobado si la actividad es rentable para la asociación o por lo menos llega al punto de equilibrio.
- Afianzar la producción agroecológica con el establecimiento de alianzas o fortalecimiento de grupos de prestadores de servicios.

- Los productores aplicarán el manejo agroecológico también en cultivos orientados al mercado, si este premia la calidad a través de mayores precios, lo que requiere organizar espacios de venta diferenciada.
 - Si bien en el desarrollo de la escuela se han realizado visitas a parcelas agroforestales y se han incorporado profesionales con experiencia en sistemas agroecológicos en actividades puntuales, CIUDADANÍA requiere que ese apoyo técnico especializado en agroecología sea más sostenido, para capacitar en la práctica a los productores en ventajas del uso de bio insumos (bioles) y mostrar los riesgos de agroquímicos, de tal manera que se genere un movimiento para concientizar a la población y sobre todo a autoridades municipales y sindicales respecto a la alternativa de producción agroecológica o por lo menos limpia.
 - Incidir en la política municipal para que, frente a desastre naturales, de salud como la pandemia, los subsidios en insumos productivos sean favorables al medio ambiente.
- 6. ¿Cuál ha sido el funcionamiento concreto de la Escuela DT?**
- **A nivel de la currícula**
 - **A nivel de la organización, selección de participantes**
 - **A nivel de los resultados, el aprendizaje, la participación**

Conclusiones

- Debe considerarse la propuesta de capacitación en la Escuela y sus talleres como un “vehículo” coherente e importante, que permite evidenciar el desafío de implementación de los enfoques DTR, Economía Social y Solidaria y Economía del cuidado. Sin embargo, todavía la explicación de estos conceptos es abstracta y difícil para los beneficiarios.
- Se puede afirmar que existe, entre los productores, una percepción generalizada a considerar positivo el proceso metodológico de capacitación, la participación igualitaria de mujeres y hombres en la capacitación y ejecución de los proyectos, pero en especial valoran el componente técnico productivo y las inversiones realizadas mejorando la tecnología; y consecuentemente, tiene una valoración grande la capacitación práctica y elaboración de perfiles de proyecto y la negociación para su inclusión en el POA municipal.
- Surge la preocupación respecto a la limitación en el tratamiento específico de las características de comportamiento de los mercados y la comercialización de productos frescos, como hortalizas y frutas; también los productores observan la relativamente poca capacitación en los procesos de transformación de productos y sus perspectivas.
- Si bien, se constata que los productores destacan el proceso de capacitación en temas técnicos específicos de producción sostenible (producción para el consumo, diversificación productiva, utilización de insumos biológicos, etc.), en lo que se refiere a los enfoques, el conocimiento y práctica tiene limitaciones.
- Es importante la valoración de los participantes de la Escuela mediante test escritos y la formulación de perfiles de proyectos que constatan las capacidades adquiridas de los/as productores/as y por cuyo efecto se les otorga certificados de aprobación y participación; sin

embargo, desde el proyecto no se ha favorecido que éstos/as efectúen réplicas en sus comunidades para ampliar a más gente las prácticas y aprendizajes.

- En algunos casos - técnicos y autoridades (varios concejales de Sacabamba, técnicos de Cliza, San Benito y Arbieta, sobre todo), destacan que asistieron y se apropiaron de la visión de desarrollo y facilitaron los procesos de incidencia desde las organizaciones productivas, para que el Ejecutivo municipal pueda incluir algunos proyectos elaborados en la Escuela. Pero no pueden implementar políticas y proyectos por falta de presupuesto en POAs municipales.
- Para los procesos de capacitación se planificó una línea de base sobre conocimientos y pericias sobre los temas y se indagó los cambios al final de los talleres; existe una asimilación de conceptos pero muchas veces son abstractos y se dificulta el aprendizaje sobre todo con los adultos mayores.
- Finalmente, sobre el tratamiento de normativas municipales de la economía del cuidado, se avanzó en su elaboración, pero el proceso se interrumpe por la crisis sanitaria; se retomará el trabajo en la presente gestión.

