



**FRÈRES  
DES HOMMES**  
Cultivons le partage de notre terre

## RESPUESTA DE GESTIÓN EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA BOLIVIA - 2022



**Belgique**

partenaire du développement

Respuesta de gestión como parte de la evaluación final del programa de SOS Faim en Bolivia, en el marco del programa SIA (SOS Faim – Iles de Paix – Autre Terre) cofinanciado por la DGD entre 2017 y 2021, y del convenio de colaboración entre SOS Faim y Frères des Hommes (FDH) para 2017-2021. Esta evaluación fue realizada por los consultores Oscar Bazoberry Chali y Ruth Bautista Durán, y concluyo en abril del 2022.

El documento de evaluación consta de **14 recomendaciones en totales**, que son de varios indoles:

- Recomendaciones a SOS Faim, FDH y socios: recomendaciones 1 a 5
- Recomendaciones a los socios: recomendaciones 6 a 10
- Recomendaciones a SOS Faim y FDH: recomendaciones 11 a 14

**Esta respuesta de gestión se concentra en las recomendaciones a SOS Faim y FDH (1 a 5 y 11 a 14).**

Por lo que refiere a las recomendaciones a los socios, SOS Faim y FDH está dando seguimiento a las mismas como parte de sus prácticas de acompañamiento y dialogo continuo con sus socios.

Esta respuesta de gestión fue debatida por los equipos en la sede y en el terreno, así como con los socios interesados.

Esta respuesta fue validada internamente por los órganos competentes de SOS Faim y FDH, de acuerdo con sus procedimientos internos.

**Recomendación 1 :** Dado que el indicador de desempeño económico es el que muestra más dificultad en términos de progreso y distribución equitativa, y se prevé un retroceso post pandemia, es importante reforzar las acciones para garantizar la base material, capacidad productiva, la permanencia de las familias, la alimentación suficiente, la obtención de ingresos para satisfacer las crecientes necesidades de la población, que sostenga y complemente los objetivos morales y éticos del programa, como son la economía social y solidaria, comercio justo, turismo solidario comunitario, finanzas éticas, conservación/recreación de identidades y patrimonio cultural, medioambiente, entre otros, que diferencian el programa de otras iniciativas.

**Oportunidades:**

- El nuevo programa Feed Good prioriza el reforzamiento a la mejora de las capacidades productivas y de comercialización sostenibles que tendrán un efecto en la mejora económica de las familias
- Reactivación del turismo en general, por disminución a nivel mundial, de la crisis sanitaria (FDH)

**Riesgos:**

- Entorno de lenta recuperación económica
- Priorización de las políticas públicas hacia la agroexportación
- Rebrote de la pandemia que impedirá una recuperación económica

**Respuesta:**

Estamos de acuerdo con la recomendación. El desempeño económico de los actores de la economía solidaria (pequeños productores rurales) depende y dependerá bastante del entorno económico nacional e internacional que actualmente tiene una lenta recuperación y en los casos del sector turístico y artesanal más lenta todavía. Las finanzas rurales aún soportan las reprogramaciones de plazos y regulación de tasas que han dispuesto las autoridades financieras nacionales y necesitan todavía un tiempo para recuperar sus performances de años anteriores. Por otra parte, las oportunidades de financiamiento público son más reducidas, visto el descenso de presupuestos municipales por la baja en los impuestos IDH (impuestos directos a los hidrocarburos) y un contexto que priorizará todavía la atención en salud. Sin embargo, el nuevo Programa FEED GOOD 2022-2026 enfocado al reforzamiento del SAS (sistema alimentario sostenible) desde una perspectiva más integral (económica productiva, de incidencia y desarrollo territorial) creemos que prolongará los logros conseguidos en el anterior quinquenio y desarrollará nuevas bases para mejorar la performance económica de los partners (circuitos cortos de mercadeo, mercados ecológicos, agricultura urbana, finanzas verdes, ...). Esto, con una estrategia de diversificación productiva como manera de fortalecer la resiliencia y oportunidades económicas de las familias.

