



Invertir en la población rural

## **Estado Plurinacional de Bolivia**

---

### **Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano**

#### **PRO-CAMÉLIDOS**

#### **Informe de Conclusión del Diseño**

Informe principal y apéndices



## Índice

Equivalencias monetarias	iii
Pesos y medidas	iii
Acrónimos y siglas	iv
Mapa del Programa	vii
Executive Summary	ix
Marco Lógico	xix
I. Contexto estratégico y justificación	1
A. Situación del desarrollo económico y rural	1
B. Justificación	4
II. Descripción del Programa	6
A. Área del Programa	6
B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto	8
C. Efectos directos /componentes	8
D. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA	18
III. Ejecución del Programa	21
A. Enfoque	21
B. Marco organizativo	22
C. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento	24
D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza	27
E. Supervisión	28
F. Determinación y mitigación del riesgo	28
IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad del Programa	30
A. Costos del Programa	30
B. Financiación del programa	30
C. Resumen de los beneficios y análisis económico	31

### Lista de cuadros:

Cuadro 1: Características del área del Programa por Departamento	7
Cuadro 2: Riesgos y medidas de mitigación	29
Cuadro 3: Costo Total del Programa	30
Cuadro 4: Componentes por financiador	31

## Apéndices

Apéndice 1:	Antecedentes y contexto rural y del país	35
Apéndice 2:	Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género	60
Apéndice 3:	Desempeño del país y enseñanzas extraídas	77
Apéndice 4:	Descripción detallada del programa	82
Apéndice 5:	Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución	99
Apéndice 6:	Planificación, seguimiento y evaluación, y aprendizaje y gestión de los conocimientos	108
Apéndice 7:	Administración financiera y disposiciones de desembolso	114
Apéndice 8:	Adquisiciones y contrataciones	119
Apéndice 9:	Costo y financiación del programa	123
Apéndice 10:	Análisis económico y financiero	125
Apéndice 11:	Manual de Operaciones del Programa	132
Apéndice 12:	Conformidad con las políticas del FIDA	179

## Documentos de Trabajo:

DT 1:	Caracterización de la población, organización social y productiva, y focalización
DT 2:	Inclusión: Equidad Género y Jóvenes
DT 3:	Descripción detallada del Programa
DT 4:	Seguridad Alimentaria y Nutricional, y Comunicación
DT 5:	Estado de recursos naturales en el Altiplano y el cambio climático
DT 6:	Estado de los Camélidos en el Altiplano de Bolivia y el Mejoramiento de la base productiva primaria
DT 7:	Transformación y comercialización
DT 8:	Acceso a servicios financieros
DT 9:	Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
DT 10:	Costos y financiación del Programa
DT 11:	Análisis económico y financiero
DT 12:	Evaluación Institucional Pro-Camélidos

## Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	Bs
USD 1,0	=	6,96

## Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1 000 g
1 000 kg	=	2 204 libras
1 kilómetro (km)	=	1 000 m <sup>2</sup>
1 metro	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 hectáreas
1 hectárea	=	10 000 m <sup>2</sup>

## Acrónimos y siglas

ACCESOS	Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales en Territorios del Altiplano, Tierras Bajas y Valles Inter- Andinos
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
AT	Asistencia Técnica
BDP	Banco de Desarrollo Productivo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDRE	CIDRE Institución Financiera de Desarrollo
CIMNE	Centro Internacional de Métodos Numéricos en Ingeniería
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CC	Cambio Climático
CLAIP	Comité Local de Aprobación de Inversiones Productivas
CONAMAQ	Consejo Nacional de Ayllus y Marcas de Qullasuyu
CONAN	Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición
COSOP	Programa sobre Oportunidades Estratégicas de País
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CUT	Cuenta Única del Tesoro
ELB	Estudio de Línea de Base
FAM	Federación de Asociaciones de Municipios de Bolivia
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIE	Banco de Fomento de Iniciativas Económicas S.S.
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo
FMAM	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
FMI	Fondo Monetaria Internacional
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GIZ	Cooperación Alemana al Desarrollo
INE	Instituto Nacional de Estadística
INIAF	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y Forestal
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
INSAN	Inseguridad Alimentaria y Nutricional
LAC	División de América Latina y el Caribe (FIDA)
LIDEMA	Liga de Defensa del Medio Ambiente
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
MEyFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
ML	Marco Lógico
MMAyA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
MNACC	Mecanismo Nacional de Adaptación al Cambio Climático
MOP	Manual de Operaciones del Programa
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
OECA	Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena y Originarias
OECOM	Organizaciones Económicas Comunitarias
OLA	Observadores Locales Agroclimáticos
PADEM	Programa de Apoyo a la Democracia Municipal
PIB	Producto Interno Bruto
PLAN VIDA	Proyecto de Erradicación de la Extrema Pobreza - PEEP
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PN	Plan de Negocios
PNC	Plan Nacional de Cuencas
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PPCR	Programa Piloto de Resiliencia Climática
PROCASUR	Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural
PRODEM	Banco Múltiple PRODEM
PROFIN	Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero
PROMARENA	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos
PRRM	Plan de Reducción de Riesgos Municipal
RA	Ruta de Aprendizaje
RIMS	Gestión por Resultados e Impacto
RMT	Revisión de Medio Termino
RRD	Reducción de Riesgos de Desastres
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SAT	Sistema de Alerta Temprana
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SIG	Sistema de Información Geográfica
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
SISIN	Sistema de Información Sobre Inversiones
SNF	Sistema Nacional Financiero
TGN	Tesoro General de la Nación
TIOC	Territorios Indígena Originario Campesinos

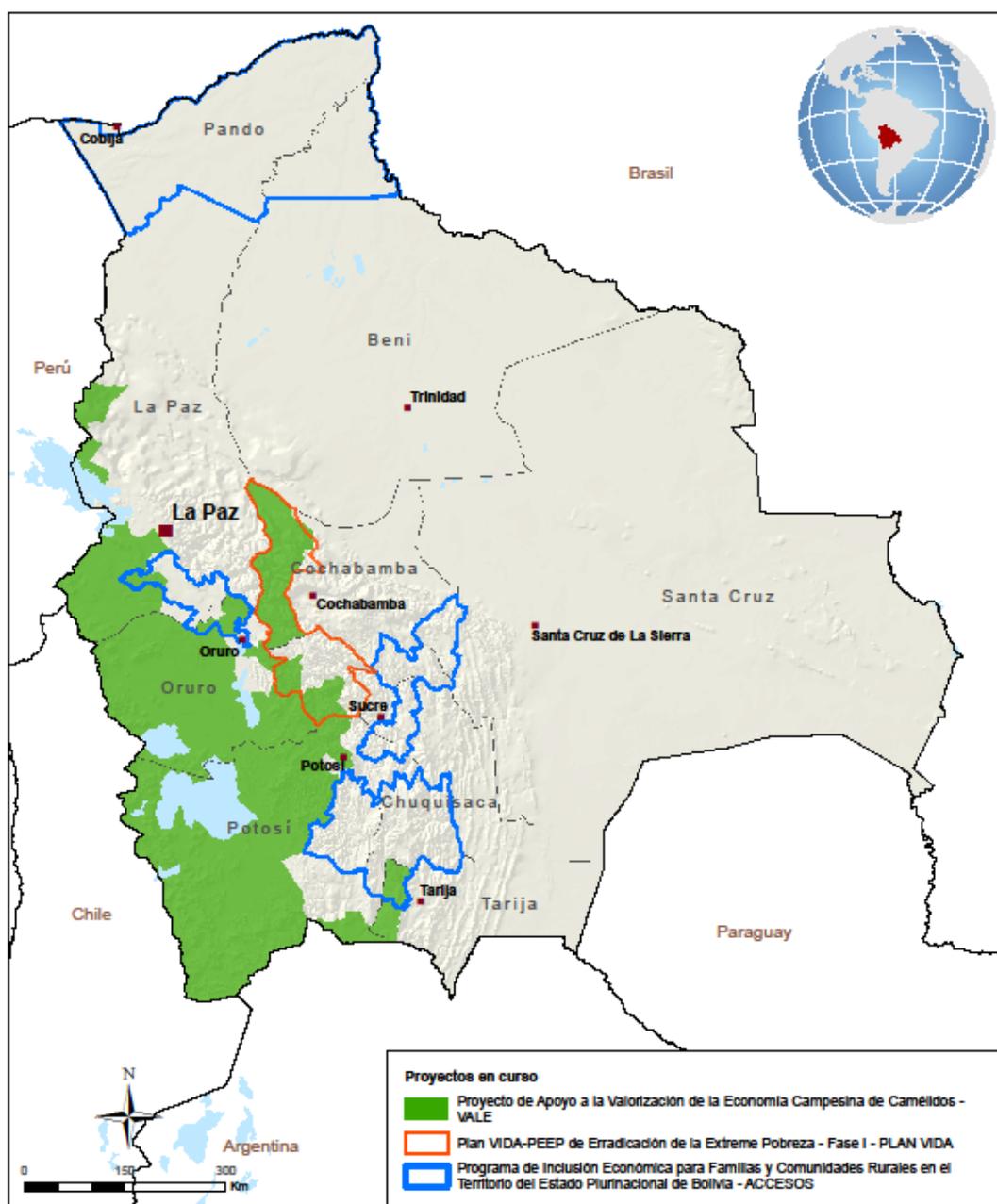
UCN	Unidad de Coordinación Nacional
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
UGR	Unidad de Gestión de Riesgos
UTD	Unidades Técnicas Departamentales
VALE	Proyecto de Apoyo a la Valorización de la Economía Campesina de Camélidos
VAM	Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria
VDRA	Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario

## Mapa del Programa

### Estado Plurinacional de Bolivia

#### Operaciones Financiadas por el FIDA

Informe de diseño



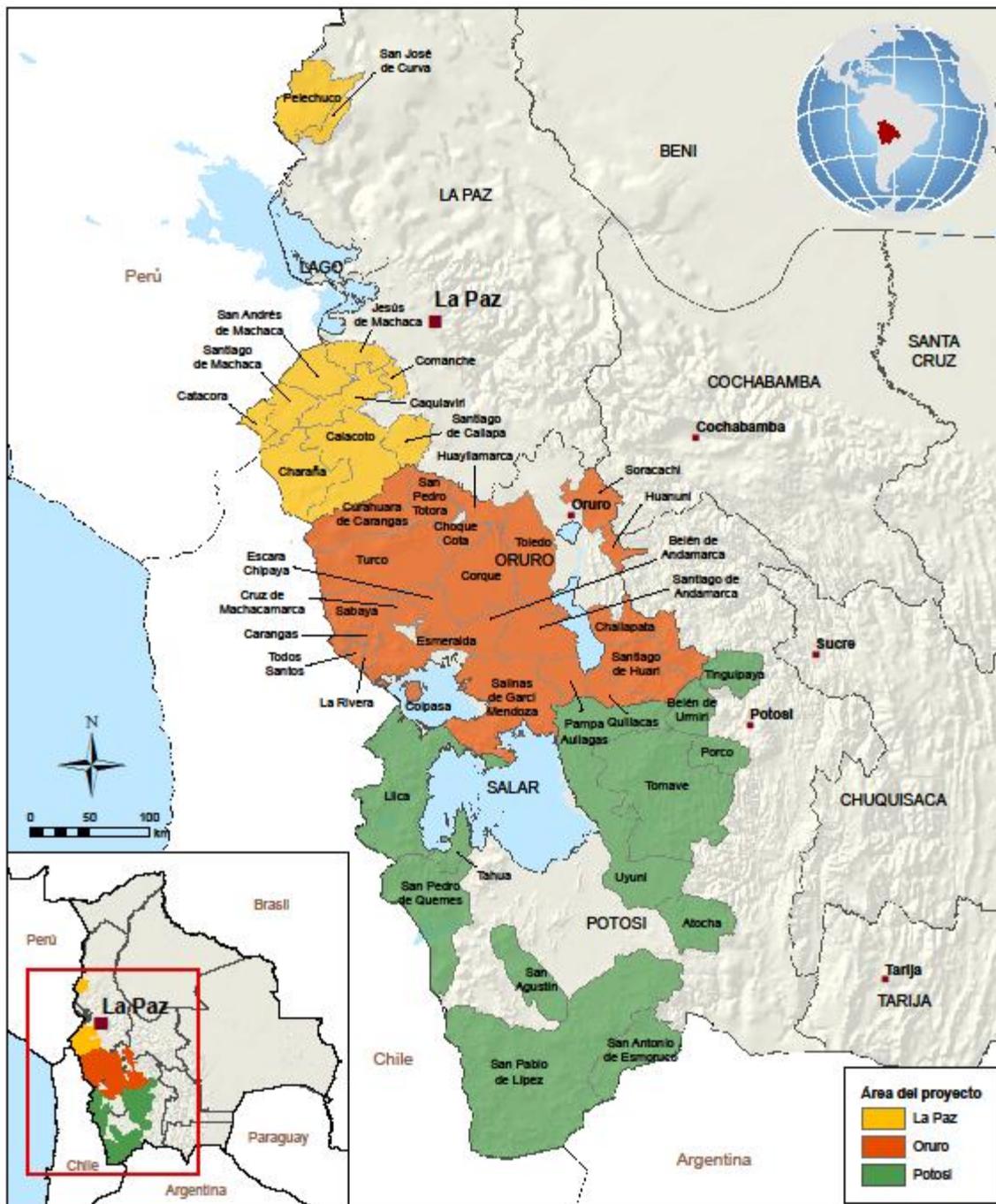
Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 10-09-2014

## Estado Plurinacional de Bolivia

### Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano

#### Informe de diseño



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 10-09-2014

## Executive Summary

### I. JUSTIFICATION AND RATIONALE

The proposed programme is fully justified taking into account poverty conditions, food insecurity and vulnerability of the rural population in selected priority municipalities in the programme area and remaining challenges identified by the IFAD-funded Enhancement of the Peasant Camelid Economy Support Project (VALE) in the area of intervention of the proposed programme. Programme interventions are justified taking into account the important contribution of South American camelids to the economy of the target population in the selected area and whose welfare is associated with the income derived from their breeding, processing and marketing of fibre, meat and hides. Programme interventions will help in reducing difficulties and obstacles in primary production such as: (i) low productivity, low quality and livestock numbers in the Bolivian high plateau; (ii) improper handling of animals and herds; (iii) limited availability of feed and water due to the deterioration of natural resources and climate change; (iv) expansion of the agricultural frontier for quinoa cultivation; (v) low value-added to raw materials; and (vi) inadequate access to services (veterinary, inputs, etc.). The programme will also address limitations in processing and marketing including: (i) lack of technical assistance; (ii) high production costs; (iii) inadequate access to markets; (iv) lack of access to financial services; and (v) lack of relationship between the different actors in the production complex. In this context, the programme proposes a long-term strategy based on sustainability of joint venture projects with access to markets and strengthening organizational actors. Programme implementation will enable the scaling up of development approaches promoted by other IFAD-funded projects in the country such as: (a) VALE; (b) the Management of Natural Resources in the Chaco and High Valleys project (PROMARENA); and (c) the Technical Assistance Services for Smallholders project (PROSAT).

### II. PROGRAMME AREA AND TARGET GROUP

**Programme area.** The programme will be implemented in 47 municipalities in three departments in the high plateau: La Paz, Oruro and Potosi. Selection of the programme area is based on: (i) poverty conditions; (ii) indices of economic, social and environmental vulnerability; and (iii) potential for the production of South American camelid and their by-products. This programme area concentrates 67% of the population of South American camelids in Bolivia representing 1 915 436 animals with Oruro accounting for 57%, La Paz 33% and Potosi 17%.

The area of programme intervention is characterized by altitudes ranging from 3600-4600 metres present in low humidity, low rainfall and high solar radiation. The climate is cold and dry, with extreme temperatures up to minus 15 degrees Celsius in the winter and annual average temperatures between 4 and 8°C. Rainfall occurs between November and March with a range of 200 to 800mm/year. The dry season is between April and October. Frosts occur throughout the year and hail by the end of the rainy period causing serious damage to the few crops and native grasslands in the area.

**Targeting and target groups.** Implementation of the programme will be based on geographic targeting in accordance with IFAD's targeting policy. More specifically, the programme will be consistent with the definition adopted by IFAD for interventions in Bolivia that determines that the target population is composed of small-scale producers, artisans, microbusiness men and women, rural population living in extreme poverty and food insecurity and marginalized groups (indigenous peoples, women and youths). The programme's target group includes among others: rural populations (Quechua, Aymara), with moderate to extreme levels of poverty, limited access to irrigation and water, lack of financial capital, difficulties in accessing financial services, training and technology, limited employment opportunities, poor or inadequate socioeconomic organizational levels and out migration in areas with high environmental vulnerability. As part of the targeting strategy the programme will take into account the new State Constitution that explicitly recognizes the collective rights of indigenous peoples and the right to consultation processes.

**Target group.** Using geographic targeting criteria, a typology of farm families and data from the 2012 Census data by the National Statistics Institute (INE) the programme considers 106 571 rural families living in the area of intervention. Of all rural families it is estimated that 63 942 families are engaged in

breeding South American camelids. The programme will benefit a total of 30 000 families; equivalent to 47% of the target population. The programme area encompasses a total of 1 996 rural communities.

**Gender.** The programme is consistent with the three strategic objectives of IFAD's gender policy: (i) promoting economic empowerment to give women and men in rural areas an equal opportunity to participate in profitable economic activities and benefit from them; (ii) give women and men the opportunity to equally express themselves and influence rural institutions and organizations; and (iii) achieve a more equitable balance in workloads and the distribution of economic and social benefits for women and men. In compliance with these strategic objectives, the programme will ensure that these considerations are taken into account and are the responsibility of all programme staff from the outset identifying inequalities and furthering affirmative actions. The programme will promote equitable leadership in productive organizations contributing to the economic empowerment of women associations and groups taking into account the workload these economic initiatives will entail. In order to establish gender considerations across the board a comprehensive training programme aimed at programme facilitators will be undertaken ensuring that at least 50% of these facilitators as well as programme staff are women and youths. The training programme will include the provision of scholarships, and participation in learning routes. The programme will also systematize experience by productive organizations in the implementation of measures for gender equality and inclusion of youths disseminating findings and recommendations through events and publications.

### III. GOAL, OBJECTIVES AND PROGRAMME APPROACH

**Goal and objectives.** The main purpose of the programme is to improve living conditions of families and productive economic organizations linked to the South American camelids complex while ensuring sustainable management of natural resources. The programme will contribute towards: (i) reducing rural poverty and child malnutrition; (ii) increasing physical assets (productive infrastructure) and financial assets (capital) of programme users; (iii) enhancing the integration of business initiatives of programme beneficiaries in the South American camelid production complex value chains; (iv) increasing the income of participating families; (v) furthering adoption of practices that are conducive to natural resource management; and (vi) increasing the capacities (human and social assets) of programme users based on social inclusion of women and youths principles.

**Programme approach.** The programme will further a territorial development approach in developing activities in the context of the South American camelid production complex. It will strengthen the capacities of families and local organizations in improving South American camelid productivity while improving the management of natural resources and resilience aimed at supporting lively hoods, food and nutritional security in partnership with public and private stakeholders. Assistance will be provided for developing business skills of productive economic organizations in gaining access to markets competitively by implementing business plans together with strategic investments in the processing of intermediate products of the South American complex value chain. Additionally the programme will promote and deepen the provision of financial services thus, furthering financial inclusion. The programme will allocate funds through competitive mechanisms for the implementation of various production and business initiatives in accordance with existing public policies.

### IV. PROGRAMME COMPONENTS

Programme implementation includes three main components and programme management.

**Component 1. Primary production and management of natural resources.** The objective of this component is to strengthen and contribute towards better access by poor families to initiatives aimed at improving primary production at the level of family production units, communities and micro watersheds in the management of natural resources, and food security. Programme initiatives will improve the productive environment, reduce negative environmental impacts and provide conditions for competitive entry into markets.

The operating strategy for this component will be based on technical assistance and financing of comprehensive initiatives of 1 996 communities grouped into 399 groups (five communities on average per group) equivalent to 8 groups on average for each municipality in the area programme intervention. Provision of technical assistance to communities will be entrusted to local talents trained in collaboration with universities, as municipal facilitators. (Four facilitators for each municipality).

Implementation of the sub component will include two sub components: (a) Improvement of primary production in nutrition, animal health and management and support to small farm infrastructure; and, (b) Sustainable use of natural resources.

**(a) Improvement of primary production in nutrition, animal health and management and support to small farm infrastructure.** The implementation of this sub component includes the following activities:

**(i) Programme information dissemination workshops.** The programme will finance information dissemination workshops in each municipality, with the active participation of all stakeholders in the South American camelids production complex including producers, unions and local authorities, indigenous and peasant organisations, municipal officers and technical staff as well as the programme's technicians with the purpose of disseminating information on the programme's operational strategies, establishing bonds of cooperation and agreements of actors in the productive complex.

**(ii) Participatory territorial planning.** The programme will implement participatory geo-referenced agro ecological zoning studies on productive situations, the state of natural resources, threats, vulnerabilities, climate risks and others. The studies will include thematic maps and a pre-portfolio of initiatives in line with the reality of the territories. These studies will serve as tools for planning and proposing various initiatives to be submitted by groups of communities in the municipalities of intervention. These groups will participate in competitive mechanisms for transferring financial resources to them. The studies will also serve as tools for territorial planning and governance (production management and natural resources) by municipalities in accordance with the current regulatory framework.

**(iii) Competitive financing of household and community production unit initiatives.** The programme will finance comprehensive productive management and infrastructure initiatives aimed at improving productivity of South American camelid livestock breeding. Initiatives to be funded will include local and adapted practices regarding nutritional management (grazing), health (campaigns, veterinary pharmacies and field promoters), genetic improvement (breeding stock); small productive infrastructure including: water reservoirs, pens, sheds, food and water bowls. Initiatives will be submitted by groups composed of five communities to be approved by Territorial Rating Committees made up of local actors. Once approved, the programme will transfer resources to the leading community among the group of communities, supporting them with technical assistance by municipal facilitators. The results of these initiatives should provide inputs and raw materials of high quality to the respective productive complex supply chains, according to market demand.

**(iv) Training in food security, nutrition, gender equality, rural youth and experience sharing.** This cross cutting activity will contribute towards ensuring food security and nutrition, gender equality and the inclusion of young men and women, economic empowerment, equitable leadership in productive organizations and reduced women's workload. The following activities are planned: (a) selection of youth municipal facilitators based on gender equality and knowledge of food security and nutrition issues, empowerment, organizational strengthening, leadership, use of participatory methodologies and tools to measure gender equity and identify affirmative action; (b) sensitization workshops for producers, community leaders and municipal leaders and programme staff; (c) courses for young women and men on food security, nutrition and self-esteem; (d) learning routes for youth inclusion; (e) experience exchanges among women leaders; (f) secondary education youth summits; and (g) cultural gatherings of young men and women. These activities should provide new insights regarding the development of communities and groups that will implement business plans to be financed by the programme, ensuring equal access of vulnerable groups (women and youth) to the opportunities and benefits of the programme, through a more equitable distribution of workloads with men providing support in domestic chores and (h) establishing partnerships with

specialized organizations on issues such as domestic violence, reproductive health, access to land, knowledge of new legislation to ensure equality and women's rights, among others.

**(b) Sustainable use of natural resources.** This sub component will be based on a territorial management approach for the implementation of natural resource management aimed at improving livelihoods and ecosystems, through the following activities:

**(i) Integrated management of water resources in communities.** To ensure that there is greater awareness of the economic, social and cultural value of water and soil resources at the territorial level of communities and micro watersheds for resilient and sustainable management of natural resources, the programme will support interventions at levels in at the community level with the support of municipal facilitators and inputs from studies previously undertaken, communities will formulate water and soil management and infrastructure initiatives for water harvesting including infiltration trenches, protection and conservation of water sources, water reservoirs, protective enclosures, water recharge areas and others in order to participate in the programme's competitive mechanism. Organized community groups that have a comprehensive portfolio of proposals will participate based on territorial needs. The implementation of the initiatives will be supported by municipal facilitators. The programme will reward the best physical results reached by community groups within a territory, which will be evaluated by community juries. The implementation of the initiatives should enhance primary production of camels and depending on the different production conditions of the communities, it will be promoted the agricultural diversification in those municipalities with high food insecurity levels.

**(ii) Management and soil conservation.** This activity will assist in improving the use and management of soil resources in order to restore and maintain their productive capacity, water retention, reducing the rate of evapotranspiration, erosion reduction through: (a) recovery practices, conservation and protection via stone terraces, stone bunds in gullies, (b) recovery, repopulation and maintenance of native prairie, protection and maintenance of bogs and wetlands, (c) afforestation or reforestation of key areas, (d) adoption of best practices for improving soil fertility of family farms in order to complementarily support food security and nutrition of user families in municipalities with high food insecurity levels. These initiatives will be funded based on calls for proposals to be been agreed with authorities of the communities groups according to custom. Proposals will be judged by community juries mentioned earlier. Financial resources will be transferred to the leading community among the group of communities involved.

**(iii) Strengthening local institutions for natural resource management and systematization of experiences.** The programme will strengthen the institutional and local capacities of communities and municipalities in territorial management in the context of the South American camelid complex. This activity will encompass management of natural resources and risk management. The programme will: (a) strengthen municipal units under the Productivity and Risk Management (UGRM) programme, (b) further knowledge on natural resource management (workshops, exchanges, learning routes, communication fairs) on ancestral and modern practices in a given context, (c) training of local observers for integration of ancestral knowledge to be responsible for the monitoring of climate impact on agricultural activities for the generation of information and knowledge at local level for use in planning and implementation of management risks measures. The programme, in line with national and local policies for Risk Management, will coordinate its interventions with the Risk Management and Adaptation to Climate Change Unit of the Ministry of Rural Development, (d) co-finance adaptive research in collaboration with organizations such as the *Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal* (INIAF), non-governmental organizations (NGOs), universities and others, to address the needs of the South American camelid complex. As part of the knowledge management and experience sharing activities regarding natural resource management the programme will coordinate activities with the Economic Inclusion for

Families and Rural Communities in the Territory of the Plurinational State of Bolivia (ACCESO) project of the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (ASAP) in accordance with IFAD's scaling up approach.

**Component 2: Processing and marketing.** The objective of this component is to support families and their organizations in generating productive economic infrastructure conditions aimed at encouraging private investment, improving transformation processes for value creation and deepening competitive access to markets while increasing interaction between different actors in the South American camelid production complex. This component links the dynamics of improving production and productivity of South American camelid breeders with transformation initiatives to generate added value in the fibre, meat and hides value chain.

This component includes two subcomponents: (a) processing of fibre, meat and hides and (b) marketing of processed products.

(a) **Processing of fibre, meat and hides.** Implementation of this sub component includes the following main activities:

(i) **Training of programme teams** in competitive allocation of financial resources and financing of business plans. The programme will strengthen staff capabilities in two major themes through specialized consulting services; use of competitive awards and formulation of business plans. Special emphasis will be placed on formulation business plans considering the different types of potential beneficiary organizations and their organizational level.

(ii) **Strategic analysis of the South American camelid production complex** in its three value chains. The programme through from hiring will undertake a referential study to include: (i) a compilation/review of the various and scattered studies and assessments already made; (ii) mapping of public and private actors in municipal territories involved in the South American camelid production complex(fibre, meat and hides), their roles, responsibilities, power relationships and interest and commercial links; (iii) the dynamics of the market: supply and demand; (iv) assets and investments undertaken and investment potential; (v) major bottlenecks(fibre, meat and hides); (vi) concerted and strategic visions agreed between actors; (vii) agreements and concerted partnerships established for the development of the South American camelid complex. Special attention will be paid to the issue of migration (especially young people), the role of women (workload), trends of generational change and better integration into the complex, including technological changes.

(iii) **Financing of business plans** in primary, secondary and speciality export markets processing. Includes technical assistance for the formulation and implementation of business plans. The programme will finance business plans of family production units and productive economic organizations through competitive procedures. Business plans should aim at implementing processing/transformation initiatives and undertakings with potential according to the opportunities and types of markets to be reached. Supply will depend on actual market demands that ensure sales and revenues for enterprises and improve prices for families of farmers and producers in order to consolidate and ensure sustainability of the business venture. The programme will support: (i) technical assistance for the preparation of business plan proposals; (ii) specialized and differentiated technical assistance for implementation of business plans (improving production systems, technological innovations, improvements and quality control, business management, production costs, marketing, business events, identification of marketing channels at the local, national and export levels, depending on the complexity of the enterprises. The programme will fund a total of 492 business plans aimed at adding value to products of the South American camelid complex. The programme will also co-finance jointly with national, departmental and municipal governments business like investments in medium size infrastructure such as mills, slaughterhouses, cold chains and storage facilities.

(iv) **Increased investment in infrastructure to strategic business transformation.** Strategic investments in medium to large infrastructure, that considers technical, socio-economic,

financial and environmental established criteria feasibility. The Program will support the co-financing of : (i) construction and equipping of 5 collection centers; (ii) Infrastructure to support production (iii) refurbishment and equipping of 5 slaughterhouses in coordination with SENASAG for its respective certification; (iv) investments of 5 cold chain enterprises articulated with slaughterhouses; v) equipment of 15 processing centers (fibre, meat and leather) and (vi) start-up capital for 13 business plans (management and administration, working capital and technical assistance, etc.) of the previous mentioned production infrastructure. The co-financing will come through the resources of the national counterparts (General Treasury of the Nation -TGN, and departmental and municipal governments) and producers via public tenders. In case of default of the counterpart to support the planned infrastructure a suitable replacement would be considered

**(b) Marketing of processed products.** Implementation of this subcomponent includes the following main activities

**(i) Support to marketing processes and markets.** The programme will support the different actors involved in furthering their relations and trade link ages through business fairs and events. The programme will also fund campaigns to promote South American camelid products at the level of national and international consumers in different markets. The following activities will be funded: (i) training of young people (women and men) in the use of information and communication technologies (ICTs) allowing them to do business with potential buyers; (ii) organic, fair trade certifications and recognition as legal entities of productive economic organizations; (iii) training of youth in marketing strategies and marketing campaign sat national and international level in the three chains (fibre, meat and hides); (iv) establishment of business relationships by economic productive organizations with national and international enterprises; (v) exchanges and learning routes nationally and internationally on specific subjects and of direct interest of each group; (vi) trade showsat municipal, departmental, national levels and support for participation in international trade shows;; and vii) scholarships for post graduate college students.

**(ii) Innovation, systematization in gender equality and rural youth.** This activity is a cross cutting effort. New rural dynamics show that the boundaries between urban and rural are increasingly blurred. The young, especially men, live mostly in cities without losing their ties and relationships with the rural milieu. This situation and present trends affect men and women differently resulting in an increased work load for women. Given this context, the programme will promote specific innovative activities for women and youth, such as: (i) research and development of technologies addressed at women and youths in coordination and co-financing with the *Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal* (INIAF) and specialized institutions; (ii) awareness raising on gender equality, in partnership with other actors in the area of programme intervention, aimed at direct and indirect users of the programme; (iii) systematization of the experience of some of the productive organizations in the implementation of measures to promote gender equality and inclusion of young people and their dissemination, (iv) promoting innovations in reducing work load of groups involved in the implementation of business plans and, (v) preparation and dissemination of appropriate materials.

**Component 3: Access to Financial Services.** The objective of this components to further knowledge, access and inclusion of farmers, organizations and business groups who participate in the South American camelid production complex to financial services and products offered by financial entities. This component includes three sub components:

**(a) Information and financial education.** The programme will provide financial institutions general information regarding the programme and to municipalities where there is no financial services coverage. In addition, the programme will coordinate with municipal governments for them to provide facilities to financial institutions for their establishment in the area, logistics and communication so as to allow them to introduce new service points (agencies or bureaus). The programme will design an information strategy and financial education using

multimedia, modular workshops for municipal facilitators, and programme users. These activities will be coordinated with specialized entities (PROFIN, FINRURAL PRODEM, FIE, CIDRE and others) and with international cooperation institutions such as the Inter-American Development Bank (IDB) that have financial education programmes aimed at financial inclusion of different actors in the South American camelid complex.

**(b) Mobilization of savings.** The programme will provide incentives and innovative ways for opening monetary savings accounts, in partnership with financial institutions in the municipalities selected by the programme. The incentives will be for all families involved in the various programme initiatives. It is expected that programme users and the programme will contribute equally. It is also expected that these financial incentives will benefit men, women and youth, as a useful instrument for breaking their distrust of the financial system and strengthen citizenship and self-esteem. This activity should be seen as a social inclusion exercise with rights and obligations which will allow programme users to have resources available in emergencies and be able to access complementary services (payments, remittances, bonds)

**(c) Promotion of financial services.** The programme will implement a strategy to further access to financial services by all actors in the South American camelids complex than have the capacity to assume financial obligations. Promotion of financial services will be undertaken in coordination with specialized public sector entities (BDP, Banco Union) that have already developed lines of credit, guarantees and trusts for other items or chains such as quinoa. Promotion activities will also be coordinated with specialized entities (PROFIN, FINRURAL) that have various products and financial innovations that can be adapted to the reality of breeders, producers and entrepreneurs in the South American camelid sector

## V. IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

Programme implementation will be the responsibility of a **Programme Implementation Unit (PIU)** within the MDRyT. The PIU will consist of: a **National Coordination**, and **Departmental Technical Units**, located in the three departments in the programme area.

**Programme Implementation Unit (PIU).** The PIU will be responsible for implementing the Programme, with technical, administrative, financial and legal capacity, staffed by: (a) a coordinator, (b) a secretary, (c) a legal advisor, (d) a monitoring and evaluation(M&E) officer, (e) an M&E assistant and computer systems specialist, (f) a communications assistant, (g) an organizational development, gender equity youth inclusion officer;(h) a marketing/ financial services officer, (i) a primary production, food and nutrition security and environment specialist, (j) a food and nutrition security assistant, (k) an administrator and, (l) an accountant and support staff.

**Departmental Technical Units (DTUs).** The DTUs will be composed of: (a) a regional coordinator, (b) a marketing and financial services specialist, (c) a primary production, food security and environment specialist, (d) a gender equity and youth inclusion specialist, (e) an administrator and support staff.

The PIU will develop links with Departmental and Municipal Autonomous Governments, municipal associations, social organizations, rural economic organizations and other public entities in order to operationalize the programme holistically and achieve inclusiveness, based on the efficient and effective use of human, technical and financial resources in the programme area. It is expected that Departmental and Municipal Autonomous governments will support programme implementation by: (a) facilitating the identification of priorities related to programme objectives; (b) co-financing infrastructure works in the context of proposals that will receive financial or non-financial support by the programme and, (c) participating in participatory monitoring and evaluation processes, including social control.

The programme will respect the self-determination and self-governance of municipalities that have opted for native and peasant indigenous autonomy, taking into account recognition and respect for the rights of peoples and nations, framed in freedom, dignity, land, territory while respecting their identity, forms of self-governance, customs, traditions, language, forms of administrative organization and other aspects directly related to the territory where programme interventions will take place.

**Programme guidance.** Overall guidance will be provided by a Programme Steering Committee while at the departmental level the programme will establish Territorial Rating committees, community juries and Local Productive Initiatives Approval Committees. (LPIAC)

**Programme Steering Committee (PSC).** The PSC will be responsible for providing strategic policy for interventions. It will be composed of five members including: a representative of *Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo* (VIPFE), a representative of MDRyT, who would preside, a user representative, one representative of the Ministry of Environment and Water and the National Programme Coordinator to officiate as Secretary of the Committee. The PSC will serve as an inter-ministerial coordination mechanism in order to carry out monitoring and evaluation of programme management, provide implementation guidelines based on suggestions by the National Coordinator, review Annual Work Plans and Budgets (AWP&B), review the results of external audits and approve the mid-term evaluation. It will meet twice a year and convene special meetings if necessary.

**Territorial Rating Committees.** These committees will assess proposed primary production and food security and nutrition initiatives. They will be established at departmental level and composed of five members selected according to custom. One of the members will be a subject matter specialist or local talent.

**Community Juries.** Participating communities will select according to local customs an expert in natural resource management, who along with local municipal facilitator program will qualify physical results in each community.

**Local Productive Initiatives Approval Committees (LPIAC).** Three committees will be established in the three programme areas entrusted with the selection and approval of business plans submitted by potential users or beneficiary groups. The committees will include accredited representatives of organizations with decision making authority. The public-private composition of committees will vary according to each department. Committee membership will include: (i) a representative of the PIU who will serve as Secretary of the committee; (ii) a Departmental Representative of Departmental Autonomous Governments; (iii) a representative of Municipal Autonomous Governments; (iv) a representative of the private sector with experience in the type of business being proposed; (v) two representatives (male and female) of rural economic organizations who will be replaced by other representatives temporarily in case of conflict of interest; (vi) a youth organization representative; (vii) a trade union representative; (viii) a representative of a financial institution; and (ix) an *ayllu* representative

## VI. COSTS, FINANCING AND BENEFITS

**Costs.** Total programme costs have been estimated in USD 38.8 million. The cost structure includes the three main components and Programme management: (i) Primary Productions and Natural Resources Management USD 18.3 million (47.2%), (ii) Processing and Marketing USD 13.7 million (35.4%), (iii) Access to Financial Services USD 1.4 million (3.6%), and programme management USD 5.4 million (13.8%).

**Financing.** The Programme's financing comprises an IFAD loan of approximately USD 17.9 million (46.2%); the Government contribution of USD 16.5 million (42.7%) made of the National Government counterpart contribution of around USD 6.8 million (17.6%), Departmental governments USD 3.9 million (10.0%), Municipal governments USD 5.8 million (15.0%); and contributions in cash from beneficiaries of about USD 4.3 million (11.2%).

**Benefits.** In order to establish programme benefits a total of eight farm models and four micro-enterprises models were developed related to the South American camelid production complex while considering the gradual income of families in the activities planned. The financial feasibility was evaluated for 10 years taking into account the opportunity cost relative to the bank rate (11.50%). For farm models, the Internal Rate of Return (IRR) was estimated between 22% and 37%. The Net Present Value (NPV) was positive in all cases, ranging between USD 107 and USD 543 within comes above the poverty line. The micro enterprise models showed an IRR between 18% and 56%, and the NPV ranged between USD 5 882 and USD 45 312 and increased employment levels implying a reduction of wage labour outside the farm and greater commitment to the business development. The economic evaluation was projected for 20 years in terms of contributing to improving the national economy. The evaluation considered adjustments in cash transfers to programme users (competitions for primary production, management of natural resources, productive infrastructure for proposed

business plans, and savings). Price contingencies were adjusted considering that imported inflation is a distortion of the actual prices. Adjustments were also made regarding the economic input prices (farm labour) and shadow prices (for tradable goods) whose ratio is equivalent to USD1.24. Indicators show that the programme is economically feasible, and a good investment for the Government of the Plurinational State of Bolivia. The IRR is 27%, NPV USD 23.5 million and the benefit/cost B/C 2.31 considering a discount rate of 12.67%.

Sensitivity analysis shows that in terms of economic feasibility the programme is more sensitive to the reduction of benefits than to increase costs. With reduced benefits the programme withstands up to 37% and increases in costs up to 84%. Considering delays, the programme withstands two year delays keeping positive benefits.

## VII. RISKS

The following risks have been identified: (a) possible duplication with upcoming financing by the World Bank, (b) delays in launching and starting programme operations, (c) limitations in the processes of establishing or formalizing small and medium-sized enterprises by programme beneficiaries, (d) funding to be provided for launching new business ventures will require transfers to producer organizations with low implementation capacity, including fiduciary duties, which may affect the implementation of economic initiatives (e) the implementation of initiatives that include building of infrastructure in conjunction with departmental and municipal governments will require financial contributions that may not be available, (f) market acceptance and increased demand for the different products in the value chain and reduced barriers resulting from measures designed to ensure food safety especially meat products, (g) climate change events such as droughts, frosts and hailstorms affecting agricultural primary production, (h) increased deforestation of native species in favour of the introduction of quinoa, based on market demand and, (i) difficulty in making progress in terms of financial inclusion due to geographical and cultural distance between financial institutions and potential customers.

Mitigation measures will include: (a) coordination during design of new projects and leadership of national authorities in generating synergies in the implementation stages and agreements between funders to avoid duplication of efforts, (b) IFAD and national authorities will facilitate the processes necessary for effectiveness including prompt approvals and no objections, (c) the programme will facilitate establishment of new ventures through support in strengthening corporate governance and compliance requirements, (d) the programme will provide training to programme user groups in managing trust mechanisms of financial resources transferred, (e) the programme will ensure that funding by departmental and municipal governments is assured before the start of the activities and agreements have been signed to ensure compliance with agreements made, (f) the programme will support producer groups in fulfilling measures to ensure food safety at the time it considers providing support for implementation of these type of initiatives. The programme will also follow up on ongoing measures designed to streamline obtaining health certificates by the *Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria* (SENASAG) for infrastructure and meat products especially of South American camelids, (g) the programme will provide funding for initiatives of the target groups to improve their environment and reduce their vulnerability, (h) the programme will implement awareness workshops on environmental issues, intended to keep in mind the balance that must exist in the man nature relationship, strengthening knowledge management activities through learning routes and other mechanisms, a strategy to geographical and cultural distances in accessing financial services will be adopted to include financial education and temporary monetary savings incentives which have proven to be useful tools to stimulate demand for deposit taking services.

## VIII. SUSTAINABILITY AND EXIT STRATEGY

The sustainability of programme interventions is based on:(i) strengthened capacity of families, communities and municipalities to undertake sustainable territorial planning to manage their productive base, consider adoption of improved management of natural resources;(ii) organizational strengthening of communities and productive economic organizations that will enable greater empowerment and capacity for articulation in intervention areas and generate public private

partnerships; (iii) improved access by producers through technical and business management training and strategic investments in productive infrastructure (jointly with municipal and provincial governments) will enable them to fully participate in value chains (fibre, meat and hides) gaining access to local, regional, national and international markets;(iv) the adoption of gender and generation al approaches, consistent with current policies, will allow for greater participation of vulnerable groups such as women and youths, All of the above will be in forced by providing financial education supported by various financial products(savings and other) that will allow producers and productive economic organizations to graduate from dependence on government funding and grants allowing them to grow independently. A Mid-Term Evaluation and monitoring and evaluation of the programme will facilitate the design of an exit strategy, considering progress made and prospects for the sustainability of the results achieved in different dimensions(institutional/organizational, financial, technical and environmental).

## **IX. KNOWLEDGE MANAGEMENT, INNOVATION AND SCALING UP**

Implementation of the programme will involve introduction of an effective knowledge management system based on a strategy aimed at involving all stakeholders in sharing their experiences and disseminating this knowledge to the benefit of others. The programme will develop activities to enable a process of reflection to better understand what processes and programme outcomes are being reached. Knowledge acquired will contribute towards lessons learning and to adjust the implementation strategy of the programme if needed. This will also allow for improving the design and implementation of other similar projects, programmes and policies. The programme will support systematizations, exchanges of experiences, life stories and use of audio visual techniques in evaluation that will be disseminated using ICT, activities which will contribute greatly towards knowledge sharing.

The Programme will innovate by introducing participatory planning and supporting economic initiatives in a more continuous basis including provision of diversified technical assistance. The Programme will scale up development approaches promoted by the VALE; PROMARENA and PROSAT projects funded by IFAD in Bolivia. The scaling up process is possible in the context of a favourable regulatory framework which supports introducing innovations with a territorial perspective aimed at management of the primary production base, an efficient management of natural resources, financial inclusion and inclusion of women and youths.

## Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Indicadores objetivamente verificables	Medios de Verificación	Supuestos y riesgos
<p><b>FIN</b></p> <p>Contribuir a la reducción de la pobreza rural y al “Vivir Bien” de las familias de los productores y las productoras rurales del Complejo productivo camélidos.</p>	<p>Al finalizar el Programa, se ha contribuido en el ámbito de acción, a la:</p> <p>Reducción de la pobreza rural en 5% respecto a la línea base.</p> <p>Disminución de la desnutrición infantil en un 3% respecto a la línea base(RIMS 3er nivel).</p>	<p>Estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en base al Censo Nacional 2012.</p> <p>Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE).</p> <p>Estadísticas del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición (CONAN).</p>	
<p><b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b></p> <p>Las familias vinculadas al Complejo Productivo Camélidos han mejorado sus condiciones de vida, y sus organizaciones económicas productivas han incrementado su productividad, con un manejo sostenible de los recursos naturales en 47 municipios de La Paz, Oruro y Potosí.</p>	<p>En el área del Programa:</p> <p>Al menos el 80% de las 30 000 familias rurales han incrementado sus activos (físicos, sociales, financieros y conocimientos) en un 20% (RIMS 3er. Nivel).</p> <p>El 70% de las 492 organizaciones económicas productivas con planes de negocios, mejoran su rentabilidad (RIMS 2.5.2.)</p>	<p>Estudio de Línea de Base (ELB) y RIMS del área del Programa.</p> <p>Línea Base de las iniciativas productivas.</p> <p>Registros y monitoreo de cada actividad y por rubros del Sistema de S&amp;E.</p> <p>Informes de Supervisión.</p> <p>Revisión de Medio Término.</p> <p>Informe de Cierre del Programa.</p>	<p>-Estabilidad macro económica.</p> <p>-Políticas de inclusión favorables.</p> <p>-Efectos de cambio climático.</p> <p>- Voluntad política y concurrencia financiera de TGN, GAD y GAM.</p>
<p><b>Componente 1 Base productiva primaria y Gestión de los Recursos Naturales</b></p>			
<p><b>Resultado 1.</b> Las familias de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 26 000 familias han mejorado la</li> </ul>	<p>Estudio de Línea de Base (ELB).</p>	<p>-Limitaciones en los procesos</p>

<p>productores y las productoras rurales, jóvenes y sus organizaciones, gestionan eficientemente sus unidades productivas de manera sustentable promoviendo su seguridad alimentaria y agregación de valor a la producción primaria.</p>	<p>productividad del ganado camélido en un 15% a partir de la aplicación de prácticas de nutrición, sanidad, y manejo animal e infraestructura productiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 50% de mujeres y un 15% de jóvenes (hombres y mujeres) participan en las iniciativas productivas comunales.</li> <li>• De 20 farmacias veterinarias municipales (10 creadas y 10 fortalecidas), al menos 70% continúan prestando servicios de forma autónoma.</li> <li>• Campañas regulares de sanidad animal se han institucionalizado en los municipios y comunidades (con apoyo del SENASAG), la mejora del manejo del hato ganadero y la implementación de infraestructura productiva pequeña han reducido la tasa de mortalidad en un 30%.</li> <li>• Al menos 80% de 1 996 comunidades participantes del Programa mejoran su capacidad de gestión territorial participativa al implementar iniciativas concertadas de uso sostenible de recursos naturales agua-suelo-praderas.</li> <li>• Al menos 70% de las comunidades mejoran el manejo, la conservación, la protección y el uso de sus recursos naturales suelo, agua y praderas.</li> <li>• Al menos el 20% de 11 000 familias con alta INSAN han diversificado su dieta con</li> </ul>	<p>Revisión de Medio Término.                  Informe de Cierre del Programa                  Encuestas RIMS.                  Registros de avance físico de las diferentes iniciativas.                  Reportes del Sistema de S&amp;E.                  Estudios de zonificación municipal (mapas y pre cartera de lineamientos sobre la prioridad de iniciativas a desarrollar en las comunidades).                  Reportes municipales de avance físico financiero respecto de las obras implementadas.                  Investigaciones desarrolladas y articuladas a los actores del complejo.</p>	<p>de conformación y/o formalización de pequeñas y medianas empresas de grupos usuarios del Programa.</p> <p>-Efectos del cambio climático manifestado en sequías, heladas y granizadas en la producción primaria.</p> <p>-Incremento desmesurado de la deforestación de especies nativas en favor de la introducción de cultivos especialmente de quinua por demanda del mercado.</p>
--	--	---	--

	alimentos nutritivos.		
<b>Componente 2 Transformación y comercialización</b>			
<p><b>Resultado 1.</b> Las familias de productores y productoras rurales y sus organizaciones y/o negocios acceden y desarrollan iniciativas económicas en las cadenas de valor del Complejo productivo camélidos, mediante alianzas público - privadas u otras, mejorando las condiciones de transformación y comercialización en forma sustentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 282 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor a nivel primario cofinanciados, en funcionamiento y han incrementado en promedio al menos en un 20% sus ventas/facturación.</li> <li>• 188 organizaciones económicas productivas con PN de agregación de valor a nivel secundario cofinanciados, incrementan sus ventas/facturación grupales en un 30% al final del Programa y han consolidado en promedio al menos 3 alianzas con otros actores de la cadena de valor.</li> <li>• 22 organizaciones económicas productivas con PN de agregación de valor, con enfoque de mercados nacionales especiales y/o de exportación han incrementado en promedio al menos en un 40% sus ventas/facturación y demuestran incrementos de al menos 20% en los pagos a sus proveedores del Complejo.</li> <li>• Al menos 85% de las 13 inversiones en infraestructura funcionan, se gestionan bajo enfoque gerencial-empresarial y demuestran rentabilidad y sostenibilidad.</li> </ul>	<p>Estudios de Línea de Base (ELB).                  Análisis valorativo del complejo productivo de camélidos.                  Registros de cada actividad y por rubros del Sistema de S&amp;E.                  Informes de Supervisión.                  Revisión de Medio Término.                  Informe de Cierre del Programa.                  Encuestas RIMS.                  Libros de venta y contabilidad de las organizaciones.                  Convenios y contratos entre negocios/alianzas.</p>	<p>-El enfoque del Componente se basa en la demanda y responde a ésta en función de sus efectivas capacidades.                  - Los actores de las respectivas cadenas del complejo productivo cumplen con sus acuerdos de responsabilidad compartida y logran visiones comunes.                  Los productores, gobiernos (nacional, departamental y municipales) cumplen con sus respectivas contrapartes de apoyo al Componente.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos un 50% de los miembros/socios de los emprendimientos apoyados son mujeres y un 15% jóvenes (hombres y mujeres).</li> </ul>		
<p><b>Componente 3 Acceso a Servicios Financieros</b></p>			
<p><b>Resultado 1.</b> Las familias rurales de productores/as acceden a los diferentes servicios financieros promovidos por las intuiciones financieras intermediarias en el área de influencia del Programa fortaleciendo su ciudadanía y autoestima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 000 familias usuarias acceden a educación financiera, conocen los derechos y obligaciones del consumidor financiero y los distintos productos financieros que ofertan las entidades del sistema.</li> <li>Al menos unas 5 000 personas usan al final del Programa los servicios/plataformas de transferencias electrónicas y/o “billetera” móvil.</li> <li>Al menos 80% de las 10 000 personas que abren sus cuentas de ahorro mantienen y renuevan la vigencia de las mismas.</li> <li>Al menos 20 Organizaciones económico productivas acceden a créditos y productos financieros de entidades del sistema para capital de trabajo e inversión en sus emprendimientos.</li> </ul>	<p>Estudios de Línea de Base (ELB).                  Informes de las instituciones financieras.                  Registros del Sistema de S&amp;E                  Informes de Supervisión.                  Revisión de Medio Término.                  Informe de Cierre del Programa.                  Encuestas RIMS.</p>	<p>Se superan las distancias y brechas geográficas y culturales entre las entidades financieras y las familias/organizaciones del área del Programa.                  Se mantiene la estabilidad del sistema financiero nacional y las políticas de inclusión financiera.</p>

## I. Contexto estratégico y justificación

### A. Situación del desarrollo económico y rural<sup>1</sup>

1. **Contexto político.** Bolivia ha pasado por un período de cambios profundos desde que se eligió por primera vez a Evo Morales del Movimiento al Socialismo (MAS) como Presidente en el año 2005. A comienzos del año 2014 analistas políticos<sup>2</sup> han concluido que en el corto plazo, la gestión del Presidente continuará con estabilidad política y un contexto de crecimiento económico. Las próximas elecciones presidenciales y legislativas están previstas para el 12 de octubre 2014. Los analistas también señalan que el presidente Morales mantiene popularidad y que tiene perspectivas de ganar un nuevo mandato de cinco años, lo que significa la continuidad del modelo de desarrollo impulsado principalmente por el Estado, en el marco de la denominada Economía Plural establecida en la Constitución Política del Estado de 2009.

2. **La economía.** En los últimos ocho años, el comportamiento económico del Estado Plurinacional de Bolivia tuvo un desempeño favorable, por las políticas macroeconómicas, a pesar de la desaceleración del crecimiento de las economías más importantes y la prolongación de la crisis europea. Entre 2006 y 2013 la economía creció a una tasa promedio de 4.9%, permitiendo la sostenibilidad del superávit fiscal y el incremento sostenido de las reservas internacionales. Como país beneficiario de la Iniciativa para la reducción de la deuda, Bolivia ha recibido hasta el 2010 un alivio a la deuda de casi USD 2 000 millones, con respecto a los USD 1 700 millones de 2006. La disminución de la deuda respecto al Producto Interno Bruto (PIB) pasó del 51% en 2006 a un 27% en el 2010. El ingreso per cápita pasó de USD 1 100 en 2006 a (según el Banco Mundial) USD 3 000 en 2014, con un PIB de USD 30 000 millones<sup>3</sup>. A pesar de estos incrementos Bolivia sigue siendo uno de los países con menores ingresos de América Latina y el Caribe.

3. El último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) relativo a las consultas del Artículo IV<sup>4</sup> indica que un buen desempeño macroeconómico y la aplicación de políticas sociales activas desde mediados de la primera década del 2000 contribuyeron a que Bolivia prácticamente triplicará el ingreso per cápita y reducirá la pobreza. En años recientes, la economía se vio beneficiada por los altos precios internacionales de las materias primas y por crecientes volúmenes de exportación de gas natural. Conjugadas con superávits en las cuentas fiscales y las cuentas externas, las reservas internacionales netas aumentaron a casi un 50% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual proporciona un holgado margen para absorber shocks externos. Las políticas sociales se han orientado a lograr ambiciosos objetivos redistributivos y de reducción de la pobreza, elevando los niveles de vida de los hogares vulnerables. El FMI proyecta un crecimiento del PIB real de 5,5% al 2014, una de las mayores tasas de crecimiento de los últimos 30 años, apuntalada por fuertes exportaciones de hidrocarburos, un sólido consumo privado y políticas macroeconómicas, sustentado por las exportaciones de hidrocarburos y por un moderado impulso fiscal. Pese a los elevados volúmenes de exportación, se prevé que el superávit de la cuenta corriente externa se reducirá el 2014 y en el mediano plazo debido a términos de intercambio menos favorables. El FMI prevé que las autoridades lograrán anclar las expectativas inflacionarias, y se proyecta que la inflación bajará a 5,5% para finales de 2014, aunque podría ser necesaria una mayor restricción si las presiones inflacionarias resultaran ser persistentes. Se espera que se continúe con una orientación fiscal expansiva, con importantes proyectos de inversión en marcha para industrializar el sector de recursos naturales y se proyecta que el superávit fiscal global se reducirá a 0,4% del PIB en 2014. Se prevé que la deuda pública bruta mantendrá una trayectoria descendente y se reducirá a 31,5% del PIB para fines del 2014, frente a un 40% del PIB registrado en el 2009.

---

<sup>1</sup>Información adicional contenida en el Apéndice 1

<sup>2</sup>Véase, The Economist Intelligence Unit April 2014 Bolivia Report

<sup>3</sup>[http://www.laprensa.com.bo/diario/actualidad/economia/20140530/el-ingreso-per-capita-en-bolivia-es-de-us-3000\\_57705\\_95061.html](http://www.laprensa.com.bo/diario/actualidad/economia/20140530/el-ingreso-per-capita-en-bolivia-es-de-us-3000_57705_95061.html)

<sup>4</sup><http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=41310.0>

4. El FMI concluye que el sistema financiero boliviano sigue siendo sólido y está adecuadamente capitalizado. Sin embargo, una nueva Ley de Servicios Financieros podría modificar significativamente el panorama financiero. Dicha ley establece un marco jurídico integral de regulación de los servicios financieros, instituciones financieras y grupos financieros. Esta ley contiene varias disposiciones acertadas que, si se aplican efectivamente, contribuirán a reforzar la red de seguridad y la integridad del sistema financiero. La ley incluye como principales características: i) disposiciones que regulan las tasas activas y establecen cuotas mínimas de préstamos para el sector productivo y para viviendas de interés social; ii) discrecionalidad para determinar niveles mínimos para las tasas pasivas; y iii) mecanismos que refuerzan la protección del consumidor y el acceso a servicios financieros en zonas rurales.

5. **Situación de la pobreza, desigualdad y seguridad alimentaria.** A pesar del crecimiento y la reducción de la pobreza, Bolivia es uno de los países más pobres de Sudamérica y uno de los que sufre mayor inequidad. Aproximadamente el 65% de una población total de 10 millones de habitantes vive en la pobreza (con menos de USD 2 por día) y 2,7 millones de personas viven en condiciones de pobreza extrema, de las cuales un millón residen en el área urbana y 1,7 millones están en el área rural. La pobreza se concentra al mismo tiempo en la población indígena.

6. El índice Gini a nivel de país bajó de 0.59 en 2006 a 0.51 en 2009 y en el área rural tuvo una mayor incidencia bajando de 0.64 a 0.53 en el mismo periodo; no obstante la disminución, la desigualdad sigue siendo alta. La desigualdad tiene varias dimensiones: los desequilibrios territoriales y las diferencias en el nivel de bienestar entre hombres y mujeres y según etnicidad; por ejemplo, la incidencia de extrema pobreza en la población indígena es 34% versus 16% para el resto de la población. Las disparidades entre las áreas rurales y urbanas son también marcadas en el acceso a servicios de salud, educación, agua y saneamiento básico. La situación es especialmente severa en 33 municipios que tienen más de 90% de sus habitantes en condición de extrema pobreza. Tales municipios están en los departamentos de Potosí (14), Cochabamba (11), Chuquisaca (6) y Santa Cruz (2). La mayor cantidad de municipios con más de 70% de población en extrema pobreza está en los departamentos de Potosí (31), La Paz (29), Oruro (25), Chuquisaca (23) y Cochabamba (23)<sup>5</sup>.

7. **La pobreza de Bolivia tiene rostro de mujer indígena y campesina.** Las mujeres tienen menor acceso que los hombres a bienes patrimoniales (propiedad de tierra y la vivienda, acceso al crédito) e intangibles (acceso a la tecnología y la capacitación) y menor control de dichos bienes; existen mayores porcentajes de mujeres que hombres sin ingresos propios o con ingresos insuficientes; las mujeres acceden principalmente a empleos de baja remuneración; existen condiciones laborales deficientes específicas en razón de género (menor acceso al empleo, mayor discontinuidad en el empleo, discriminación salarial, acoso sexual en el trabajo); adolescentes embarazadas (madres solteras), violencia familiar, salud reproductiva, tráfico de personas<sup>6</sup>.

8. Bolivia se sitúa todavía entre los países con los más altos niveles de inseguridad alimentaria (INSAN), especialmente en la población rural cuya principal fuente de ingresos es la agropecuaria, y con fuerte vocación de autoconsumo. Los sistemas agropecuarios de producción son altamente dependientes de las lluvias, por lo que el cambio climático incrementará aún más el grado de vulnerabilidad de la población a la inseguridad alimentaria. El reciente estudio "Análisis y Mapeo de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria" (VAM) del PMA, realizado junto con el MDRyT y el apoyo financiero de la Unión Europea, revela que de los 340 municipios del país, 102 (30%) se encuentran en situación de alta vulnerabilidad. De acuerdo al estudio, 199 municipios (59%) presentan vulnerabilidad mediana a la inseguridad alimentaria y 38 baja vulnerabilidad (11%), los cuales en su mayoría se encuentran en zonas urbanas.

9. **Políticas y marco institucional.** El Estado Plurinacional de Bolivia se funda en la Nueva Constitución Política del Estado aprobada mediante referéndum nacional en 2009. El Estado da prioridad sustantiva a la lucha contra la pobreza, planteando el paradigma del "Vivir Bien", que genera una propuesta de Protección Social y Desarrollo Comunitario que busca erradicar la pobreza extrema, cerrar las brechas de inequidad y desarrollar las capacidades humanas, económicas y sociales de los grupos poblacionales más empobrecidos y marginados.

---

<sup>5</sup>Informe de la Evaluación de Medio Término del Proyecto VALE. FIDA, 2012).

<sup>6</sup>CEPAL (2012).

10. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la agenda patriótica 2025 identifican los principales pilares del desarrollo para Bolivia, donde la erradicación de la pobreza es un eje fundamental. Estos documentos estratégicos incluyen como pilares del desarrollo: la soberanía comunitaria financiera; la soberanía productiva; la soberanía sobre los recursos naturales buscando el equilibrio con la Madre Tierra; la soberanía alimentaria; y la soberanía ambiental. El PND incluye como metas: i) la erradicación de la pobreza extrema y reducción de la malnutrición al año 2025; ii) la sustentabilidad, conservación de los bosques, biodiversidad e incremento de la cobertura forestal; y iii) la prevención a los riesgos que son causados por el cambio climático y los desastres naturales

11. Más específicamente en términos de políticas agrarias está vigente el Programa de Gobierno 2010-2015 una continuación del PND en el que se reconoce que el sector agropecuario enfrenta una serie de limitaciones importantes. En octubre de 2007, el Gobierno aprobó un plan sectorial para la Revolución Rural, Agraria y Forestal que planteó: i) avanzar hacia la seguridad y soberanía alimentaria; ii) profundizar la contribución de la producción agrícola y forestal a los medios de subsistencia de la población y el desarrollo del país; y iii) promover el uso sostenible de los recursos naturales. En el marco de esta política, el MDRyT, que se centra en fortalecer la agricultura familiar y las pequeñas unidades agrícolas, generó dos programas centrales: Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales (CRIAR), con la intención de reducir la vulnerabilidad de las comunidades rurales en extrema pobreza, y Emprendimientos Productivos para el Desarrollo Rural Auto-gestionado (EMPODERAR), con el propósito de fomentar el sector de los pequeños productores en municipios pobres con el fin de incrementar el rendimiento y la producción agrícola y además de ayudar a combatir la pobreza rural.

12. Recientemente, en enero del 2014 se ha aprobado el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2014-2018 concluyendo que en la última década se ha desarrollado un marco legal y político favorable para el fomento del sector agropecuario orientados a lograr seguridad alimentaria con soberanía, subrayando que la producción agropecuaria debe ser aprovechada para cubrir la demanda interna y asegurar la soberanía alimentaria. El Plan señala que dadas las limitaciones en recursos naturales y presiones ambientales, el cambio climático y la mayor volatilidad de precios, el principal desafío que enfrenta el sector agropecuario es aumentar la productividad en armonía con la Madre Tierra.

13. Los organismos del gobierno en el sector agropecuario, ambiental y productivo incluyen al MDRyT como cabeza del sector y entidad rectora del desarrollo agropecuario encargada de formular políticas y normas, para implementar programas y proyectos de desarrollo productivo. Esta instancia gubernamental incluye al Viceministerio de Tierras, Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario, el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), y el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL). Otras instituciones importantes son: Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), el Ministerio de Medio Ambiente y Aguas (MMAyA), el Servicio Nacional de Riego (SENARI), los Servicios Departamentales de Riego (SEDERI's), el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) y la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA). Un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de estas instituciones se presenta en el Apéndice 1.

14. **La agropecuaria y el desarrollo rural.** De acuerdo al INE en el período 1989-2013, la actividad agropecuaria, que incluye la silvicultura, la caza y la pesca con altibajos al 2013, es el segundo componente más importante del PIB, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2,9% entre 1989 y 2013. Ello muestra que el sector agropecuario desempeña un rol importante en la economía nacional. El sector pecuario, es el segundo en importancia dentro de la composición del PIB agropecuario, registrando en promedio el 25,72% para el período descrito.

15. El sector pecuario según el INE, participa con 3,34% promedio del PIB (1989-2013), con un hato bovino de aproximadamente 7 786 801 cabezas, los ovinos con 8 381 034 cabezas, los camélidos con una población de 3 130 876, entre llamas y alpacas. La población de camélidos está distribuida actualmente en la zona andina de Bolivia, esto es el Altiplano y los pies de monte de las cordilleras Oriental y Occidental (Oruro, Potosí, La Paz y Cochabamba).

16. El Estado, ha previsto para el desarrollo del sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo, políticas, estrategias y programas basados en: mercado externo (fortalecer la competitividad de los productos de origen agropecuario, mediante intervenciones en transferencia de tecnología, asistencia técnica, mejoramiento de la infraestructura productiva, negociación

internacional concertada con los productores y un tratamiento impositivo que elimine los sesgos que frenan la integración productiva local y la exportación), mercado interno (promover consumo de productos nacionales en la dieta alimenticia, sistemas eficientes de acopio, comercialización e información precios y mercados, procesos de conservación y redes de frío en la producción primaria), sanidad animal e inocuidad alimentaria, manejo sostenible de recursos naturales, innovación e infraestructura tecnológica, servicios financieros, fortalecimiento institucional, infraestructura y tierra.

## B. Justificación

1. El Programa propuesto está ampliamente justificado tomando en cuenta las condiciones de pobreza, inseguridad alimentaria y vulnerabilidad de la población rural de los municipios priorizados en el área de intervención del Programa. El Instituto Nacional de Estadísticas INE<sup>7</sup>, estima que la pobreza rural en estos municipios es de 89% en promedio, mientras que la incidencia de pobreza extrema es del 85%.

2. Los problemas en la productividad primaria de Camélidos en el Altiplano boliviano, son a causa de: la carga animal que en promedio es de 1,5 animales/Ha, mientras que en hatos de alto rendimiento esta carga es de 2,7 animales/Ha. El incremento de la densidad de animales por hectárea requiere mejores pastos y una alimentación suplementaria<sup>8</sup>. El aumento de la productividad en los pastos naturales y sembrados, incrementan la densidad de animales por superficie. La mejor productividad de las pasturas está asociada a la mayor disponibilidad de agua. En años secos la mortalidad de crías nacidas vivas, por falta de agua, va desde el 19% hasta el 51%<sup>9</sup>, en años normales varía del 9% al 41%. En relación a las enfermedades<sup>10</sup> existen infestaciones de hasta el 70% de los hatos ganaderos de camélidos con Sarcocistiosis, que reduce la productividad general de los animales hasta en un 60%<sup>11</sup>, incrementando los niveles de mortalidad y reducción drástica en la ganancia de peso vivo. Adicionalmente, técnicas de esquila y sacrificio de animales pueden incrementar los rendimientos del hato hasta un 42%<sup>12</sup>. En conclusión existen pérdidas productivas hasta del 60% en la producción primaria por los factores explicados.

3. En cuanto a los problemas en los procesos de transformación, se deben principalmente a la baja productividad y cantidad de fibra por hato, siendo el promedio de tamaño de los hatos de camélidos por unidad familiar de 51 cabezas<sup>13</sup> en las áreas productoras de camélidos y produciendo en promedio 800 gramos de fibra por cabeza cada dos años<sup>14</sup>. A esto se suma que, la fibra producida a nivel del productor, por lo general no es lavada ni seleccionada, entonces el precio de venta es en promedio 66% menor.

4. La mayor parte de los productores de camélidos no se encuentran organizados, lo cual se refleja en su débil capacidad de acceso a asistencia técnica, financiamiento y tecnología. Solamente 37 gobiernos municipales del Altiplano, de cuatro Departamentos, ofrecen asistencia técnica a productores de camélidos. Esta asistencia técnica es circunstancial y solo en temas de sanidad animal y capacitación en prevención de enfermedades a través de la implementación de farmacias veterinarias. No existe una plataforma formal y establecida de relacionamiento entre los diferentes actores del complejo productivo. A pesar del desarrollo del gremio de productores de camélidos, los mecanismos de coordinación entre la oferta y la demanda (en todos los niveles) son débiles. Los costos de transacción de esta interacción son elevadas y se reflejan en el reducido número de contratos formales y sistemas de incentivos para proveer especialmente fibra de calidad.

---

<sup>7</sup> INE: Censo 2001 y censo 2012.

<sup>8</sup> En Jujuy-Argentina, experiencia desarrollada indica que hatos de llamas bajo manejo semi – tecnificados y tecnificados requieren 700 Kg/año de alimento suplementario<sup>8</sup> en llamas y 500 kg/año de alimento suplementario en alpacas. Información disponible en: Ministerio de Economía y Finanzas de Argentina: Plan de Competitividad del conglomerado de camélidos de la provincia Jujuy, noviembre 2010. Pág. 21

<sup>9</sup> PCI: Manejo integral y sostenible de llamas. Pág. 34

<sup>10</sup> VALE: Estudio de mercado del área de acción. 2013, pág. 17.

<sup>11</sup> VALE: Estudio de mercado del área de acción. 2013, pág. 17

<sup>12</sup> Abalos y Tolaba 2013: Los hatos controlados pueden tener índices de natalidad entre el 42% al 76% (ver DT 5).

<sup>13</sup> SENASAG: Sistema PAITITI, reportes en línea, Se toma en cuenta los municipios del área de acción.

<sup>14</sup> Rodríguez, C.T. & A. Cardozo. 1989. Situación actual de la producción ganadera en la zona andina de Bolivia. PROCAD-UNITAS, La Paz, Bolivia, 74 p.

5. Respecto a la dinámica de la oferta y demanda de la fibra natural, de acuerdo al estudio de mercado efectuado por el Proyecto VALE y datos del Proyecto del Centro de Tecnología e Innovación del Complejo productivo de Camélidos, el mercado industrial (COPROCA, ALTIFIBERS SRL, FOTRAMA y otras medianas) demanda actualmente fibra, entre 200 a 400 TM/año, y el resto es demandado por los pequeños artesanos (300 000 productores aproximadamente) que asciende a 850 TM/año, haciendo un total demandado de 1 250 TM/año y la oferta solamente alcanza a 897 TM/año entre fibra de llama y alpaca, existiendo una demanda insatisfecha de 350 TM/año aproximadamente.

6. En relación a la oferta de piezas de cuero, según al estudio del VALE, alcanzaría a 250 000 y la demanda sería de 1.8 millones, siendo la demanda insatisfecha de más de 1.5 millones de piezas de cuero aproximadamente. Los demandantes son Curtiembres (América, TAURO, San Francisco, HELBOL, Pielés Bolivianas entre las más conocidas) y grupos que se dedican a la artesanía en cuero y marroquinería.

7. Por otra parte, el sector productivo de los camélidos en Bolivia aportó con el 0.6% al PIB nacional (2002)<sup>15</sup>. Según información del MDRyT, la oferta de la carne se habría incrementado en ocho años en un 14.45% de 9 357 TM en el año 2006 con un valor económico de cerca a 15 millones de dólares (precio por kilo de Bs. 10.6) a 10 710 TM en el año 2013 con un valor estimado de alrededor de 338 millones de dólares (precio kilo de Bs. 21)<sup>16</sup>; por tanto el incremento a precios corrientes del valor de producción desde el 2002 es de un 57% aproximadamente; un estudio realizado a fines del 2013 por el proyecto VALE, señala que la demanda interna respecto del consumo de carne fresca, charque (carne deshidratada) y derivados es de 14 235 TM/año, existiendo una demanda insatisfecha de 3 525 TM/año aproximadamente. Datos todos estos, como los de la oferta y demanda de fibra y cueros, que deberán ser debidamente analizados y actualizados en función a los resultados del reciente Censo Agropecuario, así como con el estudio inicial a encararse con este Proyecto.

8. Tomando en consideración la importante contribución a la economía de la población objetivo en el área seleccionada y cuyo bienestar está asociado al ingreso derivado de la crianza de camélidos y proceso de transformación y comercialización de fibra, carne y cuero, las intervenciones del Programa contribuirán a reducir dificultades u obstáculos en la producción primaria como la: i) baja productividad, calidad y rendimiento de carga en el área del Altiplano; ii) inadecuado manejo de animales y hatos; iii) limitada disponibilidad de pasto y agua por el deterioro de recursos naturales y cambio climático; iv) ampliación de la frontera agrícola de la quinua; v) escaso valor agregado de la materia prima, acceso insuficiente a los servicios (veterinarios, insumos, etc.). En los procesos de transformación y comercialización: i) falta de asistencia técnica; ii) costos de producción altos; iii) debilidades en el acceso a mercados; iv) falta de acceso a servicios financieros; y v) falta de relacionamiento entre los diferentes actores del complejo productivo.

9. La presente propuesta propone una estrategia de largo plazo basada en la sostenibilidad de emprendimientos asociativos con mejor acceso a mercados y fortalecimiento organizativo. Esta estrategia está basada en intervenciones que incrementen los ingresos, reduzcan la inseguridad alimentaria y mejoren el manejo de los recursos naturales. La misma se justifica también, ya que una parte importante de sus actividades contribuirán a mejorar los medios de vida de la población más pobre, el acceso al agua, a infraestructura productiva y a la seguridad alimentaria.

10. La implementación del Programa permitirá adicionalmente el escalonamiento de enfoques de desarrollo promovidos mediante otros proyectos financiados por el FIDA en el país como: i) el Proyecto de Apoyo a la Valorización de la Economía Campesina de Camélidos (VALE); ii) el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos (PROMARENA); y iii) el Proyecto de Servicios de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT).

---

<sup>15</sup> Proyecto Centro de Innovación y Tecnología.

<sup>16</sup>El MDRyT en declaraciones del Periódico "la Razón del 29 de junio de 2014 Sección B10. Artículo: La Producción de Camélidos.

## II. Descripción del Programa

### A. Área del Programa

11. El Programa se focalizará en 47 municipios de tres departamentos de las zonas alto andinas de Bolivia: La Paz, Oruro y Potosí, seleccionados en base a: i) índices de pobreza; ii) índices de vulnerabilidad económica, social y ambiental; y iii) potencial para la producción de camélidos y sus subproductos. Esta área en su conjunto concentra al 67% de la producción de camélidos en Bolivia. El Programa contribuirá a la reducción de los índices de pobreza a través de una intervención con enfoque de Complejo Productivo con énfasis en las cadenas de valor de la carne, fibra y cuero

12. La población de camélidos del área de intervención del Programa es de 1 915 436 animales, de los cuales al departamento de Oruro tiene el 57%, seguido por el departamento de La Paz con el 33% y el departamento de Potosí con el 17%.

13. El área de intervención del Programa se caracteriza por alturas que fluctúan entre 3 600 y 4 600 m.s.n.m. presentando poca humedad, bajas precipitaciones y alta radiación solar. El clima es frío y seco, con temperaturas extremas de hasta 15 grados centígrados bajo cero en la época invernal y temperaturas medias anuales entre 4 y 8°C. Las precipitaciones pluviales ocurren entre noviembre a marzo con un rango de 200 a 800 mm/año. La época seca es entre abril y octubre, frecuentemente se presentan heladas a lo largo del año, y granizadas al finalizar el periodo de las lluvias que provocan serios daños a los pocos cultivos de la zona y a las praderas nativas. En este contexto, los camélidos son animales adaptados a las condiciones difíciles del Altiplano.

14. Asimismo, los suelos tienen alto contenido de sales, textura variada desde arcillosa hasta limo arenosa y son de bajo contenido orgánico. Los suelos con aptitud agrícola se encuentran en las planicies y existen bofedales, áreas siempre verdes con suelos de abundante humedad y cobertura vegetal de pastos nativos. La dispersa vegetación en esta zona está representada por arbustos y gramíneas entre las que se destacan: la thola muy utilizada como combustible, chillihua la paja brava, el ichu y el crespillo que sirve de forraje al ganado.

15. Bolivia no se caracteriza por tener grandes cantidades de tierras aptas para la agricultura. Los suelos agrícolas cultivables sin limitaciones ascienden a 16 840 km<sup>2</sup> (1,5% del total de la superficie del país), los suelos cultivables con limitaciones ascienden a 286 780 km<sup>2</sup> (26,1%) y los suelos aptos para la ganadería ascienden a 345 120 km<sup>2</sup> (31,0%), donde la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático es alta. (CEDLA, 2009).

16. En el altiplano sur la agricultura no es la única fuente de ingreso, los agricultores combinan el trabajo en agricultura con el trabajo vía migración temporal a las minas o a centros urbanos, estando presentes en el campo en las épocas de siembra y de cosecha en que se requiere mayor mano de obra. La disponibilidad de tierras por parte de los agricultores es alta (60 ha por agricultor en promedio), esta disponibilidad, combinada con el alto precio de la quinua en la zona (entre USD 0.70 y 0.80 por kg en los centros de acopio) y la presencia de tractores han hecho que el cultivo se expanda, en ocasiones a áreas marginales quitando espacios tradicionales de pastoreo al ganado camélido.

### Focalización y grupo objetivo

17. La ejecución del Programa está basada en una focalización geográfica centrada en las unidades productivas familiares y comunales de acuerdo con la política de focalización adoptada por el FIDA. El Programa es consistente con la definición adoptada por el FIDA para intervenciones en Bolivia, que define la población objetivo como la población rural (pequeños/as productores, artesanos/as, micro empresarios/as), que viven en condición de extrema pobreza e inseguridad alimentaria y con presencia de grupos marginados (pueblos indígenas, mujeres, jóvenes). La focalización del grupo objetivo incluye entre otros: poblaciones rurales (quechuas, aymaras) con niveles de pobreza moderada a extrema, con limitaciones en el acceso al riego y uso del agua, falta de capital financiero, dificultades de acceso a servicios financieros, falta de capacitación y acceso a nueva tecnología, poca existencia de trabajo disponible en sus comunidades, poca o inadecuada organización socioeconómica y permanencia en zonas con alta vulnerabilidad ambiental.

18. En el marco de la estrategia de focalización, se toma en cuenta que la nueva Constitución Política del Estado, reconoce explícitamente los derechos colectivos de los pueblos indígenas y el derecho a procesos de consulta por lo que las intervenciones del Programa incluirán procesos de planificación participativa y financiamiento de iniciativas empresariales impulsadas por la demanda.

### Equidad de género y generacional

19. El Programa es consistente con los tres objetivos estratégicos de género del FIDA: i) promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas; ii) dar a las mujeres y los hombres la oportunidad de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales; y iii) lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres. (FIDA, 2012).

20. En cumplimiento con dichos objetivos estratégicos el Programa asegurará que dichas consideraciones sean tomadas en cuenta y sean de responsabilidad de todo el personal del Programa y que desde el inicio se identifiquen desigualdades y se determinen acciones afirmativas. El Programa promoverá un liderazgo equitativo en las organizaciones productivas contribuyendo al empoderamiento económico de asociaciones y grupos de mujeres tomando en consideración la carga de trabajo que dichas iniciativas económicas demandarán a los grupos de familias usuarias del Programa. A fin de instituir en forma transversal el enfoque de género se implementaría un programa de capacitación comprensivo destinado a facilitadores con equidad de género con al menos el 50% de mujeres y además sean jóvenes, de igual forma el equipo del Programa debe tener dicha equidad de género. El programa de capacitación incluirá la provisión de becas y participación en rutas de aprendizaje. El Programa asegurará adicionalmente que la información del sistema de S&E sea recogida desagregada por sexo, edad, tipo de jefatura (jefe/a de hogar, madre soltera); y que los reportes que brinde el sistema proporcione información que permita poder analizar cambios en equidad de género e inclusión de jóvenes, tanto a nivel de actividades como a nivel de resultados. El Programa sistematizará la experiencia de algunas organizaciones productivas en cuanto a la aplicación de medidas a favor de la equidad de género e inserción de jóvenes difundiendo conclusiones y recomendaciones mediante eventos y publicaciones.

21. **Grupo objetivo.** Utilizando criterios de focalización geográfica, tipología de familias productoras y datos del Censo 2012 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), se identificaron 106 571 familias rurales que viven en el área de intervención del Programa. De este número de familias rurales, 63 942 son familias productoras de camélidos. De esta población objetivo que llega a 60%, el Programa atenderá un total de 30 000 familias; equivalente al 47% de la población objetivo.

22. En el área del Programa se encuentran un total de 1 996 comunidades rurales, con 106 571 familias en el área; se estima que el Programa atenderá a 30 000 familias, equivalente al 28% de las familias ubicadas en el área de intervención del Programa.

**Cuadro 1: Características del área del Programa por Departamento**

Dpto.	Municipios	Comunidades	Ruralidad	Pobreza	Pobreza extrema	Promedio de miembros por familia	Total familias	Población meta
Oruro	22	1 012	100%	92%	85%	3,13	55 455	15 608
Potosí	12	464	91%	87%	86%	3,77	25 557	7 195
La Paz	13	520	100%	87%	84%	3,07	25 559	7 197
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>1 996</b>	<b>97%</b>	<b>89%</b>	<b>85%</b>	<b>3.32</b>	<b>106 571</b>	<b>30 000</b>

23. Según el Mapa de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria y Nutricional (INSAN, PMA, 2012), de los 47 municipios priorizados, 22 se encuentran en la categoría de alta vulnerabilidad a la INSAN (equivalente al 46,8%). En La Paz 3 de los 13 municipios priorizados (23%) son calificados como de alta vulnerabilidad; en Oruro 11 de los 24 municipios priorizados (46%) están categorizados como alta vulnerabilidad INSAN; y en Potosí 8 de los 12 municipios priorizados (67%) cuentan con

alta vulnerabilidad INSAN. Durante la implementación del Programa, se usarán estos datos para focalizar las intervenciones en términos de seguridad alimentaria y nutricional<sup>17</sup>.

## **B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto**

24. **Objetivo general.** Las familias vinculadas al Complejo Productivo Camélidos han mejorado sus condiciones de vida, y sus organizaciones económicas productivas han incrementado su productividad, con un manejo sostenible de los recursos naturales en 47 municipios de La Paz, Oruro y Potosí.

25. El Programa espera contribuir a: i) reducir los índices de pobreza rural y desnutrición infantil; ii) incrementar los activos físicos (infraestructura productiva) y financieros (capital, ) de los/las usuarios(as) del Programa; iii) incrementar el ingreso, mejorando la inserción de las familias participantes a través de las iniciativas de negocio de las organizaciones de productores del Programa en las cadenas de valor del complejo productivo de camélidos; iv) adoptar prácticas conducentes al manejo de recursos naturales; y v) aumentar las capacidades (activo humano y social) de los usuarios bajo el enfoque de inclusión social de mujeres y jóvenes.

26. **Indicadores.** Los indicadores seleccionados para el Programa son: i) Reducción de la pobreza rural en 5% respecto a la línea base; ii) Disminución de la desnutrición infantil en un 3% respecto a la línea base (RIMS 3er nivel); iii) Al menos el 80% de las 30 000 familias rurales han incrementado sus activos (físicos, sociales, financieros y conocimientos) en un 20% (RIMS 3er Nivel); y iv) El 70% de las 492 organizaciones económicas productivas con planes de negocios, mejoran su rentabilidad(RIMS 2.5.2.).

## **C. Efectos directos /componentes**

27. Como resultado de las intervenciones del Programa se espera lograr los siguientes efectos directos: a) una mejor gestión del territorio; b) un incremento en la productividad primaria; c) productos de las cadenas de valor transformadas en productos finales con calidad y comercializadas en mercados que reconocen su valor; d) un mejor manejo de los recursos naturales y medios de vida; e) un mayor acceso e inclusión financiera; f) mayor inclusión de jóvenes y fortalecimiento de los aspectos de equidad de género, empoderamiento de la mujer y reducción de la carga de trabajo; y g) el fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores en pos de un interés común.

28. El Programa tendrá tres componentes técnicos: a) Base productiva primaria y gestión de los recursos naturales; b) Transformación y comercialización; y c) Acceso a servicios financieros y además un componente de apoyo a la Gestión del Programa.

### **Componente 1. Base productiva primaria y gestión de los recursos naturales**

29. **El objetivo:** Fortalecer y contribuir a un mejor acceso de las familias pobres a iniciativas de mejoramiento de la producción primaria a nivel de sus unidades productivas familiares, comunales en el manejo de los recursos naturales y seguridad alimentaria. Las iniciativas del Programa mejorarán el entorno productivo, reducirán impactos ambientales negativos y proveerán condiciones para un acceso competitivo en los mercados.

30. **Resultado esperado Componente 1:** Las familias de los productores y las productoras rurales, jóvenes y sus organizaciones, gestionan eficientemente sus unidades productivas de manera sustentable, promoviendo su seguridad alimentaria y agregación de valor de la producción primaria.

31. **Indicadores:** i) Al menos 26 000 familias han mejorado la productividad del ganado camélido en un 15% a partir de la aplicación de prácticas de nutrición, sanidad, y manejo animal e infraestructura productiva; ii) Al menos un 50% de mujeres y un 15% de jóvenes (hombres y mujeres) participan en las iniciativas productivas comunales; iii) De 20 farmacias veterinarias municipales (10 creadas y 10 fortalecidas), al menos 70% continúan prestando servicios de forma autónoma; iv) Campañas regulares de sanidad animal se han institucionalizado en los municipios y comunidades

---

<sup>17</sup>Véase DT 4Seguridad Alimentaria y Nutricional y Comunicación

(con apoyo del SENASAG), la mejora del manejo del hato ganadero y la implementación de infraestructura productiva pequeña han reducido la tasa de mortalidad en un 30%; v) Al menos 80% de 1 996 comunidades participantes del Programa mejoran su capacidad de gestión territorial participativa al implementar iniciativas concertadas de uso sostenible de recursos naturales agua-suelo-praderas; vi) Al menos 70% de las comunidades mejoran el manejo, la conservación, la protección y el uso de sus recursos naturales suelo, agua y praderas; vii) Al menos el 20% de 11 000 familias con alta INSAN han diversificado su dieta con alimentos nutritivos.

32. Este componente incluirá dos subcomponentes: a) mejoramiento de la producción primaria en nutrición, sanidad y manejo animal y apoyo a pequeña infraestructura predial; y b) manejo sostenible de los recursos naturales.

33. **Sub Componente 1: Mejoramiento de la producción primaria en nutrición, sanidad y manejo animal y apoyo a pequeña infraestructura predial.** Con las principales actividades:

- a) **Talleres de difusión del Programa.** El Programa realizará 2 talleres de difusión por municipio, con la participación activa de los actores del Complejo Productivo Camélidos para difundir la estrategia del programa y establecer la planificación de las acciones, colaboraciones y concurrencias. La estrategia de operación del Programa para el componente 1, estará basada en la asistencia técnica y financiamiento de iniciativas integrales a 1 996 comunidades agrupadas en 399 grupos (5 comunidades en promedio por grupo formado) que equivale aproximadamente a 8 grupos en promedio por municipio.
- b) **Planificación participativa territorial con enfoque de Complejo Productivo.** Se realizarán estudios municipales participativos de zonificación agroecológica georeferenciada de la situación productiva, estado de los recursos naturales y los riesgos inherentes. Los resultados de los estudios serán lineamientos de gobernanza, planificación e implementación territorial de estrategias y acciones de manejo y mejora de las bases productivas, y la gestión y manejo de recursos naturales. Parte de los municipios de cobertura cuentan con mapas de zonificación agroecológica integral<sup>18</sup>.
- c) **Financiamiento vía competencias de iniciativas a nivel de unidades productivas familiares y comunales.** El objetivo de las iniciativas a financiar es para mejorar los índices productivos de la ganadería camélida a través de la integración de prácticas de manejo y la construcción de pequeñas infraestructuras productivas.

Las **prácticas de manejo** contemplan: la recuperación de saberes ancestrales de manejo de hatos, manejo de nutrición animal (manejo de pastos y forrajes anuales y perennes, manejo y recuperación de bofedales, manejo de canapas (campos nativos de pastoreo), recuperación de praderas nativas, recuperación de germoplasma nativo por cosecha de semillas de pastos nativos, siembras y trasplantes de pastos nativos, conservación de pastos y forrajes (henificación y ensilaje), implementación de claustros forrajeros y/o cerramientos de áreas), sanidad animal (formación de promotores de sanidad animal, buenas prácticas de sanidad animal), **manejo de ganado** (capacidades de los productores en el mejoramiento genético, registro e identificación de ganado élite, selección de reproductores). En **pequeña infraestructura productiva** se considera: i) pequeños atajados, reservorios de agua de distinta condición (qhotañas, vigiñas); ii) construcción de cobertizos; iii) construcción de corrales de manejo; iv) construcción de comederos y bebederos; y v) otras pequeñas infraestructuras productivas de manejo del hato de camélidos.