Recomendaciones

- Continuar con la Escuela como vía central de capacitación y aplicación de los enfoques. Pero complementar estas acciones con talleres diferenciados con mujeres, sobre todo, para el tratamiento de los enfoques del proyecto, prestando más atención a horarios y herramientas de capacitación, más prácticas.
- Conociendo la experiencia comercial de los productores con cultivos tradicionales, se podría capacitar en el acceso a información y técnicas de mercadeo de productos frescos, con aquellos segmentos de productores que tienen condiciones para ampliar producción destinada al mercado. Además, fortalecer el componente de desarrollo organizativo, analizando en el Escuela, la razón de ser de diferente tipo de organización social y económica.
- Por otro lado, en la escuela, podría considerarse la participación de otros actores productivos y de servicios, enriqueciendo así la visión del DTR. Los proyectos deben expresar con claridad la integralidad de enfoques.
- El carácter de la participación en la Escuela, por parte de productores, Mujeres y Hombres, en calidad de representantes o delegados de base de diferente tipo de organizaciones, en principio debería conllevar el compromiso de realizar réplicas en sus organizaciones, para aportar a la sostenibilidad.

7. ¿Cuáles han sido los niveles de participación e implicación institucional y financiera de los Gobiernos Municipales (GM) en el proyecto? ¿Cómo consolidar y ampliar la participación de los GM?

Conclusiones

- Algunos GAM han participado en la selección de organizaciones y número de delegados para su asistencia a la Escuela; esta participación es consensuada con el sindicato comunal para lograr que la contraparte del GAM favorezca a las comunidades menos atendidas. Por tanto, son decisiones de la organización para aprovechar oportunidades.

- Los GAM de oferta cumplieron con sus aportes financieros (20%) a las iniciativas productivas y del cuidado, mientras que en los GAM de demanda, no se logra el aporte del sector público, y con los aportes de las organizaciones de productores no fue posible ejecutar los proyectos.
- Los enfoques DTR, Economía Social y Solidaria y Economía del Cuidado son apreciados principalmente por algunos técnicos que participaron en la Escuela, y también fueron analizados en los foros, pero en general no han sido asimilados en la política pública.

Recomendaciones

- Suscribir con GAM acuerdos para talleres específicos para técnicos municipales, en temas de agroecología, derechos y otros que hacen a los enfoques priorizados; incentivando su apoyo a la generación de propuestas integrales e innovativas de DT. Generar en este contexto una masa crítica de técnicos que puede mitigar los efectos de la inestabilidad laboral en las instituciones públicas y no perder recursos humanos capacitados.
- Organizar eventos cortos para concejales, sobre todo para mostrar en la práctica la implicación de los diferentes enfoques.
- Con GAM piloto interesados, desarrollar herramientas para la inclusión de los enfoques DT, Economía del Cuidado y Economía Solidaria y Social en los PDTI, guardando coherencia con las directrices centrales de planificación (SPIE), ya que seguramente en los próximos años se elaborarán nuevos PDTI.

8. ¿Cuáles fueron las estrategias y acciones en Incidencia Política (IP)? ¿Cómo reorientar la IP hacia logros más concretos y compromisos de largo plazo de los GM?

Conclusiones

- En las condiciones del entorno político municipal, la incidencia política se ha expresado en negociación de propuestas, con los GAM, e inscripción de perfiles de proyecto, que es un avance importante para lograr presupuesto para ejecución de las propuestas de los beneficiarios. Como muchos de los líderes tienen experiencia sindical y relación política, logran mejores condiciones de aprobación de sus proyectos con el GAM. En otros casos, los productores son acompañados por técnicos institucionales. Lo que debe destacarse es que se construyen alternativas de pequeñas inversiones, desde la Escuela, para que los productores presenten y negocien su inscripción en el presupuesto municipal.
- El proyecto promueve reuniones, foros entre actores productivos y los GAM para plantear el alcance de los enfoques de trabajo para su inclusión en la política municipal, contando con el respaldo de las organizaciones de los productores.

Recomendaciones

- Para lograr compromisos de largo plazo de los GAM, CIUDADANÍA debe elaborar una estrategia institucional para la incidencia en políticas municipales, que obviamente es diferenciada, respondiendo a las condiciones específicas que existen en cada municipio. Estrategia que debe proponer la concertación de acciones con actores locales, comprendiendo las líneas de DT y los otros enfoques. Implica identificar los niveles organizativos al interior de la estructura sindical y de otras organizaciones con mayor apertura frente a los enfoques.

- Es importante elaborar con estos aliados propuestas concretas de política públicas (no solo proyectos), exigibilidad de derechos económicos sociales y de género, así como proponer acciones de seguimiento y monitoreo.
- Otro elemento importante es desarrollar paralelamente una estrategia de comunicación continua en medios locales accesibles para todos los actores, utilizando técnicas dinámicas y de fácil comprensión, pero debe cuidarse el lenguaje sencillo y utilizando el idioma quechua.
- Fortalecer organizativamente los diferentes actores urbano rurales y analizar sus objetivos en el DTR, que permitan definir procesos, alianzas e instrumentos de incidencia política. En este marco, es recomendable trabajar a través de las organizaciones representativas de mujeres y hombres, la reactivación de los espacios público privados de concertación de políticas de desarrollo, orientados a generar alianzas y cofinanciamiento en coyunturas de crisis económica y recorte de presupuestos públicos.