**Acción (estrategias de intervención en el nuevo programa)**

- fomento y acompañamiento de innovaciones productivas (transición agroecológica) y finanzas verdes
- incidencia política local y dinamización/ desarrollo de mercados locales y alternativos (comprendido un refuerzo del turismo nacional - FDH)
- incidencia social y movilización para construir alianzas público-privadas, consumidores para la sostenibilidad de las actividades económicas

**Calendario**

A partir segundo semestre del 2022 y durante el quinquenio 22-26

**Responsable**

SOS Faim y partners FDH y Tusoco

**Recomendación 2:** El enfoque de sistemas alimentarios y conservación de recursos naturales comunitarios se materializa y complementa con un enfoque de desarrollo territorial, donde el entorno, el paisaje, los recursos, están utilizados, muchas veces en propiedad, de otros actores.

Dado que el programa tiene una estructura compleja verticalmente y dispersa horizontalmente, se recomienda participar activamente en alianzas, coaliciones, y estructuras publico privadas a nivel territorial, de manera que se garantice y promueva agendas territoriales, en lo posible adaptadas a los criterios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se apliquen a cada nivel.

<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe mayor sensibilidad y conciencia social sobre la importancia de los sistemas agroalimentarios después de los efectos de la pandemia</li> <li>- También -por efecto de la pandemia- se ha recuperado una mayor confianza en las colaboraciones interinstitucionales en espacios locales</li> <li>- En particular, turismo y artesanía tienen potencial (y necesitan) para establecer alianzas entre las organizaciones que practican estas dos actividades económicas, en diferentes regiones del país (FDH)</li> </ul>	<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades políticas para construir alianzas</li> </ul>	
<p><b>Respuesta:</b></p> <p>Estamos de acuerdo en principio, pero consideramos que la recomendación no está tomando en cuenta lo que ya se hace. La articulación multi-actores en los territorios, en particular público-privado, está en el centro del enfoque de desarrollo territorial (DT) que trabaja SOS Faim con sus socios en Bolivia desde hace varios años. Este enfoque será reforzado aún más en el nuevo programa, con un área de cambio específico en la ToC (área 3) y la integración de nuevos socios en nuevos territorios de intervención. En el programa 2022-2026 se buscará articular las acciones y enfoques en los territorios (transición agroecológica, desarrollo territorial, incidencia política ...) priorizando la participación de jóvenes, mujeres, organizaciones de productores (OP) y redes de OP en marcos comunales, municipales y territoriales más amplios de tal manera que sus propuestas se presenten como alternativas viables, posibles y sostenibles, convocando y sensibilizando a autoridades y emprendedores varios, hacia el OE de crear SAS. Además, SOS Faim tendrá un rol en conectar estas experiencias entre ellas en vista a compartir los aprendizajes, incluso a nivel regional Bolivia-Perú, delegando una parte de estas acciones transversales (capitalizaciones, animación de redes de socios, interaprendizajes...) al socio IPDRS que tiene amplio conocimiento y trayectoria en desarrollo territorial a nivel sudamericano.</p>		
<p><b>Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar alianzas multi-actores como parte de las intervenciones de DT</li> <li>- Promover sinergias externas con actores gubernamentales y privados</li> <li>- Promover sinergias internas entre los partners del programa 2022-2026 de SOS Faim en Bolivia y Perú</li> <li>- Promover sinergias internas entre organizaciones de regiones distintas y distantes que practican turismo y artesanía (ejemplo, rutas turísticas nacionales, etc) - FDH</li> </ul>	<p><b>Calendario</b></p> <p>Durante el quinquenio 2022-2026</p>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- partners DT</li> <li>- SOS Faim y IPDRS</li> <li>- FDH y Tusoco</li> </ul>
<p><b>Recomendación 3:</b> Comprendiendo la situación incierta de la recuperación económica y del entusiasmo de las productoras y microempresarias en los sectores de artesanías y turismo, comprendiendo también que son parte integral de una propuesta territorial y la diversificación de alternativas, recuperación de culturas y las dinámicas poblacionales, se recomienda persistir con el apoyo a estos sectores, a paso de acompañantes en procesos de aprendizaje que pueden superar la temporalidad de un programa. Sin embargo, se deben establecer metas realistas, priorizando grupos, territorios y prácticas, para que su logro sirva de estímulo, superando el desincentivo de las metas inalcanzables</p>		
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones que practican turismo y artesanía ya están constituidas en redes. Esto permite tener un enfoque global que facilita establecer criterios de selección de las organizaciones de base o grupos-meta que serán priorizados.</li> <li>- Reactivación del turismo en general, por disminución a nivel mundial, de la crisis sanitaria.</li> <li>- En el nuevo programa FEED GOOD se da continuidad al apoyo del sector artesanal, pero desde una más perspectiva integral con la incorporación de otras</li> </ul>	<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reactivación económica más lenta de estos sectores</li> <li>- Lentitud en la elaboración y concretización de políticas públicas favorables al sector</li> </ul>	