---

<sup>18</sup> PROSUCO (2013) Cartografía de riesgos climáticos en el ámbito productivo municipal. Los mapas recogen la información del uso productivo actual del suelo, amenazas climáticas, las principales vulnerabilidades relacionadas a recursos naturales (suelo, agua, cobertura vegetal) y su exposición, y los riesgos inherentes al territorio municipal. La información generada y luego modelada fue a partir del aporte del conocimiento y saber local de las comunidades e integrado a la información disponible. Los mapas y la Geodatabase fueron transferidos a la UGRACC-VDRA-MDRyT y al VIDECl.

La presentación de las iniciativas a los concursos estará sujeta a las bases de las convocatorias consensuadas con las autoridades originarias, municipales y el Programa, con enfoque territorial, equidad social y género. Las iniciativas responderán a la planificación territorial municipal. Los 399 grupos de comunidades usuarias presentarán una cartera de iniciativas integrales de sus comunidades miembros, con el apoyo de los Facilitadores Municipales del Programa en su elaboración y organización, en formatos proporcionados por el Programa. Estas carteras grupales de propuestas serán defendidas ante el **Comité Territorial de Calificación** (conformado por cinco miembros seleccionados de acuerdo a sus usos y costumbres). De cada grupo de comunidades, una será responsable del manejo de los recursos a ser transferidos por el Programa a través de una cuenta bancaria, para lo cual los Facilitadores Municipales del Programa prestarán asistencia técnica correspondiente, el monitoreo, seguimiento y evaluación al proceso de implementación de las iniciativas aprobadas. Por otro lado el Programa apoyará con la implementación de farmacias veterinarias municipales en municipios donde no existe aún este servicio y fortalecimiento de las existentes; este apoyo en base a la experiencia del Proyecto VALE, fortalecerá a 27 FVM ya establecidas y la creación de 20 nuevas farmacias en el área de intervención del PROCAMELIDOS, el fortalecimiento establecerá acciones de capacitación a oferentes de servicios de Asistencia Técnica en módulos de sanidad animal, alimentación, manejo e infraestructura productiva de camélidos, por lo que también se elaborará un Manual Veterinario Práctico para uso en las comunidades, se establece también capacitación en temas de funcionamiento, manejo y registro en las FVM. La creación de las nuevas incluye un monto de contraparte para la compra de insumos y materiales.

- d) **Capacitación, seguridad alimentaria y nutrición (SAN), equidad de género, juventud rural e intercambio de experiencias.** Los ejes transversales son de apoyo directo para lograr mejores resultados del componente 1, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutrición (SAN), equidad de género y la inclusión de jóvenes mujeres y hombres<sup>19</sup>. Están previstas las siguientes actividades: a) selección de jóvenes facilitadores municipales guardando equidad de género y su capacitación en temas de seguridad alimentaria y nutrición, equidad de género, empoderamiento, fortalecimiento organizacional, liderazgo equitativo en organizaciones, reducción de la carga de trabajo en las mujeres, uso de metodologías participativas y herramientas que permitan medir la equidad de género e identificar acciones afirmativas. Los facilitadores participarán en talleres de retroalimentación a nivel departamental y nacional, y serán los que generen reuniones de reflexión y acuerdos de los grupos usuarios; b) talleres de sensibilización a productores/as, líderes y lideresas comunales y personal de municipios; c) cursos para jóvenes mujeres y hombres sobre SAN y autoestima; d) rutas de aprendizaje de inclusión de jóvenes; e) intercambio de experiencias de mujeres líderes; f) cumbres juveniles de alumnos/as de secundaria; y g) concursos de encuentros culturales de jóvenes hombres y mujeres. Estas actividades deberán proporcionar una nueva visión de desarrollo de las comunidades y de los grupos, asegurar el acceso equitativo de grupos vulnerables (mujeres y jóvenes) a las oportunidades y los beneficios del Programa, a través de una repartición más equitativa de la carga de trabajo (apoyo del hombre en actividades domésticas), alianzas con entidades especializadas en temas como violencia intrafamiliar, salud reproductiva, acceso a tierras, conocimiento de nuevas leyes que velan por la igualdad y derechos de la mujer, entre otros.

34. Los resultados específicos esperados de este subcomponente 1 son:

---

<sup>19</sup>DT 2 contiene los detalles de la estrategia.

- a) Los usuarios/as (comunidades y municipios) podrán contar con estudios sobre la situación actual del complejo productivo de camélidos para la toma de decisiones, respecto de las iniciativas a presentar.
- b) Municipios contarán con mapas de zonificación agroecológica integral para la planificación territorial de estrategias, acciones e inversiones para el sector productivo y otros inherentes.
- c) Que los grupos de productores mejoren su capacidad productiva a partir del manejo de la sanidad y nutrición animal, y de pequeñas infraestructuras recuperadas/ampliadas/mejoradas a nivel familiar, incrementando volúmenes y calidad.
- d) Capacidades generadas a los Facilitadores Municipales del Programa para su réplica en manejo, sanidad y nutrición animal, además de la recuperación y operación de pequeña infraestructura productiva en sus territorios municipales.
- e) Que los usuarios del Programa (mujeres, hombres, jóvenes, ancianos) recuperen y puedan poner en valor sus conocimientos y prácticas de sus saberes ancestrales con enfoque intercultural.
- f) Que las familias ganaderas (hombres y mujeres) logren el apropiado empoderamiento y apropien las estrategias de desarrollo, a través de actividades productivas propias y participación en organizaciones de familias productoras (agrupación de ganaderos con la base en un interés común).
- g) Familias usuarias conocen el uso de los alimentos e innovaciones alimenticias para mejorar su seguridad alimentaria en comunidades donde la presencia del cultivo de la quinua es importante y guarda equilibrio con la cría y aprovechamiento de los camélidos, con énfasis en sus valores nutricionales y su importancia en la dieta familiar.

35. **Sub Componente 2: Uso sostenible de los recursos naturales**<sup>20</sup>. Para lograr que los/as usuarios/as mejoren la gestión y manejo de sus recursos naturales, condiciones productivas y medios de vida más resistentes y que respondan al Complejo Productivo de Camélidos, en los municipios donde el Programa ACCESOS este desarrollando actividades, se harán las sinergias correspondientes para generar mayor impacto y no duplicar esfuerzos. Este subcomponente desarrollará las siguientes actividades:

- a) **Manejo integral de recursos hídricos en comunidades.** Para lograr que los territorios desarrollen capacidades organizativas para el manejo de los recursos naturales agua-suelo<sup>21</sup>, su distribución y uso sustentable a nivel de comunidades, los/as Facilitadores/as Municipales proporcionarán información a las comunidades sobre el estudio de zonificación agroecológica municipal y las recomendaciones de la pre-cartera de lineamientos de iniciativas acordes a la realidad de los territorios, como insumos para la planificación y proposición de iniciativas por los grupos de comunidades a participar en los concursos. Se promoverá concursos en iniciativas de infraestructura de cosecha de agua como atajados, reservorios, vigiñas, zanjas de infiltración, otros. Participarán en los concursos grupos de 5 comunidades, previéndose 8 grupos por municipio. El Programa premiará a los mejores resultados físicos que hayan alcanzado los grupos de comunidades dentro un territorio, que serán evaluados por jurados comunales (las comunidades seleccionaran de acuerdo a usos y costumbres, un experto local en manejo de agua-suelo, quien junto al Facilitador Municipal del Programa, calificarán los resultados físicos). La implementación de las iniciativas deberá mejorar la producción primaria de camélidos y a la vez, dependiendo de las condiciones productivas de las comunidades, se promoverá la diversificación agrícola para la seguridad alimentaria de los habitantes de municipios con alta INSAN, sobre todo se apoyara a aquellas comunidades donde el cultivo de la quinua es importante como insumo para la seguridad alimentaria y guarde equilibrio con la cría y aprovechamiento de los camélidos.

---

<sup>20</sup> Para mayor detalle ver DT 5

<sup>21</sup>Esto permitirá una "mayor concienciación acerca del valor económico, social y cultural del recurso agua y suelo" Política de GMRN de FIDA.

- b) **Manejo y conservación de suelos.** Contribuirá a mejorar el uso y manejo del recurso suelo a fin de recuperar y mantener su capacidad productiva<sup>22</sup>, retención hídrica, disminución asociada a erosión hídrica y eólica, reducción de la tasa de evapotranspiración, a través de las siguientes iniciativas: a) prácticas de recuperación, conservación y protección de suelos a partir de terrazas de piedra, diques de piedra en cárcavas y otros; b) recuperación, repoblamiento y mantenimiento de praderas nativas, protección y mantenimiento de bofedales y/o humedales; c) forestación o reforestación de áreas claves; y d) buenas prácticas de mejoramiento de fertilidad de suelos integrada a predios familiares para apoyar de forma complementaria a la seguridad alimentaria y nutrición de las familias usuarias en municipios con alta INSAN. Estas iniciativas serán en base a convocatorias consensuadas con las autoridades originarias de las comunidades agrupadas de acuerdo a usos y costumbres. Las mismas serán calificadas por los jurados comunales descritos en el inciso anterior. El mecanismo de transferencia de recursos tendrá el mismo tratamiento que el descrito para el subcomponente 1.
- c) **Fortalecimiento de la institucionalidad local para la gestión de recursos naturales y sistematización de experiencias.** Dado que los recursos naturales constituyen la base productiva del complejo camélido, se requiere fortalecer la institucionalidad (gobernanza) y las capacidades locales (comunidades y municipios) en tema de planificación territorial, gestión de recursos naturales (incluyendo normativas específicas) y gestión de riesgos. Se apoyará a través de: a) fortalecimiento de las unidades municipales de Desarrollo Productivo y de Gestión de Riesgos (UGRM<sup>23</sup>); b) gestión de conocimientos de prácticas en manejo de recursos naturales (ancestrales y/o prácticas modernas adaptadas); c) la formación de Observadores Locales-OLAs<sup>24</sup>, para fortalecer las capacidades comunales y municipales de monitoreo agroclimático y ambiental (principalmente estado de las praderas nativas) en 10 municipios en consonancia a las políticas nacionales y municipales de Gestión de Riesgos<sup>25</sup> iniciadas el 2012 por la Unidad de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático del MDRyT, por lo cual se coordinará con esta unidad para fortalecer esta actividad; y d) apoyo a la investigación adaptativa entre comunidades y colaboradores externos (INIAF, ONGs, universidades, otros) que respondan a necesidades de investigación local (pastos y forrajes alternativos, sanidad animal, recursos naturales calidad del suelo y del agua). El Programa apoyará con cofinanciamiento de estas investigaciones, en coordinación con entidades especializadas.

Como parte de los procesos de gestión de conocimientos y aprendizajes, se articulará acciones de intercambios de experiencias en coordinación con el Programa ACCESOS-ASAP, en el marco de la temática de gestión sostenible de recursos naturales, en el marco de las políticas de complementariedad y escalonamiento del FIDA.

36. Resultados específicos esperados del subcomponente son:

- a) Una mayor concientización acerca del valor económico, social y cultural de los activos naturales como el agua, suelo, praderas nativas, bofedales, humedales, y otros.
- b) Usuarios(as) a nivel territorial han implementado sistemas de manejo de recursos naturales (agua-suelo) que benefician a la producción agropecuaria vía concursos.
- c) Capacidades de los/as usuarios/as han sido fortalecidas mediante procesos de gestión de conocimientos enfocados en la recuperación de recursos naturales.

---

<sup>22</sup> Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural  
<http://www.agrorural.gob.pe/conservacion-de-suelos/conservacion-de-suelos/conservacion-de-suelos.html>

<sup>23</sup> Ministerio de Defensa (2013) Manual de Organización y Funcionamiento de la unidad de Gestión de Riesgo UGR Municipal.

<sup>24</sup> Herramientas desarrolladas por PROSUCO de forma participativa con productores del Altiplano Norte y Central denominados Yapuchiris.

<sup>25</sup> Sistema Integral de Información Agroclimática para la gestión del Riesgo y la Seguridad Alimentaria con Soberanía (SIAGERSA)-MDRyT.

- d) Saberes ancestrales sistematizados e integrados con innovaciones tecnológicas en las diferentes actividades.
- e) Investigaciones adaptativas desarrolladas han beneficiado al Complejo Productivo de Camélidos.
- f) Institucionalidad local fortalecida (comunidades y municipios) en planificación territorial, gestión de recursos naturales y monitoreo agroclimático y ambiental con generación de información y conocimientos para la planificación territorial por los municipios.

## Componente 2. Transformación y comercialización

37. Este componente articula el eslabón primario y la gestión de recursos naturales con los procesos de transformación y comercialización. Su propósito es, por un lado, generar valor agregado y, por otro, fortalecer las organizaciones económicas y mejorar las condiciones de llegada de los productores al mercado. Se enlaza con las dinámicas de mejoramiento de la producción y productividad de los criadores de camélidos en los ámbitos territoriales.

38. **El objetivo** del Componente es apoyar a las familias de organizaciones económicas productivas generando condiciones con infraestructura productiva, para incentivar las inversiones privadas, mejorar sus procesos de transformación para la creación de valor agregado, acceso competitivo a los mercados y una mayor interacción entre los actores del complejo productivo de camélidos

39. **Resultado esperado:** Las familias de los productores y productoras rurales y sus organizaciones y/o negocios acceden y desarrollan iniciativas económicas en las cadenas de valor del Complejo productivo camélidos, mediante alianzas público - privadas u otras, mejorando las condiciones de transformación y comercialización en forma sustentable.

40. **Indicadores:** i) 282 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor a nivel primario cofinanciados, en funcionamiento y han incrementado en promedio al menos en un 20% sus ventas/facturación; ii) 188 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor a nivel secundario cofinanciados, incrementan sus ventas/facturación grupales en un 30% al final del Programa y han consolidado en promedio al menos 3 alianzas con otros actores de la cadena de valor; iii) 22 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor, con enfoque de mercados nacionales especiales y/o de exportación han incrementado en promedio al menos en un 40% sus ventas/facturación y demuestran incrementos de al menos 20% en los pagos a sus proveedores del Complejo; iv) Al menos 85% de las 13 inversiones en infraestructura funcionan, se gestionan bajo enfoque gerencial-empresarial y demuestran rentabilidad y sostenibilidad; v) Al menos un 50% de los miembros/socios de los emprendimientos apoyados son mujeres y un 15% jóvenes (con equidad de hombres y mujeres).

41. Cuenta con dos subcomponentes: a) transformación de cadenas de valor: fibra, carne y cuero y b) comercialización de productos transformados.

42. **Sub Componente 1: Transformación de fibra, carne y cuero.** La ejecución de este sub componente incluye las siguientes actividades principales:

- a) **Capacitación al equipo del Programa en metodología de concursos y en planes de negocios.** El equipo del Programa requerirá fortalecer sus capacidades para abordar la operativización de este componente en dos temas importantes: en concursos y en planes de negocios, profundizando enfoques y metodologías, articulando estas capacidades con la información de los estudios elaborados en el arranque del Programa. Para este propósito se contratará especialistas con experiencia probada a través de servicios de consultoría.
- b) **Análisis valorativo y estratégico del complejo productivo de camélidos en sus tres cadenas.** A través de la contratación de un servicio especializado (consultora con experiencia y capacidad técnica suficiente y reconocida) se realizará un estudio, a partir de una recopilación/revisión crítica de los diversos y dispersos estudios y diagnósticos ya realizados, sobre el complejo (fibra, carne y cuero): mapeo de actores públicos y privados territoriales y del complejo, sus roles, vínculos comerciales, etc.; dinámica del mercado: oferta y demanda; activos e inversiones realizadas y potenciales; cuellos de botella; visiones

concertadas y las estratégicas acordadas entre los actores; acuerdos de responsabilidad compartida y alianzas. Se pondrá especial atención en la migración (especialmente de los jóvenes), el rol de la mujer (carga de trabajo), las tendencias del cambio generacional y su mejor inserción en el complejo, incluidos los cambios tecnológicos. El producto de este análisis, debe ser de utilidad efectiva y de orientación estratégica para el equipo del Programa en la asignación de los recursos a las diferentes iniciativas, tanto comunales y organizaciones económico productivas.

- c) **Financiamiento a Planes de Negocios (PN) en transformación primaria, secundaria y de mercados especiales y de exportación**<sup>26</sup>. Esta actividad incluye el financiamiento necesario para la asistencia técnica, tanto en la formulación como la implementación de los PN a través de la contratación de servicios profesionales y de consultorías especializadas. Se diferenciarán los procesos de formulación y de implementación ya que el primero requiere un apoyo más metodológico y estratégico y el segundo más técnico y didáctico. A partir de la experiencia de los proyectos FIDA (VALE, ACCESOS) y de otros, se recurrirá al inicio del Programa a las bases de datos de Asistentes Técnicos de los proyectos señalados y otros expertos con experiencia requerida así como a empresas proveedoras de servicios especializadas -por regiones/departamentos- con capacidades técnicas y experiencia probada. Se contratará el servicio buscando garantizar una orientación estratégica en la fase de formulación y una adecuada asistencia técnica y acompañamiento de calidad durante la implementación (según el rubro, madurez del PN y diferenciados requerimientos de cada caso). Los 492 planes de negocios serán financiados por el préstamo del FIDA, recursos presupuestarios nacionales y los usuarios del programa. Asimismo, para la elaboración de los PN y su correspondiente implementación, se tendrá en cuenta los estudios de investigación existentes con el fin de permitir una revisión crítica de las posibilidades y limitaciones y determinar conjuntamente con las partes interesadas los cuellos de botella existentes y acordar estrategias para superarlos. Por tanto, esta actividad financiará a las unidades productivas familiares y organizaciones económicas productivas, mediante modalidades concursables, a propuestas de Planes de Negocios (PN) para efectivizar iniciativas y emprendimientos con potencial de desarrollo, sostenibilidad y factibilidad técnica, socioeconómica-financiera, gestión/organizacional, ambiental, orientadas a mejorar los ingresos de las familias de productores. Los PN contemplarán propuestas de procesamiento/transformación en función a las oportunidades y tipos de mercados a los que se quiere llegar: La oferta estará en función a las demandas efectivas que se tengan en el mercado y que aseguren ventas e ingresos para los emprendimientos y que mejoren los precios para las familias de criadores y productores buscando la consolidación y sostenibilidad de los negocios. Cofinanciará: i) asistencia técnica (AT) para la elaboración de las propuestas de PN; ii) asistencia técnica específica, especializada y diferenciada en el proceso de ejecución de los PN, según la complejidad de los emprendimientos. Estos estarán acompañados de equipamiento para mejorar la calidad del producto y la eficiencia de los procesos de producción y transformación.

De manera articulada a los PN de transformación primaria se apoyará con concursos para pequeñas inversiones, orientadas a beneficiar a las mujeres para disminuir su carga de trabajo y dar facilidades en sus actividades productivas y de transformación. Los grupos organizados recibirán un asesoramiento técnico de especialistas en el rubro correspondiente en su formulación, para luego ser evaluados en gabinete y evaluados en campo para verificar la factibilidad técnica, socioeconómica, ambiental y de organización/gestión, trabajo que sería realizado por parte de técnicos especialistas y con experiencia contratados por el

---

<sup>26</sup>**Transformación primaria:** Procesos de agregación de valor básicos. **Transformación secundaria:** Procesos de mayor valor agregado: elaboración de charque, embutidos; hilos y artesanías, propuestas de **transformación con enfoque de mercados especiales y/o de exportación**, de mayor complejidad y valor agregado, con capacidad de articulación, beneficiar al eslabón primario y de llegada a mercados más complejos.

Programa. Las propuestas aprobadas, serán evaluadas por un Comité Local de Aprobación de Iniciativas Productivas (CLAIP), donde la defensa la realizarán los propios usuarios. Sus decisiones se basarán tomando en cuenta criterios de selección (nivel de avance del emprendimiento, perspectivas de rentabilidad, demanda del mercado, innovación tecnológica, sostenibilidad, efectos ambientales y nutricionales, participación de mujeres y jóvenes).

d) **Inversiones mayores en infraestructura para empresas estratégicas de transformación.**

Inversiones estratégicas en infraestructuras medianas a grandes, que considerarán factibilidad técnica, socioeconómica, financiera, ambiental, de acuerdo a criterios establecidos (ver anexo 1 del DT 3). Apoyará con cofinanciamiento: i) construcción y equipamiento de 5 centros y sub-centros de acopio; ii) infraestructura de apoyo a la producción; iii) refacción y equipamiento de 5 mataderos en coordinación con SENASAG para su respectiva certificación; iv) inversiones en 5 emprendimientos de cadenas de frío articulados a los mataderos; v) equipamiento de 15 centros de transformación (fibra, carne y cuero) y vi) capital de arranque/semilla para 13 planes de negocio (gestión y administración, capital de trabajo y asistencia técnica, etc.) de la infraestructura productiva señalada. Serán cofinanciadas con recursos de contraparte nacional (Tesoro General de la Nación (TGN), gobiernos departamentales y municipales) y productores donde las construcciones serán vía licitación pública. Su propósito es responder a las demandas intermedias de productos o subproductos al mercado de consumo (en carne), de transformación intermedia (en hilados con/para empresas privadas -Altifibers, Coproca, etc.- y públicas -Textil Yacana<sup>27</sup>-. Con la empresa textil Yacana se diseñará una estrategia conjunta para la localización, equipamiento, establecimiento y funcionamiento de los 5 centros y subcentros de acopio de fibra) y de transformación final (fibras hiladas y cueros para confección de productos finales). La administración de las empresas / infraestructuras, sería a través de una gestión/gerencia independiente, para lo cual está previsto la cofinanciación de Planes de Negocio que consideran asistencia técnica, capacitación y capital de arranque, para la gestión de estas infraestructuras, las mismas deben ser terciarizadas de acuerdo a normativa vigente. Si bien en los criterios de selección de los municipios, se ha considerado la capacidad institucional de administración y la disponibilidad de recursos de los gobiernos municipales, en caso de incumplimiento de su contraparte o cofinanciamiento para el apoyo a las infraestructuras previstas, se considerará la posibilidad de su sustitución por otro. En todo caso, se velará para que los recursos comprometidos se encuentren inscritos en las Programaciones Operativas Anuales de los GAM y GAD.

43. **Sub Componente 2: Comercialización de productos transformados.** En el marco de la Economía Plural establecida en la CPE, apoyará: i) el fortalecimiento de relaciones de mercado con otros actores del sector; ii) la suscripción de convenios con empresas más grandes del sector privado y público (sobre todo la nueva hilandería estatal Yacana) y; iii) la identificación de tratados de comercio favorables y canales de exportación. Estos enlaces, convenios o alianzas, se efectuarán de manera directa entre los actores y/o a través de las ruedas de negocio realizadas durante ferias organizadas en el marco del Programa. El acceso a algunos de estos servicios, donde se requiera una solicitud, será para aquellos grupos que estén trabajando con el Programa y otros que no necesariamente estén siendo cofinanciados con algún plan de negocio. Los vínculos comerciales promovidos por el Programa se darán entre los diferentes actores del complejo: i) productores/criadores, ii) los transformadores de fibra, carne y cuero, iii) los comercializadores y el mercado y iv) los consumidores. Contempla dos actividades:

---

<sup>27</sup>Empresa Estatal Yacana que construirá una planta de transformación de fibra de camélidos a instalarse en el municipio de Laja del Departamento de La Paz, en la zona de kallutaca destinada a la construcción del Parque Industrial. De acuerdo a información de su Gerente Ejecutivo (Antonio Calvetti) tendrá una capacidad de 1000 TM/año de fibra de alpaca y llama y lana de oveja que al inicio trabajaría en un 50% de esta capacidad. Iniciará el acopio de fibra en la campaña de 2015 y se estima que la construcción de la Fábrica finalice en mayo de 2016, para iniciar en dicho año sus actividades de transformación: tops, hilado y tela. (Entrevista 17/04/15).

- a) **Apoyo a los procesos de comercialización y mercados**, se apoyará las siguientes actividades: i) 18 cursos de capacitación de jóvenes (mujeres y hombres) en Uso de las TICs para hacer negocios con potenciales compradores; ii) certificación orgánica de 20 organizaciones económicas productivas; iii) certificación de comercio justo de 20 organizaciones económicas productivas; iv) capacitación de 9 jóvenes (tres por cada cadena de valor y hombres y mujeres) en estrategias de mercado y campaña de marketing a nivel nacional e internacional en las 3 cadenas (fibra, carne y cuero); v) establecimiento de relaciones y vínculos comerciales de 10 organizaciones económico productivas con empresas nacionales e internacionales; vi) 7 Intercambios y rutas de aprendizaje (grupos de 20 personas) a nivel nacional e internacional sobre temáticas específicas y de interés directo de cada grupo; vii) 35 concursos para obtención de personerías jurídicas de organizaciones económicas; viii) 188 ferias y premios municipales (47 ferias -1 por municipio- en 4 años), para emprendimientos y criadores de camélidos; ix) 12 ferias y premios departamentales (4 por cada departamento), para emprendimientos y criadores de camélidos; x) 4 ferias y premios a nivel nacional, para emprendimientos y criadores de camélidos; xi) apoyo para la participación en ferias internacionales; xii) 50 becas de aprendizaje para jóvenes universitarios (tesistas); xiii) 30 reuniones de Comités Locales de Asignación de Recursos.
- b) **Innovación, sistematización en equidad de género y juventud rural**. Los ejes transversales apoyarán en forma directa a las actividades del componente 2, respondiendo a la nueva realidad rural del país, en la que es necesario impulsar actividades específicas e innovadores a favor de las mujeres e iniciativas atractivas y generadoras de ingresos para la juventud. Los grupos, asociaciones y organizaciones económicas con PN en los diferentes niveles deben tender a una participación equitativa de al menos el 50% de mujeres y lograr la participación de un 15% de jóvenes; además de alentarse iniciativas específicas con y para jóvenes. Se prevén actividades como: i) 6 procesos de investigación y desarrollo de tecnología pro-mujer y jóvenes, en coordinación y cofinanciamiento con el INIAF e instituciones especializadas; ii) 3 campañas de sensibilización en equidad de género, en alianza con otros actores del área de intervención, dirigidas a usuarios directos e indirectos del Programa; iii) una sistematización de la experiencia de alguna de las organizaciones productivas en cuanto a la aplicación de medidas a favor de la equidad de género e inserción de jóvenes y su difusión, promoviéndose innovaciones en cuanto a reducción de carga de trabajo en los grupos de planes de negocios y, iv) preparación y difusión de materiales (folletos, audiovisuales, programas y *spots* radiales, entre otros, en lenguajes acordes a cada región (español, aymara y quechua).
44. Resultados específicos esperados del Componente:
- a) Organizaciones económicas productivas del nivel primario, insertas en mejores condiciones el complejo productivo y suministran materia prima de calidad y cantidad suficiente a negocios que están en la fase de transformación.
- b) Planes de negocio de organizaciones económico productivas del nivel secundario, ejecutados y muestran rentabilidad.
- c) Infraestructuras construidas y administradas eficientemente de apoyo a los procesos de transformación primaria dinamizan la oferta y demanda del complejo productivo.
- d) Jóvenes, mujeres y hombres empoderados(as) en los planes de negocio y en la dinámica económica del Complejo.
- e) Difusión realizada en requerimientos de mercado al interior del complejo productivo, en términos de calidad del producto, para incrementar la demanda, a través del uso intensivo de TICs.
- f) Ruedas de negocio efectuadas a través de plataformas virtuales para compras y ventas.

- g) Ferias efectuadas, donde los productores venden sus productos y generan nuevos clientes o compradores, a través de las ruedas de negocio con otros actores del complejo camélido.
- h) Organizaciones económico productivas, a través de PN acceden a mercados con mayor poder de negociación.
- i) Agrupaciones de productores con PN han sido formalizadas para su funcionamiento y articuladas a nichos de mercado.
- j) Alianzas efectuadas entre los actores del complejo productivo de camélidos y otros, con beneficios mutuos.

### Componente 3. Acceso a servicios financieros

45. La nueva Ley de Servicios Financieros (LSF) N° 393 y el Decreto Supremo (D.S.) 2055, ofrecen condiciones auspiciosas para el acceso y la inclusión financiera de productores/as del área rural del país<sup>28</sup>. Esta es una oportunidad para el Programa de articular la oferta de servicios del sistema financiero a las necesidades de la población meta. Sin embargo, es necesario comprender las diferencias y desafíos que implican los diferentes tipos de servicios financieros (microfinanzas, financiación rural, financiación agropecuaria, microfinanciación rural, finanzas de las cadenas de valor, proveedores de servicios financieros) según las necesidades y diversidad de actores que concurren en cada eslabón y cadena<sup>29</sup>.

46. Tiene como **objetivo**: Lograr el conocimiento, acceso e inclusión financiera de los productores, organizaciones y grupos de negocios del complejo productivo de camélidos en diversos servicios y productos financieros ofertados por entidades del sistema financiero.

47. **Resultado esperado**: Las familias rurales de productores/as acceden a los diferentes servicios financieros promovidos por las intuiciones financieras intermediarias en el área de influencia del Programa fortaleciendo su ciudadanía y autoestima.

48. **Indicadores**: i) 15 000 familias usuarias acceden a educación financiera, conocen los derechos y obligaciones del consumidor financiero y los distintos productos financieros que ofertan las entidades del sistema; ii) Al menos unas 5 000 personas usan al final del Programa los servicios/plataformas de transferencias electrónicas y/o “billetera” móvil; iii) De las 10 000 personas que abren sus cuentas de ahorro, al menos un 80% mantienen y renuevan/continúan con las mismas, y iv) Al menos 20 organizaciones económico productivas acceden a créditos y productos financieros de entidades del sistema para capital de trabajo e inversión en sus emprendimientos.

49. El Componente cuenta con tres subcomponentes orientados a promover el acceso y uso de servicios financieros formales para dinamizar al Complejo productivo de camélidos:

50. **Subcomponente 1: Información y educación financiera**. Coordinará con entidades financieras y gobiernos municipales para contar con las condiciones necesarias para ampliar la cobertura y servicios financieros (nuevos puntos de atención) y realizará las siguientes actividades: i) diseño de la estrategia de información y educación financiera; ii) campaña de multimedios, según la estrategia; iii) talleres de capacitación en educación financiera, por módulos, a los facilitadores municipales del Programa y equipo del Programa<sup>30</sup> y; iv) información para entidades financieras. Estas actividades serán realizadas en alianza con entidades financieras (PROFIN, FINRURAL, PRODEM, FIE, CIDRE u otras) y bajo contrato con servicios especializados. Incluye la difusión y capacitación sobre el uso de plataformas de transferencias electrónicas (remesas, giros y pagos) y la promoción de servicios de pago o “billetera” móvil a través de la telefonía celular a través de entidades autorizadas (como TIGO MONEY, PRODEM u otras) con el propósito de facilitar la inclusión financiera de sectores alejados que no cuentan con agencias bancarias cercanas para realizar transacciones financieras.

---

<sup>29</sup>Presupuesto de ingresos y gastos familiares, costos, diversos productos financieros: créditos, ahorros, servicios y sus características y condiciones, obligaciones y derechos del consumidor financiero.

51. **Subcomponente 2: Movilización del ahorro.** Se proporcionarán incentivos y modalidades innovadoras de apertura al ahorro monetario, en convenio con entidades financieras que tengan cobertura en el área del Programa. Los incentivos serán para las familias que participen en las iniciativas del componente 1 y componente 2. Se prevén las siguientes actividades: i) apoyo a la apertura de cuentas de ahorro y. El Programa cofinanciará con el 50% de los dos incentivos y la familia usuaria cubrirá el otro 50% y el acceso será a través de propuestas de ahorro, efectuadas por las organizaciones comunales y grupos de negocios que participan en el componente 1 y 2 y calificados por el Comité Territorial y el CLAIP respectivamente.

52. **Subcomponente 3: Promoción de servicios financieros** acordes a la dinámica de los actores de los componentes 1 y 2. Se establecerá una estrategia de acceso a servicios financieros tanto para el Complejo Productivo en su conjunto como para los actores principales involucrados en el Programa, con capacidades para asumir esta responsabilidad, tanto en coordinación con entidades especializadas del sector público (BDP, Banco Unión) que ya han desarrollado líneas de crédito, garantías y fideicomisos para otros rubros o cadenas (como en el caso de quinua) como con entidades especializadas (PROFIN, FINRURAL e IFD) que cuentan con diversos productos e innovaciones financieras que pueden adaptarse a la realidad de los criadores, productores y emprendedores del sector camélido (acorde al tipo de emprendimientos, cronogramas de producción y sentido de oportunidad de cada emprendimiento, bajo condiciones adecuadas al tipo de iniciativa: costos e intereses, garantías y plazos).

53. Como resultados específicos esperados del Componente, se tiene:

- a) Familias de las organizaciones económicas con información y conocimientos sobre las obligaciones y derechos del consumidor financiero, los servicios financieros y con acceso e inclusión a los mismos (ahorros, créditos y otros).
- b) Organizaciones económicas productivas con planes de negocio gestionan créditos al sistema financiero.
- c) Jóvenes y mujeres con cuentas de ahorro aperturadas, informados de sus beneficios y con ahorros incrementados.
- d) Instituciones financieras despliegan sus propuestas, servicios y productos financieros acordes a la dinámica del Complejo y de las iniciativas impulsadas en los Componentes 1 y 2.

## **D. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA**

54. La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) ha realizado recientemente una evaluación del programa país, lo cual ha permitido extraer lecciones aprendidas. Dicha evaluación, informes de cierre de anteriores intervenciones del FIDA y de otras agencias, tales como BM, PCI, TROCAIRE, GIZ y FAO, los informes de supervisión directa y la sistematización de experiencias en la cartera actual, ofrecen valiosas lecciones aprendidas que guían este diseño. Un análisis profundo de las lecciones aprendidas de experiencias previas, aporta una mayor comprensión de los factores de fracaso y éxito y permite proponer estrategias de intervención más precisas y mejor adaptadas a las diferentes realidades con el fin de aumentar las perspectivas de sostenibilidad y de impacto. Durante la formulación se han analizado críticamente diversos aspectos relativos a: marco y acciones en la implementación, generación de ingresos a través de emprendimientos e infraestructura productiva, gestión de recursos naturales, servicios financieros rurales, equidad de género, seguridad alimentaria y nutricional, seguimiento y evaluación y sostenibilidad.

55. **Marco y acciones en la implementación:** i) es importante reflexionar sobre la magnitud óptima y el enfoque de asignación competitiva de recursos, tomando en cuenta que en las comunidades existen saberes y conocimientos ancestrales sobre manejo de ganado, recursos naturales y agrobiodiversidad; el rescate de dicho conocimientos es importante para el desarrollo

sostenible<sup>31</sup>, ii) una excesiva dispersión geográfica entre los municipios a ser atendidos hace menos eficiente y costosa la implementación, por lo que se recomienda un enfoque de corredores y tomar en cuenta aspectos operativos y de logística como parte de los criterios de la focalización<sup>32</sup> considerando la gradualidad y el escalonamiento, iii) el establecimiento de alianzas con actores en la zona de acción es un elemento importante, ya que toda iniciativa debe basarse en una potencialidad de la región para su sostenibilidad<sup>33</sup> y, iv) en vez de incentivar la formación de nuevos grupos, es importante reconocer y trabajar con las unidades de producción y formas de organización existentes tradicionales, v) en proyectos de apoyo a la crianza de camélidos y comercialización es necesario considerar la utilización de plataformas nacionales y estructuras locales (municipios) para ofrecer la asistencia técnica a las comunidades, contar con cofinanciamiento en efectivo de los participantes en la provisión de infraestructura de transformación / procesamiento estableciéndose la propiedad de terrenos en los que se construirían centros de acopio, procesamiento y transformación y determinar el acceso a fuentes de agua y su uso adecuado cuando se promueven estas actividades.

**56. Generación de ingresos a través de emprendimientos e infraestructura productiva:** i) para que los negocios sean exitosos, no basta que exista interés de las y los usuarios/as, se requiere además, que existan condiciones mínimas en términos de dotación (cantidad y calidad) de recursos, acceso físico a los mercados y demanda por el tipo de productos o servicios que se van a generar (cada intervención debe iniciar con un análisis de mercado)<sup>34</sup>; ii) es fundamental crear capacidades de gestión empresarial en los grupos para que logren acceder y mantenerse en el mercado y para que establezcan visiones de largo plazo y de sostenibilidad<sup>35</sup>; iii) es necesario incentivar y fortalecer la formación del tejido social a partir del desarrollo de los valores humanos para la conformación de organizaciones orientadas al desarrollo de microempresas.

**57. Servicios financieros rurales:** i) la distancia tanto geográfica como cultural entre las instituciones financieras y los potenciales clientes es una barrera que puede resultar infranqueable, particularmente en términos de una inclusión financiera sostenible, por lo que es necesario definir una estrategia que reduzca estas distancias; ii) la combinación de educación financiera e incentivos monetarios temporales al ahorro han demostrado ser instrumentos útiles para estimular la demanda por servicios de depósito; iii) los incentivos al ahorro ya sea a la apertura, aumento de saldo o incremento en el número de transacciones son útiles para estimular la demanda en la medida que no generen comportamientos oportunistas entendiéndose que los esquemas informales de ahorro y grupos de ahorro, son complementarios y no sustitutos a los instrumentos formales de ahorro y, iv) la buena calidad de servicio al cliente es un aspecto habitualmente subestimado; sin embargo, es determinante para que los nuevos y potenciales clientes usen el servicio y lo hagan con mayor frecuencia.

**58. Equidad de género:** i) para promover la participación de mujeres con poca escolaridad y con poca oportunidad de participación previas, es importante trabajar, no solo con asistencia técnica sino también con el fortalecimiento de la autoestima a través de capacitaciones puntuales a hombres y mujeres<sup>36</sup>; ii) el diseño de un nuevo programa requiere de acciones afirmativas y presupuesto para obtener ese empoderamiento, plena participación en toma de decisiones y en intervenciones de desarrollo y obtención de beneficios y reducción de la carga de trabajo de la mujer.

**59. Seguridad Alimentaria y Nutricional:** i) La estrategia de intervención debe ser integral y atender las diferentes facetas del problema; ii) el empoderamiento y participación de la mujer permite avanzar en la causa de la supervivencia y el desarrollo de la infancia “Las mujeres sanas, instruidas y con poder, tienen más posibilidades de criar hijas e hijos sanos, educados y seguros de sí mismos.”

---

<sup>31</sup>FIDA (2012): Informe del FIDA PTA para el Programa “fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades rurales pobres, para hacer frente a la inseguridad alimentaria y el cambio climático a través de la conservación de la agrobiodiversidad local en sus áreas de producción.

<sup>32</sup> Oficina Independiente de Evaluación (2012-2013): Evaluación Programa País Bolivia.

<sup>33</sup>VALE (2012): Auto-evaluación para el RMT.

<sup>34</sup> VALE et al (2012): Sistematización: El proceso de comercialización de derivados de carne de llama “INCABE” de la comunidad de Belén de Andamarca.

<sup>35</sup> VALE et al (2012): La APCI como institución cuyo mandato es la agregación de valor de la fibra de camélidos para incrementar los ingresos económicos a sus socios.

<sup>36</sup>VALE et al (2013): Sistematización. Empoderamiento y participación de las mujeres de la Asociación AMPAA a través de la producción y comercialización de prendas de fibra y cuero de llama.

Cuando las mujeres son capaces de controlar sus propias capacidades de toma de decisiones, esto tiende a incidir en una mejora de la nutrición infantil y, iii) la disponibilidad y el acceso a los alimentos es importante a partir de las vocaciones y potenciales productivos existentes en los territorios (más ganadero y menos agrícola y viceversa), se colocará énfasis en comunidades donde el cultivo de la quinua sea importante y guarde equilibrio productivo con la cría y aprovechamiento de los camélidos con el fin de fortalecer su uso como alimento importante en la dieta, y de la generación de ingresos para complementar con otros alimentos, y el uso de los alimentos donde intervienen la higiene, las innovaciones y dietas alimenticias equilibradas juegan un rol importante en la seguridad alimentaria y nutrición infantil y de la familia.

60. **Seguimiento y evaluación: los sistemas de S&E** deben ser sencillos y funcionales y en apoyo a los procesos de planificación participativa y gerencia<sup>37</sup>

61. **Sostenibilidad.** La sostenibilidad de los proyectos está en función de: i) apropiación y empoderamiento de los usuarios<sup>38</sup>; ii) alianzas y concertación entre los actores público-privados involucrados en el complejo productivo; iii) fortalecimiento de la organización económica productiva en los aspectos de gestión y administración y; iv) generación de emprendimientos económicos con enfoque de mercado.

62. **Gestión y manejo de recursos naturales:** i) el manejo de los recursos naturales debe centrarse en lograr el acceso y disponibilidad de agua como factor determinante de la viabilidad de estrategias de vida basadas en la producción agropecuaria, con efectos en la alimentación y los ingresos familiares<sup>39</sup>, ii) trabajar exclusivamente con gestión del conocimiento e información tecnológica, sin contar con los medios y condiciones materiales para su puesta en prácticas, es insuficiente y iii) las alternativas tecnológicas que provengan de la modernidad, deben adaptarse a las condiciones locales y realidades socioeconómicas culturales de las organizaciones indígena originarios<sup>40</sup>.

63. **Adaptación al cambio climático:** i) para fortalecer a las comunidades rurales para enfrentar los efectos del cambio climático, la estrategia de intervención debe basarse en la disponibilidad de medios como en las capacidades y conocimientos locales<sup>41</sup>, ii) los conocimientos y tecnologías existentes (taqanas, aynoqas, uso de biodiversidad) permiten gestionar el riesgo agropecuario y constituir una medida de adaptación en el contexto local<sup>42</sup> y iii) es importante trabajar el fortalecimiento de la institucionalidad local para la gestión de riesgos y adaptación al cambio climático integrando los niveles familiares, comunales y municipales a través de herramientas de planificación territorial y monitoreo, servicios no financieros y financieros, políticas locales de Reducción del Riesgo de Desastres (RRD) y Adaptación al Cambio Climático (ACC) y de inversiones concretas<sup>43</sup>.

## Cumplimiento con las políticas del FIDA

64. **El Programa propuesto**, si bien no se encuentra incluido en el COSOP para Bolivia 2008-2012 y su extensión 2013-2014, es consistente con el Marco estratégico del FIDA 2011-2015 al facilitar a la población rural pobre mejorar su seguridad alimentaria y aumentar sus ingresos mediante la implementación de iniciativas rentables y sostenibles para fortalecer la base productiva primaria, la transformación y comercialización en el Complejo Productivo de Camélidos y, que puedan generar oportunidades para la creación de riqueza y empleo en las zonas rurales. Esto se sustenta en cuatro objetivos: i) fortalecimiento de los activos económicos para las mujeres y los hombres pobres del medio rural; ii) incremento en el acceso a una gama de servicios para las mujeres y los hombres pobres del medio rural; iii) fortalecimiento de las capacidades tanto de hombres y mujeres

---

<sup>37</sup> Oficina Independiente de Evaluación (2012-2013): Evaluación Programa País Bolivia.

<sup>38</sup> VALE et al (2013): Sistematización. Empoderamiento y participación de las mujeres de la Asociación AMPAA a través de la producción y comercialización de prendas de fibra y cuero de llama

<sup>39</sup> TROCAIRE (2013). Ciclos de vida. La cooperación solidaria de TROCAIRE en Bolivia., pág. 87

<sup>40</sup> FAO (2009). Sistematización de buenas prácticas en el marco de la gestión del riesgo agropecuario (prevención y mitigación de siniestros climáticos, pág. 73

<sup>41</sup> Idem referencia (33), pág.73.

<sup>42</sup> FAO y GIZ (2012). Herramientas para la adaptación y mitigación del cambio climático en el sector agropecuario, pág. 14.

<sup>43</sup> PRRD (2014). Reducción del riesgo de desastres. Carpeta de sistematización de experiencias y herramientas. Experiencia consolidación de la gestión del riesgo agrícola integral-GRAI, págs. 18-19.

individuales rurales pobres y sus organizaciones a fin de que estos puedan aprovechar nuevas oportunidades; y iv) mejoramiento de los entornos institucionales y de política para las economías rurales en las que opera el FIDA.