9. ¿Cuál fue el “mapa multiactor/ mapa de poder” al inicio del proyecto y cómo se fue modificando en el transcurso del proyecto?

Conclusiones

- Se cuenta con un mapa multi actor que identifica la influencia, dependencia, relaciones, poder, interés y legitimidad de los diferentes actores de los municipios de oferta. Sin embargo, no se ha indagado las opiniones/ actitudes y posibles roles de los diferentes actores importantes frente a los aspectos básicos de DTR y los enfoques de Economía del Cuidado y Economía Sociales y Social, identificando posibles aliados y organizaciones contrarias. Los aspectos anteriores han influido para el poco tratamiento de la estrategia DT y de incidencia multiactor y multisectorial. Más aún, CIUDADANÍA presta poca atención práctica a este ámbito y se concentra en micro proyectos agrícolas, privilegiando la relación con los actores de poder sindical y político.
- El mapa multiactor se ha modificado, pues, aparentemente, jugaron un rol más predominante la estructura sindical central y los GAM, con cierta autonomía; este mapa se va modificando, ya con la centralización de la planificación municipal en los PTDI y el condicionamiento en el gasto e inversión municipal. En la práctica, se presenta un retroceso en la autonomía municipal, que se agrava con la disminución de presupuestos municipales que dejan poco margen para inversiones estratégicas del nivel local/ regional. Este periodo ha sido la característica del gobierno del MAS que en los niveles locales ha marginalizado a las asociaciones de productores y a pequeños emprendimientos (MiPEs), a otros actores civiles y a instituciones privadas de servicios técnicos; actores que pueden jugar un rol importante en la dinamización de la economía local, según el enfoque DTR.
Este alineamiento de actores se ha mantenido con altibajos hasta la actualidad, cambiando solamente líderes, dirigentes con mayor o menor influencia en las organizaciones sindicales, afianzando así el poder central sindical, impulsado por el Gobierno actual. Llama la atención un papel secundario político de los GAM.

Recomendaciones

- El proyecto debe tender a desarrollar fortalezas de las organizaciones de productores, promoviendo acciones estratégicas que se orienten al mejoramiento de la economía de los

pequeños productores con los enfoques adoptados, Esto podría generar una masa crítica de productores, en un determinado tiempo, que podría influir en los planes municipales. Desafío que requiere de la concertación multiactor, pero ciertamente es una tarea compleja en la coyuntura actual.

**10. ¿Cuáles fueron los impactos del contexto político en las acciones del proyecto?
¿Qué estrategias se aplicaron para mitigar estas externalidades?**

Conclusiones

- El contexto político fue poco favorable para la ejecución del proyecto, por una parte, debido a la paulatina disminución de recursos financieros municipales, y por otra, debido la coyuntura electoral que dura por lo menos desde mediados del año 2019 hasta la fecha. Esto ha repercutido, por una parte en la menor dedicación de tiempo de técnicos y autoridades municipales y sindicales a cuestiones de desarrollo sostenible y, por otra, a que se privilegien proyectos populistas y asistencialistas de impacto de corto plazo frente iniciativas estratégicas de DTR.
- La crisis postelectoral después de octubre 2019 y los conflictos sociales durante el gobierno transitorio influyeron negativamente en el normal desarrollo del proyecto, tanto en el trabajo técnico como en la provisión de insumos y materiales para la ejecución de los proyectos. Según algunos entrevistados durante esta crisis política, los productores en la práctica han desarrollado sus actividades productivas necesarias para su sobrevivencia.

Recomendaciones

- Este tipo de adversidades externas que afectan la ejecución del proyecto exigen diseñar instrumentos para mitigar riesgos. Parece conveniente desarrollar sistemas de información con instituciones y analistas políticos que permitan prever los conflictos, para adelantar algunas actividades y reprogramar otras, trabajando con los actores que están dispuestos y en condiciones de seguir avanzando.

11. Frente a los riesgos evidentes de cooptación, politización de las organizaciones de productores y/o GM, habida cuenta de la disminución de recursos estatales, ¿qué se podría hacer a corto y mediano plazo?