<p>actividades que complementen la generación de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- También hay que aprovechar las señales de parte del gobierno para reactivar el sector artesanal y turístico y hacer Incidencia Política</li> </ul>		
<p><b>Respuesta:</b> La intención de la recomendación es buena y estamos de acuerdo sobre la necesidad del apoyo al sector artesanal (sector de intervención de SOS Faim), pero debe ir aparejada a consideraciones restrictivas del contexto económico dado que el sector artesanal es muy sensible porque no es un sector de “primera necesidad”. Una lógica de diversificación productiva y securización a mediano y largo plazo ha sido ya introducida como respuesta a la pandemia (ej. huertos familiares de autoconsumo y venta) en los 2 últimos años del programa 2017-2021. En todo caso, bajo esta óptica también se ha decidido sostener al sector (RED OEPAIC) en el próximo programa para los 3 primeros años 2022 a 2024, pero con una estrategia de salida, después de más de 20 años de apoyo por SOS Faim. También FDH ha decidido continuar el apoyo a Tusoco (2022-2026) privilegiando, en este nuevo programa, las propuestas a nivel nacional.</p>		
<p><b>Acción</b> - Impulsar una remoción estratégica hacia la sostenibilidad y resiliencia del sector artesanal y de turismo articulado a la diversificación productiva</p>	<p><b>Calendario</b> 2022-2024</p>	<p><b>Responsable</b> SOS Faim y RED OEPAIC FDH y Tusoco</p>
<p><b>Recomendación 4:</b> Los sistemas productivos, agroecológicos, enfrentan problemas distintos cada día, acumulan conocimiento y avanzan sobre nuevas preocupaciones. Es preciso acompañar las nuevas problemáticas que enfrentan los productores, detención temprana de nuevas enfermedades, control del impacto de animales silvestres en los cultivos, adecuada valoración de la fertilidad y calidad de los suelos, adecuada planificación de mano de obra, entre otros. Se recomienda elaborar un plan de investigación y capacitación, en consulta con los beneficiarios finales, y con metas de corto plazo, anualidades.</p>		
<p>Oportunidades: - Mayor aceptación de la agroecología por parte de los productores rurales - Mayor apertura de los productores a nuevas tecnologías más sostenibles</p>	<p>Riesgos: - Límites presupuestarios y de RRHH - Generalización de OGM promovidas por las políticas públicas</p>	
<p><b>Respuesta:</b> Consideramos que esta recomendación no ha tomado en cuenta los logros positivos que se han tenido en la implementación de los sistemas agroforestales (SAF) de café durante el quinquenio 2017-2021, que han sido puestos en relieve en el informe de lecciones aprendidas del quinquenio enviado a la DGD. Es la experiencia de transición agroecológica más completa y avanzada apoyada por SOS Faim. Si bien es cierto que es una experiencia exitosa más bien puntual y territorialmente definida, incluye todos los aspectos señalados (e incluso muchos más) por el evaluador. El desafío será replicar la misma en territorios similares, lo cual está previsto en el programa FEED GOOD 2022-2026.</p>		
<p><b>Acción</b> - Difundir y replicar las experiencias de SAF - Impulsar la transición agroecológica, sacar lecciones y visibilizarlas a través de capitalizaciones y actividades de investigación-acción (cf recomendación n°13)</p>	<p><b>Calendario</b> 2022-2026</p>	<p><b>Responsable</b> SOS Faim y partners</p>
<p><b>Recomendación 5:</b> Dado que la tendencia es a mantener un sistema combinado entre actividades presenciales y mediadas por tecnología de comunicación e información, se recomienda incorporar indicadores de inclusión y desempeño digital, de manera que se evalúe el impacto deseado vs los logros por cada socio y el programa en su conjunto.</p>		
<p>Oportunidades: - Seguir reforzando la inclusión digital en las organizaciones - Mejorar el acceso a contenidos tales como capacitaciones, fuentes de información, etc. - Mejorar la eficiencia</p>	<p>Riesgos: - Dispersarse en los objetivos del programa y en el sistema de S/E</p>	