65. El diseño del Programa ha tomado en consideración la normativa del FIDA en la preparación de la Nota de Revisión Ambiental y Social (ESRN) por su sigla en inglés habiéndose categorizado el Programa en la Categoría B44 al incluirse el manejo de recursos naturales (agua, suelos, cobertura vegetal), ganadería de camélidos, gestión de recursos hídricos y apoyo a la creación de pequeñas empresas. Siendo el Programa impulsado por la demanda, es difícil determinar con exactitud y antelación los impactos ambientales directos. Sin embargo, el apoyo en infraestructura para la transformación de productos de camélidos como la adecuación de mataderos y tratamiento de cueros, entre otros, requerirán tomar en cuenta los efectos ambientales de dichas intervenciones. De igual manera, el Programa estaría considerado dentro del marco de la política del FIDA relativa al escalonamiento. La Nota ambiental y consideraciones relativas al escalonamiento se presentan en el Apéndice 12.

### III. Ejecución del Programa

#### A. Enfoque

66. La implementación del Programa implicará la adopción de un enfoque territorial participativo destinado a desarrollar y generar capacidades de las familias usuarias del Programa en el mejoramiento de la base productiva primaria, incluyendo sus capacidades empresariales para acceder competitivamente al mercado a través de la preparación y ejecución de planes de negocio y acceso a servicios financieros, teniendo en cuenta un manejo eficiente de los recursos naturales. El punto de entrada para las intervenciones del Programa será a través de los municipios, para luego ingresar a las comunidades que conforman un territorio, para bajar luego a las “Unidades Productivas”; entendidas éstas como espacios territoriales de las familias y/o familias extendidas, cuya actividad económica sea de carácter productivo. Las actividades que contemplan la contraparte de recursos en efectivo de los Gobiernos Municipales, considera como criterios: la capacidad institucional de administración y la disponibilidad de recursos, el incumplimiento será motivo para su reemplazo por otro Gobierno Municipal. En todo caso, se velará para que los recursos comprometidos se encuentren inscritos en las Programaciones Operativas Anuales de los GAM y GAD para garantizar el cumplimiento del convenio marco.

67. El Programa buscará trabajar con comunidades que componen un territorio donde las familias son esencialmente criadoras de camélidos, atendiéndose también los recursos naturales que se encuentren en dichas Unidades Productivas y territorios. Según la condición agro-ecológica del Municipio, la situación socio-económica de la población y el nivel de avance de las organizaciones productivas, por medio del Programa se desarrollarán estrategias de intervención diferenciadas, las cuales incluirán: a) mejoramiento de la producción de materias prima, principalmente para el autoconsumo, excedentes para el mercado y los otros eslabones de las cadenas de valor, así como intervenciones a favor de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, (SAN) específicamente en zonas o comunidades que cultiven quinua guardando equilibrio con la cría y aprovechamiento de los camélidos y b) mejoramiento de la transformación, inserción en mejores condiciones en el complejo productivo para la expansión y el fortalecimiento de los encadenamientos verticales del aparato productivo, la comercialización en mercados (local, regional, nacional, internacional) y el acceso a servicios financieros.

68. Cada familia de productores (hombres, mujeres y jóvenes) y sus organizaciones (formales e informales) podrán participar en una o varias de las intervenciones del Programa. Grupos de familias de productores podrán beneficiarse de actividades en el marco del mejoramiento de la producción primaria y luego del fortalecimiento de su organización productiva participar en mejoramiento de

---

<sup>44</sup>[http://www.ifad.org/elearning/IFAD\\_ESA\\_Procedures\\_FINAL.pdf](http://www.ifad.org/elearning/IFAD_ESA_Procedures_FINAL.pdf)

procesos de transformación y comercialización involucrándose en un proceso de identificación, financiamiento e implementación de planes de negocio.

69. El enfoque del Programa es participativo respondiendo a las necesidades de la población objetivo. Los/as usuarios/as serán quienes ejecutarán los componentes del Programa, compartiendo sus conocimientos entre ellos y otros actores. La participación se visualizará en la toma de decisiones y la organización por parte de las familias productoras mediante procesos competitivos de asignación de recursos. Dicha metodología se aplicará con la lógica de “aprender haciendo”, y compartiendo experiencias bajo el enfoque horizontal campesino-campesino, indígena-indígena. Un elemento inherente al enfoque territorial participativo es el de fortalecer el desarrollo de capacidades de los usuarios para la autogestión territorial, que incluya fases de planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y sistematización.

70. Actividades iniciales importantes del Programa constituyen la realización de los procesos de planificación territorial y de análisis valorativo (cuellos de botella y estrategias) del complejo productivo. Estas acciones permitirán contar con un marco general y orientador para todas las actividades a implementarse. El equipo del Programa, elaborará una estrategia por fases para la implementación, definiendo el inicio o arranque y la finalización o salida en cada uno de los componentes y respectivas líneas de actividades a fin de reducir el riesgo de sobrecarga para el personal del equipo y las propias familias y comunidades involucradas. El Programa trabajará con productores con distintos niveles de organización; algunos con mayor capacidad y orientados hacia mercados locales, regionales, nacionales o incluso internacionales. Se trabajará con estos grupos mejorando la capacidad de producción, fortaleciendo su organización, procesos que pudiesen añadir valor agregado y que refuercen la comercialización de sus productos. Las demandas del mercado orientarán todas las actividades, buscándose producir aquello que demanda actualmente el mercado y no introducir productos que busquen generar demanda. Otro elemento esencial será el apoyo para el forjamiento de alianzas entre los distintos actores del complejo productivo de camélidos; aspecto que permitirá aumentar el capital social interno (dentro de una organización productiva y por medio de alianzas entre varias organizaciones productivas) y el capital social externo (alianzas con el sector público y privado).

## **B. Marco organizativo**

71. La ejecución del Programa estará bajo la responsabilidad del MDRyT el que incluirá en su presupuesto anual, los requerimientos de recursos del Programa, y tramitará su aprobación ante el VIPFE y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El MDRyT ejecutará y supervisará la implementación del Programa de acuerdo a los términos del Convenio de Financiación, las directrices del FIDA, las normas vigentes en la legislación boliviana, el documento de diseño del Programa y el Manual de Operaciones del Programa (MOP).

72. **Manual de Operaciones.** El MDRyT conjuntamente con la UEP elaborará el MOP. Dicho manual abarcará entre otros los siguientes temas: objetivos y descripción del Programa; descripción de los componentes del Programa; estrategia de inclusión (equidad de género y jóvenes) en el marco del Programa; la dimensión ambiental y sistema de seguimiento y evaluación. Asimismo, incluirá la población objetivo, área de ejecución, organización para la ejecución, condiciones legales e institucionales y actividades para la puesta en marcha y ejecución del Programa; modalidades para la ejecución de proyectos identificados por los beneficiarios y la estructura de cuentas y auditorías.

73. El MOP contendrá adicionalmente apéndices donde se detallarán: las modalidades de ejecución de los componentes, la organización y funciones del personal del Programa, los arreglos de seguimiento y evaluación participativa, incluidos los indicadores de resultados, procedimientos y flujograma de fondos y desembolsos, modalidades y procedimientos de adquisiciones y contrataciones, sistemas de contabilidad, gestión y control financiero, los reglamentos de asignación y transferencia de recursos a los usuarios y requerimientos de contrapartida y otros reglamentos operativos. Una vez concluido el MOP, el MDRyT previa aprobación, remitirá al Fondo para su consideración y no objeción. Si fuera necesario, una vez iniciadas las acciones del Programa, el MDRyT podría proponer modificaciones al MOP, que serán efectivas solamente con la no objeción del Fondo.

74. La ejecución del Programa, estará a cargo de una Unidad Ejecutora del Programa (UEP) que será parte del MDRyT, la que asumirá las funciones de ejecución directa durante los 6 años de

implementación, siendo un Programa desconcentrado. La UEP estará conformada por un equipo técnico, administrativo y tres Unidades Técnicas Departamentales (UTD), ubicadas en los tres departamentos dentro del área de intervención del Programa. La UEP tendrá la responsabilidad de la implementación del Programa, con autonomía de gestión, con capacidad técnica, administrativa, financiera y jurídica para una idónea y eficiente ejecución.

75. **Unidad Ejecutora del Programa.** La UEP estará constituida por: a) un(a) Coordinador (a), b) una secretaria, c) un(a) asesor(a) legal c) un(a) responsable en S&E d) un(a) asistente en sistemas y S&E, e) un(a) responsable en organización, equidad, género y jóvenes, f) un(a) responsable en mercadeo y servicios financieros, g) un responsable en producción primaria, SAN y medio ambiente, h) un asistente en SAN, i) un(a) asistente de comunicaciones y sistematización, j) un administrador (a), un(a) contador(a), k) un(a) auxiliar contable, l) un(a) mensajero(a) y limpieza. Esta unidad estará ubicada en la ciudad de La Paz – Bolivia,

76. El MDRyT seleccionará y nombrará al(a) Coordinador(a) Nacional del Programa de acuerdo con la normativa vigente nacional, mediante un proceso competitivo y transparente, con términos de referencia y metodología de selección aceptables para el Fondo. Dicho nombramiento se hará previa no objeción del Fondo. En caso de ser necesario reemplazar al Coordinador Nacional del Programa, el MDRyT, tras justificar al Fondo dicha necesidad y en base a una evaluación de desempeño de tipo técnico, seleccionará y nombrará en acuerdo con el Fondo, a su sucesor a la brevedad posible siguiendo un procedimiento competitivo y transparente. Todos los demás cargos del Programa o sus eventuales reemplazos serían cubiertos conforme al procedimiento establecido en la normativa nacional vigente y según el siguiente procedimiento: i) definición de los términos de referencia y las calificaciones y experiencia a reunirse en acuerdo con el Fondo; ii) proceso de selección público, transparente y competitivo previamente acordado con el Fondo; y iii) nombramiento del/a candidato/a seleccionado/a previa no objeción del Fondo. La renovación de los contratos del equipo se realizará previa evaluación de desempeño de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del Fondo. En ese marco, los términos de referencia del personal del Programa, responden a los objetivos del Programa y sus remuneraciones deberán estar homologadas a la estructura salarial del MDRyT.

77. **Unidades Técnicas Departamentales (UTD).** Las UTD estarán conformadas por: a) un(a) Coordinador(a) Departamental, b) un especialista en mercadeo y servicios financieros, c) un especialista en producción primaria, seguridad alimentaria y medio ambiente, d) un especialista en equidad de género e inclusión de jóvenes, e) un administrador regional y, f) un chofer-mensajero. Estas unidades estarán ubicadas en las ciudades de Oruro, La Paz y Potosí.

78. Las UTD será parte de la estructura orgánica del Programa, trabajando bajo la tuición y directrices de la UEP. Las UTD desarrollarán vínculos regionales con los Gobiernos Autónomos Departamentales<sup>45</sup>, Gobiernos Autónomos Municipales, mancomunidades de municipios, organizaciones sociales, territorios indígenas originarios campesinos (TIOCs), organizaciones económicas campesinas (OECAs), organizaciones económicas comunitarias (OECOM) y otras entidades públicas y privadas para hacer operativo el Programa de manera integral y lograr una ejecución incluyente, basada en la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, técnicos y financieros presentes en los territorios. Los Gobiernos Autónomos Departamentales y Gobiernos Autónomos Municipales, apoyarían la ejecución del Programa mediante tres formas principales: a) facilitando la identificación de prioridades relacionadas con los objetivos del Programa; b) cofinanciando obras y actividades complementarias a las propuestas que reciban apoyo financiero o no-financiero del Programa y, c) participando en los procesos de seguimiento y evaluación participativa, incluido el control social.

79. Se prevé que el Programa, respetará la autodeterminación y auto-gobernación de aquellos municipios que hayan optado por la autonomía indígena originaria y campesina en concordancia con el último referéndum de autonomías, para lo cual se tomaría en cuenta, el reconocimiento y respeto de los derechos de los pueblos y naciones, enmarcados en la libertad, dignidad, tierra, territorio, respeto de su identidad, formas de organización propia, usos, costumbres, tradiciones, lengua, formas de organización administrativa y otros aspectos directamente relacionados con el territorio en donde se coincida con la intervención del Programa.

---

<sup>45</sup>De acuerdo a la nueva constitución política del Estado Plurinacional de Bolivia, los Gobiernos Departamentales están representados por los Gobiernos Autónomos Departamentales.

80. Instancias orientadoras y de decisión. A fin de proporcionar orientaciones en la ejecución del Programa se establecería un Comité Directivo a nivel central, tres Comités Territoriales de calificación de propuestas de producción primaria, Jurado Comunal para calificación de resultados físicos de temáticas de gestión de recursos naturales y tres Comités Locales de Aprobación de Iniciativas Económicas Productivas para la calificación de propuestas de organizaciones con planes de negocio.

81. **Comité Directivo.** Se establecerá un Comité Directivo del Programa el que asumirá la responsabilidad política y estratégica de las intervenciones del Programa. Este Comité estaría integrado por cinco miembros, un representante del VIPFE, un representante del MDRyT, quien lo presidiría; un representante de los beneficiarios; un representante del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, y el Coordinador Nacional del Programa que oficiara como secretario del Comité. El Comité Directivo servirá como mecanismo de coordinación interministerial con el propósito de realizar el monitoreo y evaluación de su gestión, delinear las líneas de acción presentadas por el Director Ejecutivo, revisará el Plan Operativo Anual (POA), revisará los resultados de las auditorías externas e internas anuales, revisará y aprobará la evaluación de medio término, evaluará la ejecución del Programa, revisará los informes de avance y presupuestario. Además, sería una instancia para facilitar la transmisión de experiencias. Se reuniría dos veces al año y extraordinariamente si fuese necesario.

82. **Comités territoriales de calificación.** Instancia que calificará propuestas en producción primaria y SAN, para lo cual se conformarán tres comités y cada Comité tendrá cinco miembros seleccionados de acuerdo a usos y costumbres, guardando equidad de género. Uno de ellos debe ser especialista o talento local en la respectiva temática.

83. **Jurado comunal.** Las comunidades participantes seleccionarán de acuerdo a usos y costumbres un experto de acuerdo a la temática del concurso en manejo de recursos naturales, quien junto al facilitador municipal del Programa deben calificar los resultados físicos en cada comunidad.

84. **Comités Locales de Aprobación de Iniciativas Económicas Productivas (CLAIP).** Se establecerán tres comités en las áreas de intervención del Programa para la selección y aprobación de propuestas de Planes de Negocios. Los Comités<sup>46</sup> estarían conformados por representantes acreditados por cada una de las organizaciones que los integrarían, quienes tendrían derecho a voz y voto. La composición pública-privada de los comités variaría según cada departamento, pero su membresía incluiría: i) un/a representante de la UEP (que actuaría como Secretario(a) del Comité); ii) un/a representante del Gobierno Autónomo Departamental; iii) un/a representante del Gobierno Autónomo Municipal; iv) un/a representante del sector privado con experiencia en el tipo de negocios propuestos; v) dos representantes (hombre y mujer) de organizaciones económicas campesinas (serán sustituidos por otros representantes temporalmente en caso de existir conflicto de interés); vi) un/a representante de organización de jóvenes, vii) un/a representante de los sindicatos, viii) un/a de una entidad financiera, y ix) un/a representante de los ayllus.

## C. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento

85. El proceso de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento incluirá varios pasos o fases de reflexión y acción que partirán de la formulación y revisión de los resultados propuestos en el Programa hasta llegar a la medición (cuantitativamente) y valoración (cualitativamente) de los mismos, sobre la base de indicadores objetivamente verificables expresados en el Marco Lógico (ML), así como la generación de lecciones aprendidas. Este proceso permitirá una retroalimentación permanente en cada fase de implementación que se iniciará mediante la preparación de un Estudio de Línea de Base durante los primeros meses de ejecución del Programa el que proporcionaría elementos para revisar y hacer ajustes a los resultados propuestos y a las estrategias de acción. Las actividades de seguimiento se centrarán en los Planes Operativos Anuales (POA). En caso necesario, se corregirán las estrategias o acciones sobre la marcha del Programa a fin de lograr los resultados propuestos.

---

<sup>46</sup>Los Comités Locales de Aprobación de Iniciativas Económicas Productivas, contarán con reglamentación específica para su funcionamiento.

86. El proceso de seguimiento estará constituido por un conjunto de procedimientos y mecanismos de recolección, procesamiento, análisis y uso y comunicación de los resultados sobre: a) lo que se quiere lograr con la intervención del Programa esencialmente respecto a incrementos en los activos de las familias rurales participantes en el Programa y sus organizaciones de base mediante el desarrollo integral de su territorio enfocado al complejo productivo de camélidos de manera sustentable, mejorando sus condiciones y calidad de vida; b) la situación del grupo objetivo del Programa (los productores y las productoras rurales y sus organizaciones, jóvenes, mujeres y grupos vulnerables) antes, durante y después de la ejecución del Programa, c) la ejecución técnica y financiera de los componentes del Programa; y d) los resultados logrados por el Programa, los efectos e impactos que ha provocado en los productores rurales tanto a nivel individual como en sus organizaciones de base a nivel territorial.

87. El Sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) brindará información relevante para la toma de decisiones de manera oportuna sobre la marcha del Programa, los reajustes y/o modificaciones que fuesen necesarios para alcanzar los resultados propuestos, considerando los cambios que se vayan dando en la situación de los grupos de usuarios; y la forma en que se avanza hacia el logro de los resultados esperados. Por ello el sistema de S&E permitiría, mediante la generación de un proceso de reflexión continua y participativa, reforzar la capacidad de gestión del equipo técnico del Programa y de los productores y las productoras rurales participantes siendo este un proceso sistémico, prospectivo, estratégico, participativo, descentralizado y con enfoque de género generacional<sup>47</sup>.

88. Las actividades del sistema estarían bajo responsabilidad de profesionales incorporados a la UEP y las UTDs quienes coordinarían el diseño, puesta en marcha, mantenimiento y uso del sistema que recoja, consolide, analice y reporte la información y los aprendizajes que genere la implementación del Programa. El Programa proporcionaría los recursos financieros necesarios para cubrir los requerimientos técnicos, logísticos y de desarrollo de capacidades contando con la autoridad necesaria y el soporte de la gerencia para el mantenimiento del sistema y encarar posibles resistencias culturales a las actividades de S&E dentro del equipo técnico (tales como considerar el S&E como carga adicional, tendencia al positivismo excesivo para mostrar buenos resultados y dificultades para homogeneizar la información, entre otras) y poder implementarlo exitosamente. Los profesionales asignados tendrán las funciones de gestionar la información pertinente y oportuna sobre la implementación y presentarla con calidad para promover su uso en la toma de decisiones; garantizando la gestión e institucionalización del aprendizaje organizacional.

89. **Planificación.** La planificación operativa estaría enmarcada en los POAs los que serían elaborados de manera participativa entre los actores del complejo productivo, considerando las demandas de los productores y las productoras rurales y sus organizaciones, quienes usarían instrumentos ya validados por proyectos de desarrollo rural cofinanciados por el FIDA, tanto en Bolivia como en la región andina, como el Diagnóstico Rural Participativo, Diagrama de Ven, planes participativos de gestión territorial con enfoque de complejo productivo, entre otras herramientas participativas para realizar la planificación de su territorio. Los POAs serían enviados a más tardar 60 días antes del comienzo del año fiscal del Programa para la formulación de observaciones y la no objeción. La UEP prepararía durante la ejecución del Programa informes de progreso semestrales y un Informe Anual para la consideración del FIDA.

90. **Seguimiento y evaluación.** El seguimiento debería entenderse como un proceso de auto evaluación por parte de los responsables de la implementación del Programa tanto a nivel personal como a nivel institucional y no como una acción de "vigilancia" o supervisión externa. Para estos efectos la UEP organizará reuniones de auto-seguimiento institucional por lo menos cada semestre. Además, se promoverá la activa participación de los grupos usuarios y las oficinas regional en los procesos de seguimiento, la misma debe ser continua hasta la finalización del Programa y se usarán herramientas audiovisuales, como pueden ser fotografías, videos que ilustran los avances. Durante la ejecución del Programa se haría seguimiento en forma permanente a los avances de las actividades y productos definidos en el POA, a través de informes de las oficinas regionales y centralizados por la UEP, informes de visitas a terreno, bases de datos articuladas, ayudas memoria de reuniones o

---

<sup>47</sup>Para mayor detalle ver DT 8.

consultas, entre otros instrumentos. El POA incluiría: el cronograma de seguimiento y los formatos para recoger la información. La responsabilidad directa del proceso de seguimiento y evaluación estará a cargo del Responsable en seguimiento y evaluación al interior de la UEP y su asistente.

91. Los procesos de evaluación serían clave para demostrar con evidencias sólidas los resultados que se obtendrían por el Programa durante su ejecución, en términos de efectos e impactos generados por las diferentes acciones/actividades ejecutadas. Se realizarían como mínimo tres evaluaciones: al inicio, medio término y al final.

92. El Estudio de línea de base (ELB) se realizaría para determinar el punto de partida del Programa y cuantificar los valores iniciales de los indicadores de efecto e impacto propuestos en el Marco Lógico. El ELB incluiría el estudio correspondiente a la recolección y sistematización de información inicial en el marco del Sistema de Gestión por Resultados e Impacto (RIMS) por su sigla en inglés el que se replicaría al medio término y al final, permitiendo medir los cambios a nivel de impacto. La encuesta permitiría medir el valor inicial de dos indicadores de impacto (Meta), relacionados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (malnutrición infantil y la propiedad de activos de la población objetivo). La encuesta tiene su propia metodología: muestra estandarizada, cuestionario diseñado y software de procesamiento y análisis de los indicadores. Por otro lado, se debe realizar el levantamiento de una línea base de la totalidad de las iniciativas que participen con el Programa en sus diferentes componentes, para lograr al final la visualización del efecto directo del Programa en los usuarios participantes.

93. **Revisión de Medio Término (RMT)**, al finalizar el tercer año de ejecución. La UEP y el FIDA realizarán una revisión para establecer los progresos y resultados del Programa y se realizará un análisis exhaustivo de cada uno de los componentes y actividades, para determinar el aporte efectivo en la consecución de los objetivos de desarrollo del Programa, si algunas actividades no vienen generando el efecto positivo esperado, éstas serán suprimidas para evitar esfuerzos vanos al Equipo. En esta revisión se analizaría también la pertinencia de las estrategias y la metodología de intervención. El informe de la RMT serviría para ajustar la orientación del Programa y eventualmente dar origen a las modificaciones al Contrato de Préstamo si fuesen necesarias. La integración de la Misión y los términos de referencia serían acordados entre el FIDA y la UEP.

94. **Informe de Terminación del Programa (ITP)** describiría la situación al final de la intervención incluyendo una descripción de la misma, los resultados logrados en relación con las metas establecidas en el ML y las lecciones aprendidas. El contenido de este está preestablecido y se elaboraría entre la fecha de terminación y antes de la fecha de cierre del préstamo. El informe sería responsabilidad del Programa siendo la UEP responsable de su elaboración siguiendo las directrices del FIDA.

### **Aprendizaje y gestión del conocimiento**

95. La implementación del Programa conllevaría una efectiva gestión del conocimiento basada en una estrategia para lograr que los actores e interesados compartan la necesidad de aprender de las experiencias y de difundir los conocimientos para que otros puedan beneficiarse. El Programa desarrollará actividades que pudiesen permitir un proceso de reflexión para ordenar y entender lo que ha sido la marcha, los procesos y los resultados del Programa, a fin de generar conocimientos entre los diferentes actores que intervienen y lecciones para ajustar la estrategia de implementación del este programa y mejorar el diseño y ejecución de otros proyectos, programas y políticas. En este sentido, se promoverá la utilización de instrumentos especializados para extraer y compartir el conocimiento.

96. Los mecanismos, acciones y actividades previstas por el Programa incluirán: sistematizaciones e intercambio de experiencias, que pudiesen permitir a los usuarios del Programa tener nuevas visiones de desarrollo. Se prevé que el Programa provea sistematizaciones y lecciones aprendidas sobre los siguientes temas entre otros: i) experiencias sobre éxitos y fracasos de iniciativas destinadas a apoyar la graduación de usuarios de iniciativas con transferencias condicionadas y acceder a los servicios del Programa en cuanto al desarrollo del complejo productivo de camélidos y sus respectivas cadenas de valor; y ii) experiencias sobre la vinculación entre las organizaciones de base y empresas, comercializadores, negociaciones, la aprobación del contrato y la ejecución de las actividades.

97. El Programa implementaría un mecanismo para la difusión de sus resultados y logros a través de diferentes formatos, como materiales audiovisuales, páginas Web, aprovechándose al máximo el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Desde sus inicios, el Programa dispondría de una página Web, lo que permitiría dar a conocer a los diferentes interesados, el grupo objetivo con las que trabaja, las estrategias y las acciones que viene implementando. El Programa haría uso intensivo de herramientas audiovisuales a partir del segundo año de su ejecución, mediante la producción de “historias de vida”, “seguimiento y evaluación por imágenes”, que den cuenta de los cambios en la vida de las familias rurales pobres y sus organizaciones.

#### **D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza**

98. **Gestión Financiera.** El Organismo Responsable del Programa sería el MDRyT, que ha logrado reunir una vasta experiencia en administración financiera de programas y proyectos de diferentes fuentes de financiamiento externo, mostrando la capacidad necesaria y suficiente para el manejo administrativo de los mismos bajo su tuición.

99. **Desembolsos, cuentas y auditorías.** Al entrar en vigor el Convenio de Financiación, el Fondo abrirá la Cuenta del Préstamo (FIDA) a nombre del Receptor y acreditará el monto del capital del préstamo a la cuenta respectiva. El Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia a través del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), abrirá una cuenta en el Banco Central de Bolivia para la recepción de los fondos de préstamo FIDA, la cual funcionaría de acuerdo a los mecanismos establecidos en el país, en coordinación con el FIDA.

100. El MDRyT a través de la UEP someterá anualmente la revisión de los estados financieros a una firma de auditoría externa. Se auditarán las cuentas del Programa, incluidas todas las fuentes de recursos, FIDA, TGN del Gobierno de Bolivia, Gobiernos Departamentales, Gobiernos Municipales y Usuarios de las comunidades comprendidas en el área geográfica de intervención. Estas auditorías se realizarán por gestión anual y estarán previstas en el POA. Las auditorías se realizarían de conformidad con las normas vigentes en el país, en concordancia con las Directrices del FIDA.

101. **Adquisiciones y contrataciones.** Se estima que las adquisiciones a ser implementadas en el marco del Programa, sean en cuantías menores, tanto para bienes como para servicios de consultoría siendo la mayor parte de las adquisiciones concentradas en inversiones a nivel productivo, lo cual implicará un alto grado de dispersión a nivel territorial. Estas inversiones serán efectuadas directamente por las y los usuarios que en la mayoría de las veces no disponen de la experiencia para realizar procesos de adquisición complejos. Por lo expuesto anteriormente, no es previsible que para los efectos de este Programa se utilicen métodos de adquisiciones que impliquen competencia a nivel internacional de conformidad a las Directrices sobre Adquisiciones de Bienes y Servicios del FIDA (2004).

102. La UEP preparará un Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) como parte del POA del Programa en el que se deberá consignar la modalidad de adquisición; identificación de los bienes y servicios requeridos, plazos para iniciar los procesos; costos estimados, procedimientos previstos y las fuentes de financiamiento. El PAC definirá requisitos adicionales e incluirlos de acuerdo a las Directrices del FIDA con relación al método de adquisiciones que se aplicará a cada contrato de conformidad con procedimientos aceptables para el Fondo y según se especifique para cada caso.

103. En la preparación del Plan la UEP tomará debida nota de las normativas nacionales específicamente contenidas en el marco del D.S. 181, Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) que es uno de los sistemas regulados por la Ley N° 1178 y que contiene el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regulan la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas, en forma interrelacionada con otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178.

104. **Responsabilidades institucionales en la adquisición.** La UEP tendrá la responsabilidad de las adquisiciones que se lleven a cabo en la implementación del Programa, ya sea por las UTD u otros ejecutores. El personal administrativo de la UEP deberá asegurar una eficiente implementación de las actividades de adquisiciones bajo el Programa no previéndose compras directas u otras formas, excepcionales salvo cuando surjan circunstancias excepcionales que fueran aprobadas expresamente por FIDA.

105. **Métodos de adquisición.** Para los efectos de adquisición de bienes y equipos requeridos para la implementación del Programa se prevé que: i) Cuando el costo estimado de dichos bienes y servicios superen el equivalente a USD 100 000, se seguirán los procesos de licitación pública nacional. La entidad correspondiente buscaría por todo los medios la agregación de las adquisiciones bajo el Programa con el objeto de maximizar el uso de este método de adquisición; ii) Cuando el costo estimado de dichos bienes sea inferior a USD 100 000 y mayor o equivalente a USD 25 000 se llevara a cabo la adquisición mediante la normativa nacional aplicando el método de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE) y será objeto de un examen previo por el FIDA. Dicho monto podrá ser modificado de tiempo en tiempo por notificación del Fondo al Prestatario; y iii) la adjudicación de todo contrato de servicios de consultoría por contratación directa o cuyos costos se estimen en el equivalente de USD 15 000 o más será objeto de examen previo por el Fondo.

106. **Gobernanza.** Tanto el FIDA como el MDRyT supervisarán el cumplimiento de las normas y procedimientos correspondientes por parte de la UEP. La participación y el monitoreo participativo de las actividades del Programa por parte de grupos comunitarios reforzaría la gobernanza de los procesos de adquisiciones y de la implementación del Programa en su integridad.

## E. Supervisión

107. El Programa estará bajo la supervisión directa del FIDA, para garantizar conjuntamente con la UEP el cumplimiento del convenio de préstamo, los acuerdos de adquisiciones y contratos, y apoyar en una implementación orientada a resultados mediante la colaboración estrecha entre la UEP y los usuarios, identificando y resolviendo con eficacia los problemas que puedan surgir.

108. Las misiones de supervisión se llevarán a cabo de mutuo acuerdo entre las autoridades nacionales la UEP, el FIDA, quienes definirán previamente las fechas de las misiones y seleccionarán las comunidades a ser visitadas durante las misiones de supervisión. El FIDA contratará especialistas temáticos para llevar a cabo las tareas de supervisión y la UEP brindará todas las facilidades para realizar el trabajo de acuerdo a la metodología y un cronograma establecido, brindando soporte técnico y logístico.

109. La metodología para las misiones de supervisión consistirá en herramientas participativas, tales como: i) reuniones con el equipo técnico de la UEP: coordinadores generales, coordinadores regionales, responsables temáticos (Seguimiento y Evaluación, Género, Jóvenes, Organizaciones), quienes presentarán los avances, logros y dificultades del Programa en las diferentes áreas, administrativo financiero, componentes, avances logrados por Unidades Departamentales, ejes transversales, entre otros; ii) entrevistas con informantes clave, que permitan brindar información sobre el desempeño del Programa; iii) visitas de campo a usuarios/as del Programa, para conocer los avances logrados en la implementación de las iniciativas, así como las dificultades u obstáculos que se hayan presentado; iv) revisión de documentación producida por la UEP; y v) reunión de cierre de la misión con la UEP, representantes del MDRyT, entre otros actores claves, a quienes se les presentará el contenido de una Ayuda Memoria elaborada por la Misión, para ajustes y comentarios finales.

## F. Determinación y mitigación del riesgo

110. La implementación del Programa parte del supuesto fundamental que las políticas públicas para el desarrollo rural y las intervenciones de los diferentes ministerios responsables del desarrollo social y productivo continúen focalizadas en la población más vulnerable y que existan políticas y esfuerzos consistentes.

111. La siguiente Tabla contiene un listado de posibles riesgos a la implementación y sus medidas de mitigación.

**Cuadro 2: Riesgos y medidas de mitigación**

<b>Riesgo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
Posible duplicación de esfuerzos con un próximo financiamiento por parte del Banco Mundial, pero el mismo ha sido suspendido/postergado en su consideración.	Bajo	Coordinación durante el diseño y liderazgo de las autoridades nacionales a través de orientaciones para generar sinergias en la etapa de implementación y se harán convenios entre los Programas de ambos financiadores para no duplicar esfuerzos.
Atraso en lanzamiento e inicio de las operaciones del Programa.	Bajo	Tanto el FIDA como el MDRyT facilitan los procesos necesarios para la declaración de entrada en vigor y las aprobaciones necesarias y de no objeción.
Limitaciones en los procesos de conformación y/o formalización de pequeñas y medianas empresas de grupos usuarios del Programa.	Moderado	El Programa contribuirá a facilitar dichos procesos mediante un apoyo en el fortalecimiento de la gestión empresarial y en el cumplimiento de los requisitos necesarios para su constitución o formalización.
El diseño del Programa implica financiamiento para negocios que requieren transferencias a organizaciones de productores con baja capacidad para la ejecución, incluyendo tareas fiduciarias, que podrían afectar la ejecución de las iniciativas económicas.	Moderado	El Programa capacitaría a grupos de usuarios en los mecanismos fiduciarios necesarios para la administración de recursos transferidos.
La implementación de iniciativas en construcción de infraestructura e iniciativas de las organizaciones comunales y económicas conjuntamente con Gobiernos Departamentales y Municipales requiere la provisión de aportes que quizás no estén disponibles.	Moderado	El Programa se asegurará que el financiamiento de los Gobiernos Departamentales y Municipales esté asegurado antes del inicio de las actividades y se hubiesen firmado convenios que garanticen el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.
Aceptación en el mercado e incremento de la demanda de los productos de las distintas cadenas de valor identificadas y reducción de barreras resultantes de medidas destinadas a asegurar la inocuidad de alimentos en especial los productos cárnicos.	Moderado	El Programa brindará apoyo a los grupos de productores en el cumplimiento de medidas destinadas a garantizar la inocuidad de los alimentos al momento de analizar y apoyar la ejecución de las iniciativas de negocios en esos rubros y daría seguimiento a medidas en curso destinadas a agilizar la obtención de registro sanitario por parte del SENASAG para infraestructuras y productos cárnicos en especial de camélidos.
Efectos del cambio climático manifestado en sequías, heladas y granizadas en la producción primaria agropecuaria.	Moderado	El Programa proporcionará financiamiento a iniciativas de los grupos objetivos destinadas a mejorar su medio ambiente y reducir su vulnerabilidad.
Incremento desmesurado de la deforestación de especies nativas en favor de la introducción de cultivos especialmente de quinua por demanda del mercado.	Alto	El Programa implementaría talleres de concientización en temáticas ambientales destinados a tener presente el balance que debe existir en la relación hombre naturaleza fortaleciendo actividades de gestión de conocimiento por medio de rutas de aprendizaje y otros mecanismos.
Dificultad de avanzar en términos de inclusión financiera debido a una distancia tanto geográfica como cultural entre las instituciones financieras y los potenciales clientes.	Moderado	El Programa implementaría una estrategia que reduzca estas distancias. La combinación de educación financiera e incentivos monetarios temporales al ahorro han demostrado ser instrumentos útiles para estimular la demanda por servicios de depósito.

## IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad del Programa

### A. Costos del Programa<sup>48</sup>

112. La estructura de costos considera tres componentes principales: i) Base Productiva Primaria y Gestión de Recursos Naturales; ii) Transformación y Comercialización; iii) Accesos a Servicios Financieros; y iv) un componente de gestión para la implementación del programa. El cálculo de los costos se ha llevado a cabo a precios corrientes, tomando en cuenta el área seleccionada, siendo USD 38.8 millones el costos total.

**Cuadro 3: Costo Total del Programa**  
(USD'000)

Componentes	Total	
	Monto	%
1. Base Productiva Primaria y Gestión de RRNN	18.291	47,2
2. Transformación y Comercialización	13.725	35,4
3. Acceso a Servicios Financieros	1.381	3,6
4. Gestión del Programa	5.365	13,8
<b>Total PROGRAMME COSTS</b>	<b>38 762</b>	<b>100,0</b>

### B. Financiación del programa

113. El financiamiento de los diferentes componentes del Programa incluye: el FIDA con USD 17.9 millones lo que representa el 46.2% del total; el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia con recursos TGN USD 6.8 millones lo que representa el 17,6%, los usuarios con USD 4.3 millones equivalente al 11,2%, Gobernaciones con USD 3.9 millones lo que representa el 10,0%, y los Gobiernos Municipales USD 5.8 millones lo que representa el 15% del costo total de la vida útil del Programa.

114. La estructura del financiamiento por componente incluye: i) **Base Productiva Primaria y Gestión de Recursos Naturales:** FIDA USD 5.4 millones (29,3%), Gobierno de Bolivia con TGN USD 4.2 millones (23%); Usuarios USD 2.3 millones (12,9%), las Gobernaciones USD 1.2 millones (6,3%), los gobiernos municipales contribuirán USD 5.2 millones (28,5%); ii) **Transformación y Comercialización:** FIDA USD 7.0 millones (51%), Gobierno de Bolivia a través de TGN USD 1.9 millones (13,9%), Usuarios USD 1.5 millones (10,6%), las Gobernaciones USD 2.7 millones (20,0%) y los Gobiernos Municipales USD 0.6 millones (4,4%); iii) **Acceso a Servicios Financieros:** FIDA USD 0.8 millones (58,5%), Gobierno de Bolivia con TGN USD 0.06 millones (4%); Usuarios USD 0.5 millones (37,6%); y iv) **Gestión del Programa:** FIDA USD 4.7 millones (87.9%) y Gobierno de Bolivia a través de TGN USD 0.6 millones (12.1%).

<sup>48</sup>Véase el Apéndice 9 para mayor detalle del presupuesto.

**Cuadro 4: Componentes por financiador (USD '000)**

Componentes	FIDA		Gobierno Nacional TGN		Usuarios		Gobernación		Municipios		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
1. Base Productiva Primaria y Gestión de RRNN	5.361	29,3	4.221	23,1	2.351	12,9	1.154	6,3	5.204	28,5	18.291	47,2
2. Transformación y Comercialización	7.005	51,0	1.901	13,9	1.461	10,6	2.747	20,0	610	4,4	13.725	35,4
3. Acceso a Servicios Financieros	808	58,5	55	4,0	518	37,5	-	-	-	-	1.381	3,6
4. Gestión del Programa	4.717	87,9	648	12,1	-	-	-	-	-	-	5.365	13,8
<b>Total PROGRAMME COSTS</b>	<b>17.891</b>	<b>46,2</b>	<b>6.826</b>	<b>17,6</b>	<b>4.329</b>	<b>11,2</b>	<b>3.902</b>	<b>10,0</b>	<b>5.814</b>	<b>15,0</b>	<b>38.762</b>	<b>100,0</b>

### C. Resumen de los beneficios y análisis económico<sup>49</sup> **Beneficios socioeconómicos del Programa**

115. Los beneficios que el Programa tienen previsto lograr en las familias participantes son: incremento de activos, mejoramiento de la base productiva, manejo sostenible de recursos naturales, consolidación de negocios rurales, relacionadas al complejo productivo Camélidos. Esto tendrá como efecto a largo plazo el incremento de ingresos y del empleo, reducción de la tasa de mortalidad e incremento de rendimientos y calidad en las tres cadenas de valor de los camélidos (fibra, carne y cuero). El área del Programa tiene zonas donde solamente se crían camélidos y ovinos, otras zonas que crían camélidos, ovinos, animales menores y tienen además producción agrícola tradicional y no tradicional, donde el Programa focalizará al Complejo Productivo de Camélidos y fortalecerá su inserción con mejores condiciones para su acceso a los diferentes mercados (local, regional, nacional e internacional). La creación de vínculos comerciales con proveedores y compradores a lo largo del Complejo productivo Camélido, esto podrá generar un mayor dinamismo económico en las comunidades y en los municipios.

### **Modelación para el análisis de factibilidad financiera y económica**

116. Parar la construcción de los modelos de finca y microempresas, se ha agrupado los municipios con características similares en cuanto a: i) representatividad de los productos agrícolas producidos; ii) potencialidad del complejo productivo de camélidos para su explotación o consolidación de emprendimientos existentes y que recibieron el apoyo de otros proyectos financiados por el FIDA y otros donantes en el país; iii) promedio de cantidad de cabezas de camélidos que posee cada familia, entre llamas k'aras, thampullis y alpacas, y la carga animal por hectárea que dichas comunidades poseen para el pastoreo; y iv) promedio de la cantidad de hectáreas que posee cada familia para sus cultivos. Los indicadores utilizados para establecer la factibilidad económica – financiera de la propuesta, se relacionan a los incrementos en los sistemas agropecuarios familiares en: beneficios<sup>50</sup>, ingreso neto familiar<sup>51</sup> y el empleo, donde el Programa incidirá sobre el Complejo Productivo Camélido, además de la tasa interna de retorno (TIRf) y el valor actualizado de los beneficios netos incrementales (VANf) respecto de la situación sin programa, calculados a precios corrientes de mercado.

<sup>49</sup>Véase el Apéndice 10

<sup>50</sup>Margen bruto

<sup>51</sup>Beneficio + valor de la mano de obra familiar.

117. El período para el cálculo de la factibilidad de los modelos de finca y los emprendimientos de negocios (microempresas) evaluados con respecto a la TIRf y el VANf son de 10 años, donde el Programa tiene previsto cofinanciar Iniciativas Comunitarias de base productiva, Planes de Negocio, cuyas inversiones consideran asistencia técnica, equipos y maquinaria. Los índices de depreciación en su mayoría son entre 5 a 10 años, y la tasa bancaria adoptada es de 11,50%<sup>52</sup> anual, equivalente al costo estimado de oportunidad del capital. El tipo de cambio adoptado fue 1.0 USD = Bs. 6,9653. En cambio, la evaluación económica considera 20 años de proyección, debido a que el Programa no sólo beneficiaría a grupos o comunidades participantes, sino que a su vez contribuirá a mejorar la economía del país. El análisis económico tomó como insumo el flujo de caja financiero del Programa haciéndose ajustes a interpretaciones de valor desde la perspectiva del país.

118. Los indicadores socioeconómicos y de factibilidad financiera resultan del análisis de ocho sistemas de producción familiares (modelos de finca) con rubros agropecuarios (crianza de camélidos y producción agrícola) y cuatro modelos de microempresas en: derivados de carne, charque, artesanías de fibra y cuero, contemplándose modelos por región. Se han preparado 8 modelos de finca: i) Modelo 1, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, haba, zanahoria; ii) Modelo 2, cría de camélidos, siembra de alfalfa, cebada o trigo, papa, haba y zanahoria; iii) Modelo 3, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, oca y elaboración de chuño; iv) Modelo 4, cría de camélidos, maíz, cebada o trigo, papa, oca y elaboración de chuño; v) Modelo 5, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, haba, cebolla; vi) Modelo 6, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, haba, cebolla y transformación de papa en chuño; vii) Modelo 7, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, alfalfa, cebolla y transformación de papa en chuño; y viii) Modelo 8, cría de camélidos, cebolla, cañahua (*Chenopodium pallidicaule*), transformación de papa en chuño.

119. El Programa tiene previsto beneficiar en forma directa a 30 000 familias. Los modelos de finca benefician a 26 000 familias, quienes reciben inversiones previstas por el Programa en: producción primaria, ahorros y manejo de recursos naturales; para mejorar la nutrición, manejo y sanidad animal, manejo eficiente de agua y otros; los cuales incidirán en la tasa de reducción de la mortalidad de camélidos, incrementos en calidad y cantidad, para lograr una saca<sup>54</sup> del 15% y un incremento del 20% en precios<sup>55</sup>.