Conclusiones

- Es previsible que la cooptación y politización de las organizaciones de productores y autoridades continuarán en los próximos años y afectarán financieramente a la oposición; más aún, la situación de los GAM no alineados al partido de gobierno nacional, será casi insostenible. Asimismo, es previsible que la crisis económica y la recentralización en el futuro cargarán a los GAM con todavía mayores recortes presupuestarios.

Recomendaciones

- En la coyuntura de corto plazo será conveniente promover que las organizaciones productivas, contrapartes del Proyecto, expongan a los GAM la modalidad de trabajo, los enfoques y resultados del trabajo con Ciudadanía, creando base para una presentación institucional y conclusión del actual plan 2021; esto estará relacionado, además, con el hecho que las organizaciones alcancen alguna contraparte del sector público.

- En los GAM con apertura al trabajo colaborativo será posible continuar con acciones en esta gestión. Más aún, podrá considerarse el planteamiento de acciones, con las organizaciones de productores, para el apalancamiento de recursos desde programas nacionales que permitan la ejecución de políticas y proyectos orientados a DT, economía Social y Solidaria, y economía del cuidado.
- En resumen, se debe evaluar la actitud de las nuevas autoridades de los GAM y de los actores sociales organizados frente a los temas señalados anteriormente, frente a los enfoques y posibles innovaciones. Probablemente, esto lleve a delimitar coberturas territoriales con mayor posibilidad de incidencia en torno al DT, velando por la independencia institucional.

12. ¿Cómo se han fortalecido las capacidades institucionales de CIUDADANIA con la experiencia del proyecto?

- **A nivel de la capitalización interna y gestión del conocimiento**
- **A nivel de las capacidades profesionales del equipo técnico**
- **A nivel de las capacidades internas de generación de propuestas innovadoras**
- **A nivel del relacionamiento de este proyecto con otras acciones institucionales de Ciudadanía**

Conclusiones

- La capitalización interna y gestión del conocimiento se ha estado dando en CIUDADANIA como parte de una práctica institucional de investigación y acción, como se puede constatar en la documentación institucional revisada y en las propuestas de ejecución de proyectos.
- Así, la inclusión del enfoque de la economía del cuidado tiene relación con los otros programas de la institución, donde inclusive se ha logrado una ley municipal del cuidado en Cochabamba. Por otra parte, en CIUDADANIA se tiene una línea de acción relacionada con la problemática de medio ambiente.
- A pesar de los esfuerzos de capacitación/ reflexión interna e intercambios entre programas de CIUDADANÍA, que cuenta con especialistas en determinados temas, se tiene la impresión que en el equipo técnico del proyecto no existe homogeneidad y solidez conceptual respecto a los diferentes enfoques, evolución del Desarrollo Económico Local hacia el enfoque integrado por Desarrollo Territorial Rural, Economía del Cuidado y Economía Social y Solidaria.
- Si bien, puede señalarse que, en principio, la combinación de los enfoques es innovadora para el trabajo institucional, el equipo técnico, aparentemente, tiene limitaciones para realizar un trabajo integral y para la generación de propuestas, si se toma en cuenta las tareas cotidianas que repercuten en activismo para cumplir cronogramas.
- Las capacidades del equipo técnico y su relacionamiento con los actores municipales y productivos son valoradas positivamente por los/as entrevistados/as y cuentan con conocimientos profesionales en los temas de su especialidad.

Recomendaciones

- En las sistematizaciones que se realizarán en 2021, es necesario reforzar los enfoques y un entendimiento compartido en el equipo técnico para lograr propuestas integrales e

innovadoras, reflexionando también sobre los resultados de las investigaciones ya realizadas y aprendizajes con base en la ejecución del proyecto.

Tomando en cuenta este análisis se podrá precisar metodologías e instrumentos para poner los enfoques en práctica en un entorno urbano rural como es la zona de intervención.

- En algunos ámbitos de actuación del proyecto – p.e. economía del cuidado, fortalecimiento de la gestión organizativa y para emprendimientos y difusión/ comunicación adecuada a diferentes segmentos de la población -, es necesario una presencia más intensiva de parte del equipo técnico en campo, para un involucramiento mayor con la población meta y comprensión de sus actitudes y predisposición al cambio. Esto exige también un buen nivel de coordinación y análisis entre la gestión de conocimiento y desarrollo de enfoques, con la ejecución directamente en el campo.
- Completar el trabajo del equipo técnico con contrataciones puntuales de consultores p.e. en asistencia técnica agroecológica.
- En resumen, considerando la evolución importante de los enfoques en CIUDADANÍA, y el contexto, puede considerarse que es el momento para redimensionar estratégicamente la intervención. Esto implica que debe visualizarse el rol y participación institucional para el mediano plazo y definirse hitos en el desarrollo institucional, es necesario precisar un lineamiento de acciones estratégicas, con la aplicación integral de los enfoques, que permita definir planes operativos prácticos y flexibles, orientados a cambios. No parece el momento, por coyuntura externa con incertidumbres, para elaborar planes institucionales de largo plazo y complicados.