**Respuesta:** es pertinente la observación de los evaluadores sobre la dimensión de la inclusión digital en el programa, que no estaba considerada al inicio, pero surgió como indispensable a raíz de la pandemia. Constituye una dimensión transversal a la cual SOS Faim y FDH están atentas y seguirán apoyando a los socios. Sin embargo, consideramos que es un medio y no un fin, por lo tanto, para no dispersarse de los objetivos del programa no nos parece indispensable incorporarlo de manera directa como indicador de desempeño en el sistema de S/E.

Ahora, por lo que refiere en general a fortalecimiento de las organizaciones (que incluye la dimensión digital), SOS Faim está teniendo una reflexión interna (con un grupo de trabajo) sobre la manera de formalizarle más y darle mayor seguimiento. Al momento de revisar nuestras herramientas y prácticas de diagnóstico, evaluaremos la necesidad de reforzar esta dimensión como área de fortalecimiento.

Acción	Calendario	Responsable
- Revisión de la metodología y herramientas de fortalecimiento de capacidades de socios	Diciembre 2022	Grupo de trabajo SOS Faim

#### Recomendación 11:

Respecto al sistema de seguimiento y monitoreo, se propone seleccionar indicadores e incorporarlos en la estructura de los informes anuales de cada coparte, de manera que el agregado general, y su devolución posterior, se convierta en una responsabilidad colectiva que involucra al personal de SOS Faim y FDH, y a los directivos y técnicos de los socios en terreno.

Oportunidades: - Mejor calidad de información - Mayor coherencia y apropiación de los objetivos del programa	Riesgos: - /
--	-----------------

Respuesta: es algo que ya se estaba haciendo en el programa 17-21. Los socios nos reportaban y se responsabilizaban por los objetivos establecidos conjuntamente al inicio del programa. Nos parece que el sistema no ha sido bien entendido por los evaluadores.

Reconocemos, sin embargo, que la elaboración de los marcos lógicos de cada socio, por un lado, y la construcción del sistema de S/E a nivel del programa (basado en indicadores de desempeño), por otro lado, se han hecho con un desfase inicial debido al tiempo de diseño del sistema de S/E del programa. Fue compleja la construcción de este sistema, considerando la multiplicidad de actores y la colaboración por primera vez entre las 3 ONG de SIA. Pero se implementó, luego, de manera participativa con cada socio, y en la base – en parte por lo menos – del marco lógico inicial de cada socio.

El programa 22-26 siendo una continuidad del anterior, incluso a nivel de S/E, esto no se va a repetir para esta nueva fase.

Para Tusoco, para hacer el seguimiento del programa 22-26 se utilizará el marco lógico tal como Tusoco lo ha elaborado, incorporando los aportes y correcciones de FDH.

Acción	Calendario	Responsable
- Identificación de los indicadores de desempeño por cada socio para alimentar el sistema de S/E del programa 22-26	- Hasta setiembre 2022	- SOS Faim y socios
- Trabajo específico con Tusoco para detallar la línea de base (punto de partida del programa) y los indicadores de evolución para 5 años, poniendo especial cuidado en no perder datos cualitativos	- Diciembre 2022	- FDH - Tusoco

#### Recomendación 12:

Organizar los procesos de evaluación intermedia, que en general son más propicios para el monitoreo y los ajustes necesarios, entre el segundo y tercer año del programa, de manera que se garantice la integración del sistema de seguimiento y monitoreo, con los instrumentos de los socios, y se propongan los ajustes que se consideren necesarios para un tiempo prudente de ejecución.