120. Adicionalmente se considera 4 modelos de emprendimientos micro empresariales estratégicos, mismos consideran la agregación de valor por inversiones (Asistencia Técnica diversa, equipos y maquinaria) en la transformación y comercialización de subproductos de camélidos, estos son carne, charque, fibra y cuero, las inversiones a alcanzar son para 492 grupos (5 904 familias, conformados en grupos de 12 miembros). Los modelos contemplan inversiones (infraestructura de apoyo a la producción, centros y sub centros de acopio, artesanales, equipamiento de mataderos u otros) de infraestructura productiva. La incidencia será en: i) carne, un mayor valor agregado y calidad, por el faeneo en mataderos con certificación sanitaria y transformación en derivados; ii) fibra, mayor valor agregado por clasificación, hilado y transformación en prendas artesanales; iii) cuero, mayor valor agregado y calidad por faenado sin cortes, limpieza y extracción de grasas, preservación a través del salado y artesanías en marroquinería; y iv) charque, mayor valor agregado y calidad por la deshidratación de la carne fresca, con tecnologías mejoradas. Por tanto, estos emprendimientos tendrán un acceso mejorado a los mercados formales, mejores precios y mayores ventas, para generar un aumento en el valor de la producción.

121. El ingreso de las familias al Programa se dará en forma gradual en los primeros cuatro años, mismos que recibirán transferencias efectivas de recursos para: mejorar la base productiva primaria, inclusión financiera con ahorros, generar nuevos grupos de negocios, fortalecer y consolidar las existentes, y el manejo eficiente de recursos naturales. Considerándose estos aspectos en el análisis económico y financiero del Programa, las organizaciones económico productivas y las organizaciones comunales que hubiesen recibido transferencias no-reembolsables en los rubros señalados, deberán generarse ingresos y encaminándose hacia un proceso de capitalización de forma tal que no serían

---

<sup>52</sup>Es la tasa promedio para el sector productivo del sistema bancario privado, que correspondería utilizar para el tipo de actividades a cofinanciar con el Programa, por ser un análisis desde el punto de vista privado.

<sup>53</sup>Precio de venta del dólar Estadounidense al público.

<sup>54</sup>Actualmente de acuerdo al MDRyT, la saca (faeneo) de animales es del 10% en un año.

<sup>55</sup>Para mayor detalle ver apéndice 10 y DT Nro. 10.

dependientes de otras transferencias o subsidios, que se estima se inicien a partir del tercer y cuarto año de implementación del Programa. La estrategia de las iniciativas, desde el inicio deben plantear la base de su sostenibilidad con perspectivas de una mayor consolidación y crecimiento.

122. El análisis económico se realizó estimando el flujo de beneficios netos incrementales a partir de: a) los beneficios anuales en el eslabón primario y de transformación del complejo productivos de camélidos; b) los costos anuales de producción de esos rubros, incluidas las inversiones y los costos de operación; y c) los costos del Programa, deducidos los Fondos de Inversiones, transferencias por ahorros, contingencias e impuestos.

### **Factibilidad Financiera de los Sistemas de Producción Familiar y microempresarial**

123. En los modelos **de finca**, las TIRf oscilan entre 22% y 37%. El VANf para una tasa activa bancaria de 11,50% resulta positivo en todos los casos, y oscila entre USD 107 (Modelo 7) y USD 543 (Modelo 1) y todos los modelos muestran ingresos incrementales por encima de la línea de pobreza. En relación a los indicadores socioeconómicos del incremental del ingreso neto familiar, el incremento en los modelos y alcanza valores que oscilan entre USD 142/año (Modelo 7) y USD 225/año (Modelo 3). Además, se considera la liberación de mano de obra familiar en todos los modelos, con lo que se prevé ingresos adicionales fuera de la finca y menor carga de trabajo para las mujeres.

124. En los modelos de **microempresas**, las TIRf oscilan entre 18% y 56%, el VANf para una tasa activa bancaria de 11,50% resulta positivo en todos los casos y oscila entre USD 5 882 (Modelo de fibra) y USD 45 312 (Modelo de carne). los indicadores socioeconómicos del incremental del ingreso neto, aumenta en todos los modelos y alcanza valores que oscilan entre USD 696/año (Modelo de cuero) y USD 12 666/año (Modelo de carne). Además, se muestra un aumento de la ocupación de mano de obra en todos los modelos, lo que implica una reducción del trabajo asalariado fuera de la finca y mayor dedicación al negocio.

125. Además, se debe tener presente que los ingresos generados en las familias que participan de las microempresas son complementarios a los ingresos propios que genera la familia.

### **Factibilidad económica del Programa**

126. La estimación de costos para la factibilidad económica, consideró los siguientes ajustes: a) ajuste de las transferencias que efectuará el Programa a los usuarios, como serian premios en los concursos de manejo de recursos naturales, transferencias para mejoramiento de la producción primaria, transferencias a organizaciones con planes de negocio, inversiones en infraestructura, y ahorros; b) ajuste a las contingencias por considerarse que la inflación importada representa una distorsión a los precios reales; y c) ajuste de los precios económicos de los insumos (mano de obra rural) y precios sombra (para bienes transables) cuya razón es equivalente a USD 1,24.

127. La Tasa Interna de Retorno económica (TIRe), el Valor Actualizado Neto económico (VANE), y la relación Beneficio/Costo (B/C) del Programa se calcularon para un período de 20 años y con una tasa de descuento de 12,67%.

128. Los indicadores calculados demuestran que el Programa es económicamente factible, además de una buena inversión para el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia. Para el Programa se tienen los siguientes resultados: TIRe 27%; i) VANE del beneficio neto incremental: USD 23.5 millones; y ii) relación B/C 2,31.

129. Las pruebas de **sensibilidad**<sup>56</sup> muestran que los indicadores de factibilidad económica del Programa, es más sensible a la reducción de beneficios que al incremento de costos. Con reducción de beneficios el Programa soporta hasta un 37%, con incrementos en costos soporta hasta un 84% y considerando retrasos, el Programa soporta dos años manteniendo beneficios positivos.

---

<sup>56</sup> Para mayor detalle, ver apéndice 10 y DT Nro. 10.

## **D. Sostenibilidad**

130. La sostenibilidad de las intervenciones del Programa estarán dadas por los siguientes aspectos: i) Desarrollo de capacidades locales en familias, comunidades y municipios para planificar territorialmente la gestión sostenible de su base productiva y de los recursos naturales; ii) El fortalecimiento organizacional brindado a las comunidades y a las organizaciones económico productivas permitirá un mayor empoderamiento y capacidades para su articulación en las áreas de intervención y generar alianzas con otros actores público privados del CPC; iii) el apoyo a los emprendimientos, tanto en asistencia técnica y gestión empresarial e inversiones estratégicas de infraestructura productiva (con concurrencia de gobiernos municipales y departamentales), permitirá a los/as productores mejores condiciones de acceso a las cadenas de valor (fibra, carne y cuero) y a los diferentes mercados no solo locales, sino regionales, nacionales e internacionales; y iv) La incorporación de los enfoques género y generacional, en consonancia con las actuales políticas, permitirá una mayor participación de los grupos vulnerables como las mujeres y los jóvenes para aportar con propuestas a sus comunidades y emprendimientos, haciendo ejercicio de sus derechos.

131. Los aspectos señalados, estarán reforzados con educación financiera y el apoyo con diversos productos financieros (ahorro) de las entidades del sistema, esperándose que los/as productores y organizaciones económico productivas se gradúen de la dependencia de fondos del gobierno y de donaciones para crecer de forma autónoma y de esta manera se conviertan en clientes atractivos para las instituciones financieras formales y puedan ampliar la demanda de servicios como es el crédito para la consolidación y crecimiento de los emprendimientos productivos e inversiones de activos de las familias.

132. La realización de una Evaluación a Medio Término y sistema de monitoreo y evaluación del Programa facilitarán el diseño de una estrategia de salida, considerando los avances y perspectivas de la sostenibilidad de los resultados alcanzados en sus diferentes dimensiones (institucional/organizacional, financiera, técnica, ambiental, etc.).

## Apéndice 1: Antecedentes y contexto rural y del país

### El Altiplano en el contexto nacional

1. Con un área de 1 098 581 km<sup>2</sup> y una población de acuerdo al censo 2012 de 10 027 254 personas (hombres 5 005 365, mujeres 5 021 889), Bolivia se caracteriza por tener potencialidades económicas y una gran diversidad ecológica y cultural. Comprende las regiones del Altiplano, Valles Interandinos, Chaco y Llanos, se divide administrativamente en 9 departamentos, 112 provincias, 340 municipios y 1 652 cantones. Alrededor del 35% de la población habita en el área rural y el 60% se identifica como indígena.
2. El altiplano Boliviano se encuentra situado entre las cordilleras Occidental y Oriental<sup>57</sup>: con una altura que varía entre 3 500 y 4 000 m.s.n.m. Al este se encuentra la región de los Valles Interandinos, al norte se encuentra la región de los llanos o tropical y en el sur se encuentra la región del Chaco boliviano.
3. El Altiplano ocupa el 20% de la superficie total del país (22.1 millones de hectáreas)<sup>58</sup>. Allí viven 2 785 384 habitantes, aproximadamente el 42% de la población rural nacional, representando el 28% de la población total del país. La incidencia de la pobreza es mayor en esta región (72.6%) respecto con el promedio nacional (55.6%). Su población tiene menos acceso a tierra y una menor calidad de vida. Los principales pueblos originarios que viven en el altiplano son los aimaras y los quechuas.
4. La producción agrícola y pecuaria a nivel nacional<sup>59</sup> se está reduciendo, entre otros factores, por el descenso de la productividad atribuido en gran medida, al deterioro de los suelos y al fraccionamiento de la propiedad en el Altiplano<sup>60</sup>. El PIB agrícola pasó del 15.4% en el 2004 al 12.9% en el 2010, ante el mayor dinamismo presentado por los sectores de servicios, construcción y manufacturas. Los actuales sistemas productivos arrojan bajos rendimientos por unidad de superficie cultivada, debido a eventos naturales adversos. Bolivia tiene limitada competitividad en la región, por los bajos volúmenes de producción y calidad de los productos, reduciendo las posibilidades de exportación en mercados externos.
5. La economía familiar del altiplano es mixta, ganado camélido/bovino y agricultura. No obstante, el principal problema del sistema productivo nacional es: la baja productividad agrícola y pecuaria que genera bajos ingresos e inseguridad alimentaria, el minifundio, con alta densidad poblacional, manejo ineficiente que incide en la sobre explotación de este recurso. Sólo el 9% de las tierras se encuentran en producción bajo sistemas de riego. Además, se considera que el Altiplano es la región más vulnerable a los efectos del cambio climático, situación que pone a su población en un estado de mayor inseguridad alimentaria.
6. Sobre la base de los datos del MTR del Proyecto VALE se estima que el 70% de la población vive en condiciones de extrema pobreza. La situación es especialmente severa en 33 municipios que tienen más de 90% de sus habitantes en esa condición. La mayor cantidad de municipios con más de

---

<sup>57</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Agua (2009) Segunda comunicación nacional del Estado Plurinacional de Bolivia ante la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Programa Nacional de Cambios Climáticos.

<sup>58</sup> PNUD (2011) Informe temático sobre Desarrollo Humano – La Otra Frontera: usos alternativos de recursos naturales en Bolivia.

<sup>59</sup> El sector agropecuario aporta cerca del 15% al PIB nacional, y concentra a más de mitad de la población económicamente activa (UDAPE y CIMDM (2010) Sexto informe de progreso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia).

<sup>60</sup> Aguilar, S. y Solíz, L. (2005) Producción y economía campesino-indígena: experiencias en seis eco regiones de Bolivia 2001- 2003.

---

70% de población en extrema pobreza está en los departamentos de Potosí (31), La Paz (29), Oruro (25), Chuquisaca (23) y Cochabamba (23).

### **La política pública**

7. A partir del año 2007 se han observado avances en la reducción de la pobreza extrema en Bolivia, gracias a la política de nacionalización (hidrocarburos, telecomunicaciones y minería), la redistribución del excedente económico a través de bonos sociales como el Juancito Pinto, Juana Azurduy y la Renta Dignidad, la estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico y otras medidas. Hasta antes de 2006 de cada 100 personas 63 vivía en la franja de la pobreza extrema en el área rural, nivel que ha bajado a 43 habitantes de cada 100 entre 2006 y 2012.<sup>4</sup> El gobierno ha avanzado en reducir la pobreza y aumentar la Seguridad Alimentaria y Nutricional por medio de un conjunto de nuevas leyes, políticas e instrumentos.

8. La Agenda Patriótica 2025 es lo más actual en cuanto a política pública en Bolivia; fue presentado en enero del 2013 como instrumento para la erradicación de la pobreza extrema en el país y está basado en trece ejes fundamentales. La “Política de Alimentación y Nutrición para alcanzar el Saber Alimentarse para Vivir Bien” se constituye en el octavo pilar de la Agenda Patriótica.

9. La Ley para la promoción de OECAS y OECOM<sup>61</sup> para la Soberanía Alimentaria de enero del 2013, tiene por objeto normar la agricultura familiar sustentable y las actividades familiares diversificadas realizadas por las organizaciones económicas campesinas indígenas y originarias (OECAS), las organizaciones económicas comunitarias (OECOM).

10. La Ley de la “Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien” (Nº 300, 15 de octubre de 2012), tiene por objeto establecer la visión y los fundamentos del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la madre tierra para el vivir bien, garantizando la continuidad de la capacidad de regeneración de los componentes y sistemas de vida de la Naturaleza, recuperando y fortaleciendo los saberes locales y conocimientos ancestrales, en el marco de la complementariedad de derechos, obligaciones y deberes.

11. La Ley (Nº 144 del 26 de junio de 2011), de la “Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria” cuyo objetivo es lograr la soberanía alimentaria en condiciones de inocuidad y calidad. La norma pone como sujeto principal a las comunidades indígena originario campesinas, reconociéndolas bajo un nuevo estatuto jurídico como organizaciones económicas comunitarias (OECOM).<sup>62</sup> Además amplía e incentiva el uso de alimentos locales en programas de alimentación escolar y en el subsidio de lactancia materna, y dispone la implementación de un “Sello Social” (especie de tarjeta empresarial). Promociona, además, el “Compro Boliviano” (modelo de estímulo a la producción nacional del año 2004).

12. Ley de Fomento a la Producción Agroecológica u Orgánica (Nº 765, 14 de Abril de 2011). Tiene por objeto fomentar el desarrollo de los sistemas de producción agroecológica u orgánica mediante la regulación, promoción e impulso de actividades, prácticas y procesos de producción con sostenibilidad ambiental, económica, social y cultural que contribuyan a la restauración y conservación de los agro-ecosistemas, así como al manejo sostenible de la tierra.

13. El plan sectorial para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN - 2011), con el objetivo de “Avanzar hacia la seguridad y soberanía alimentaria del país”.

14. El actual marco de las políticas nacionales y sectoriales del Gobierno de Bolivia plantea una serie de vínculos con el nuevo Programa, como son: i) fomento a la producción agropecuaria para alcanzar la soberanía y seguridad alimentaria; ii) desarrollo de capacidades técnicas y empresariales

---

<sup>61</sup>Según el primer censo de las OECAs, el 61% de los pequeños productores practican la agricultura, el 24% la pecuaria, el 12% la artesanía, el 2% el turismo solidario comunitario y el 1% son recolectores.

<sup>62</sup> A un año y medio año de aprobada la Ley 144, no se conoce aún cuantas OECOM han sido creadas o registradas para constituirse en actores centrales de la revolución productiva comunitaria agropecuaria.

de los pobres para el acceso a los servicios; y iii) promoción de procesos a la gestión territorial con identidad cultural, que incentiven la planificación participativa, control social, alianzas público privado y el fortalecimiento de la institucionalidad local.

### **La cooperación internacional**

15. Existen varios programas y proyectos de la Cooperación internacional ejecutados por entidades del gobierno o la sociedad civil, que son de interés del nuevo Programa, para rescatar las lecciones aprendidas y forjar nuevas alianzas. Se mencionan algunos de estos en los anexos 2 y 3 de este Apéndice.

16. El Banco Mundial (BM) bien apoyando fuertemente a las acciones del gobierno, en la actualidad está en preparación un programa enfocado en los productos ancestrales andinos (quinua y otros), para pequeños productores, que incluye además infraestructura de apoyo a la producción (caminos vecinales, riego). Aún no se conoce focalización del nuevo programa.

17. El Proyecto Alianzas Rurales (PAR – BM Segunda Fase), cuyo objetivo es mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres a través de alianzas productivo-rurales. El Programa podrá beneficiarse de las lecciones aprendidas referidas a las alianzas productivas a nivel local y del nivel de empoderamiento de productores vía fortalecimiento organizacional.

18. El Proyecto Desarrollo Económico Territorial con Inclusión (DETI) que impulsa el desarrollo productivo local y de adaptación al cambio climático de pequeños productores agropecuarios y forestales de comunidades y pueblos indígenas, existe potencial para encarar sinergias, por el área geográfica (Altiplano) y temáticas de (fortalecimiento de capacidades de producción, transformación y comercialización).

19. El Proyecto de Innovación y Servicios Agrícolas (PISA), cofinanciado por el BM, Gobiernos de Suiza y Dinamarca. Su objetivo es fortalecer las acciones del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (SNI AF) para poder contribuir al crecimiento productivo, la seguridad alimentaria, el desarrollo rural sostenible y el potencial de generación de ingresos de las familias pobres.

20. El proyecto “Complejo Productivo Quinua-Camélidos del Departamento de Oruro”. Que pretende el incremento de ingresos de las poblaciones de estos rubros mediante el impulso y fortalecimiento de las organizaciones productivas y asistencia técnica bajo enfoque de producción amigable y sustentable con el medio ambiente en el marco de la gestión del territorio.

21. En el marco del nuevo Programa, el FIDA fortalece su participación activa en el Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia (GRUS) y sus mesas de trabajo, sobre todo Género, Medio Ambiente, Producción Agropecuaria. También mantiene relaciones de cooperación con entidades bilaterales. La presencia de las tres organizaciones de Naciones Unidas, con sede en Roma (PMA, FAO, FIDA), constituye una oportunidad para el desarrollo de alianzas tripartitas.

## Anexo 1

### Bolivia:

#### Macro-fiscal context and health financing factsheet

Indicator	Source	Definition	How to interpret for fiscal space for health?
<b>Health Financing Indicators</b>			
1. Total health expenditure (THE as % GDP)	World Health Organization (WHO)	The sum of public and private health expenditure, which covers provision of health services (preventive and curative), family planning activities, nutrition activities, and emergency aid designated for health but does not include provision of water and sanitation (ratios in nominal LCUs).	Health financing indicators reflect not only the share of resources devoted to health, but also the role of the government in the health sector in terms of financing, provision, or regulation.
2. Government health spending (GHE as % THE)	WHO	Consists of recurrent and capital spending from government (central and local) budgets, external borrowings and grants, and social health insurance funds (ratios in nominal LCUs).	
3. Government health spending (GHE as % GGS)	WHO	General government health spending as share of general government spending (GGS) (ratios in nominal LCUs).	
4. Out of pocket spending (OOP as % THE)	WHO	The direct outlay of households including gratuities and in-kind payments to health practitioners, suppliers of pharmaceuticals, and other goods and services whose primary intent is to improve health status (ratios in nominal LCUs).	
<b>Macroeconomic Indicators</b>			
5. Growth (GDP, constant prices)	International Monetary Fund (IMF)	Growth is the rate of change of a nation's GDP from one year to another.	Growth is the most important macroeconomic indicator. Additional fiscal space for health can be generated through economic growth without altering government spending priorities.
6. Unemployment (rate)	IMF	Unemployment is the rate of unemployed workers of the total labor force. Unemployed workers are currently not working but are willing and able to work for pay, currently available to	Persistent high unemployment is also evidence of structural problems in the economy. High rates of unemployment also may affect fiscal space for health if a large share of government health resources come from employer/employee contributions

		work, and have actively searched for work.	through payroll taxes.
7. Inflation (end of period consumer prices)	IMF	Inflation is the rate at which general level of prices for goods and services are rising.	High levels of inflation can indicate structural problems and macroeconomic instability.
<b>Debt, Deficits, and Spending Indicators</b>			
8. Gross Debt (as % of GDP)	IMF	General government gross includes debt liabilities in SDRs, currency and deposits, debt securities, loans, insurance, pensions and standardized guarantee schemes, and other accounts payable. Equity and investment fund shares and financial derivatives and employee stock options are not included.	In the medium to long run, the level of debt is the most important indicator of fiscal solvency, and the deficit provides information on whether the debt level is under control or being brought under control. The level of spending reflects choices about the role of government in the economy. These choices should be constantly reviewed.
9. Deficit (as % of GDP)	IMF	General government net lending or borrowing is revenue minus total expenditure—it is the extent to which general government is putting in or utilizing the financial resources generated by other sectors and non-residents.	
10. Spending (as % of GDP)	IMF	Total expenditure is the total expense and the net acquisition of nonfinancial assets. It accounts for disposals of no financial assets.	
11. Revenues (as % of GDP)	IMF	Revenue consists of taxes, social contributions, grants receivable, and other revenue. Revenue increases government's net worth, which is the difference between its assets and liabilities.	
<b>Revenue Composition</b>			
12. Taxes on income, profits, and capital gains (% GDP)	WB/IMF	Tax payments on personal and corporate income and capital gains.	The cost of raising revenues, in terms of the excess burden, generally differs by the source of revenue.
13. Other taxes (% GDP)	WB/IMF	Other forms of tax payments, including taxes on international trade, VAT, and other excise taxes.	
14. Non-tax revenue (% GDP)	WB/IMF	Other forms of revenue, including grants.	

Fuente: Cortez, Rafael; Pande, Aaka; Eozenou, Patrick. 2013. *Bolivia - Macro-fiscal context and health financing factsheet*. Washington DC : World Bank.  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/18120512/bolivia-macro-fiscal-context-health-financing-factsheet>

<b>Anexo 2 .Matriz de donantes</b>				
<b>Donante / Agencia</b>	<b>Naturaleza del Proyecto / Programa</b>	<b>Cobertura del Proyecto / Programa</b>	<b>Estado</b>	<b>Potencial de complementariedad / sinergia</b>
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	<p>Proyecto de Apoyo a la Valorización de la Economía Campesina de Camélidos (VALE).</p> <p>Objetivo:</p> <p>Incentivar la producción de camélidos en zonas del Altiplano con medidas de fortalecimiento a los productores en la base productiva, la producción secundaria y terciaria. VALE también tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida en áreas rurales del Altiplano mediante el fortalecimiento de la producción y productores de camélidos.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</p> <p>Área del Proyecto: 4 departamentos y 60 municipios: La Paz (13 municipios), Cochabamba (4 municipios), Oruro (26 municipios) y Potosí (17 municipios)</p> <p>Grupos meta: 14 100 familias del área rural con Necesidades Básicas Insatisfechas. Representa un universo de 48 500 personas, que están directamente relacionadas con la producción ganadera camélida.</p>	<p>Inicio: 2009</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total: USD14 380 000</p>	<p>El nuevo programa puede apoyar a algunas iniciativas del VALE que hayan demostrado eficiencia en el logro de resultados y ejecución de planes.</p>
<p>UE, BID, IDH (Gobernación de Pando), Tesoro General de la Nación, COSUDE, CTB, Cooperación Española a través de FAO, Commodity Credit Corporation CCC-97, PL-480 (Insumos Bolivia) y Recursos de</p>	<p>Unidad Desconcentrada Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (UD PASA).</p> <p>Objetivos:</p> <p>La UD PASA fue creada para ejecutar proyectos dirigidos a la creación de iniciativas alimentarias rurales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la agricultura familiar campesina, indígena y originaria con base comunitaria, sustentada en la producción agroecológica y sistemas integrales agroalimentarios locales para la</li> </ul>	<p>La implementación del proyecto es a través del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</p> <p>Área del Proyecto: Nacional</p> <p>Grupos meta: Familias indígenas, campesinas y originarias con actividades primordialmente agrícolas.</p>	<p>Inicio: 2010</p> <p>Duración: 5 años</p> <p>Presupuesto Total: USD15 867 532</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, el proyecto como está planificado cierra en 2014.</p>

<p>Contravalor (2 KR del Japón)</p>	<p>producción de alimentos, principalmente para el consumo familiar y el mercado local en las regiones con mayor pobreza extrema.</p> <p>- Apoyar a la producción de alimentos para mercados locales seguros y mercados locales de productos alimentarios.</p>			
<p>Banco Mundial</p>	<p>Proyecto Alianzas Rurales (PAR).</p> <p>Objetivos:</p> <p>Mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo-rurales.</p> <p>Promueve alianzas productivas entre diferentes actores económicos a nivel local.</p> <p>Consolida el empoderamiento de productores rurales a través del fortalecimiento de sus organizaciones.</p> <p>Mejora el acceso a bienes productivos y tecnología.</p> <p>Promueve organizaciones de servicios más responsables a nivel local.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del Programa EMPODERAR del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</p> <p>Área del Proyecto: 110 municipios de Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí, La Paz, Beni, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.</p> <p>Grupos meta: 30 068 familias de productores rurales pobres que viven en los 40 municipios de 7 Departamentos (ampliación 2012).</p>	<p>Inicio: 2006</p> <p>Duración: 9 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 71,47 millones</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, el proyecto como está planificado cierra en 2014.</p>
<p>KfW, Embajada del Reino de los Países Bajos, Banco Mundial, COSUDE, GTZ – PROAGRO, Delegación de la Unión Europea, AECID, PNUD,</p>	<p>Proyecto Desarrollo Económico Territorial con Inclusión (DETI).</p> <p>Objetivos:</p> <p>Impulsar el desarrollo productivo local y de adaptación al cambio climático de pequeños productores agropecuarios y forestales de</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del Programa EMPODERAR del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</p> <p>Área del Proyecto: Potosí (18 municipios), Chuquisaca (12 municipios), Tarija (2 municipios), Santa Cruz (4 municipios), Oruro (13 municipios) y La Paz (15 municipios).</p> <p>Grupos meta: No definidos.</p>	<p>Inicio: 2011</p> <p>Duración: 4 años</p> <p>Presupuesto Total:</p>	<p>El potencial para sinergias es medio, considerando que hay coincidencias geográficas (Altiplano) y temáticas (fortalecimiento de capacidades de producción, transformación y comercialización). Se tiene planeada la</p>

<p>Cooperación Técnica Belga, Fondo Indígena Nacional y Embajada Real de Dinamarca (DANIDA)</p>	<p>comunidades y pueblos indígenas, a través del apoyo integral a iniciativas productivas agropecuarias, agroforestales y otras no agropecuarias y del fortalecimiento a las capacidades institucionales.</p>		<p>USD 12 millones</p>	<p>ampliación del proyecto al periodo 2014-2018.</p>
<p>Reino de España, a través del fondo fiduciario PNUD-España para el logro de los Objetivos del Milenio</p>	<p>Programa Conjunto “Integración de Productores Andinos Indígenas a Nuevas Cadenas de Valor Nacionales y Mundiales”.</p> <p>Objetivos:  Promover la producción ecológica a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales, la innovación tecnológica y el mejoramiento de los mecanismos de financiamiento. Apoyar la producción ecológica de seis productos clave – quinua, amaranto, tarhui, maca, cebolla dulce, haba, hortalizas frescas y otros productos – en zonas pobres con potencial de producción.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del UC-CNAPE del MDRyT, SENASAG, INIAF, PASA, Ayuda en Acción, Fundación AGRECOL ANDES, AOPEB, CNMIOB-“BS”, OIDV y PRODII.</p> <p>Área del Proyecto: Chuquisaca (4 municipios), La Paz (4 municipios), Oruro (3 municipios), Potosí (2 municipios), Cochabamba (1 municipio), Santa Cruz (2 municipios) y Tarija (2 municipios).</p> <p>Grupos meta: 5,000 familias campesinas e indígenas, generalmente agrupadas en comunidades rurales, y ocasionalmente en organizaciones de productores.</p> <p>Municipios que sufren vulnerabilidades a la inseguridad alimentaria en los grados 4 y 5.</p>	<p>Inicio: 2009</p> <p>Duración: 5 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 8 millones</p>	<p>El potencial para sinergias es prácticamente nulo, considerando que el proyecto como está planificado cierra en 2013.</p> <p>De haber una ampliación podría haber sinergias en el apoyo a la producción ecológica de forrajes y de fertilización del suelo como estrategia de adaptación al cambio climático, tomando en cuenta que los municipios fueron seleccionados en base a si participaban o no del Plan Vida.</p>
<p>BID</p>	<p>Plan de Fortalecimiento del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).</p> <p>Objetivos:  Fortalecer y consolidar los sistemas de sanidad animal, de sanidad vegetal y de inocuidad de los</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del SENASAG.</p> <p>Área del Proyecto: Nacional</p> <p>Grupos meta: SENASAG</p>	<p>Inicio: 2009</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total:</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, considerando que cierra en 2014, antes del inicio del nuevo programa.</p> <p>En caso de una ampliación, podrían haber sinergias en sanidad animal.</p>

	alimentos, para contribuir a la competitividad del sector agropecuario y forestal del país, y también a la salud y la seguridad alimentaria de la población.		USD 11.5 millones	
Tesoro General de la Nación	<p>Seguro Agrario Universal Pachamama (Política de Estado establecida por la Ley No. 144).</p> <p>Objetivos:</p> <p>Implementar el Seguro Agrario Universal "Pachamama", dando acceso a mecanismos de transferencia del riesgo a productores agropecuarios del Estado y fomentando el desarrollo de conocimientos, modalidades y uso de los mismos.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del Instituto del Seguro Agrario, entidad autárquica bajo tuición del MDRyT.</p> <p>Área del Proyecto: Nacional (primeros beneficiarios en 63 municipios de La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Chuquisaca y Santa Cruz).</p> <p>Grupos meta: i) Productores de municipios con mayores niveles de extrema pobreza; ii) Productores comerciales de acuerdo a rubros; y iii) Productores de sistemas de producción y regiones específicas.</p>	<p>Inicio: 2012</p> <p>Duración: Indefinida</p> <p>Presupuesto Total: USD 4 millones por campaña agrícola</p>	<p>El potencial para sinergias es medio, ya que el seguro representa una herramienta de gestión/transferencia del riesgo de desastres naturales como una medida de adaptación al cambio climático para pequeños productores. Sin embargo su ejecución obedece mucho el orden político.</p>
Embajada Real de los Países Bajos	<p>Programa de Complejo Productivo (Quinua, Camélidos y Turismo Rural) en el Altiplano Sur de Bolivia.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Mejorar la calidad de vida de los productores y productoras en el Altiplano Sur de Bolivia mediante la producción sostenible de la quinua real orgánica, considerando el enfoque de complejo productivo, fomentando el consumo nacional y posterior exportación de productos con alto valor agregado. Mejorar la competitividad del conjunto de actividades con potencial económico – la quinua real, la ganadería y el turismo rural – en el Altiplano Sur.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de Fundación FAUTAPO – Educación para el Desarrollo.</p> <p>Área del Proyecto: Oruro (Municipios de Salinas de Garci Mendoza, Pampa Aullagas, Santiago de Huari, Santuario de Quillacas y Challapata) y Potosí (Municipios de Llica, Tahua, Colcha K, San Pedro de Quemes, San Agustín, Uyuni y Tomave).</p> <p>Grupos meta: Actores de la quinua real, turismo y camélidos (principalmente productores de quinua).</p>	<p>Inicio: 2009</p> <p>Duración: 5 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 3 603 582</p>	<p>El potencial para sinergias es casi nulo, ya que el financiador se retira del país a fines de 2013.</p>

<p>UE</p>	<p>Proyecto Qutapiquiña: Reforzar el desarrollo económico local y la gestión de recursos naturales del Área Natural de Apolobamba fortaleciendo a las comunidades indígenas originarias manejadoras de la vicuña.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Mejorar las condiciones de vida de las familias indígenas originarias localizadas en el Área Natural de Manejo Integrado Nacional de Apolobamba - ANMINA. El objetivo específico es aumentar los ingresos de las familias de las comunidades manejadoras de vicuña del Área Natural de manejo integrado nacional de Apolobamba y zonas de amortiguación, optimizando el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y potenciando las capacidades de gestión de los actores locales de los Municipios de Pelehuco, Charazani, Curva, Ayata y Mocomoco.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de Progetto Mondo Movimento Laici America Latina (Progetto Mondo MIal) Associazione.</p> <p>Área del Proyecto: La Paz (Municipios de Pelehuco, Charazani, Curva, Ayata y Mocomoco).</p> <p>Grupos meta: Familias indígenas originarias manejadoras de vicuñas.</p>	<p>Inicio: 2012</p> <p>Duración: 4 años</p> <p>Presupuesto Total:</p> <p>USD 1 553 288 (Aporte de la UE es USD 1 165 753)</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, por la coincidencia en pocos municipios, y el bajo alcance del proyecto Qutapiquiña en términos geográficos y financieros.</p>
<p>UE</p>	<p>Fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores de alpaca para su articulación al comercio justo.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Contribuir al mejoramiento de la situación socio económica de las familias ganaderas alto andinas con la promoción de la actividad alpaquera. El fin es de mejorar las capacidades productivas, organizativas y comerciales de las familias alpaqueras, y valorizar la fibra de alpaca en el mercado del comercio justo.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de Agronomes Et Vétérinaires Sans Frontières Association.</p> <p>Área del Proyecto: Bolivia (Cochabamba y La Paz) y Perú (Puno y Huancavelica).</p> <p>Grupos meta: Familias alpaqueras: 1 900 alpaqueros.</p>	<p>Inicio: 2010</p> <p>Duración: 5 años</p> <p>Presupuesto Total:</p> <p>USD 1 431 371 (Aporte de la UE es USD 886 879)</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo o casi nulo (área geográfica, presupuesto y duración del proyecto).</p>

<p>Banco Mundial, Reino de Dinamarca, Gobiernos de Suiza y de Bolivia</p>	<p>Proyecto de Innovación y Servicios Agrícolas (PISA).</p> <p>Objetivos:</p> <p>Fortalecer el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) y el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (SNIAF) para poder contribuir al crecimiento productivo, la seguridad alimentaria, el desarrollo rural sostenible y el potencial de generación de ingresos de las familias del beneficiario que depende de la agricultura y silvicultura.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de INIAF.</p> <p>Área del Proyecto: Nacional</p> <p>Grupos meta: INIAF</p>	<p>Inicio: 2012</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 52.9 millones</p>	<p>El potencial para sinergias es medio, en el sentido que se pueden generar espacios de apoyo mutuo en investigación-acción en el sector camélidos, aunque no está priorizado como un sector estratégico por el INIAF.</p>
<p>UE</p>	<p>Programa de Apoyo al Plan Sectorial: Desarrollo Productivo con Empleo Digno - PRODUCE BOLIVIA.</p> <p>Objetivos:</p> <p>El objetivo del Programa se orienta hacia la diversificación de la matriz productiva nacional, a través del fortalecimiento del desarrollo productivo de cinco grandes sectores con gran potencial: la madera, el cuero, los textiles de camélidos, la metalmecánica y el sector de alimentos. Adicionalmente, el programa tiene el objetivo específico de mejorar la productividad y la calidad del empleo de las MyPES de los sectores priorizados (textil, transformación de alimentos, cuero, madera, metalmecánica y artesanía) mediante la mejora de la capacidad empresarial, el fomento al desarrollo productivo y el fortalecimiento</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de PRO-BOLIVIA y Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.</p> <p>Área del Proyecto: Nacional</p> <p>Grupos meta: Micro y Pequeñas Empresas</p>	<p>Inicio: 2010</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total: USD19 984 500</p>	<p>El potencial para sinergias es medio, sobre todo en la transformación de productos a través de los Centros de Tecnología e Innovación de Textiles.</p>

	institucional.			
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE	<p>Programa de Mercados Rurales.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Contribuir a la reducción de la pobreza en por lo menos 2% en las áreas atendidas en un lapso de diez años a través del desarrollo de complejos productivos en respuesta a la demanda de mercados rurales.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de PROFIN (servicios financieros) y Helvetas Swiss Intercooperation (servicios no financieros).</p> <p>Área del Proyecto: región altiplánica y de valles interandinos (Departamento de La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Chuquisaca y Tarija).</p> <p>Grupos meta: Pequeños productores.</p>	<p>Inicio: 2014</p> <p>Duración: 4 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 10.8 millones</p>	<p>El potencial para sinergias es medio, sobre todo en la cadena de comercialización de productos en mercados rurales, y acceso a servicios financieros para emprendimientos productivos.</p>
ANAPQUI, Fundación FAUTAPO y SAFI UNION S.A.	<p>Crédito de ANAPQUI (Asociación Nacional de Productores de Quinua) por intermedio de la FAAAS.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Otorgar servicios financieros para el mejoramiento de las cadenas productivas de la quinua organiza, camélidos y otros, con la finalidad de lograr que las familias de productores asociados y no asociados alcancen una mejor calidad de vida.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de FAAAS (Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur).</p> <p>Área del Proyecto: 12 regionales de productores de quinua orgánicas cada regional abarca varias comunidades del Altiplano del sur en la zona del intersalar (Coipasa – Uyuni).</p> <p>Grupos meta: Familias de productores de quinua orgánica.</p>	<p>Inicio: 2010</p> <p>Duración: Indefinida</p> <p>Presupuesto Total: USD 1 952 925</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, ya que el enfoque es principalmente en quinua y de forma secundaria se aborda el sector de camélidos.</p>
Gobernaciones de Oruro y Potosí, y socios financieros (en etapa de consultas)	<p>Agregación de valor para los pobres- desarrollo agroindustrial en el complejo productivo de la quinua y los camélidos en Oruro y Potosí.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Consolidar la capacidad entre los productores de quinua, criadores de camélidos y unidades de agro-</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de ONUDI, MDRyT, Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (CPTS).</p> <p>Área del Proyecto: Oruro y Potosí</p> <p>Grupos meta: Actores involucrados en actividades diversas e interconectadas en dos</p>	<p>Inicio: 2013</p> <p>Duración: 5 años</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, por el fuerte enfoque en quinua, sin embargo se recomienda explorar posibilidades de sinergias, especialmente en lo que respecta a</p>

	transformación, para obtener un valor más alto por sus productos, y para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad del complejo productivo de la quinua-camélidos de tal manera que genere mayores oportunidades de ingreso y empleo para los pobres en Oruro y Potosí, recuperando suelos áridos húmedos para el pastoreo de camélidos y trasladando la producción de quinua a suelos históricamente áridos.	localidades productoras de quinua y camélidos (complejo productivo).	Presupuesto Total: USD 4 130 550	recuperación de suelos.
Cooperación Italiana, Ministerio de los Asuntos Exteriores - Dirección General para la Cooperación al Desarrollo	<p>Uso sostenible de los recursos naturales para la producción de quinua y camélidos:</p> <p>“Sistema Agroalimentario Integrado Quinua/Camélidos, promoción de la Agricultura Familiar Comunitaria Sustentable del Altiplano Boliviano”.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Contribuir a promover la seguridad alimentaria con soberanía en el Altiplano boliviano, a través del fortalecimiento territorial de la agricultura familiar comunitaria sustentable, productora de quinua y de camélidos en armonía con los derechos de la Madre Tierra para el Vivir Bien.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de FAO, MDRyT, INIAF, ONG Italiana, universidades italianas y bolivianas.</p> <p>Área del Proyecto: Oruro (Municipio de Salinas de Garci Mendoza) y Potosí (Municipio de Colcha-K).</p> <p>Grupos meta: Familias y comunidades productoras de quinua y camélidos.</p>	<p>Inicio: 2013</p> <p>Duración: 5 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 4 130 550</p>	El potencial para sinergias es medio, por el objetivo común de aumentar la seguridad alimentaria, y tener una estrategia basada en invernaderos a nivel familiar, comunal y municipal.
GADOR, gobiernos municipales, beneficiarios, UTO y Cooperación internacional	<p>Programa Complejo Productivo Quinua-Camélidos del Departamento de Oruro.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Generar a través del complejo quinua - camélidos un incremento sustancial de los ingresos de las poblaciones dedicadas a estas actividades impulsando el fortalecimiento de las organizaciones productivas y utilizando técnicas de producción amigable y sustentable con el medio ambiente en el marco de la gestión del territorio.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de SEDAG-GADOR (MDRyT, UTO, gobiernos municipales, CADEPQUIOR, ADEPCA, RIQO, REINCA, FAO, ONUDI, IICA y CNQ).</p> <p>Área del Proyecto: Oruro</p> <p>Grupos meta: Familias y comunidades productoras de quinua y camélidos.</p>	<p>Inicio: 2013</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 49 671 000</p>	El potencial para sinergias es bajo, pero se recomienda explorar una posible alianza para construir centros de control de calidad de camélidos.