13. ¿Como se adecuaron las actividades del proyecto en el contexto de la pandemia de Covid-19, en particular con el uso de herramientas digitales?

Conclusiones

- El equipo técnico del Proyecto asumió el desafío de ejecutar algunas acciones a distancia que permitan mantener interrelacionado el núcleo de líderes, adecuando herramientas para avanzar en la elaboración de perfiles de proyectos. También realizaron un seguimiento virtual a la implementación de los proyectos (fotografías, conversaciones sobre problemas). Puesto que la crisis sanitaria está obligando adecuar las formas de trabajo y asume como alternativa el teletrabajo, este proceso es lento en el área rural, debido a costos de megas, dificultades de señal de telecomunicaciones, disponibilidad de teléfonos móviles no acordes al requerimiento del trabajo en una plataforma virtual; también está de por medio el tema generacional donde se observa un distanciamiento de algunos adultos de las tecnologías digitales.
- Además, se fortalecieron las actividades de comunicación difundiendo mensajes relacionados con los enfoques de manera creativa y que encuentran interés en la población, aunque algunos entrevistados no recuerdan muchos mensajes.

Recomendaciones

- La experiencia de uso de herramientas virtuales para la capacitación debe ser sistematizada puntualmente para definir la modalidad y formatos viables de capacitación digital y no solamente llenado de formularios para posibles proyectos.

- Realizar capacitaciones cortas para el uso de TIC, acceso a redes sociales e información sobre todo para mujeres y personas de mayor edad. Cuando se realizan capacitaciones, información y eventos virtuales se puede pensar en que el proyecto transfiere a los participantes fondos para la compra de “Megs”, seguramente se incurriría en menor gasto frente a eventos presenciales.
- Técnicamente parece necesario desarrollar alternativas de herramientas para la capacitación virtual; en este contexto, puede pensarse, en alianza con las organizaciones de productores, plantear, a autoridades sectoriales nacionales, la posibilidad de internet libre para capacitación en horarios determinados.
- El trabajo institucional, en condiciones de COVID 19, deja como enseñanza el desarrollo e innovación de metodologías, herramientas de capacitación y comunicación, pero talvez se podrían enriquecer recuperando otras experiencias con técnicos temporales especializados.

14. ¿Cuál es el rol de SOS Faim en la intervención y como se articula con el de Ciudadanía?

Conclusiones

- Al inicio del Proyecto, SOS FAIM, CIUDADANÍA Y WeEffect han acordado un marco conceptual que integre los enfoques DTR, Economía del Cuidado y Economía Social y Solidaria, aunque cada institución además tiene sus prioridades propias e interpretaciones que no necesariamente son compartida por todos los integrantes de esta alianza.
- El rol de SOS FAIM en la articulación con CIUDADANÍA se refiere sobre todo al acompañamiento y monitoreo del proyecto, además de vigilar la gestión administrativa y uso de los recursos; incluyendo el aporte de WeEffect que está siendo administrado a través de SOS FAIM.
- SOS FAIM ha asumido un rol importante en la precisión de los indicadores del proyecto, aunque no ha logrado que CIUDADANÍA concentre sus informes en el análisis de estos indicadores de desempeño, en vez de seguir elaborando informes descriptivos de actividades, sin analizar los efectos o cambios generados. También la evaluación interna del proyecto por CIUDADANÍA contó con aportes de SOS FAIM.
- El rol más significativo de SOS FAIM se refiere al apoyo estratégico respecto al impulso para reflexionar sobre la adecuación, incorporación de nuevos enfoques o criterios y metodologías, considerando los cambios en el entorno. Estas sugerencias son consideradas y analizadas con el personal estratégico de CIUDADANÍA, y dan pautas conceptuales para acordar las líneas futuras de trabajo.