Oportunidades: - Mejorar seguimiento del programa - Reforzar el cumplimiento de los objetivos	Riesgos: - Pérdida de información (por los ajustes realizados) - Límites presupuestarios de las evaluaciones
---	--

<p><b>Respuesta:</b> tomaremos en cuenta la recomendación al momento de programar las evaluaciones intermedias del programa 22-26. Sin embargo, nos parece que también es necesario tener suficiente tiempo de implementación para realizar las evaluaciones, considerando que el primer año constituye mayormente una fase de preparación. Por otro lado, SOS Faim considera las evaluaciones intermedias como oportunidad de evaluar de manera específica a un socio, un tema o un enfoque específico, a nivel estratégico, y no tanto el programa en su conjunto incluyendo el seguimiento de los indicadores.</p>		
<p><b>Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de las evaluaciones intermedias del programa 22-26</li> </ul>	<p><b>Calendario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2do semestre del 2023 (SOS Faim)</li> <li>- En 2023 (FDH)</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOS Faim</li> <li>- FDH</li> </ul>
<p><b>Recomendación 13:</b> Dado que existen otros actores y propuestas de desarrollo, diametralmente opuestas a las incentivadas en el programa SOS Faim y FDH, se recomienda persistir en la visibilización nacional e internacional de los logros y buenas prácticas propiciadas por los proyectos, reforzando los logros de los actores directos, al mismo tiempo que aportando al debate ante la dominancia de otros modelos productivos, comerciales y de consumo vigentes.</p>		
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar la pertinencia y eficacia del programa y sus apuestas estratégicas por un cambio de modelo productivo</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Límites presupuestarios y de RRHH</li> </ul>	
<p><b>Respuesta:</b> estamos de acuerdo con la recomendación. En el programa 2022-2026 SOS Faim tiene previsto realizar acciones de capitalización y estudios, para reforzar la visibilización de las buenas prácticas y logros promovidos por el programa, aportar al debate y sustentar acciones de incidencia política. Esto tanto a nivel nacional como regional (con acciones transversales Bolivia – Perú, que van a estar facilitadas por el socio IPDRS alrededor del R3 - desarrollo territorial), y también nacional a través de las actividades de sensibilización e incidencia política de SOS Faim en Bélgica. Para FDH, la coparte Tusoco también cumple un rol importante en la promoción de la concepción del turismo alternativo, a nivel nacional como internacional. Esta promoción está integrada en el nuevo programa.</p>		
<p><b>Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y realización de estudios, sistematizaciones y capitalizaciones de experiencias de los temas del programa</li> <li>- Participación de Tusoco en redes nacionales e internacionales de promoción de la concepción alternativa del turismo.</li> </ul>	<p><b>Calendario</b></p> <p>A lo largo del programa 22-26</p>	<p><b>Responsable</b></p> <p>SOS Faim FDH y Tusoco</p>
<p><b>Recomendación 14:</b> La gran adversidad que significó la pandemia y que apenas estamos superando muestra que se deben planificar los proyectos contemplando una posible flexibilización de acciones para responder a necesidades inmediatas de los beneficiarios.</p>		
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar la pertinencia y eficacia de nuestras acciones para responder a las necesidades de los grupos meta, en un contexto cambiante</li> <li>- Mejorar la resiliencia de los grupos meta de la intervención (capacidad de adaptación)</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- /</li> </ul>	
<p><b>Respuesta:</b> estamos plenamente de acuerdo con la observación de los evaluadores. Consideramos que es algo que ya hemos hecho en el programa 2017-2021, permitiendo adaptar las estrategias de intervención para responder a las necesidades inmediatas de los beneficiarios (ej. reorientación de actividades hacia seguridad alimentaria y/o protección de las comunidades frente a la expansión de la pandemia...), tal y como lo resaltan los evaluadores. Será indispensable mantener la misma lógica en el siguiente programa.</p>		
<p><b>Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento al contexto, diálogo y asesoramiento continuo a los socios</li> </ul>	<p><b>Calendario</b></p> <p>2022-2026</p>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOS Faim</li> <li>- FDH</li> </ul>