<p>FIDA, BID, KFW y Tesoro General de la Nación</p>	<p>Proyecto Plan Vida-PEEP de Erradicación de la Extrema Pobreza (Plan Vida).</p> <p>Objetivos: Fortalecer las capacidades económicas y productivas de las familias, comunidades y organizaciones comunitarias productivas, para favorecer a la erradicación de la extrema pobreza, en el marco de la gestión integral y comunitaria.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del MPD.</p> <p>Área del Proyecto: Cochabamba (municipios de Tacopaya, Arque, Bolívar, Tapacarí, Morochata, Ayopaya y Sicaya) y norte de Potosí (municipios de Colquechaca, Ravelo, Pocoata, Ocurrí, San Pedro de Buena Vista, Toro Toro, Arampampa, Acasio, Chayanta, Sacaca, Caripuyo, Llallagua y Uncía).</p> <p>Grupos meta: 600 comunidades en el área del proyecto (familias, comunidades y organizaciones comunitarias productivas).</p>	<p>Inicio: 2011</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 15,2 millones</p>	<p>El potencial para sinergias es medio, al tratarse del mismo financiador, con áreas coincidentes en Potosí.</p>
<p>FIDA, Fondo Fiduciario Español y Tesoro General de la Nación</p>	<p>Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales en Territorios del Altiplano, Tierras Bajas y Valles Inter-Andinos (ACCESOS).</p> <p>Objetivos: Mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales en función del Vivir Bien en el área del Programa a través de: fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible de los recursos naturales renovables; el desarrollo de emprendimientos económicos agrícolas y no-agrícolas que apoyen la consolidación de medios de vida sostenibles; y la inclusión financiera para promover la sostenibilidad económica y el manejo de riesgos familiares.</p>	<p>La implementación del proyecto es a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo.</p> <p>Área del Proyecto: La Paz (17 municipios), Oruro (6 municipios), Potosí (4 municipios), Chuquisaca (10 municipios), Tarija (1 municipio), Cochabamba (5 municipios) y Santa Cruz (9 municipios).</p> <p>Grupos meta: 32 000 familias</p>	<p>Inicio: 2013</p> <p>Duración: 6 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 55,6 millones</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, ya que las áreas de ACCESOS y el nuevo programa son mutuamente excluyentes.</p>
<p>DANIDA, Hivos, ICCO, CNI, FDTA</p>	<p>Movimiento de Integración Gastronómica Boliviana (MIGA).</p>	<p>La implementación del proyecto es a través de la Organización Inter-eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y el Centro</p>	<p>Inicio: 2012</p>	<p>El potencial para sinergias es bajo, y sobre todo se enfoca en la cadena de</p>

Valles	<p>Objetivos:</p> <p>Generar el desarrollo desde la revalorización de los procesos gastronómicos regionales (revalorización gastronómica, ingreso y sostenibilidad en mercados, articulación entre actores) que contribuyan a la generación de empleos dignos, al incremento de los ingresos y de la calidad de vida de las familias vinculadas a la cadena alimentaria, fortaleciendo las identidades locales y regionales.</p>	<p>Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP); en coordinación con 16 instituciones de la sociedad civil y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</p> <p>Área del Proyecto: Nacional</p> <p>Grupos meta: Familias y asociaciones productoras de productos agrícolas.</p>	<p>Duración: 3 años</p> <p>Presupuesto Total: USD 2 millones</p>	<p>comercialización de productos cárnicos derivados de camélidos.</p>
--------	--	---	--	---

### Anexo 3. Instituciones Gubernamentales

INSTITUCIÓN	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)</p> <p>Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario (VDRA)</p>	<p>El MDRyT es el ente rector/responsable de la política nacional del sector.</p> <p>El VDRA es el responsable de la ejecución del Programa con experiencia en la ejecución de los Programas UNEPCA y VALE con el apoyo del FIDA.</p> <p>Dispone del Plan del Sector Agropecuario 2014 – 2018 al 2025.</p> <p>Permite sinergias con otras instancias del sector relacionadas con el Programa: SENASAG, INIAF, EMPODERAR, CRIAR y otros programas/proyectos que también cuentan con el apoyo de la cooperación internacional.</p>	<p>Cuenta con la propuesta del Programa Nacional de Camélidos Suramericanos de Bolivia (PRONACSBOL), con experiencia e información relevante sobre el sector.</p> <p>Goza del respaldo político del más alto nivel.</p> <p>Tiene como prioridad el sector camélido. Se propone definir que el 2015 sea el año internacional de los camélidos.</p>	<p>Lentitud y burocracia.</p> <p>Las propuestas/demandas y el propio PRONACSBOL no están reflejados y desarrollados en el Plan del Sector Agropecuario 2014 – 2018 al 2025.</p> <p>Baja relación, articulación y complementariedad con otros ministerios clave como el MDPyEP y MMAyA.</p>	<p>Politización y presiones políticas al Programa.</p> <p>Aislamiento y poca coordinación con los otros programas y proyectos del MDRyT.</p> <p>Resultados de las elecciones nacionales 2014 podrían significar cambios en autoridades y funcionarios del MDRyT.</p>
<p>Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) y sus tres Viceministerios:</p>	<p>El MDPyEP es el responsable de la política de desarrollo productivo y, principalmente de impulsar los procesos de transformación y comercialización.</p> <p>Alta influencia en la política nacional de precios de los productos agropecuarios y manufacturados.</p>	<p>Prioriza el complejo productivo de camélidos en sus políticas.</p> <p>Impulsa la Empresa Nacional de Hilados de alpaca/ llama “YACANA” que funcionará en el Parque Industrial de Kallutaca (Municipio de Laja, Dpto. La Paz).</p> <p>Prioriza el fortalecimiento de organizaciones de productores y MyPEs periurbanas y urbanas.</p>	<p>Lentitud en la implementación/aplicación de las políticas sectoriales.</p> <p>Baja relación, articulación y complementariedad con otros ministerios clave como el MDRyT y MMAyA.</p>	<p>Política de control de precios afecten a productores y actores del sector.</p> <p>Resultados de las elecciones nacionales 2014 podrían significar cambios en autoridades y funcionarios del MDPyEP</p>
<p>Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA).</p>	<p>Responsable de las políticas nacionales de Agua, medio ambiente y gestión de los recursos naturales.</p>	<p>Cuenta con políticas relacionadas a las temáticas de cuencas, microcuencas, recursos hídricos y riego.</p> <p>Cuenta con políticas sobre la gestión ambiental y recursos naturales.</p> <p>Desarrolla iniciativas en torno a la temática</p>	<p>Baja relación, articulación y complementariedad con otros ministerios clave como el MDRyT y MDPyEP.</p> <p>La temática de cuencas, micro cuencas y riego (políticas de agua) no están</p>	<p>No se coordine ni concretice la importancia transversal que tiene este sector con el Complejo Productivo de los Camélidos.</p>

		de manejo y conservación de bofedales, entre otros de interés del sector.	relacionadas/integradas con los potenciales productivos en los territorios.  Sus acciones tienden a la dispersión.  Sus Viceministerios no coordinan entre sí.	
Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD)  Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Órgano rector de la planificación nacional.  Responsable de la inversión pública nacional y relacionamiento con los organismos de cooperación internacional  Importante aliado del FIDA y del Programa, con poder de decisión e influencia.	Buen nivel de cooperación y relacionamiento, especialmente con la actual ministra del ramo.	Aún no se cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo actualizado.  Limitada coordinación con los ministerios del sector.	Resultados de las elecciones nacionales 2014 podrían significar cambios en autoridades y funcionarios del MPD.
Ministerio de Prevención Social y Salud Pública – Unidad de Alimentación y Nutrición	Pueden facilitar información de su sector por municipios  Promueve políticas de salud comunitaria intercultural.  Enfoque participativo a nivel comunitario; trabajan a través de autoridades locales y personal del Min. Salud.  Decisión y voluntad política para enfrentar y reducir la desnutrición infantil.	La política pública en salud busca priorizar el área rural, con énfasis en enfrentar la desnutrición infantil.	Falta conocimiento y coordinación con iniciativas de las ONG.	Resultados proceso electoral 2014 podría cambiar rumbo política pública.
Instituto Nacional de Estadística (INE)	Capacidad técnica y experiencia en desarrollo de Censo y encuestas nacionales.  Datos desagregados por sexo.	Disponibilidad de realizar línea base para el PRO-CAMÉLIDOS.  Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2012 y Censo Agropecuario 2013 pueden apoyar la focalización del PRO-CAMÉLIDOS y otorgar información de los municipios seleccionados.	Resultados tardíos.  Aún no se tienen los datos del CNPV 2012 a nivel municipal, solo están agregados a nivel departamental.  Aún no se tienen los resultados del Censo Nacional Agropecuario 2013.	Influencia de la política en resultados, por ejemplo problemas con Censo 2012.

<p>Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria – SENASAG Oruro</p>	<p>Tiene conocimiento sobre sanidad e inocuidad en camélidos</p> <p>Han trabajado con el municipio de Turco</p> <p>Tienen información y requisitos de sanidad animal y los que se requieren para comercializar y exportar.</p>	<p>Tiene información sobre todos los mataderos de la región</p> <p>Responsables de la certificación de los mataderos.</p> <p>Han trabajado en la exportación de charque y carne fresca.</p>	<p>Lentitud y burocracia.</p>	<p>Retrase y burocratice los servicios de certificación.</p>
<p>Instituto Nacional de Innovación Agropecuario y Forestal – INIAF</p>	<p>Cuentan con financiamiento del Gobierno, del Banco Mundial y donantes bilaterales.</p> <p>En sus departamentales cuentan con programas específicos de investigación y asistencia técnica en camélidos.</p> <p>Promueven y realizan investigaciones aplicadas con aliados estratégicos como la Universidad Técnica de Oruro (UTO), PROIMPA, entre otros.</p> <p>Tienen presencia en los departamentos de cobertura del Programa.</p> <p>Cuentan con una Unidad específica de Recursos Genéticos (RR.GG.).</p>	<p>Tienen experiencia en manejo de recursos genéticos.</p> <p>Alianzas con organizaciones de productores, universidades, ONG y otros.</p> <p>Su Fondo de Investigación (2da convocatoria) financia 4 proyectos relacionados a mejoramiento camélidos, descordado de fibra de llama y bofedales en municipios del Programa,</p>	<p>Los camélidos no están priorizados entre sus 9 programas nacionales.</p> <p>Aún en proceso de consolidación institucional.</p> <p>Poca presencia relevante en el área rural.</p>	<p>Centralismo en la oficina nacional.</p> <p>Politización y presiones políticas al Programa.</p> <p>Permanentes cambios de personal.</p>
<p>Unidad de Coordinación del Consejo Nacional de Producción Ecológica – UC-CNAPE del MDRyT</p>	<p>Trabaja en política de promoción de agricultura ecológica (pequeños productores) en todo el país.</p> <p>Enfoque en autoconsumo para SAN.</p> <p>Trabaja con varios interlocutores: ministerios, sistema universitario, organizaciones sociales, productores.</p>	<p>Han creado comités municipales y departamentales de producción ecológica.</p> <p>Han instalado 21 centros de transformación para agregación de valor de productos ecológicos.</p>	<p>No trabajan de manera directa con camélidos.</p> <p>Limitado presupuesto y recursos.</p> <p>Pocos resultados a la fecha.</p> <p>Dificultades en la coordinación interinstitucional.</p>	<p>Retiro de fondos de cooperación pone en duda su continuidad.</p>
<p>CT- CONAN Comité Técnico del Consejo Nacional de</p>	<p>Incentiva a los municipios para ejecutar proyectos con enfoque nutricional: agua, productivos, microriego, educativos.</p>	<p>Promueve el enfoque multisectorial de salud y seguridad alimentaria.</p> <p>Tiene apoyo de la FAO en desarrollo</p>	<p>Trabajan con datos del ENSA 2008.</p> <p>Coordinación interinstitucional es siempre</p>	<p>Resultados proceso electoral 2014 podría cambiar rumbo política pública.</p>

Alimentación y Nutrición	Tienen apoyo político.  Potencial en coordinar con entidades gubernamentales descentralizadas y también con la sociedad civil y sus organizaciones.	política SAN.  Cuentan con información y línea de base urbana y rural	un desafío.	
--------------------------	---	---	-------------	--

<b>INSTITUCIONES NO GUBERNAMENTALES – COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>				
	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Unión Europea (UE)	Apoyó el desarrollo de mapa de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria 2012.  15 años financian al Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA) – Programa CRIAR del MDRyT, con apoyo presupuestario.	El enfoque de la UE es acceso a la justicia.  Trabajan con Recursos Hídricos.  En 2017, la cooperación bilateral europea será canalizada a través de la UE.	Enfoque próximos años dirigido a temas no del interés directo del PRO-CAMÉLIDOS: Acceso a Justicia, Coca y narcotráfico.	Apoyo presupuestario a veces tiene limitantes en capacidad de ejecución y medición de indicadores de impacto concreto.
Banco Mundial (BM)	Diseño de nuevo programa enfocado a cultivos andinos (quinua, cañahua y otros), sobre todo con pequeños productores ha sido suspendido o postergado.  Recursos para Infraestructura (caminos vecinales, riego).  Gran capacidad en generación de cartografía.  Buena relación con el gobierno.	Concentra los datos para el Sistema de Vigilancia Nutricional.  Estudios a realizar: Tipología de actores del sector; cuáles son asociaciones de productores y tipología de productores y otros actores.  Se espera el diseño de su nuevo programa para considerar el potencial de complementarse con el Programa.	Desinterés en buscar puntos de sinergia.  Aún no se conoce focalización del nuevo programa.	Si no hay liderazgo del Gobierno, podrían duplicarse actividades entre ambos programas.
Food and Agriculture	Enfoques afines y sinérgicos.	Puede ser un socio estratégico en la	Relativamente pocos	-o-

Organization (FAO)	Equipo multidisciplinario. Experiencia con agricultura familiar. Realizan su trabajo con enfoque de género.	orientación del Programa. Hay un registro y un observatorio agro-ambiental en proceso de ser desarrollado. Se cuenta con un estudio de caracterización de la agricultura familiar en Bolivia.	proyectos concretos en campo.	
UNFPA	Experiencia en trabajo con jóvenes en derechos sexuales y reproductivos. Posibles territorios comunes con las áreas de FIDA. Trabajan con los gobiernos municipales.	Realizan estudio sobre la violencia intrafamiliar y violaciones en jóvenes del área rural	-o-	-o-
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE	Larga trayectoria de trabajo en el Altiplano. Apoyo de PROFIN para acceso a servicios financieros. Enfoque en autoconsumo y mercados locales. Buena relación con gobierno. Trabajo efectivo con mancomunidades. Experiencia en gestión de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.	Enfoque de trabajo similar (pequeños productores, apoyo a producción primaria, transformación y mercados). Misma área geográfica que el Programa. Programa Biocultura apoya a camélidos. Podrían integrar a camélidos en sistema de información de mercados.	Programa Mercados Rurales considera 3 complejos inicialmente, ninguno con camélidos.	-o-
Embajada de Dinamarca/DANIDA	Importante experiencia acumulada de apoyo al MDRyT, y a Programas de Desarrollo Local Agropecuario. Actualmente apoya la ejecución de EMPODERAR DETI, cofinancia actividades del INIAF y colabora con	Enfoque de trabajo similar: territorial y complejos productivos. Potencial para coordinar en municipios coincidentes y en el apoyo/articulación con emprendimientos (MyPEs) del área urbana y periurbana.	No se han concretado relaciones de colaboración.	-o-

	el MDPyEP en la puesta en marcha del Programa Jiwasa de apoyo a las MyPEs urbanas y periurbanas.	Necesidad de identificar proyectos relacionados al complejo productivo de camélidos para colaborar.		
GIZ (PROAGRO)	Tienen mucha experiencia en gestión integral de recursos hídricos y manejo integral de cuencas en regiones afectadas por sequía.  Enfoque en desarrollo de capacidades locales y autogestión.	Tienen sistematizadas las lecciones aprendidas: buen punto de partida.  Buena predisposición para colaborar con información.  Visitas a cuencas modelo o pedagógicas: Comarapa y KujoyQhocha (Cbba).	No trabajan en las mismas áreas geográficas que el Programa.  No trabajan directamente con camélidos.	-0-
Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO)	Experiencia acumulada de trabajo con contrapartes (ONG y OECA) en Bolivia y la región Sudamericana.  Apoyo a desafíos económico – productivos de productores de base indígena originario campesino.	Interés en coordinar y cofinanciar actividades del nuevo Programa.  Apoya un programa de apoyo a Camélidos (cadenas de fibra y carne) con contrapartes como ALTAGRO en municipios coincidentes con los del Programa.  Posibilidades de aportar a procesos de intercambio de experiencias entre iniciativas similares de camélidos entre Bolivia y Perú.	Limitada experiencia de trabajo con instituciones públicas del nivel nacional.	-0-
IBIS	Aprendizajes y estrategias con enfoque intercultural.	Recuperar experiencias realizadas.	Han tenido tensiones en sus relaciones con el Gobierno y expulsada del país (Ministerio de la Presidencia).	-0-
Agrónomos y Veterinarios sin Frontera (AVSF)	Trabaja en investigaciones sobre mercados rurales.  Cuenta con alta experiencia en el Altiplano y en parte de la cobertura de municipios del Programa.	Cuenta con un proyecto financiado por el INIAF (Fondo de Investigación) sobre: “Innovación tecnológica para el descordado de fibra de llama en Cochabamba”, junto con la organización Impacto positivo en la Comunidad (IPC) y	-0-	-0-

		la Facultad de Agronomía de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS).		
Veterinarios Sin Fronteras – Centro Internacional de Cooperación al Desarrollo Agrícola (VSF-CICDA)	Experiencia acumulada de trabajo con productores/as en la zona del Intersalar.	Cuenta con un proyecto financiado por el INIAF (Fondo de Investigación) sobre: Valoración de sistemas ancestrales de manejo de llamas para mejorar el ingreso económico de las familias ganaderas de Pampa Aullagas”, junto el Gobierno Autónomo Municipal de Pampa Aullagas y la Asociación de Productores Agropecuarios de Toledo.	-o-	-o-
Plan Internacional	Lecciones aprendidas en enfoque por grupo de edad.  Trabajó con jóvenes: derechos, desarrollo de las capacidades, embarazo adolescente.  Trabajan con organizaciones locales de base.	Sinergias y aprendizajes en emprendimientos productivos con enfoque ambiental y seguridad alimentaria.  Positivo interés de trabajar en conjunto con FIDA.	-o-	-o-

**PRIVADOS – FUNDACIONES- UNIVERSIDADES**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Fundación PROINPA	Buen equipo técnico. Capacidad de respuesta. Buena coordinación con Organizaciones Gubernamentales y Organizaciones de Productores. Maneja el banco de germoplasma. Líder del proceso de 5 años de investigación que culminó en liberar dos nuevas variedades de trigo biofortificado en zinc y hierro. Experiencia con mejoramiento genético para adaptación al cambio climático. Uso de métodos participativos en investigación y	Por la amplia experiencia en diferentes ámbitos de interés del Programa, deben explorarse alianzas con PROINPA.	-o-	Pocos recursos disponibles para la investigación.  Algunos donantes han retirado su apoyo a Bolivia.

	<p>difusión.</p> <p>Nuevas variedades cañahua y quinua han sido seleccionadas y se está produciendo semilla de estas variedades para su posterior venta por medio de organizaciones de pequeños productores/as.</p>			
Fundación Tierra	<p>Profundo conocimiento de la problemática de tierras en Bolivia y método participativo para sanear conflictos en inscripción de títulos en el INRA.</p> <p>En 90% de las 178 comunidades atendidas (15,551 familias) se ha logrado por medio de sensibilización el reconocimiento de los derechos de la mujer (títulos en co-propiedad).</p>	<p>Potencial de alianza con el Programa en casos específicos dónde hay que facilitar procesos de saneamiento de derechos a la tierra.</p> <p>Aprendizaje: proceso es ahora mucho más rápido. Con títulos de propiedad, pagan IUSI y con este comprobante es más fácil acceder a crédito.</p>	<p>Han atendido a 178 casos de aprox. 3,000 en el Altiplano / capacidad de respuesta limitada.</p>	<p>Recursos disponibles limitados.</p>
Fundación AUTAPO	<p>Promueven el enfoque sostenible del complejo quinua-camélidos.</p> <p>Tienen conocimiento del sector productivo del Altiplano, y experiencia de trabajo con productores.</p>	<p>Han desarrollado un sistema de riego por "cintas" muy efectivo.</p> <p>Tienen experiencia y han mejorado los enfoques y metodologías de los concursos productivos.</p>	<p>No han trabajado mucho con camélidos.</p>	<p>Ha salido del país su principal financiador (Holanda).</p>
Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA)	<p>Tiene muchas normas para camélidos (cuero, carne, fibras, etc.).</p> <p>Empresa representante de iso en Bolivia.</p>	<p>Coordinación para desarrollar protocolos específicos sobre camélidos y sus derivados.</p>	<p>Nunca ha trabajado con camélidos.</p> <p>No tiene conocimiento de SENASAG; no demuestran interés de colaboración.</p>	<p>-o-</p>
PROMETA (Tarija)	<p>Experiencia en campo con camélidos (sanidad, producción primaria, transformación, comercialización).</p> <p>Apoyo de varias organizaciones.</p> <p>Trabajo y buena relación con productores locales.</p>	<p>Buen conocimiento del sector camélido.</p> <p>Son reconocidos localmente por el apoyo técnico brindado.</p> <p>Cuentan con infraestructura básica.</p>	<p>Algunos procesos que han apoyado han quedado trunco (p.ej. matadero Pujzara, Tarija, biodigestores, secadores de charque).</p>	<p>Retiro de fondos de algunos financiadores.</p>
Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Chuquisaca,	<p>Estructura organizativa interna sólida.</p> <p>Experiencia en temas del interés del Programa: como por ejemplo: (i) la preservación del medio ambiente y adaptación al cambio climático, (ii) el desarrollo</p>	<p>Potencial de alianza, ya que presta servicios de comunicación tanto por medio de una página web como la radio. La radio tiene cobertura en importantes</p>	<p>Tiene cobertura en cuanto a actividades concretas limitada.</p>	<p>Algunos donantes han retirado apoyo de Bolivia.</p>

Potosí y Tarija	económico y seguridad alimentaria.	áreas del altiplano y valles bolivianos. Apoyo financiero de diferentes donantes.		
Instituto Politécnico Tomás Katari (ITPK)	Experiencia en temas del interés del PRO-CAMÉLIDOS: como por ejemplo el fortalecimiento de la economía comunitaria. Potencial de hacer alianza con su “Programa de Formación y Capacitación Técnica”, dirigido a jóvenes (hombres y mujeres de 18 a 30 años) y creación de micro empresas.	Programas con potencial de replicarse para jóvenes en otras áreas geográficas de interés del Programa.	Tiene cobertura limitada: provincia Chayanta en Potosí (área con fuerte influencia minera).	Algunos donantes han retirado apoyo de Bolivia. Cuentan con presiones políticas.
Investigación Social y Asesoramiento Legal (ISALP)	Ha desarrollado actividades en los ámbitos económico productivo (construcción de infraestructura productiva), desarrollo humano (acceso a la educación para niño/as, revalorización de prácticas y conocimiento tradicionales, capacitación en derechos y producción con énfasis en la mujer indígena).	Oportunidad de hacer alianza por su experiencia con atender casos de niños, niñas, adolescentes, mujeres afectadas por la violencia intrafamiliar y sexual. Trabajo en SAN, especialmente en municipios Tomave, Chayanta, Uncía, y Caiza en Potosí. Trabaja con familias y comunidades manejadoras de camélidos.	Mucho énfasis en asesoramiento legal y relativamente poca investigación social.	Algunos donantes han retirado apoyo de Bolivia.
Alternativas Agropecuarias (ALTAGRO)	Experiencia en el Altiplano con: i) ganadería bovina y camélida con producción, derivados y comercialización; ii) semilla, selección y comercialización de papa y; iii) hortalizas.	En alianza con ICCO, otras ONG, organizaciones de productores, gobiernos departamentales y municipales, impulsan el proyecto: Acopio, transformación y comercialización de productos y subproductos de llama (fibra, carne y cuero), con resultados concretos a la fecha en fibra y carne. Trabaja en los departamentos y parte de la cobertura municipal del Programa. Es un potencial aliado para el Programa.	-o-	Algunos donantes han retirado apoyo de Bolivia.
CIPCA	Experiencia en el Altiplano paceño desde 1971 y desde 2012 en el orureño. Su trabajo se orienta al apoyo en el ejercicio del poder local en el ámbito municipal, mediante la implementación de las autonomías y a la articulación	Es un potencial aliado que cuenta con alta credibilidad de las organizaciones campesinas y de las organizaciones económico productivas.	-o-	Algunos donantes han retirado apoyo de Bolivia.

	<p>entre las organizaciones campesinas de distintos niveles, apuntando a consolidar un proceso de desarrollo local sostenible y la implementación de políticas públicas de nivel municipal, provincial y departamental. Apoya iniciativas económicas y mercados.</p> <p>En el municipio de San Pedro de Totora, región J'achaKarangas de Oruro apoya la implementación de la autonomía indígena originario campesina.</p>			
<p>Universidad Técnica de Oruro (UTO)</p>	<p>Han trabajado con proyectos de camélidos (MIS Llamas).                  Han formado grupos de para-veterinarios.                  Tiene capacidad para dirigir en su área.                  Han trabajado con INIAF en la base de datos de germoplasma de las llamas en el proyecto MIS Llamas.                  Desarrolla investigaciones sobre camélidos.</p>	<p>Tienen importante experiencia acumulada en investigaciones sobre camélidos.                  Coordinan con el INIAF.</p>	<p>Tienen un enfoque de trabajo demasiado técnico.</p>	<p>Burocracia en sus instancias de decisión.</p>

## **Apéndice 2: Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género**

### **Descripción situacional**

#### **Pobreza**

1. Bolivia se funda en la Nueva Constitución Política del Estado aprobada mediante referéndum nacional en 2009, prioriza la lucha contra la pobreza con Protección Social y Desarrollo Comunitario planteando el paradigma de “Vivir Bien”, en respuesta a los indicadores socioeconómicos que sitúan a Bolivia como uno de los países más pobre de Sudamérica, y de mayor inequidad. Aproximadamente el 65% de una población total de 10 millones vive en la pobreza (con menos de USD 2 por día).
2. La desigualdad tiene varias dimensiones: los desequilibrios territoriales y las diferencias en el nivel de bienestar entre hombres y mujeres y según etnicidad. Las diferencias entre las áreas rurales y urbanas son marcadas en el acceso a servicios de salud, educación, agua y saneamiento básico.
3. No obstante, a partir del año 2007 se han observado avances importantes en la reducción de la pobreza extrema en Bolivia, gracias a la política de nacionalización (hidrocarburos, telecomunicaciones y minería), la redistribución del excedente económico a través de bonos sociales como el Juancito Pinto, Juana Azurduy y la Renta Dignidad, la estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico y otras medidas.

#### **Seguridad Alimentaria y Nutricional**

4. Bolivia tiene los más altos niveles de inseguridad alimentaria (INSAN) a nivel rural, donde la vocación productiva es la agricultura de autoconsumo, dependiente de las lluvias y que el Cambio climático incrementa el grado de vulnerabilidad. El estudio del PMA “Análisis y Mapeo de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria” (VAM 2012), revela que de los 340 municipios del país, 102 se encuentran en situación de alta vulnerabilidad INSAN, 199 presentan vulnerabilidad mediana a la inseguridad alimentaria y 38 con baja vulnerabilidad, los cuales en su mayoría se encuentran en zonas urbanas. (PMA, 2012)
5. La alimentación en el Altiplano es rica en carbohidratos, pero baja en proteína, vitaminas y minerales. Las familias ingieren aproximadamente el 52% de las calorías que requiere una persona, por lo que de acuerdo a lo expresado por el PMA - 2008, los productores trabajan con la mitad de energías que su cuerpo requiere.

#### **Producción en el altiplano**

6. La cultura forma parte íntegra de la producción agropecuaria en el Altiplano. Las labores agrícolas no son percibidos como una actividad de explotación, sino como un servicio a la tierra que permite que los recursos sean aprovechados para la vida. (FUNDAPRAIA, 2013)
7. Contrariamente a lo que se supone, Bolivia no se caracteriza por tener grandes cantidades de tierras aptas para la agricultura. Los suelos agrícolas cultivables sin limitaciones ascienden a 16 840 km<sup>2</sup> (1,5% del total de la superficie del país), los suelos cultivables con limitaciones ascienden a 286 780 km<sup>2</sup> (26,1%) y los suelos aptos para la ganadería ascienden a 345 120 km<sup>2</sup> (31,0%), donde la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático es alta. (CEDLA, 2009)
8. En el Altiplano norte, centro y sur se distinguen diferentes sistemas de producción, que van desde la producción agrícola, mixtos y hasta la producción solo pecuaria. Las precipitaciones pluviales van desde los 200 a 500 mm/año. Los suelos del altiplano norte hacia el sur van decreciendo en productividad y en su manejo adecuado, donde la erosión eólica e hídrica son muy fuertes. (PROINPA, 2005).
9. En el Altiplano los pastizales son un elemento esencial en los sistemas de producción de camélidos (llamas y alpacas). El promedio de tenencia de camélidos a nivel nacional es de 51

cabezas por familia en llamas y es menor en alpacas. La mayor parte de la población de camélidos se encuentra en tres Departamentos: Oruro, La Paz y Potosí; (ver cuadro 1). Para muchas familias rurales la visión de crianza de camélidos no es empresarial, sino más bien cultural y de subsistencia. (Informe MTR Proyecto VALE. FIDA, 2012).

<b>Cuadro 1</b>	
<b>Población de Camélidos</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TOTAL CAMELIDOS</b>
<b>ORURO</b>	1 041 838
<b>LA PAZ</b>	946 147
<b>POTOSI</b>	757 097
<b>COCHABAMBA</b>	108 349
<b>TARIJA</b>	12 790
<b>CHUQUISACA</b>	6 987

Fuente: SENASAG, 2011 (Dossier Altiplano Libre de Fiebre Aftosa).

10. En el altiplano boliviano, la mayoría de las familias campesinas se dedica a las actividades ganaderas, donde la producción pecuaria es su principal base económica. En estas circunstancias, la disponibilidad de agua y forraje para la producción ganadera es vital para el desarrollo de este rubro productivo. (COSUDE-CONCERTAR, 2014).

11. Las y los pequeños productores del Altiplano son vulnerables a diversos factores como la baja productividad, problemas en tenencia de tierra, deterioro de recursos naturales y el impacto del clima. Estos factores incrementan la migración de la población rural mayormente masculina (20 a 30% de la población en edad de trabajar), lo cual hace que las mujeres tengan que asumir mayores responsabilidades tanto familiares, productivas agropecuarias y sociales, aumentando significativamente su carga de trabajo. Esta sobre carga de trabajo es una importante barrera que impide la participación de las mujeres en proyectos de desarrollo. Sin embargo este aspecto puede ser considerado como positivo por la presencia permanente de las mujeres en sus comunidades para que puedan participar en proyectos y generar oportunidades de desarrollo.

### **La organización social y productiva**

12. La organización social y productiva en el Altiplano está estrechamente vinculado con la cultura. La organización social limita la participación de jóvenes y mujeres en puestos de liderazgo, aunque esto está cambiando paulatinamente. En la cultura aymara, "nadie ni hombre ni mujer adquieren el status de persona adulta y plena socialmente, si estos no se encuentran en pareja". (Xavier Albó y Mauricio Mamani, 1976; 4; citado en Quispe, María Eugenia).

13. Las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (OECAs), son un conjunto de personas, agrupadas en base a sus necesidades y organizado, a través de actividades asociativas para generar ingresos. (cooperativas, asociaciones de productores, entre otros). Actualmente existen 778 organizaciones productivas, que representan a más de un millón de familias campesinas, indígenas y originarias. El 59% son mujeres y el 41% son varones. (CIOEC-BOLIVIA, 2012)

14. Aunque cada vez más las alcaldías orientan sus políticas y recursos hacia la producción, la falta de mercados, el poco acceso a crédito y la ausencia de tecnología son las tres limitantes que dificultan el crecimiento de las OECAs en el Altiplano. (Kopp, 2011).

### **Desigualdades de género**

15. La pobreza, tiene rostro de mujer indígena y campesina porque tienen menor acceso que los hombres a bienes patrimoniales (propiedad de tierra y la vivienda, acceso al crédito) e intangibles (acceso a la tecnología y la capacitación) y menor control de dichos bienes; las mujeres acceden principalmente a empleos de baja remuneración. CEPAL (2012).

16. La violencia contra las mujeres permanece con magnitudes alarmantes, a pesar de avances en la legislación y la creación de servicios especializados para su atención. Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2003 (ENDSA).

17. La tasa global de fecundidad ha ido en descenso, el año 1994 era de 4,8; el 2003 era de 3,8; para el 2008 se reportaba 3,5. La tasa de fecundidad deseada es de 2 hijos, la observada es de 3,5. Las mujeres que registran ningún nivel de educación tienen en promedio 6.8 hijos; en cambio las mujeres con educación de grado superior tienen 2.1 hijos. El hombre juega un importante rol en el ejercicio de los derechos reproductivos de la mujer, esencial para su empoderamiento. Los planes familiares, educacionales y laborales de la mujer pueden fracasar si el hombre priva a la mujer de su derecho a elegir el momento y el número de hijos/as.

18. Bolivia presenta una de las más altas tasas de informalidad de empleo de América Latina, con un 67%. Del total de esos empleos el 63% corresponden a hombres y el 61% a mujeres. (Coordinadora de la mujer-articulación regional feminista por los derechos humanos y la justicia de género, 2010).

19. La Ley 3545 de Reconducción comunitaria de la Reforma Agraria (2006), que incluye los derechos de las mujeres a la tierra y los resultados positivos en los procesos de saneamiento y titulación de tierras, la titulación de la propiedad de la tierra sigue siendo a favor del hombre, seguida por el de la pareja y en tercer lugar la mujer (ver DT 2). (Fundación Tierra, 201

## **Propuesta de Focalización e Inclusión**

### **Focalización geográfica**

20. Como punto de partida de la focalización, se usó la lista de 115 municipios que forman parte del Programa Nacional de Camélidos (PRONACSBOL), se identificaron tres departamentos del Altiplano Boliviano con mayor potencial del desarrollo de camélidos: La Paz, Oruro y Potosí, como área geográfica del Programa.

21. En estos tres departamentos se identificaron inicialmente 80 Municipios (ver anexo 1), usando como primer filtro los siguientes criterios:

- a) El municipio tiene una población rural mayor al 70% (Mandato FIDA).
- b) El municipio tiene igual o mayor a 400 camélidos (capacidad productiva).
- c) El municipio tiene índices de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) e IP (índice de Pobreza) mayor al 70%.
- d) El municipio califica como regular (2) o alta (3) Vulnerabilidad a Inseguridad Alimentaria y Nutricional.
- e) La ubicación geográfica de los municipios, para hacer "ejes de intervención" para poder tener más impacto. "Existe la necesidad de una mayor concentración territorial y de grupos para un impacto más profundo y sostenible y para facilitar el acompañamiento y el seguimiento a las iniciativas". (COSOP; FIDA, 2012)

22. Posterior a la aplicación de los criterios de focalización, se inició un extenso diálogo con las Autoridades del MDRyT sobre la focalización. Sobre la base de la experiencia del Proyecto VALE, fueron eliminados algunos municipios de la lista inicial de 80 municipios ya que se conoce el desinterés de dichos municipios en el desarrollo de la producción de camélidos. El último criterio que se aplicó fue el presupuestario. De esta manera se llegó a la definición final de 47 municipios como área de intervención del Programa (ver anexo 2).

### **Focalización por tipología de familias de productoras**

23. El punto de entrada para las intervenciones del Programa es la “Unidad Productiva”; buscando trabajar con comunidades donde las familias son productoras de camélidos. Sin embargo, las intervenciones de los diferentes componentes atenderán también los recursos naturales que se encuentran en esta Unidad Productiva y los otros recursos productivos. (Ver Anexo 3).

24. Dentro de esta caracterización, son las mujeres rurales que se enfrentan al acceso desigual a los recursos productivos y otras limitantes de acceder a oportunidades de desarrollo; caracterizándose por ser un sector altamente empobrecido. La estrategia de focalización del Programa está vinculado con el desarrollo de acciones afirmativas para las mujeres y otros grupos vulnerables como son los jóvenes.

25. Cada familia de productores de camélidos (hombres, mujeres y jóvenes) y sus organizaciones (formales e informales) puede participar en una o varias de las intervenciones. Según la condición agro-ecológica del Municipio, la situación socio-económica de la población y el nivel de avance de las organizaciones productivas se desarrollarán estrategias de intervención diferenciadas: unos con apoyo para mejoramiento de producción y recursos naturales, otros con apoyo para planes de negocio.

26. Las intervenciones a favor de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) se focalizan en aquella población que cuenta con un alto índice de vulnerabilidad a la INSAN. Todas las familias de la población meta recibirán de manera transversal apoyo y capacitación en temas de inclusión social, en algunos casos más enfocados en la producción primaria y en otros casos más enfocados en el fortalecimiento de su organización desde la perspectiva de la equidad de género y jóvenes.

### **Población objetivo y población meta**

27. En los 47 municipios del área del Programa viven 106 571 familias rurales de ellas el 60% (63 942 familias) se considera la población meta. De esta población, el Programa atenderá un total de 30 000 familias (productoras de camélidos) como su población meta; equivalente al 47% de la población objetivo de acuerdo al gráfico siguiente.

28. Se estima que el 86%, o sea 26 000 de las 30 000 familias (hombres, mujeres y jóvenes) que conforman la población meta, se beneficiarán principalmente de actividades relacionadas a la producción primaria de camélidos con prácticas de manejo de recursos naturales y productivos (Componente 1).

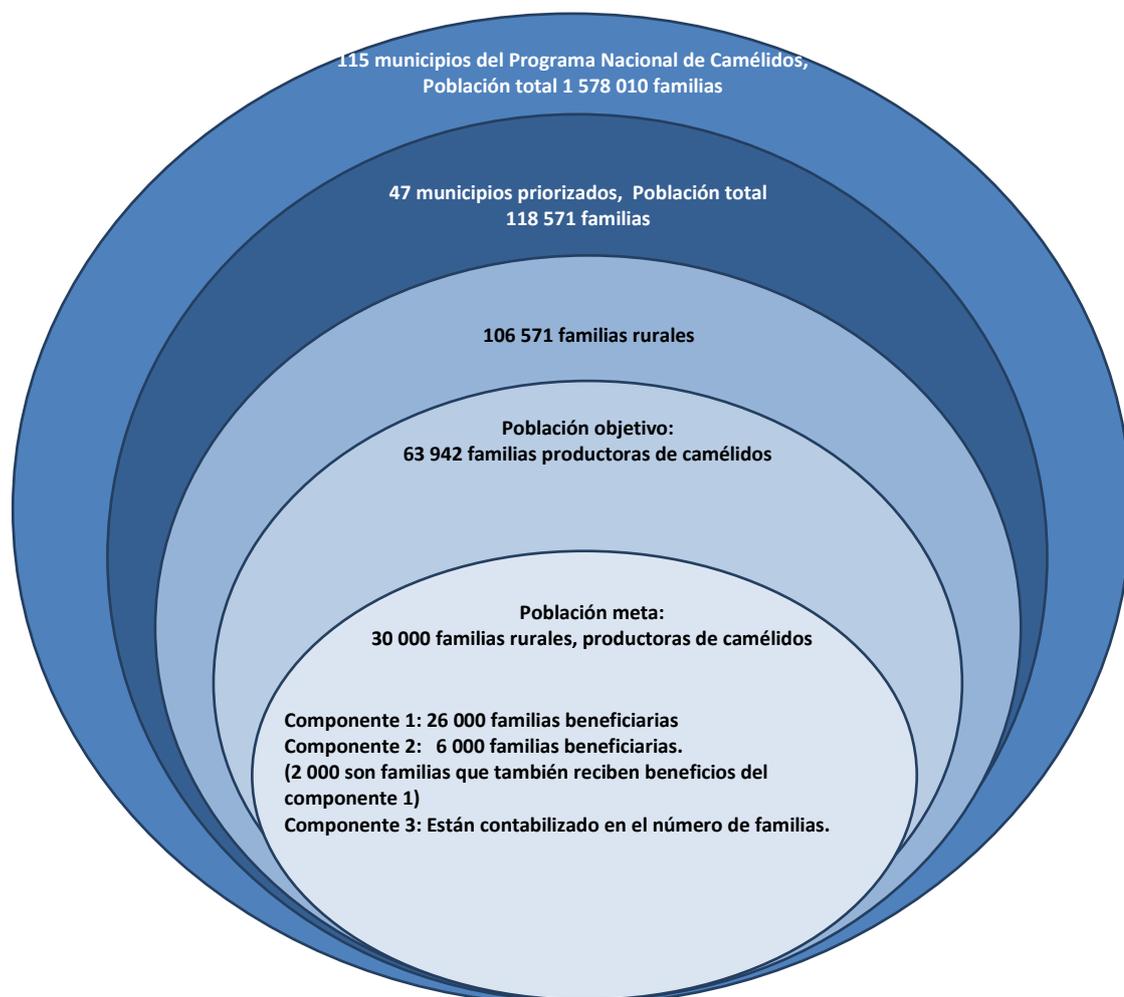
29. Se estima que el 20%, o sea 6 000 familias (hombres, mujeres y jóvenes) que conforman la población meta, se beneficiarán principalmente de actividades relacionadas a la transformación y comercialización y el fortalecimiento de su organización para ese propósito (Componente 2). De las 6 000 familias, 2 000 también reciben beneficios del componente 1. De las 6 000 familias beneficiarias del Componente 2, se estima poder desarrollar e implementar un total de 492 Planes de Negocios diferenciados en cuanto al tipo de agregación de valor y acceso a mercados; beneficiando y fortaleciendo a 492 organizaciones productivas que presentan un PN. Además, el componente 2 beneficiará al eje territorial de camélidos con inversiones en infraestructura mediana (5 centros de acopio, 3 hilanderías semi-industriales; refacción de 5 mataderos; 5 emprendimientos de cadenas de frío articulados a los mataderos; 15 centros de transformación).

30. El componente 3, beneficiará tanto a las familias del componente 1 como del componente 2.

31. En todos los componentes y actividades del Programa se busca alcanzar la participación de al menos el 50% de mujeres y 15% jóvenes (hombres y mujeres). Según el Mapa de Vulnerabilidad SAN (PMA, 2012), del total de los 47 municipios priorizados, 22 se encuentran en la categoría de alta vulnerabilidad a la Seguridad Alimentaria y Nutricional (equivalente al 47% de los municipios priorizados), siendo la prioridad atender estos municipios con las acciones SAN transversalizadas con acciones concretas y diferenciadas en los componentes 1 y 2.

32. Del total de 47 municipios priorizados, 33 cuentan con una gestión administrativa “deficiente”, según el Censo 2012, por lo que estos municipios recibirán un apoyo especial para el fortalecimiento de su capacidad de gestión.

**Gráfica 1: Población meta del Programa PRO-CAMELIDOS**



### **Estrategia de Inclusión: Equidad de género y jóvenes**

33. El Programa se orienta por los tres objetivos estratégicos de género del FIDA: i) promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas; ii) dar a las mujeres y los hombres la oportunidad de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales; y iii) lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres. (FIDA, 2012). Además, se busca que el Programa pueda seguir construyendo sobre el conocimiento generado a partir de la participación de los jóvenes en los proyectos del FIDA y los diferentes eventos centrados en la juventud (Foro de Agricultores 2012 y Consejo de Administración del FIDA 2011). Las lecciones aprendidas, ofrecen algunos puntos de partida para integrar más eficazmente a la juventud en las iniciativas de desarrollo rural.

34. Las principales estrategias del Programa son las siguientes:

- a) Equidad de Género es responsabilidad de todo/as, a través de los Términos de referencia y el apoyo de personal en la Oficina Central y los Departamentales en la temática.
- b) Capacitación y sensibilización a los y las Facilitadores Municipales (al menos el 50% de mujeres) en equidad de género, empoderamiento rural, fortalecimiento organizacional, liderazgo el uso de metodologías participativas y herramientas que permiten medir la equidad de género e identificar acciones afirmativas.
- c) Identificación de desigualdades y de acciones afirmativas para neutralizar los obstáculos a la equidad de género con todas las organizaciones productivas que desarrollarán iniciativas productivas y planes de negocios. La capacitación incluirá autoridades municipales y autoridades indígena originarios campesinos. El Programa asegurará el acceso equitativo por parte de grupos más vulnerables (mujeres y jóvenes) a las oportunidades y los beneficios del Programa (considerando la situación y posición de lo/as jóvenes y las mujeres en relación a su posición en la familia y comunidad, sus horarios, roles reproductivos, la movilidad restringida, la maternidad precoz y su bajo nivel de escolaridad y alfabetización).
- d) Liderazgo equitativo en las organizaciones productivas donde participen hombres, mujeres y jóvenes con sus propuestas.
- e) Empoderamiento económico, asegurar y dar seguimiento en los criterios de selección de los Planes de Negocios se aplicará una contrapartida diferenciada para motivar la participación de mujeres y jóvenes en las Organizaciones productivas y los negocios
- f) Inversión en la reducción de la carga de trabajo; donde la proposición de las iniciativas de producción primaria como organizaciones productivas con Planes de Negocios deben contener acciones afirmativas a favor de reducir la carga de trabajo de la mujer; al momento de organizar los concursos y las organizaciones productivas compitan deben demostrar qué han hecho para reducir la carga de trabajo de las mujeres, socias de sus organizaciones y cuál ha sido el cambio o impacto que se produjo.
- g) Alianzas con entidades especializadas en temas como son violencia intrafamiliar, salud reproductiva, acceso a tierras, conocimiento de nuevas leyes que velan por la igualdad y derechos de la mujer, entre otros, dado que el Programa no tiene competencias en estos temas.

- h) Formación técnica a jóvenes, donde el Programa gestionará becas de formación técnica para jóvenes preferentemente en las áreas de gestión empresarial, en rubros técnicos, y en tecnologías innovadoras impartidas en los Municipios.
- i) Gestión de conocimientos, S&E y sistematización, el Programa promoverá diferentes espacios de gestión de conocimientos (cumbres y rutas de aprendizaje), el monitoreo de indicadores para analizar cambios en equidad de género, y sistematización de experiencias sobre la aplicación de medidas a favor de género y jóvenes. Más detalles de la estrategia de Equidad de género se encuentran en DT 2 (y su anexo 3).

35. El Programa ha previsto, como estrategia de promoción de la participación y atención de las mujeres en las capacitaciones sobre género, guarderías móviles, siendo que durante la capacitación se preverá que alguien del grupo de forma consensuada apoye con el cuidado de los niños. Esta metodología está siendo aplicada en el Programa ACCESOS con muy buenos resultados.

### **Estrategia de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

36. Las principales estrategias del Programa para atender la problemática relacionada a la alta vulnerabilidad de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional son las siguientes: i) Alianzas con otras organizaciones<sup>63</sup> en temas de apoyo a la SAN ii) Capacitación y educación para el cambio de hábitos y comportamiento a favor de la SAN; iii) Promoción y comunicación; iv) Generación de ingresos para aumentar la capacidad económica de compra de alimentos; v) Vincular negocios (productos transformados) con el desayuno escolar como mercado; vi) Tomar en cuenta aspectos de seguridad alimentaria en las cadenas de valor; vii) Investigación; viii) Alianzas para llevar servicios especializados para niño/as en los primeros 1000 días al área del programa, y Alianzas para inversión en infraestructura sanitaria y de agua para permitir el cambio de hábitos, ix) Empoderamiento de la mujer para la toma de decisiones y x) Medición, sistematización/lecciones aprendidas (potencial para “up-scaling) (ver DT 4).