Recomendaciones

- Las reflexiones conceptuales impulsados por SOS FAIM deben ser más internalizadas con CIUDADANIA, pues forman parte de un análisis de nivel internacional, donde actualmente se priorizan las dimensiones: agricultura familiar con transición agroecológica, circuitos cortos de comercialización, considerando los consumidores; movilización ciudadana de jóvenes; enfoque de género; incidencia política; desarrollo territorial con articulación urbano rural; incorporando también emprendimientos no agropecuarios y de servicios, así como diferentes tipos de organización – asociaciones, MiPEs, etc. Los objetivos se orientan a sistemas agroalimentarios sostenibles, en el marco del DT.

- En CIUDADANÍA las reflexiones, por lo menos a nivel estratégico, tiene un comportamiento similar. El desafío es avanzar en la integración de los diferentes criterios/ componentes de los enfoques institucionales, con propuestas que van más allá de lo sectorial agrícola y seguridad alimentaria entendido como autoconsumo, e integrar actividades multisectoriales y que se basen en ventajas competitivas del territorio; asimismo, desarrollar un trabajo integral de género, con base en el enfoque del cuidado, pero integrando el empoderamiento económico, político y organizativo de las mujeres; también se analiza la posibilidad de integrar jóvenes en los proyectos.
- También las prioridades de WeEffect pueden compatibilizarse con los enfoques anteriores, ya que se orientan a la Economía del Cuidado, que puede visibilizar el valor económico del trabajo del Cuidado, pero sobre todo disminuir brechas para que las mujeres puedan generar ingresos y tener acceso a tierra, propiedad y ahorro, estudios, recreación, salud y también participación política y organizativa. Además, WeEffect prioriza también medio ambiente, gestión de riesgo y cambio climático.
- El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “una teoría de cambio” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.
- Finalmente, debe recomendarse que el rol de SOS FAIM continúe pues es una experiencia excepcional que se presenta positivamente en las relaciones con cooperación y ONG locales, construyendo alternativas conceptuales y metodológicas de intervención en el desarrollo rural; existe una corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país.

5. “Mensajes clave” a conservar de la evaluación:

5.1 Aspectos globales para la perspectiva

- **Redimensionar estratégicamente la actuación institucional** de CIUDADANIA; marco conceptual central que guía la intervención: DT urbano rural- con elementos estratégicos del enfoque Sistemas Agroalimentarios sostenibles; Economía del Cuidado. Definir líneas de acción, resultados e indicadores.
- **Ratificar el compromiso SOS FAIM - CIUDADANIA** en torno al acompañamiento, monitoreo y reflexión respecto a la investigación acción. Sumar aliados con similares enfoques, complementariedad.
- **Contar con Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación**, indicadores de efecto/impacto. **Sistema de Seguimiento Operativo**- ejecución de actividades.
- **Delimitar Territorio de intervención**, con parámetros de DT y Sistemas agroalimentarios Sostenibles, Economía del Cuidado. Actuación de redes institucionales.
- **Actores sociales y productivos, alianzas multiactor**, del área pública y privada en territorio de intervención, y extra territorio; incorporar demandas de jóvenes
- **Seguimiento a la política pública sectorial**, aprovechar oportunidades.

5.2 Para la conclusión y base de nuevo proyecto

- **Implementar las recomendaciones de evaluación intermedia**, aprobadas por la institución.
- **Sistematizar y perspectiva de Escuela**, como eje para capacitación de productores líderes y aplicación de enfoques.
- **Sistematizar demandas y prioridades de mujeres y hombres**, generar propuestas para superar desigualdades de género, considerar enfoque de economía del cuidado.
- **Otras sistematizaciones temáticas selectivas**, productivas, de incidencia política, investigación, como insumos para nuevo proyecto
- **Promover espacios públicos de coordinación y concertación de políticas**, con participación multiactor y sector público local y programas/proyectos nacionales.
- **Elaborar estrategia de incidencia política**, para relacionarse/negociar con autoridades y con organizaciones productivas y sociales, a nivel local.
- **Fortalecimiento de organizaciones productivas**, capacidad para influir en planes municipales, acceso a fondos de desarrollo.
- **Sostenibilidad**, base de acciones de avances logrados, con **fortalecimiento de organizaciones de productores** en gestión de emprendimientos.

5.3 Estructura institucional

- **Análisis y ajuste de estructura institucional**, áreas de trabajo múltiple con retroalimentación conceptual, técnica y de gestión de proyectos.
- **Desarrollo de capacidades**, para continua innovación y actuación con beneficiarios
- **Innovación en comunicación e información**, capacitación virtual, aplicación metodológica y uso medios con redes; intercambio de experiencias.