37. Para operativizar las acciones, el Programa desarrollará alianzas con organizaciones, municipalidades y programas especializados. Por ejemplo, para atender lo/as niño/as en los primeros 1 000 días el Programa buscará aliarse con otros programas del Estado para que lleven los servicios especializados a los 22 municipios y las comunidades de alta vulnerabilidad INSAN, del área de intervención del Programa; se fortalecerán alianzas con el Programa “Mi Agua” para impulsar proyectos de captación de agua para el consumo humano y riego, y fomentar el cambio de hábitos y comportamiento; en la producción primaria de camélidos, se fortalecerán las alianzas con programas del Ministerio Desarrollo Rural y tierras como “Apoyo a la agricultura familiar comunitaria” o el Ministerio de Medio Ambiente y Agua con el Programa “Uso y aprovechamiento de la biodiversidad para fines nutricionales”<sup>64</sup>.

38. El Programa ha previsto en el Componente 1 transversalizar el apoyo a la SAN en los dos subcomponentes. En el subcomponente 1: Mejoramiento de la producción primaria en nutrición, sanidad y manejo animal y apoyo a pequeña infraestructura predial, en la actividad “Capacitación en seguridad alimentaria y nutrición, equidad de género, juventud rural, e intercambio de experiencias”. En el subcomponente 2: Uso sostenible de los recursos naturales, en la actividad “Manejo y conservación de suelos”.

39. En la actividad “Capacitación en seguridad alimentaria y nutrición, equidad de género, juventud rural, e intercambio de experiencias”, se incluirá la capacitación integral incluida la SAN a: a) los y las

---

<sup>63</sup> La FAO en Bolivia viene trabajando en el marco de sus diferentes proyectos la Seguridad Alimentaria Nutricional a través de actividades compatibles con el Programa PRO-CAMELIDOS como es la intervención en el Complejo Productivo de Camélidos para mejorar su productividad y generación de ingresos para acceder a otros alimentos, y finalmente en el uso de los alimentos a partir de educación e higiene. Los materiales de educación aplicados son materiales desarrollados por al UNICEF.

<sup>64</sup> A los cuales hace referencia la Dra. Marie France Beltran en su presentación en junio 2013 ante el CONAN.

Facilitadores Municipales con apoyo del equipo del Programa y aliados temáticos en alianzas (FAO, UNICEF, CONAN, COMAN), b) talleres con las familias usuarias del programa y comunicadores rurales sobre SAN en el marco de los pilares de la seguridad alimentaria (disponibilidad / producción, acceso / ingresos y uso / hábitos) e innovaciones alimenticias; c) Promoción y difusión de actividades SAN (difusión por radio, trípticos, otros), para sensibilizar, informar y capacitar a las familias usuarias del Programa, desarrollando materiales de comunicación para su distribución sobre la base de materiales de comunicación desarrollados por el UNICEF en SAN para diferentes públicos como mujeres, estudiantes, profesores, adaptando estos materiales si fuera necesario a las condiciones del contexto de intervención. Asimismo, se preverá dentro de esta actividad la difusión masiva de cuñas y notas sobre con los comunicadores rurales capacitados anteriormente aprovechando las radios locales; d) Sistematización de experiencias SAN, junto con el sistema de M&E se prevé la sistematización de indicadores SAN (tomar en cuenta línea base y las mediciones RIMS) y la sistematización específica por una consultoría, la experiencia SAN de por lo menos dos comunidades en dos municipios de cada uno de los tres departamentos (mínimo 12 comunidades) en el área de influencia del Programa. Conjuntamente con representante de estas comunidades se presentarán hallazgos en un Evento Nacional co-organizado con el CONAN y los CODAN y COMAN, para analizar el potencial de scaling-up en la política pública.

40. La actividad “Manejo y conservación de suelos”, en su menú de buenas prácticas para mejorar la capacidad productiva de los suelos, incorporará buenas prácticas de mejoramiento de fertilidad de suelos integrada a predios familiares, para apoyar de forma complementaria la seguridad alimentaria y nutrición de las familias usuarias. Estas buenas prácticas deberán formar como parte integral de las propuestas a presentar por los grupos de comunidades que concursarán por los recursos. Las iniciativas deberán responder a las potencialidades y limitaciones biofísicas, sociales y organizacionales de las mujeres en sus comunidades y la propuesta marco de conservación de suelos. El menú de prácticas referencial que se propone son: uso de abonos mejorados (bocashi, compost, otros), pequeños huertos a campo abierto para cultivar hortalizas que complementen y diversifiquen la dieta alimenticia de las familias, crianza de animales menores (cuyes, gallinas) y otros. Los facilitadores municipales apoyarán con Asistencia Técnica.

41. En el marco del Programa y principalmente su componente 2, el análisis de las cadenas de valor se hará bajo un enfoque de inclusión social con enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional, tomando en cuenta la comercialización, disponibilidad y calidad de los alimentos seleccionados.

ANEXO 1: APLICACIÓN CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN																
ÁREA GEOGRÁFICA			CAPACIDAD INSTITUCIONAL		DATOS POBLACIONALES				CAPACIDAD PRODUCTIVA	COBERTURA CON PROYECTOS FIDA			INDICADORES DE POBREZA			PROPUESTA
Nº	Departamento	Municipios del Programa Nacional de Camélidos-Pronacsbol	cat_mun (censo 2012)	Nivel Manejo Administrativo	Población censo 2012	Personas en área rural	Rural %	Total familias Rurales (Población objetivo)	TOTAL Nº Animales (MDRyT, 2012)	Municipios VALE	Municipios ACCESOS	Municipios Plan VIDA	Indice INSAN (VAM, 2012)	N.B.I. (%)	I.P. (%)	Para ser atendido por el Prg PRO-CAMELIDOS
1	Chuquisaca	Sucre	D	Bueno	259 388	2 075	8	2	0				1	40	67	NO
2	Chuquisaca	Azurduy	B	Regular	10 594	10 594	100	3 531	0		Si		3	94	96	NO
3	Chuquisaca	Tarvita	B	Deficiente	13 278	13 278	100	4 426	0				3	97	97	NO
4	Chuquisaca	Icla	B	Regular	8 389	8 389	100	2 796	195				3	99	96	NO
5	Chuquisaca	Camargo	C	Bueno	15 484	13 471	87	4 490	0		Si		2	71	85	NO
6	Chuquisaca	San Lucas	C	Bueno	32 085	32 085	100	10 695	1 955		Si		3	96	95	NO
7	Chuquisaca	Incahuasi	B	Regular	14 412	14 412	100	4 804	0		Si		3	96	94	NO
8	Chuquisaca	Culpina	C	Bueno	17 661	17 661	100	5 887	0		Si		3	93	93	NO
9	Chuquisaca	Las Carreras	A	Deficiente	4 032	4 032	100	1 344	0		Si		2	88	79	NO
10	Chuquisaca	Villa Charcas	B	Regular	14 496	14 496	100	4 832	0		Si		3	93	79	NO
11	La Paz	La Paz	D	Bueno	764 617	0	0	0	6 049				1	34	51	NO
12	La Paz	El Alto	D	Bueno	848 840	0	0	0	3 532				2	66	83	NO
13	La Paz	Umala	B	Deficiente	8 775	8 775	100	2 925	1 255		Si		2	97	79	NO
14	La Paz	Caquiaviri	B	Regular	14 570	14 570	100	5 241	19 255	Si			2	97	80	SI
15	La Paz	Calacoto	B	Regular	9 879	9 879	100	3 466	88 241	Si			3	98	81	SI
16	La Paz	Comanche	A	Deficiente	3 880	3 880	100	1 205	7 417	Si			2	97	84	SI
17	La Paz	Charaña	A	Deficiente	3 246	3 246	100	1 014	117 026	Si			2	95	81	SI
18	La Paz	Nazacara de Pacajes	A	Deficiente	619	619	100	260	425	Si			2	98	70	SI
19	La Paz	Santiago de Callapa	B	Regular	7 289	7 289	100	2 390	5 622	SI-Oruro			3	100	88	SI
20	La Paz	Puerto Acosta	B	Regular	12 109	12 109	100	4 279	25 260	Si			2	97	88	SI

Estado Plurinacional de Bolivia  
Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)  
Informe de conclusión del diseño  
Apéndice 2: Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género

21	La Paz	Moco Moco	B	Regular	14 748	14 748	100	4 966	80 572				2	98	90	SI
22	La Paz	Carabuco	B	Regular	14 520	14 520	100	4 840	680				2	95	85	SI
23	La Paz	Pelechuco	B	Regular	6 780	6 780	100	1 932	100 208	Si			3	99	86	SI
24	La Paz	Yaco	B	Regular	7 315	7 315	100	2 438	6 265		Si		2	99	92	NO
25	La Paz	Cairoma	B	Regular	11 355	11 355	100	3 785	3 568				3	96	87	SI
26	La Paz	Pucarani	C	Bueno	29 379	29 379	100	9 793	10 416				2	97	87	SI
27	La Paz	Batallas	C	Bueno	17 499	17 499	100	5 833	14 404				2	95	84	SI
28	La Paz	Charazani	B	Regular	13 023	13 023	100	3 598	2 749	Si			2	98	93	SI
29	La Paz	San José de Curva	A	Deficiente	3 285	3 285	100	918	65 383	Si			2	98	93	SI
30	La Paz	San Pedro de Curahuara	B	Deficiente	8 776	8 776	100	2 925	256				3	98	87	NO
31	La Paz	Chacarilla	A	Deficiente	2 004	2 004	100	668	1 252				3	83	83	SI
32	La Paz	Santiago de Machaca	A	Deficiente	4 500	4 500	100	1 667	32 515	Si			2	93	73	SI
33	La Paz	Catacora	A	Deficiente	2 881	2 881	100	800	12 7160	Si			2	99	85	SI
34	La Paz	San Andrés de Machaca	B	Deficiente	6 145	6 145	100	2 119	59 954				2	99	78	SI
35	La Paz	Jesús de Machaca	B	Deficiente	14 950	14 950	100	4 807	13 771	Si			2	97	77	SI
36	La Paz	Humanata	B	Deficiente	5 184	5 184	100	1 832	0				2	99	89	NO
37	Cochabamba	Cochabamba	D	Bueno	630 587	0	0	0	0				1	33	43	NO
38	Cochabamba	Quillacollo	D	Bueno	137 029	9 592	7	3 197	4 049	Si			1	30	57	NO
39	Cochabamba	Tiquipaya	D	Bueno	53 062	15 918	30	5 306	6 074				1	49	74	NO
40	Cochabamba	Independencia Ayopaya	C	Bueno	23 535	23 535	100	7 845	17 801	Si		Si	3	97	98	NO
41	Cochabamba	Morochata	B	Regular	12 797	12 797	100	4 266	11 867	Si		Si	2	98	99	NO
42	Cochabamba	Sacaba	D	Bueno	169 494	50 848	30	16 949	0				2	44	62	NO
43	Cochabamba	Colomi	C	Regular	20 728	20 728	100	6 909	0				2	85	92	NO
44	Cochabamba	Tapacari	C	Bueno	24 595	24 595	100	8 198	25 271			Si	3	99	99	NO
45	Cochabamba	Vacas	B	Regular	8 940	8 940	100	2 980	0				2	94	98	NO
46	Cochabamba	Arque	B	Regular	10 334	10 334	100	3 445	0			Si	3	99	99	NO

Estado Plurinacional de Bolivia  
Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)  
Informe de conclusión del diseño  
Apéndice 2: Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género

47	Cochabamba	Tacopaya	B	Regular	10 296	10 296	100	3 432	5 714			SI	3	99	99	NO
48	Cochabamba	Bolivar	B	Regular	7 279	7 279	100	2 426	26 370	Si		SI	3	98	99	NO
49	Cochabamba	Tiraque	C	Bueno	21 113	21 113	100	7 038	0				1	84	91	NO
50	Cochabamba	Alalay	A	Deficiente	3 447	3 447	100	1 149	0				3	99	99	NO
51	Cochabamba	Cocapata	C	Bueno	18 076	18 076	100	6 025	0				2	98	99	NO
52	Oruro	Oruro	D	Bueno	264 683	79 404	30	26 468	2 907				1	47	55	NO
53	Oruro	Caracollo	C	Bueno	23 083	23 083	100	7 694	4 797		Si		2	94	90	NO
54	Oruro	El Choro	B	Regular	8 723	8 723	100	2 908	1 125				3	99	99	SI
55	Oruro	Challapata	C	Bueno	29 265	29 265	100	9 755	17 479	Si			2	93	90	SI
56	Oruro	Quillacas	A	Deficiente	3 983	3 983	100	1 328	5 808	Si			2	92	81	SI
57	Oruro	Huanuni	C	Bueno	24 677	24 677	100	8 226	5 494	Si			2	65	84	NO
58	Oruro	Machacamarca	A	Deficiente	4 820	4 820	100	1 607	424	Si			2	62	78	NO
59	Oruro	Poopo	B	Regular	7 587	7 587	100	2 529	861				2	85	77	SI
60	Oruro	Pazña	B	Deficiente	5 955	5 955	100	1 985	1 314				2	77	68	NO
61	Oruro	Antequera	A	Deficiente	3 233	3 233	100	1 078	1 763				3	65	68	NO
62	Oruro	Santiago de Huari	B	Regular	13 153	13 153	100	4 384	34 220	Si			3	91	87	SI
63	Oruro	San Pedro Totora	A	Deficiente	5 531	5 531	100	1 603	40 104	Si			3	99	93	SI
64	Oruro	Corque	B	Regular	9 221	9 221	100	3 013	133 843	Si			3	97	89	SI
65	Oruro	Choque Cota	A	Deficiente	1 850	1 850	100	518	38 741	Si			3	98	92	SI
66	Oruro	Curahuara de Carangas	A	Deficiente	4 183	4 183	100	1 165	102 619	Si			2	93	90	SI
67	Oruro	Turco	A	Deficiente	5 207	5 207	100	1 685	196 210	Si			2	95	85	SI
68	Oruro	Huachacalla	A	Deficiente	1 003	1 003	100	334	26 400	Si			2	97	91	SI
69	Oruro	Escara Chipaya	A	Deficiente	4 223	4 223	100	1 606	14 182	Si			2	91	86	SI
70	Oruro	Cruz de Machacamarca	A	Deficiente	1 967	1 967	100	708	14 001				2	100	93	SI
71	Oruro	Yunguyo	A	Deficiente	514	514	100	171	3 218				2	100	94	SI
72	Oruro	Esmeralda	A	Deficiente	2 702	2 702	100	901	15 231	Si			2	98	86	SI
73	Oruro	Toledo	B	Deficiente	10 149	10 149	100	3 383	30 390	Si			2	89	80	SI

Estado Plurinacional de Bolivia  
Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)  
Informe de conclusión del diseño  
Apéndice 2: Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género

74	Oruro	Santiago de Andamarca	A	Deficiente	5 215	5 215	100	1 856	87 985	Si			3	96	90	SI
75	Oruro	Belén de Andamarca	A	Deficiente	2 016	2 016	100	854	14 577	Si			2	97	87	SI
76	Oruro	Salinas de Garci Mendoza	B	Deficiente	11 705	11 705	100	3 902	114 290	Si			3	96	88	SI
77	Oruro	Pampa Aullagas	A	Deficiente	2 973	2 973	100	991	28 394	Si			3	97	91	SI
78	Oruro	La Rivera	A	Deficiente	509	509	100	162	17 394	Si			3	95	89	SI
79	Oruro	Todos Santos	A	Deficiente	727	727	100	187	24 690	Si			3	99	92	SI
80	Oruro	Carangas	A	Deficiente	840	840	100	248	22 664	Si			2	99	95	SI
81	Oruro	Sabaya	A	Deficiente	8 018	8 018	100	2 379	94 289	Si			2	95	90	SI
82	Oruro	Coipasa	A	Deficiente	903	903	100	301	13 675	Si			3	98	92	SI
83	Oruro	Huayllamarca	B	Deficiente	5 502	5 502	100	2 038	14 113	Si			2	96	89	SI
84	Oruro	Soracachi	B	Regular	12 788	12 788	100	4 263	0				3	96	86	NO
85	Potosi	Potosi	D	Bueno	189 652	15 172	8	3 746	418	Si			1	56	58	NO
86	Potosi	Tinguipaya	C	Bueno	27 200	27 200	100	6 586	13 849	Si			2	99	98	SI
87	Potosi	Yocalla	B	Deficiente	9 436	9 436	100	2 658	1 149				2	83	89	SI
88	Potosi	Belén de Urmiri	A	Deficiente	2 759	2 759	100	1 086	21 402	Si			3	99	96	SI
89	Potosi	Uncia	C	Bueno	21 955	21 955	100	7 318	7 869	Si		Si	2	84	89	NO
90	Potosi	Chayanta	C	Bueno	16 108	16 108	100	5 369	9 618	Si		Si	3	96	95	NO
91	Potosi	Llallagua	C	Bueno	40 865	40 865	100	13 622	8 541	Si		Si	2	54	75	NO
92	Potosi	Tacobamba	B	Regular	11 735	11 735	100	3 912	3 478				3	99	85	SI
93	Potosi	Colquechaca	C	Bueno	34 722	34 722	100	11 574	8 783	Si		Si	3	97	97	NO
94	Potosi	Pocoata	C	Bueno	25 451	25 451	100	8 484	9 613			Si	3	97	97	NO
95	Potosi	Tupiza	C	Bueno	44 653	44 653	100	14 884	1 316				2	71	57	NO
96	Potosi	Atocha	B	Regular	11 226	11 226	100	3 742	16 408				2	56	56	NO
97	Potosi	Colcha K	B	Regular	12 997	12 997	100	3 155	77 882	Si			2	93	88	SI
98	Potosi	San Pedro de Quemes	A	Deficiente	1 060	1 060	100	289	4 353				2	95	86	SI
99	Potosi	San Pablo de Lípez	A	Deficiente	3 371	3 371	100	860	52 780	Si			3	99	94	SI

Estado Plurinacional de Bolivia  
 Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)  
 Informe de conclusión del diseño  
 Apéndice 2: Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género

100	Potosi	San Antonio de Esmoruco	A	Deficiente	2 284	1 180	100	326	8 449	Si			3	99	98	SI
101	Potosi	Sacaca	C	Bueno	19 266	2 284	100	499	10 004			Si	3	95	96	NO
102	Potosi	Caripuyo	B	Regular	8 704	8 704	100	2 901	11 234			Si	3	99	98	NO
103	Potosi	Uyuni	C	Bueno	29 518	12 988	44	3 669	2 487	Si			2	58	68	NO
104	Potosi	Tomave	B	Regular	14 666	14 666	100	4 339	0	Si			3	94	92	NO
105	Potosi	Porco	B	Regular	10 763	10 763	100	2587	18 569	Si			3	71	79	SI
106	Potosi	Llica	A	Deficiente	4 150	4 150	100	1 203	16 199	Si			3	88	86	SI
107	Potosi	Tahua	A	Deficiente	1 700	1 700	100	491	7 287	Si			3	99	91	SI
108	Potosi	Villazón	C	Bueno	44 645	31 251	70	10 417	9 113				2	60	70	NO
109	Potosi	San Agustín	A	Deficiente	1 684	1 684	100	378	32 444	Si			3	98	95	SI
110	Tarija	Tarija	D	Bueno	205 346	16 427	8	5476	0				1	31	67	NO
111	Tarija	Padcaya	C	Bueno	18 681	18 681	100	6 227	1 797				3	88	80	NO
112	Tarija	Cercado	B	Regular	14 744	14 744	100	4 915	0				1	79	73	NO
113	Tarija	Yunchara	B	Regular	5 490	5 490	100	1 830	354				3	98	93	NO
114	Tarija	San Lorenzo	C	Bueno	23 639	23 639	100	7 880	17				2	75	75	NO
115	Tarija	El Puente	B	Regular	11 354	11 354	100	3 785	0		Si		2	87	81	NO

440 110      2 371 146

**Fuentes:**

MDRYT, 2012. Compendio Agropecuario. La Paz.

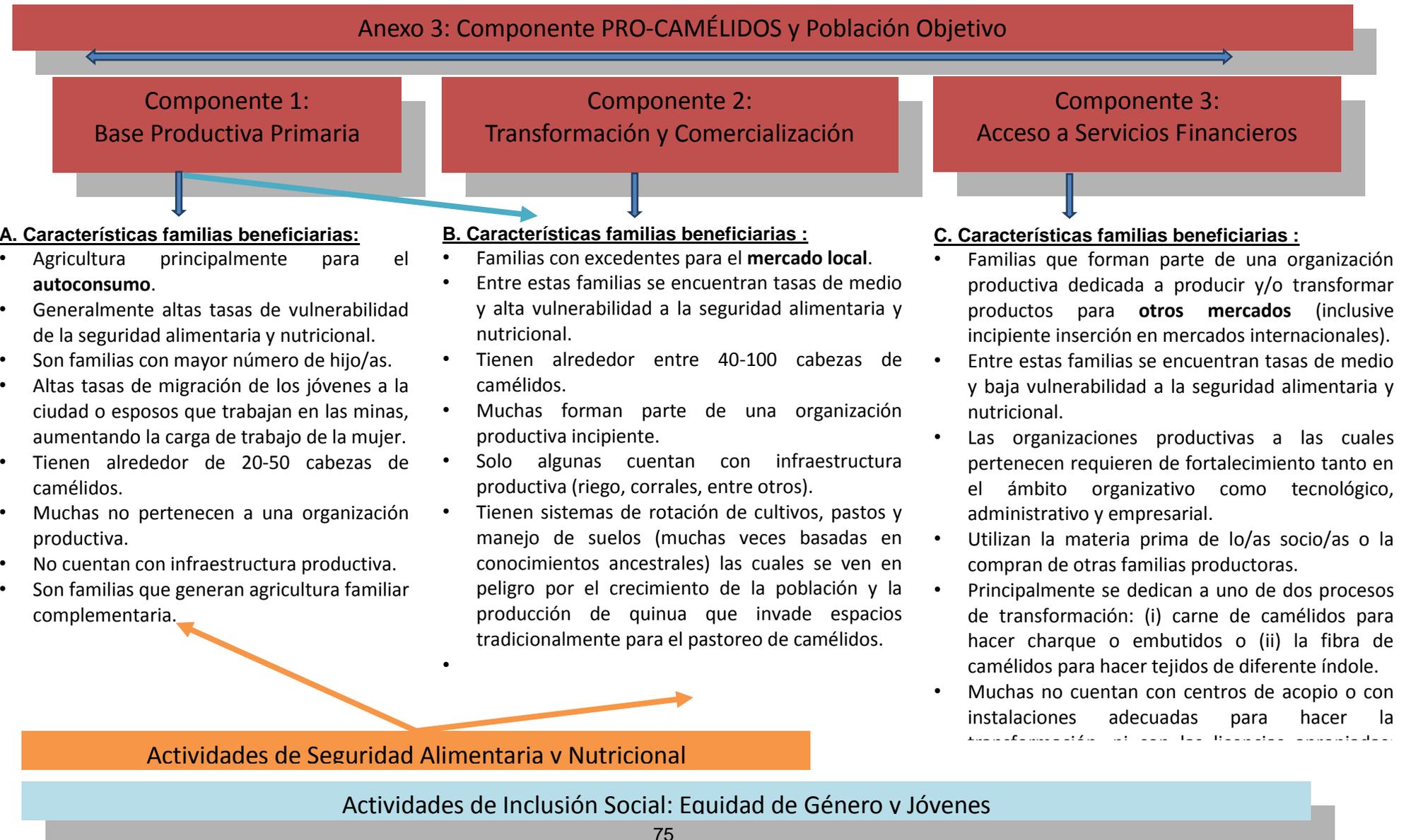
INE, 2012. Censo poblacional. La Paz.

PMA, 2012. Mapa de vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria. La Paz.

Anexo 2: Datos de municipios priorizados																		
DATOS GENERALES			CAPACIDAD INSTITUCIONAL		DATOS POBLACIONALES						CAPACIDAD PRODUCTIVA	COBERTURA CON PROYECTOS FIDA			INDICADORES DE POBREZA			Apoyo a la capacidad institucional necesario
Nº	Departamento	Municipio	cat_mun (censo 2012)	Nivel Manejo Administrativo	Población censo 2012	Personas en área rural	Rural %	Total familias Rurales	Familias rurales productoras de camélidos-60% (Población objetivo)	Familias que conforman la Población meta (47% de población objetivo)	TOTAL Nº Animales	Municipios VALE	Municipios ACCESOS	Municipios Plan VIDA	Indice vulnerabilidad a la INSAN	N.B.I. (%)	I.P. (%)	Apoyo a la capacidad institucional necesario
1	La Paz	Caquiaviri	B	Regular	14 570	14 570	100	5 241	3 145	1 478	19 255	Si			2	97	80	-
2	La Paz	Calacoto	B	Regular	9 879	9 879	100	3 466	2 080	978	88 241	Si			3	98	81	-
3	La Paz	Comanche	A	Deficiente	3 880	3 880	100	1 205	723	340	7 417	Si			2	97	84	SI
4	La Paz	Charaña	A	Deficiente	3 246	3 246	100	1 014	609	286	117 026	Si			2	95	81	SI
5	La Paz	Santiago de Callapa	B	Regular	7 289	7 289	100	2 390	1 434	674	5 622	SI			3	100	88	-
6	La Paz	Pelechuco	B	Regular	6 780	6 780	100	1 932	1 159	545	100 208	Si			3	99	86	-
7	La Paz	San José de Curva	A	Deficiente	3 285	3 285	100	918	551	259	65 383	Si			2	98	93	SI
8	La Paz	Santiago de Machaca	A	Deficiente	4 500	4 500	100	1 667	1 000	470	32 515	Si			2	93	73	SI
9	La Paz	Catacora	A	Deficiente	2 881	2 881	100	800	480	226	127 160	Si			2	99	85	SI
10	La Paz	San Andrés de Machaca	B	Deficiente	6 145	6 145	100	2 119	1 271	598	59 954				2	99	78	SI
11	La Paz	Jesús de Machaca	B	Deficiente	14 950	14 950	100	4 807	2 884	1 356	13 771	Si			2	97	77	SI
12	Oruro	Challapata	C	Bueno	29 265	29 265	100	9 755	5 853	2 751	17 479	Si			2	93	90	-
13	Oruro	Quillacas	A	Deficiente	3 983	3 983	100	1 328	797	374	5 808	Si			2	92	81	SI
14	Oruro	Huanuni	C	Bueno	24 677	24 677	100	8 226	4 935	2 320	5 494	Si			2	65	84	-
15	Oruro	Santiago de Huari	B	Regular	13 153	13 153	100	4 384	2 631	1 236	34 220	Si			3	91	87	-
16	Oruro	San Pedro Totora	A	Deficiente	5 531	5 531	100	1 603	962	452	40 104	Si			3	99	93	SI
17	Oruro	Corque	B	Regular	9 221	9 221	100	3 013	1 808	850	133 843	Si			3	97	89	-
18	Oruro	Choque Cota	A	Deficiente	1 850	1 850	100	518	311	146	38 741	Si			3	98	92	SI
19	Oruro	Curahuara de Carangas	A	Deficiente	4 183	4 183	100	1 165	699	329	102 619	Si			2	93	90	SI
20	Oruro	Turco	A	Deficiente	5 207	5 207	100	1 685	1 011	475	196 210	Si			2	95	85	SI
21	Oruro	Escara Chipaya	A	Deficiente	4 223	4 223	100	1 606	963	453	14 182	Si			2	91	86	SI
22	Oruro	Cruz de Machacamarca	A	Deficiente	1 967	1 967	100	708	425	200	14 001				2	100	93	SI
23	Oruro	Esmeralda	A	Deficiente	2 702	2 702	100	901	540	254	15 231	Si			2	98	86	SI
24	Oruro	Toledo	B	Deficiente	10 149	10 149	100	3 383	2 030	954	30 390	Si			2	89	80	SI
25	Oruro	Santiago de	A	Deficiente	5 215	5 215	100	1 856	1 114	523	87 985	Si			3	96	90	SI

Estado Plurinacional de Bolivia  
Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)  
Informe de conclusión del diseño  
Apéndice 2: Pobreza, focalización, seguridad alimentaria y género

		Andamarca																
26	Oruro	Belén de Andamarca	A	Deficiente	2 016	2 016	100	854	513	241	14 577	Si		2	97	87	SI	
27	Oruro	Salinas de Garci Mendoza	B	Deficiente	11 705	11 705	100	3 902	2 341	1 100	114 290	Si		3	96	88	SI	
28	Oruro	Pampa Aullagas	A	Deficiente	2 973	2 973	100	991	595	279	28 394	Si		3	97	91	SI	
29	Oruro	La Rivera	A	Deficiente	509	509	100	162	97	46	17 394	Si		3	95	89	SI	
30	Oruro	Todos Santos	A	Deficiente	727	727	100	187	112	53	24 690	Si		3	99	92	SI	
31	Oruro	Carangas	A	Deficiente	840	840	100	248	149	70	22 664	Si		2	99	95	SI	
32	Oruro	Sabaya	A	Deficiente	8 018	8 018	100	2 379	1 428	671	94 289	Si		2	95	90	SI	
33	Oruro	Coipasa	A	Deficiente	903	903	100	301	181	85	13 675	Si		3	98	92	SI	
34	Oruro	Huayllamarca	B	Deficiente	5 502	5 502	100	2 038	1 223	575	14 113	Si		2	96	89	SI	
35	Oruro	Soracachi	B	Regular	12 788	12 788	100	4 263	2 558	1 149	2 630			3	96	86	-	
36	Potosi	Tinguiyaya	C	Bueno	27 200	27 200	100	6 586	3 952	1 857	13 849	Si		2	99	98	-	
37	Potosi	Belén de Urmiri	A	Deficiente	2 759	2 759	100	1 086	652	306	21 402	Si		3	99	96	SI	
38	Potosi	Atocha	B	Regular	11 226	11 226	100	3 742	2 245	1 055	16 408			2	56	56	-	
39	Potosi	San Pedro de Quemes	A	Deficiente	1 060	1 060	100	289	173	81	4 353			2	95	86	SI	
40	Potosi	San Pablo de Lipez	A	Deficiente	3 371	3 371	100	860	516	243	52 780	Si		3	99	94	SI	
41	Potosi	San Antonio de Esmoruco	A	Deficiente	2 284	1 180	100	326	196	92	8 449	Si		3	99	98	SI	
42	Potosi	Uyuni	C	Bueno	29 518	12 988	44	3 669	2 201	1 035	2 487	Si		2	58	68	-	
43	Potosi	Tomave	B	Regular	14 666	14 666	100	4 339	2 603	1 224	1 634	Si		3	94	92	-	
44	Potosi	Porco	B	Regular	10 763	10 763	100	2 587	1 552	730	18 569	Si		3	71	79	-	
45	Potosi	Llica	A	Deficiente	4 150	4 150	100	1 203	721	339	16 199	Si		3	88	86	SI	
46	Potosi	Tahua	A	Deficiente	1 700	1 700	100	491	295	139	7 287	Si		3	99	91	SI	
47	Potosi	San Agustín	A	Deficiente	1 684	1 684	100	378	227	107	32 444	Si		3	98	95	SI	
								<b>106 571</b>	<b>63 942</b>	<b>30 000</b>	<b>1 915 436</b>				93	87	33 SI	



**ANEXO 4**  
**FRAMEWORK FOR MAINSTREAMING GENDER IN IFAD'S OPERATIONS**  
**KEY FEATURES OF GENDER-SENSITIVE DESIGN AND IMPLEMENTATION**

	SCORE (1-6)	Cuestiones
1. El documento de diseño del Programa contiene - y la ejecución del proyecto se basa en - datos sobre la pobreza desglosados por género y el análisis de las diferencias de género en las actividades o sectores afectados.		Sí. El Programa incluye datos de género comparativos entre hombres y mujeres: acceso a la educación, al trabajo, a la tierra; violencia intrafamiliar, salud reproductiva, mortalidad materna. Las diferencias de los roles productivos y reproductivos son analizados de acuerdo a las regiones focalizadas. También analiza el cambio climático y las diferencias de género. Hace un análisis de la situación de los jóvenes en Bolivia, de la cultura y las relaciones de género y la posición de los jóvenes
2. El informe de diseño del Programa se articula - o el proyecto de implementar - acciones con finalidad de: • Ampliar el empoderamiento económico de las mujeres mediante el acceso y el control sobre los activos fundamentales; • Fortalecer la capacidad de decisión de las mujeres en los asuntos y la representación en las instituciones locales de la comunidad; y • Mejorar el conocimiento de las mujeres y el bienestar y aliviar su carga de trabajo, facilitando su acceso a los servicios básicos y la infraestructura rural.		Sí. El programa propone en su estrategia: Identificación de debilidades y acciones afirmativas orientadas a promover el acceso y control de los beneficios del programa hacia las mujeres y los jóvenes, apoyando en los planes de negocios con capacitación e intercambios que fortalezcan la capacidad de generación de ingresos y decidir sobre su uso. Sensibilización de hombres y mujeres y capacitación para promover el liderazgo equitativo con material práctico y adecuado a personas de bajos niveles de escolaridad e invitando a intercambios. Inversión en la reducción de la carga de trabajo: sensibilizando a los hombres a participar más en las tareas domésticas e iniciativas que reducen la carga de trabajo de las mujeres. Promociona en alianzas infraestructura básica para agua potable, saneamiento básico. Fortalece la capacidad de las mujeres para adquirir activos o bienes preferiblemente a nombre propio (o en copropiedad con sus esposos) y disponer de estos bienes según criterios propios. Asegura aumentar la posibilidad de participar en las decisiones del hogar referente a la adquisición de activos con ingresos generados por todos los miembros del hogar
3. El documento de diseño describe - programa implementa - medidas operativas para asegurar la participación equitativa de género en, y beneficiarse de las actividades del Programa. Estos por lo general serán los siguientes:		
3.1 La asignación de recursos suficientes para aplicar la estrategia de género;		Sí. El presupuesto contempla en el Componente 1 sección 3 costos para Capacitación en Equidad de Género, juventud rural e intercambio de experiencias. La Capacitación está presupuestada también para facilitadores de municipios: mujeres y jóvenes para 6 módulos, en seis meses, una semana por mes. También hay presupuesto específico para rutas de aprendizajes y concursos.
3.2 Asegurar y apoyar la participación activa de las mujeres en los órganos y comités de toma de decisiones relacionadas con el Programa;		Sí. Promueve pero no impone a las mujeres en posiciones de liderazgo, pero sensibiliza y prepara con capacitaciones (autoestima y liderazgo) a las mujeres para ser líderes. Los cursos se darán en cada localidad, si amerita, se proveerá de alimentación y transporte. Se realizará intercambio con mujeres con amplia experiencia como líderes.
3.3 Garantizar que los mecanismos de gestión del Programa (composición de la unidad de gestión de proyectos de coordinación unidad / programa, los términos de referencia de proyectos, etc) reflejan la atención a la igualdad de género y las preocupaciones de empoderamiento de la mujer		Sí. Los TdR señalan la responsabilidad de facilitar el acceso equitativo a las oportunidades y los beneficios del programa. Define que la equidad de género es responsabilidad de todos. Insiste en que los documentos del programa no tengan un lenguaje sexista. Incentiva al Programa para hacer un esfuerzo especial para contratar personal (hombres y mujeres) bilingües
3.4 Garantizar la difusión del proyecto / programa directo a las mujeres (por ejemplo a través de los números y la cualificación del personal presentado apropiados), especialmente donde la movilidad de las mujeres es limitada.		Sí. Establece en los Términos de Referencia de contratación de los facilitadores municipales (brazos en el campo) sean jóvenes 50% hombres y 50% mujeres. Insiste en la responsabilidad de identificar acciones afirmativas en todas las actividades que se desarrollarán en las organizaciones productivas
4. Marco y evaluación (M & E) sistema de monitoreo y lógica del proyecto se especifica en el diseño - y las unidades de seguimiento y evaluación del proyecto recogen - los datos de rendimiento y de impacto desglosados por género.		Como insumo al S&E se recolectará la información desagregada por sexo, edad, tipo de jefatura y los reportes que brinda el sistema dará información procesada para poder analizar cambios en equidad de género tanto a nivel de outputs como a nivel de outcomes
<b>AVERAGE SCORE</b>		

## Apéndice 3: Desempeño del país y enseñanzas extraídas

1. El FIDA ha financiado para Bolivia 12 proyectos o programas de desarrollo desde 1979 con un monto total de USD 192,2 millones y el financiamiento FIDA de USD 112,7 millones. Además Bolivia ha beneficiado de diferentes donaciones regionales y interregionales en temáticas varias.
2. Según el reciente Evaluación Programa País (EPP) por parte de la Oficina Independiente de Evaluación (OIE) del FIDA, que analizaba la cartera de proyectos de FIDA en Bolivia 2005 – 2012, se confirma que los objetivos de los proyectos de este periodo fueron coherentes con las prioridades del Gobierno, respondieron a la demanda de los usuarios y han estado en línea con los objetivos del COSOP. Consta que lo más destacable ha sido que el impacto de los proyectos ha sido grande en el desarrollo de capital social y humano. La contribución ha sido clasificado como moderadamente satisfactoria en cuanto a los ingresos y activos, seguridad alimentaria, institucionalidad, innovación y ampliación de escala y equidad de género.
3. El nuevo diseño tiene lugar en un momento oportuno pensando en las lecciones aprendidas. Además del EPP cuyo recomendaciones son importantes, el programa país ha trabajado en los últimos años en forma constante con el análisis de la cartera y la reflexión de los procesos. La autoevaluación de VALE y el RMT del mismo en 2012 proporcionaron un análisis sobre el desempeño del proyecto. Además, el Proyecto VALE ha trabajado en 2012 y 2013 sistematizando varias iniciativas produciendo útiles lecciones aprendidas. Donación FIDA PTA para el Programa “fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades rurales pobres, para hacer frente a la inseguridad alimentaria y el cambio climático a través de la conservación de la agrobiodiversidad local en sus áreas de producción” también ofrece importantes hallazgos, así como la sistematización de la metodología de trabajo de la Donación Comunidad Camélidos.
4. En los siguientes párrafos se analizaran las lecciones aprendidas de proyectos financiados por el FIDA y otras instituciones, que tuvieron presencia en el altiplano o que tenían coincidencia temática con el nuevo diseño.
5. Sobre los aspectos de implementación, se pueden nombrar las siguientes lecciones: a) La metodología de concursos<sup>65</sup> empodera y motiva a los usuarios y fortalece el capital humano y social, pero para maximizar los impactos es importante reflexionar sobre la magnitud óptima y el enfoque del concurso a ser usado. Por ejemplo un concurso familiar no es óptimo para el trabajo con los RRNN ya que el tema requiere un abordaje mucho más amplio<sup>66</sup>; b) En un país tan amplio como Bolivia y con deficiencias en vías rurales, la excesiva dispersión geográfica entre los municipios a ser atendidos hace menos eficiente y costoso la implementación por lo que se recomienda un enfoque de corredores y uso del aspecto operativo y logístico como parte de los criterios de la focalización<sup>67</sup>; c) Generar alianzas con actores en la zona de acción es un elemento importante, ya que toda iniciativa debe basarse en una potencialidad de la región para su sostenibilidad<sup>68</sup>, el USDA por otro lado señala la importancia de la generación de sinergias con otros Proyectos en vigencia o futuros diseños para no duplicar esfuerzos<sup>69</sup> y d) En vez de incentivar la formación de nuevos grupos, es importante reconocer y trabajar con las unidades de producción existentes tradicionales, como son las Sayañas

---

<sup>65</sup> Metodología de Concursos: método de asignación competitiva de incentivos financieros a través de transferencia de recursos en forma de premios en efectivo y de libre disponibilidad, implementada con éxito desde los 90 en la región andina (Perú, Bolivia y Colombia). Los concursos pueden ser individuales o de grupo, comunales e intercomunales o para grupos específicos. Para ganar el premio, los participantes invierten recursos propios (en efectivo, materiales locales, mano de obra y otros) y tienden a maximizar los efectos de la asistencia técnica. Las comunidades manejan directamente el sistema de concursos de acuerdo a usos y costumbres (selección de jurados, resolución de conflictos, establecimiento de las fechas de entrega, los montos de los premios etc.). La premiación es en un acto público y transparente.

<sup>66</sup> Oficina Independiente de Evaluación (2012-2013): Evaluación Programa País Bolivia, Promarena

<sup>67</sup> Oficina Independiente de Evaluación (2012-2013): Evaluación Programa País Bolivia,

<sup>68</sup> VALE (2012): Auto-evaluación para el RMT

<sup>69</sup> PCI-USDA (2012): Manejo Integral y sostenible de Llamas. pág 21.

y Ainocas70 (fincas) y en territorios comunitarios. Estos permiten la introducción de conceptos como la planificación, ejecución, innovación y aprendizaje en temas como recuperación y validación de saberes, apropiación de conocimientos con tecnologías actuales, gestión del agua, producción y transferencia de los recursos forrajeros, sistemas de siembra, cosecha, sanidad animal y mejoramiento genético<sup>71</sup>. Una lección aprendida que señala el Banco Mundial, es la anticipación y atención cercana a los desafíos de ejecución, junto con arreglos institucionales lo menos complejos posibles. Para evitar ajustes engorrosos y procesos de enmienda, los arreglos institucionales y mecanismos de ejecución deben ser simples y flexibles. La ejecución debe estar acompañada de una supervisión cercana y de actividades sistemáticas de generación de capacidades. Se requiere que la evaluación de riesgos sea imparcial, equilibrada y realista durante el diseño y la ejecución de la estrategia, así como en la ejecución de las operaciones individuales, para mejorar las perspectivas de la eficacia de la ayuda para el desarrollo<sup>72</sup>.

6. Sobre la generación de ingresos a través de emprendimientos e infraestructura productiva: a) es fundamental crear capacidades de gestión empresarial en los grupos para que logren acceder y mantenerse en el mercado y para que establezcan visiones de largo plazo y de sostenibilidad<sup>73</sup>; b) Se debe tener en cuenta la ubicación del emprendimiento para contar con servicios técnicos imprescindibles para el funcionamiento del mismo<sup>74</sup>, c) Cuando se plantea un proyecto de infraestructura esta debe contemplar desde su diseño tanto las normas de infraestructura como el equipamiento. Es también importante determinar quien administra la iniciativa. La planificación debe incluir un plan de gestión y los responsables de la ejecución de dicho plan<sup>75</sup> d) Es importante invertir tiempo en la identificación de la demanda de los grupos usuarios para que la propuesta presentada entre otros cuente con la materia prima suficiente, este en línea con las proyecciones e intereses del grupo y que tenga posibilidades de mercado (sea local, regional o nacional)<sup>76</sup>; e) Para que los planes de negocios sean exitosos y contribuyan al fortalecimiento organizacional, no basta que exista interés y demanda de los usuarios. Se requiere además que existan condiciones mínimas en términos de dotación (cantidad y calidad) de recursos, acceso físico a los mercados y demanda por el tipo de productos o servicios que se van a generar<sup>77</sup>, f) Para la conformación de organizaciones orientadas al desarrollo de microempresas es necesario incentivar y fortalecer la formación del tejido social a partir del desarrollo de los valores humanos. Esta formación debe ser complementaria a los aspectos técnicos y gerenciales, con el propósito de lograr un fortalecimiento integral que permita la permanencia de las microempresas.<sup>78</sup>

7. Sobre los servicios financieros rurales: Con base en proyectos llevados a cabo en la región andina, se puede extraer las siguientes lecciones: i) la puerta de acceso al sistema financiero que resulta más idónea para una familia de bajos ingresos es la cuenta de ahorro y no el crédito<sup>79</sup>, ii) la distancia tanto geográfica como cultural entre las instituciones financieras y los potenciales clientes es una barrera que puede resultar infranqueable, particularmente en términos de una inclusión financiera sostenible, por lo que es necesario definir una estrategia que reduzca estas distancias, iii) la combinación de educación financiera e incentivos monetarios temporales al ahorro han demostrado ser instrumentos útiles para estimular la demanda por servicios de depósito<sup>80</sup>, iv) la educación

---

<sup>70</sup> Espacio territorial de las familias y/o familias extendidas

<sup>71</sup> Donación FUNDABIO 1292 Comunidad Camélidos

<sup>72</sup> Banco Mundial: Socios de Bolivia, Alianza estratégica con el país 2012 – 2015, pág. 16

<sup>73</sup> VALE et al (2012): La APCI como institución cuyo mandato es la agregación de valor de la fibra de camélidos para incrementar los ingresos económicos a sus socios.

<sup>74</sup> VALE et al (2013): Sistematización: Avances en la transformación de carne de llama y experiencias locales en la comercialización, caso de la Asociación Complejo Productivo Agropecuario COPAGRO, Palcoma baja.

<sup>75</sup> FIDA (2013): Memorando de misión de supervisión al Proyecto VALE 25 de noviembre – 6 de diciembre 2013

<sup>76</sup> FIDA (2013): Memorando de misión de supervisión al Proyecto VALE 25 de noviembre – 6 de diciembre 2013

<sup>77</sup> VALE et al (2012): Sistematización: El proceso de comercialización de derivados de carne de llama "INCABE" de la comunidad de Belén de Andamarca

<sup>78</sup> VALE et al (2012): Sistematización: El proceso de comercialización de derivados de carne de llama "INCABE" de la comunidad de Belén de Andamarca

<sup>79</sup> Instituto de Estudios Peruanos y Fundación Capital (2011): Los Programas de transferencias condicionadas, pág. 23.

<sup>80</sup> Instituto de Estudios Peruanos y Fundación Capital (2011): Los Programas de transferencias condicionadas, pág. 22.

financiera debe tener los siguientes atributos: corta, contundente, continua en el tiempo, idealmente usar más de un canal y ser creadora de confianza<sup>81</sup>, v) los incentivos al ahorro ya sea a la apertura, aumento de saldo o incremento en el número de transacciones son útiles para estimular la demanda en la medida que no generen comportamientos oportunistas, vi) la buena calidad de servicio al cliente, un aspecto habitualmente subestimado, es determinante para que los nuevos y potenciales clientes usen el servicio y lo hagan con mayor frecuencia, vii) los esquemas informales de ahorro como Pasanakus y grupos de ahorro, son complementarios y no sustitutos a los instrumentos formales de ahorro, viii) la demanda por servicios financieros es heterogénea, razón por la cual se requiere hacer una segmentación en función a distintos criterios. En el caso de las zonas rurales, uno de los criterios básicos de segmentación debe ser la distancia geográfica hacia las instituciones financieras.

8. Sobre la gestión y manejo de los recursos naturales. La población rural pobre depende directa e indirectamente para su sustento de los recursos naturales y obtiene alimentos, combustible y fibras de un conjunto de activos naturales fundamentalmente derivados de los bienes y servicios que proporcionan los ecosistemas y su biodiversidad<sup>82</sup>. En este sentido las lecciones aprendidas de diferentes intervenciones de programas y proyectos indican que: a) el manejo de los recursos naturales debe centrarse en lograr el acceso y disponibilidad de agua como factor determinante de la viabilidad de estrategias de vida basadas en la producción agropecuaria, con efectos en la alimentación y los ingresos familiares<sup>83</sup>, b) En las limitadas condiciones económicas y materiales de las familias y comunidades indígenas y campesinas, trabajar exclusivamente con gestión del conocimiento e información tecnológica, sin contar con los medios y condiciones materiales para su puesta en prácticas, es insuficiente, Asimismo, se reconoce que c) las alternativas tecnológicas que provenga de la modernidad, deben apartarse a las condiciones locales y realidades socioeconómicas culturales de las organizaciones indígena originarios<sup>84</sup>.

9. Sobre adaptación al cambio climático. a) El logro de resultados productivos en las acciones orientadas a fortalecer a las comunidades rurales para enfrentar los efectos del cambio climático, se da en la medida que la estrategia de intervención busque afectar tanto la disponibilidad de medios como las capacidades y conocimientos locales<sup>85</sup>, siendo que, b) las buenas prácticas locales tienen que basarse en técnicas existentes (taqanas, aynoqas, uso de biodiversidad) pues permiten gestionar el riesgo agropecuario y constituir una medida de adaptación en el contexto local<sup>86</sup>, a partir de iniciativas de recuperación de saberes propios para el manejo adecuado de recursos naturales creando mecanismo organizacionales y estrategias claras que puedan complementarse con otras (externas) para la adaptación a los efectos del cambio climático, siendo necesario además, c) fortalecer la institucionalidad local (comunidad-municipio) para la gestión de riesgos y adaptación al cambio climático integrando los niveles familiares, comunales y municipales a partir del fortalecimiento organizacional, herramientas de planificación territorial, servicios no financieros y financieros, de políticas locales de RRD y ACC y de inversiones concretas<sup>87</sup>.

10. Sobre la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Primero, estudios y modelos de UNICEF y otros explican la desnutrición infantil y muestran la multicausalidad del problema de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, por lo que la estrategia de intervención también debe ser integral y atender las diferentes facetas del problema. Segundo, el empoderamiento y participación de la mujer permite avanzar en la causa de la supervivencia y el desarrollo de la infancia. "Las mujeres sanas, instruidas

---

<sup>81</sup> AGRORURAL Perú: IEP-Fundación Capital (2011): Los Programas de transferencias condicionadas. Págs 82 y 83.

<sup>82</sup>FIDA (2012). Gestión del medio ambiente y los recursos naturales. Medios de vida Resilientes al uso sostenible de activos naturales.

<sup>83</sup>TROCAIRE (2013). Ciclos de vida. La cooperación solidaria de TROCAIRE en Bolivia., pág. 87

<sup>84</sup>FAO (2009). Sistematización de buenas prácticas en el marco de la gestión del riesgo agropecuario (prevención y mitigación de siniestros climáticos, pág. 73

<sup>85</sup>Idem referencia (33), pág.73.

<sup>86</sup>FAO y GIZ (2012). Herramientas para la adaptación y mitigación del cambio climático en el sector agropecuario, pág. 14.

<sup>87</sup> PRRD (2014). Reducción del riesgo de desastres. Carpeta de sistematización de experiencias y herramientas. Experiencia consolidación de la gestión del riesgo agrícola integral-GRAl, págs 18-19.

y con poder, tienen más posibilidades de criar hijas e hijos sanos, educados y seguros de sí mismos. Cuando las mujeres son capaces de controlar sus propias vidas (autonomía de la mujer) y participar en la toma de decisiones que les afectan a ellas y a sus familias, se relaciona con una mejora en la nutrición infantil. Y tercero, por muchos años el rol de la agricultura ha sido subestimado en su función esencial en atender las causas de la INSAN, especialmente en cuanto al “acceso insuficiente a alimentos”; no solo porque juega un rol esencial en producir alimentos adecuados, sino para generar ingresos, mejorar la nutrición y la salud, utilizar la tierra y otros recursos naturales de manera sostenible y ayudar a abordar las amenazas mundiales tales como el cambio climático.

11. Sobre seguimiento y evaluación Los sistemas de Seguimiento y Evaluación (S&E) de los proyectos FIDA en Bolivia han sido débiles, se debe crear un sistema de S&E sencillo y funcional que apoye los procesos de planificación y gerencia<sup>88</sup>.

12. Sobre los saberes y conocimientos ancestrales y talentos locales: a) En las comunidades existen saberes y conocimientos ancestrales sobre cultivos locales, incluyendo especies olvidadas y subutilizadas; el rescate de dicho conocimientos es importante para el desarrollo sostenible<sup>89</sup>; b) El otorgar Certificados de Competencia Laboral avalados por el Ministerio de Educación – previa evaluación – es una iniciativa que fortalece las capacidades locales, reconoce la experiencia de práctica, mejora autoestima y promueve el empleo.<sup>90</sup>

13. Sobre gestión de conocimientos y aprendizaje: Invitar a mujeres y hombres para realizar rutas de aprendizaje a otros lugares donde realizan actividades similares genera una reacción positiva en mejorar la organización y tener nuevos retos en el entorno de su realidad.<sup>91</sup>

14. Sobre la equidad de género: a) Para promover la participación de mujeres con poca escolaridad y con pocos oportunidad de participación previas, es importante trabajar, no solo con asistencia técnica sino también con el fortalecimiento de la autoestima a través de capacitaciones puntuales a hombres y mujeres<sup>92</sup>, b) Si empoderamos a la mujer, aseguramos la buena nutrición y desarrollo de los niños, a diferencia del caso de empoderar al hombre<sup>93</sup>, c) La implementación de guarderías móviles como una afirmación positiva a favor de las mujeres con hijos tiene como resultado la participación activa de las mujeres en los procesos de capacitación ya que mejora su concentración y sentido de seguridad<sup>94</sup>, y d) el diseño de un nuevo programa requiere de acciones afirmativas y presupuesto para obtener ese empoderamiento, plena participación en toma de decisiones y en intervenciones de desarrollo y obtención de beneficios y reducción de la carga de trabajo de la mujer. Por otro lado, el PCI señala que los eventos de capacitación deben tomar en cuenta las otras actividades que las mujeres desarrollan y los horarios requeridos, para lograr una participación efectiva<sup>95</sup>. El énfasis para el empoderamiento y participación de la mujer se debe tener presente que mientras más alejadas son las zonas, mayores son las brechas de género; se debe generar medidas que permitan mejorar la participación de mujeres, con medidas de discriminación positiva<sup>96</sup>.

---

<sup>88</sup> Oficina Independiente de Evaluación (2012-2013): Evaluación Programa País Bolivia.

<sup>89</sup> FIDA (2012): Informe de la FIDA PTA para el Programa “fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades rurales pobres, para hacer frente a la inseguridad alimentaria y el cambio climático a través de la conservación de la agrobiodiversidad local en sus áreas de producción

<sup>90</sup>FIDA (2013): Memorando de misión de supervisión al Proyecto VALE 25 de noviembre – 6 de diciembre 2013

<sup>91</sup>FIDA (2013): Memorando de misión de supervisión al Proyecto VALE 25 de noviembre – 6 de diciembre 2013

<sup>92</sup>VALE et al (2013): Sistematización. Empoderamiento y participación de las mujeres de la Asociación AMPAA a través de la producción y comercialización de prendas de fibra y cuero de llama.

<sup>93</sup>VALE et al (2013): Sistematización. Empoderamiento y participación de las mujeres de la Asociación AMPAA a través de la producción y comercialización de prendas de fibra y cuero de llama

<sup>94</sup>FIDA (2013): Memorando de misión de supervisión al Proyecto VALE 25 de noviembre – 6 de diciembre 2013

<sup>95</sup> PCI-USDA: Manejo Integral y sostenible de Llamas. 2012, pág 26

<sup>96</sup> Proyecto de Alianzas Rurales: Resumen de análisis social y plan de acción 2009, financiado por el Banco Mundial. Pág. 18 y 26.

15. Sobre la sostenibilidad: a) La sostenibilidad de los proyectos está en función directa de empoderamiento de los usuarios<sup>97</sup>, b) Los proyectos de desarrollo rural tienen vida limitada en los territorios, es por ello que la participación de los municipios en apoyo a los emprendimientos es de suma importancia ya que garantiza la continuidad de apoyo a las organizaciones.<sup>98</sup>, c) Para lograr una mejora sostenible de una organización, no es suficiente entregar maquinaria y equipos y capacitar en su uso; se debe también trabajar paralelamente con la organización misma fortaleciéndola en los aspectos organizacionales y administrativos.<sup>99</sup>; Se debe garantizar apoyos para invertir en los primeros eslabones de la cadena productiva (producción primaria), de lo contrario llegará el momento en que escasearán los insumos tanto en calidad como cantidad suficiente para complacer al mercado<sup>100</sup>. También el PCI señala, que la participación debe ser voluntaria de usuarios para la sostenibilidad de la organización<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup>VALE et al (2013): Sistematización. Empoderamiento y participación de las mujeres de la Asociación AMPAA a través de la producción y comercialización de prendas de fibra y cuero de llama

<sup>98</sup>VALE et al (2013): Sistematización. Empoderamiento y participación de las mujeres de la Asociación AMPAA a través de la producción y comercialización de prendas de fibra y cuero de llama

<sup>99</sup>VALE et al (2012): Sistematización. El Proceso de captura y esquila de vicuña en la comunidad manejadora de vicuñas Pumasara de la ARCMV QuriQarva

<sup>100</sup> VALE et al (2012): Sistematización: El proceso de comercialización de derivados de carne de llama "INCABE" de la comunidad de Belén de Andamarca

<sup>101</sup> PCI-USDA: Manejo Integral y sostenible de Llamas. 2012, pág 24.

## Apéndice 4: Descripción detallada del programa

### A. Justificación

1. El Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano PRO-CAMÉLIDOS fortalece y complementa las acciones del FIDA en Bolivia y se basa en las lecciones aprendidas de programas financiados por el Fondo, como UNEPCA, PROSAT, PROMARENA y VALE, también de otros co-financiadores que apoyaron acciones referidas al Complejo Camélidos.

2. Los problemas en la productividad primaria de Camélidos en el Altiplano boliviano son a causa de: la carga animal que en promedio es de 1,5 animales/Ha, mientras que en hatos de alto rendimiento esta carga es de 2,7 animales/Ha., mortalidad de crías nacidas vivas, por falta de agua, va desde el 19% hasta el 51%<sup>102</sup>, enfermedades<sup>103</sup> por infestaciones de hasta el 70% de los hatos ganaderos de camélidos con sarcocistiosis, que reduce la productividad general de los animales hasta en un 60%<sup>104</sup> y reduciendo la ganancia de peso vivo. En conclusión existen pérdidas productivas hasta del 60% en la producción primaria por los factores explicados.

3. En cuanto a los problemas en los procesos de transformación estos se deben principalmente a la baja productividad y cantidad de fibra por hato, siendo el promedio de tamaño de los hatos de camélidos por unidad familiar de 51 cabezas<sup>105</sup> en las áreas productoras de camélidos y produciendo en promedio 800 gramos de fibra por cabeza cada dos años<sup>106</sup>. A esto se suma que, la fibra producida a nivel del productor, por lo general no es lavada ni seleccionada, entonces el precio de venta es en promedio 66%<sup>107</sup> menor. La mayor parte de los productores de camélidos no se encuentran organizados, lo cual se refleja en su débil capacidad de acceso a asistencia técnica, financiamiento y tecnología<sup>108</sup>. Solamente 37 gobiernos municipales tienen una asistencia técnica circunstancial y solo en temas de sanidad animal y capacitación en prevención de enfermedades a través de la implementación de farmacias veterinarias<sup>109</sup>.

4. Respecto a la dinámica de la oferta y demanda de la fibra natural, de acuerdo al estudio de mercado efectuado por el Proyecto VALE y datos del Proyecto del Centro de Tecnología e Innovación del Complejo productivo de Camélidos, el mercado industrial (COPROCA, ALTIFIBERS SRL, FOTRAMA y otras medianas) demanda actualmente fibra, entre 200 a 400 TM/año, y el resto es demandado por los pequeños artesanos que asciende a 850 TM/año, existiendo una demanda insatisfecha de 350 TM/año aproximadamente. En relación a la oferta de piezas de cuero, según el Centro de Tecnología e Innovación, alcanza a 1 millón y la demanda es de 1.8 millones, existiendo una demanda insatisfecha de 800 mil piezas aproximadamente. Los demandantes son Curtiembres (América, TAURO, San Francisco, HELBOL, Pieles Bolivianas entre las más conocidas) y grupos que se dedican a la artesanía en cuero y marroquinería. Por otra parte, la oferta de la carne se ha incrementado en ocho años en un 14.45% de 9 357 TM en el año 2006 con un aporte económico de 14 889 millones de dólares (precio por kilo de Bs. 10.6) a 10 710 TM en el año 2013 con un aporte económico de 32 883 millones de dólares (precio kilo de Bs. 21)<sup>110</sup>; un estudio reciente realizado a fines del 2013 por el proyecto VALE determina que la demanda interna respecto del consumo de carne fresca, charque (carne deshidratada) y derivados es de 14 235 TM/año, existiendo una demanda insatisfecha de 3 525 TM/año aproximadamente. El crecimiento del consumo se debe a

---

<sup>102</sup> PCI: Manejo integral y sostenible de llamas. Pág. 34

<sup>103</sup> VALE: Estudio de mercado del área de acción. 2013, pág. 17.

<sup>104</sup> VALE: Estudio de mercado del área de acción. 2013, pág. 17

<sup>105</sup> SENASAG: Sistema PAITITI, reportes en línea, Se toma en cuenta los municipios del área de acción.

<sup>106</sup> Rodríguez, C.T. & A. Cardozo. 1989. Situación actual de la producción ganadera en la zona andina de Bolivia. PROCAD-UNITAS, La Paz, Bolivia, 74 p.

<sup>107</sup> VALE: Estudio de mercado del área de acción. 2013, pág. 72

<sup>108</sup> Línea Base del VALE 2010, pág. 52

<sup>109</sup> Acciones desarrolladas por el VALE con los gobiernos municipales. Información disponible en los informes anuales del VALE.

<sup>110</sup> El MDRyT en declaraciones del Periódico "la Razón del 29 de junio de 2014 Sección B10. Artículo: La Producción de Camélidos.

que la población ha ido descubriendo sus cualidades alimenticias, extendiéndose el consumo al área urbana, a empresas transformadoras (Productos Andinos SAJAMA que hace embutidos y otras), grupos de emprendedores que realizan la transformación y derivados, restaurantes y supermercados.

5. En lo que respecta a servicios financieros, existe una serie de factores tanto en la demanda como en la oferta que limita el acceso de la población objetivo al sistema formal. En cuanto a la demanda, las limitantes son el ingreso reducido, altos costos de transacción, excesivo requerimiento de requisitos administrativos, desconocimiento y falta de confianza en el sistema financiero. En cuanto a la oferta el acceso a servicios financieros formales se ve limitado, por los elevados costos de operación en el área rural<sup>111</sup>, falta de garantías para otorgar créditos, falta de paquetes de servicios acordes a la realidad rural, riesgos en la producción agropecuaria y otros.

6. El Programa propuesto estaría ampliamente justificado tomando en cuenta las condiciones de pobreza, inseguridad alimentaria y vulnerabilidad de la población rural de los municipios priorizados. Las intervenciones del Programa contribuirán a reducir dificultades y obstáculos en la producción primaria como la: i) baja productividad, baja calidad y rendimiento de carga en el área del Altiplano, ii) inadecuado manejo de animales y hatos, iii) limitada disponibilidad de pasto y agua por el deterioro de recursos naturales y cambio climático, iv) ampliación de la frontera agrícola de la quinua, y v) escaso valor agregado de la materia prima, acceso insuficiente a los servicios (veterinarios, insumos, etc). En los procesos de transformación y comercialización: i) falta de asistencia técnica, ii) costos de producción altos, iii) debilidades en el acceso a mercados, iv) falta de acceso a servicios financieros, y v) falta de relacionamiento entre los diferentes actores del complejo productivo.

## B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto

7. **Objetivo de desarrollo.** Las familias vinculadas al Complejo Productivo Camélidos han mejorado sus condiciones de vida, y sus organizaciones económicas productivas han incrementado su productividad, con un manejo sostenible de los recursos naturales en 47 municipios de La Paz, Oruro y Potosí.

8. El Programa espera contribuir a: i) reducir los índices de pobreza rural y desnutrición infantil; ii) incrementar los activos físicos (infraestructura productiva) y financieros (capital, entre otros) de los/las usuarios(as) del Programa; iii) aumentar la inserción de las iniciativas de negocio de las organizaciones de productores del Programa en las cadenas de valor del complejo productivo de camélidos; iv) incrementar el ingreso económico de las familias participantes; v) adoptar prácticas conducentes al manejo de recursos naturales y vi) aumentar las capacidades (activo humano y social) de los usuarios bajo el enfoque de inclusión social de mujeres y jóvenes.

9. **Indicadores.** Los indicadores seleccionados para el Programa son: i) Reducción de la pobreza rural en 5% respecto a la línea base; ii) Disminución de la desnutrición infantil en un 3% respecto a la línea base (RIMS 3er nivel); iii) Al menos el 80% de las 30 000 familias rurales han incrementado sus activos (físicos, sociales, financieros y conocimientos) en un 20% (RIMS 3er Nivel); y iv) El 70% de las 492 organizaciones económicas productivas con planes de negocios, mejoran su rentabilidad (RIMS 2.5.2.)

## C. Efectos directos / componentes

10. Como resultado de las intervenciones del Programa se espera lograr los siguientes efectos directos: a) una mejor gestión del territorio, b) un incremento en la productividad primaria, c) productos de las cadenas de valor transformadas en productos finales con calidad y comercializadas en mercados que reconocen su valor, d) un mejor manejo de los recursos naturales y medios de vida,

---

<sup>111</sup>Maldonado, J; Moreno S. R; Pérez, I y Barrera, C. Los Programas de Transferencia Condicionada: ¿hacia la inclusión financiera de los pobres en América Latina? Serie Análisis Económico 26. Instituto de Estudios Peruanos – IEP- y Fundación Capital. Lima, 2011, p. 26.

e) un mayor acceso e inclusión financiera, f) mayor inclusión de jóvenes y fortalecimiento de los aspectos de equidad de género, empoderamiento de la mujer y reducción de la carga de trabajo y g) el fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores en pos de un interés común.

11. El Programa tendrá tres componentes técnicos: a) Base productiva primaria y gestión de los recursos naturales, b) Transformación y comercialización, c) Acceso a servicios financieros y además un componente de apoyo a la Gestión del Programa.

## **D. Estrategia operativa**

12. El Programa ha priorizado una estrategia territorial sobre la base de los 6 ejes territoriales<sup>112</sup>, según predominancia del sistema productivo camélido (alpaca, llama-alpaca y llama) y su articulación con las dinámicas de procesamiento, transformación, comercialización y mercados de las diferentes cadenas productivas (carne, fibra y cuero) del complejo productivo de camélidos. Se busca evitar la dispersión de recursos y lograr un mayor impacto, basado en el fortalecimiento del Complejo Productivo de Camélidos a través del desarrollo de capacidades locales, innovaciones tecnológicas y articulación de actores en los diferentes eslabones de las cadenas de valor. La articulación al complejo productivo busca integrar las dimensiones: sociocultural, ambiental y económica en torno al circuito productivo de los camélidos a partir de procesos participativos de desarrollo de capacidades, articulación de diferentes actores del complejo, donde los actores del complejo productivo de camélidos, están conformados por: productores primarios, sector industrial de transformación, microempresas, asociaciones de transformadores, gobiernos municipales y mancomunidades, gobiernos departamentales, organizaciones de desarrollo y de investigación, instituciones públicas e intermediarios informales<sup>113</sup>.

13. Las intervenciones del Programa serán diferenciadas, por un lado, grupos de productores y comunidades que ya fueron apoyados<sup>114</sup> y cuentan con cierto avance en innovaciones tecnológicas y acceso a mercados; por otro lado, comunidades y grupos de productores nuevos con acciones de organización, que requieren fuerte apoyo en asistencia técnica y capacitación, así como la incorporación al sistema de servicios financieros.

14. La metodología base que usará el Programa serán los concursos, u otras modalidades como mecanismos para adjudicar los incentivos financieros del Programa. En la convocatoria participarán familias y comunidades de los municipios seleccionados. Los concursos se realizarán en base a convocatorias consensuadas según usos y costumbres a nivel comunal cuya calificación y premiación será de acuerdo a las dinámicas de cada componente. Los usuarios/as deberán presentar sus propuestas o iniciativas en función a los formatos proporcionados por el Programa. Estas propuestas deben ser defendidas ante los: Comités Territoriales de Calificación, Jurados Comunales, Comités Locales de Aprobación de Iniciativas Productivas–CLAIP y otros. Una vez seleccionadas las iniciativas ganadoras, estas abrirán cuentas de ahorro para que el Programa pueda efectuar las transferencias de recursos. Las iniciativas deberán proveer insumos y materia prima de alta calidad a las cadenas de valor respectivas del complejo productivo, de acuerdo a la demanda del mercado.

15. El Programa identificará “talentos locales” en los municipios para formarlos como “Facilitadores/as Municipales del Programa” para operativizar las acciones del Programa. El Programa espera contribuir con recurso humano local calificado para los municipios y comunidades para que concluido el Programa sean oferentes de servicios de asistencia técnica. El diseño del

---

<sup>112</sup> Ejes territoriales: Ulla Ulla-El Alto/La Paz, Jose Manuel Pando – Charaña, Sajama – La Paz, Turco – Oruro, Sur Lipez - Uyuni, Ayopaya – Cochabamba.

<sup>113</sup> Ver con mayor detalle el DT 3.

<sup>114</sup> Con el proyecto VALE se logró apoyar a 10,263 familias, de los cuales el 45% ha logrado acceder a cofinanciamientos en primer tramo. Un 37% a un segundo tramo, los cuales aún requieren el apoyo del nuevo Programa para su respectiva consolidación. Un 18% que accedió a un tercer tramo de cofinanciamiento, requerirá en este nuevo Programa educación financiera para acceder a créditos de los servicios financieros.

Programa ha incorporado esta estrategia tomando en cuenta las lecciones aprendidas a partir de los programas financiados por FIDA como el PROSAT, PROMARENA y VALE, así como otros programas (Project Concern International-PCI) sobre la experiencia positiva de fortalecimiento, certificación y trabajo con talentos locales, que concluidos estos programas, se convirtieron en proveedores de servicios para otros proyectos, programas y municipios.

16. El Programa para fortalecer la planificación territorial de las comunidades y municipios, apoyará mediante contratación de servicios especializados de asesoramiento para la elaboración de estudios de zonificación agroecológica georeferenciada a nivel municipal<sup>115</sup>.

17. Las actividades que contemplan la contraparte de recursos en efectivo de los Gobiernos Municipales, considera como criterios: la capacidad institucional de administración y la disponibilidad de recursos, el incumplimiento será motivo para su reemplazo por otro Gobierno Municipal. En todo caso, se velará para que los recursos comprometidos se encuentren inscritos en las Programaciones Operativas Anuales de los GAM y GAD para garantizar el cumplimiento del convenio marco.

18. Por otro lado, el equipo del Programa, elaborará una estrategia por fases para la implementación, definiendo el inicio o arranque y la finalización o salida en cada uno de los componentes y respectivas líneas de actividades a fin de reducir el riesgo de sobrecarga para el personal del equipo y las propias familias y comunidades involucradas

## **Componente 1. Base productiva primaria y gestión de los recursos naturales**

19. **El objetivo:** Fortalecer y contribuir a un mejor acceso de las familias pobres a iniciativas de mejoramiento de la producción primaria a nivel de sus unidades productivas familiares, comunales en el manejo de los recursos naturales y seguridad alimentaria. Las iniciativas del Programa mejorarán el entorno productivo, reducirán impactos ambientales negativos y proveerán condiciones para un acceso competitivo en los mercados.

20. **Resultado esperado Componente 1:** Las familias de los productores y las productoras rurales, jóvenes y sus organizaciones, gestionan eficientemente sus unidades productivas de manera sustentable, promoviendo su seguridad alimentaria y agregación de valor de la producción primaria.

21. Indicadores: i) Al menos 26 000 familias han mejorado la productividad del ganado camélido en un 15% a partir de la aplicación de prácticas de nutrición, sanidad, y manejo animal e infraestructura productiva; ii) Al menos un 50% de mujeres y un 15% de jóvenes (hombres y mujeres) participan en las iniciativas productivas comunales; iii) De 20 farmacias veterinarias municipales (10 creadas y 10 fortalecidas), al menos 70% continúan prestando servicios de forma autónoma; iv) Campañas regulares de sanidad animal se han institucionalizado en los municipios y comunidades (con apoyo del SENASAG), la mejora del manejo del hato ganadero y la implementación de infraestructura productiva pequeña han reducido la tasa de mortalidad en un 30%; v) Al menos 80% de 1996 comunidades participantes del Programa mejoran su capacidad de gestión territorial participativa al implementar iniciativas concertadas de uso sostenible de recursos naturales agua-suelo-praderas; vi) Al menos 70% de las comunidades mejoran el manejo, la conservación, la protección y el uso de sus recursos naturales suelo, agua y praderas; vii) Al menos el 20% de 11 000 familias con alta INSAN han diversificado su dieta con alimentos nutritivos.

22. Este componente incluirá dos subcomponentes: a) mejoramiento de la producción primaria en nutrición, sanidad y manejo animal y apoyo a pequeña infraestructura predial y b) manejo sostenible de los recursos naturales.

---

<sup>115</sup>FIDA (2009). Buenas prácticas en cartografía participativa. “La funcionalidad analítica de los SIG se puede utilizar para diseñar la gestión de recursos naturales y tierras. Los mapas producidos utilizando SIG también pueden transmitir una sensación de autoridad que hace que sean un instrumento valioso para labores de promoción (especialmente importante para los pueblos indígenas, los habitantes de los bosques y los pastores) y para influir en los procesos de adopción de decisiones referentes a tierras” (página17).

23. **Sub Componente 1: Mejoramiento de la producción primaria en nutrición**, sanidad y manejo animal y apoyo a pequeña infraestructura predial. La ejecución de este sub componente incluirá las siguientes actividades principales:

- a) **Talleres de difusión del Programa.** El Programa realizará 2 talleres de difusión por municipio, con la participación activa de los actores del Complejo Productivo Camélidos para difundir la estrategia del programa y establecer la planificación de las acciones, colaboraciones y concurrencias. La estrategia de operación del Programa para el componente 1, estará basada en la asistencia técnica y financiamiento de iniciativas integrales a 1 996 comunidades agrupadas en 399 grupos (5 comunidades en promedio por grupo formado) que equivale aproximadamente a 8 grupos en promedio por municipio.
- b) **Planificación participativa territorial con enfoque de Complejo Productivo.** En el marco de generar la gobernanza de los territorios municipales y comunidades, en el actual marco normativo<sup>116</sup>, para la gestión sostenible de sus territorios, el Programa propone estudios específicos participativos por municipio para establecer la zonificación agroecológica georeferenciada de la situación productiva, estado de los recursos naturales (suelo, agua, praderas) amenazas, vulnerabilidades y riesgos climáticos, y otros. Este estudio debe tomar en cuenta la estrategia de organización de los grupos de comunidades para definir una pre-cartera de lineamientos de iniciativas acordes a la realidad de los territorios en el nivel municipal que podrán ser utilizados para acciones de planificación de iniciativas (estrategias, prácticas e inversiones) de mejora de procesos productivos, infraestructura y manejo de recursos naturales por las comunidades y municipios. Se toma en cuenta que existen municipios de cobertura que cuentan con mapas de nivel municipal con los criterios de zonificación agroecológica integral<sup>117</sup>.
- c) **Financiamiento vía competencias de iniciativas a nivel de unidades productivas familiares y comunales.** El objetivo de las iniciativas a financiar permitirá mejorar los índices productivos de la ganadería camélida. Considerando que esta mejora está relacionada estrechamente al manejo y la construcción de pequeñas infraestructuras productivas, las propuestas deberán contemplar la integralidad de las mismas.

Entre las **iniciativas de prácticas de manejo** se contemplará: la recuperación de saberes ancestrales de manejo de hatos y nuevos conocimientos que podrán ser adaptados a los contextos locales; en **nutrición**: manejo eficiente de pastos y forrajes anuales y perennes, manejo y recuperación de bofedales, manejo de canapas (campos nativos de pastoreo), recuperación de praderas nativas, recuperación de germoplasma nativo por cosecha de semillas de pastos nativos, siembras y trasplantes de pastos nativos, conservación de pastos y forrajes (henificación y ensilaje), implementación de claustros forrajeros y/o cerramientos de áreas, y otras prácticas innovadoras; en **sanidad**: formación de promotores de sanidad animal, buenas prácticas de sanidad animal; en **manejo de ganado**: capacidades de los productores en el mejoramiento genético, registro e identificación de ganado élite, selección de reproductores. Entre las **iniciativas de mejora de la pequeña infraestructura productiva** se considera: i) pequeños atajados, reservorios de agua de distinta condición (qhotañas, vigiñas); ii) construcción de cobertizos; iii) construcción de corrales de manejo; iv) construcción de comederos y bebederos y v) otras pequeñas infraestructuras productivas de manejo del hato de camélidos.

---

<sup>116</sup> Ley Marco de Autonomías y Descentralización, Ley INRA, Ley de la Madre Tierra y la Ley 144 de la Revolución Productiva y Comunitaria Agropecuaria.

<sup>117</sup> PROSUCO (2013) Cartografía de riesgos climáticos en el ámbito productivo municipal. Los mapas recogen la información del uso productivo actual del suelo, amenazas climáticas, las principales vulnerabilidades relacionadas a recursos naturales (suelo, agua, cobertura vegetal) y su exposición, y los riesgos inherentes al territorio municipal. La información generada y luego modelada fue a partir del aporte del conocimiento y saber local de las comunidades e integrado a la información disponible. Los mapas y la Geodatabase fueron transferidos a la UGRACC-VDRA-MDRyT y al VIDECI.

La presentación de las iniciativas a los concursos estará sujeta a las bases de las convocatorias consensuadas a nivel de grupos de comunidades (399 grupos) con enfoque territorial, equidad social y género con las autoridades originarias, municipales y el Programa. Estas iniciativas deberán además responder al diagnóstico y planificación territorial. Los grupos de comunidades usuarias deberán presentar una cartera de iniciativas integrales de sus comunidades miembros. Tanto las iniciativas comunales y grupales serán apoyadas en su elaboración y organización por los Facilitadores Municipales del Programa, en formatos predeterminados y proporcionados por el Programa. Estas carteras grupales de propuestas serán defendidas ante el **Comité Territorial de Calificación** conformado por cinco miembros seleccionados de acuerdo a sus usos y costumbres (dos autoridades locales originarias campesinas, un delegado del gobierno municipal y dos talentos locales). Una vez concretado el proceso de calificación del concurso de grupos de comunidades, estos deberán comunicar al Programa los datos de la comunidad líder responsable del manejo de los recursos en efectivo a ser transferidos por el Programa a las cuentas abiertas, para lo cual los Facilitadores Municipales del Programa deben prestar la asistencia técnica correspondiente y realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación.

Por otro lado el Programa apoyará con la implementación de farmacias veterinarias municipales en municipios donde no existe aún este servicio y fortalecimiento de aquellas que requieren su consolidación.

- d) **Capacitación, seguridad alimentaria y nutrición (SAN), equidad de género, juventud rural e intercambio de experiencias**, Esta actividad, viene a ser el eje transversal para el componente 1, que contribuirá a la SAN, equidad de género y la inclusión de jóvenes mujeres y hombres<sup>118</sup>, el empoderamiento económico, el liderazgo equitativo en organizaciones productivas, reducción de la carga de trabajo en las mujeres, el Programa tiene previsto las siguientes actividades: a) selección de jóvenes facilitadores municipales guardando equidad de género y su capacitación en temas de SAN, equidad de género, empoderamiento, fortalecimiento organizacional, liderazgo, uso de metodologías participativas y herramientas que permitan medir la equidad de género e identificar acciones afirmativas; b) talleres de sensibilización a productores/as, líderes y lideresas comunales y personal de municipios, c) cursos para jóvenes mujeres y hombres sobre SAN y autoestima, c) rutas de aprendizaje de inclusión de jóvenes, d) intercambio de experiencias de mujeres líderes, e) cumbres juveniles de alumnos/as de secundaria y f) concursos de encuentros culturales de jóvenes hombres y mujeres. Estas actividades deberán proporcionar una nueva visión de desarrollo de las comunidades y de los grupos con planes negocio, a través de una repartición más equitativa de la carga de trabajo (apoyo del hombre en actividades domésticas), alianzas con entidades especializadas en temas como violencia intrafamiliar, salud reproductiva, acceso a tierras, conocimiento de nuevas leyes que velan por la igualdad y derechos de la mujer, entre otros.

24. Los resultados esperados de este subcomponente 1 son: i) Los usuarios/as (comunidades y municipios) podrán contar con estudios sobre la situación actual del complejo productivo de camélidos para la toma de decisiones, respecto de las iniciativas a presentar; ii) Municipios contarán con mapas de zonificación agroecológica integral para la planificación territorial de estrategias, acciones e inversiones para el sector productivo y otros inherentes; iii) Que los grupos de productores mejoren su capacidad productiva a partir del manejo de la sanidad y nutrición animal, y de pequeñas infraestructuras recuperadas/ampliadas/mejoradas a nivel familiar, incrementando volúmenes y calidad; iv) Capacidades generadas a los Facilitadores Municipales del Programa para su réplica en manejo, sanidad y nutrición animal, además de la recuperación y operación de pequeña infraestructura productiva en sus territorios municipales; v) Que los usuarios del Programa (mujeres, hombres, jóvenes, ancianos) recuperen y puedan poner en valor sus conocimientos y prácticas de

---

<sup>118</sup>DT 2 contiene los detalles de la estrategia.

sus saberes ancestrales con enfoque intercultural; vi) Que las familias ganaderas (hombres y mujeres) logren el apropiado empoderamiento y apropien las estrategias de desarrollo, a través de actividades productivas propias y participación en organizaciones de familias productoras (agrupación de ganaderos con la base en un interés común), y vii) Familias usuarias conocen el uso de los alimentos e innovaciones alimenticias para mejorar su seguridad alimentaria.

**25. Sub Componente 2: Uso sostenible de los recursos naturales.** Para lograr que los/as usuarios/as mejoren la gestión y manejo de sus recursos naturales, condiciones productivas y medios de vida más resistentes y que respondan al Complejo Productivo de Camélidos, en los municipios donde el Programa ACCESOS este desarrollando actividades, se harán las sinergias correspondientes para generar mayor impacto y no duplicar esfuerzos. Este subcomponente desarrollará las siguientes actividades:

- e) **Manejo integral de recursos hídricos en comunidades.** Para lograr que los territorios desarrollen capacidades organizativas para el manejo de los recursos naturales agua-suelo<sup>119</sup>, su distribución y uso sustentable a nivel de comunidades, los/as Facilitadores/as Municipales proporcionarán información a las comunidades sobre el estudio de zonificación agroecológica georeferenciada municipal y las recomendaciones de la pre-cartera de lineamientos de iniciativas acordes a la realidad de los territorios, como insumos para la planificación y proposición de iniciativas por los grupos de comunidades a participar en los concursos). Se promoverá concursos en: a) iniciativas de infraestructura de cosecha de agua como atajados, reservorios, vigiñas, zanjas de infiltración, otros. Participarán en los concursos grupos de 5 comunidades, previéndose 8 grupos por municipio. El Programa premiará a los mejores resultados físicos que hayan alcanzado los grupos de comunidades dentro un territorio, que serán evaluados por jurados comunales (las comunidades participantes seleccionaran de acuerdo a usos y costumbres, un experto local de acuerdo a la temática agua-suelo, quien junto al Facilitador Municipal del Programa, deberán calificar los resultados físicos en cada comunidad. La implementación de las iniciativas deberá mejorar la producción primaria de camélidos y a la vez, dependiendo de las condiciones productivas de las comunidades, se promoverá la diversificación agrícola para la seguridad alimentaria de los habitantes de municipios con alta INSAN.
- f) **Manejo y conservación de suelos.** Esta línea contribuirá a mejorar el uso y manejo del recurso suelo a fin de recuperar y mantener su capacidad productiva<sup>120</sup>, retención hídrica, disminución asociada a erosión hídrica y eólica, reducción de la tasa de evapotranspiración, a través de las siguientes iniciativas: a) prácticas de recuperación, conservación y protección de suelos a partir de terrazas de piedra, diques de piedra en cárcavas y otros, b) recuperación, repoblamiento y mantenimiento de praderas nativas, protección y mantenimiento de bofedales, c) forestación o reforestación de áreas claves y d) buenas prácticas de mejoramiento de fertilidad de suelos integrada a predios familiares para apoyar de forma complementaria la seguridad alimentaria y nutrición de las familias usuarias en municipios con alta INSAN. Estas iniciativas serán en base a convocatorias consensuadas con las autoridades originarias de las comunidades agrupadas de acuerdo a usos y costumbres. Las mismas serán calificadas por los jurados comunales descritos en el inciso anterior. El mecanismo de transferencia de recursos tendrá el mismo tratamiento que el descrito en el subcomponente 1.
- g) **Fortalecimiento de la institucionalidad local para la gestión de recursos naturales y sistematización de experiencias,** se requiere fortalecer la institucionalidad y las capacidades locales (comunidades y municipios) en temas de planificación territorial, gestión

---

<sup>119</sup>Esto permitirá una "mayor concienciación acerca del valor económico, social y cultural del recurso agua y suelo" Política de GMRN de FIDA.

<sup>120</sup> Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural  
<http://www.agrorural.gob.pe/conservacion-de-suelos/conservacion-de-suelos/conservacion-de-suelos.html>

de recursos naturales (incluyendo normativas específicas) y gestión de riesgos, para lo cual se apoyará con: a) el fortalecimiento de las unidades municipales de Desarrollo Productivo y de Gestión de Riesgos (UGRM<sup>121</sup>), b) la gestión de conocimientos (talleres, intercambios, rutas de aprendizajes, ferias comunicacionales) sobre prácticas en manejo de recursos naturales a través de prácticas ancestrales o prácticas modernas adaptadas al contexto, c) la formación de Observadores Locales-OLAs<sup>122</sup>, para fortalecer las capacidades comunales y municipales de monitoreo agroclimático y ambiental (principalmente estado de las praderas nativas) en 10 municipios en consonancia a las políticas nacionales y municipales de Gestión de Riesgos<sup>123</sup> iniciadas el 2012 por la Unidad de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático del MDRyT, por lo cual se generará alianza y coordinaciones con esta unidad y c) apoyo a la investigación adaptativa entre comunidades y colaboradores externos (INIAP, ONGs, universidades, otros) que respondan a necesidades de investigación local como la validación de pastos y forrajes alternativos, nuevas prácticas agropecuarias, sanidad animal, recursos naturales y, calidad del suelo y aguas. El Programa apoyará con cofinanciamiento de estas investigaciones, en coordinación con entidades especializadas.

Como parte de los procesos de gestión de conocimientos y aprendizajes, se articulará acciones de intercambios de experiencias en coordinación con el Programa ACCESOS-ASAP, en el marco de la temática de gestión sostenible de recursos naturales, en el marco de las políticas de complementariedad y escalonamiento del FIDA.

Resultados específicos esperados son: i) Una mayor concientización acerca del valor económico, social y cultural de los activos naturales como el agua, suelo, praderas nativas, bofedales y otros; ii) Usuarios a nivel territorial han implementado sistemas de manejo de recursos naturales (agua-suelo) que benefician a la producción agropecuaria vía concursos; iii) Capacidades de los/as usuarios/as han sido fortalecidas mediante procesos de gestión de conocimientos enfocados en la recuperación de recursos naturales; iv) Saberes ancestrales sistematizados e integrados con innovaciones tecnológicas en las diferentes actividades; v) Investigaciones adaptativas desarrolladas han beneficiado al Complejo Productivo de Camélidos; vi) Institucionalidad local fortalecida (comunidades y municipios) en planificación territorial, gestión de recursos naturales y monitoreo agroclimático y ambiental con generación de información y conocimientos para la planificación territorial por los municipios.

## Componente 2. Transformación y Comercialización

26. Este componente articula el eslabón primario y la gestión de recursos naturales del Componente 1 con los procesos de transformación y comercialización. Apoya la generación de valor agregado, el fortalecimiento de las organizaciones económico/productivas y una mejor llegada de los productores al mercado<sup>124</sup>. Desarrolla sus actividades con base en la dinámica del mercado: oferta y demanda en las cadenas de valor de fibra, carne y cuero, y las estrategias de colaboración y negocios entre los actores del complejo productivo.

27. Su propósito es, por una parte, generar valor agregado y, por otro, fortalecer las organizaciones económicas y mejorar las condiciones de llegada de los productores al mercado. Enlaza las dinámicas de mejoramiento de la producción y productividad de los criadores de camélidos en los ámbitos territoriales con las iniciativas de transformación y comercialización resultantes del proyecto VALE y otras nuevas, en el marco de contribuir al desarrollo del complejo productivo de camélidos en sus tres cadenas de valor: fibra, carne y cuero. Al igual que para el Componente 1, cuenta con el apoyo de servicios financieros del Componente 3 (ver gráfico 1). La

---

<sup>121</sup> Ministerio de Defensa (2013) Manual de Organización y Funcionamiento de la unidad de Gestión de Riesgo UGR Municipal.

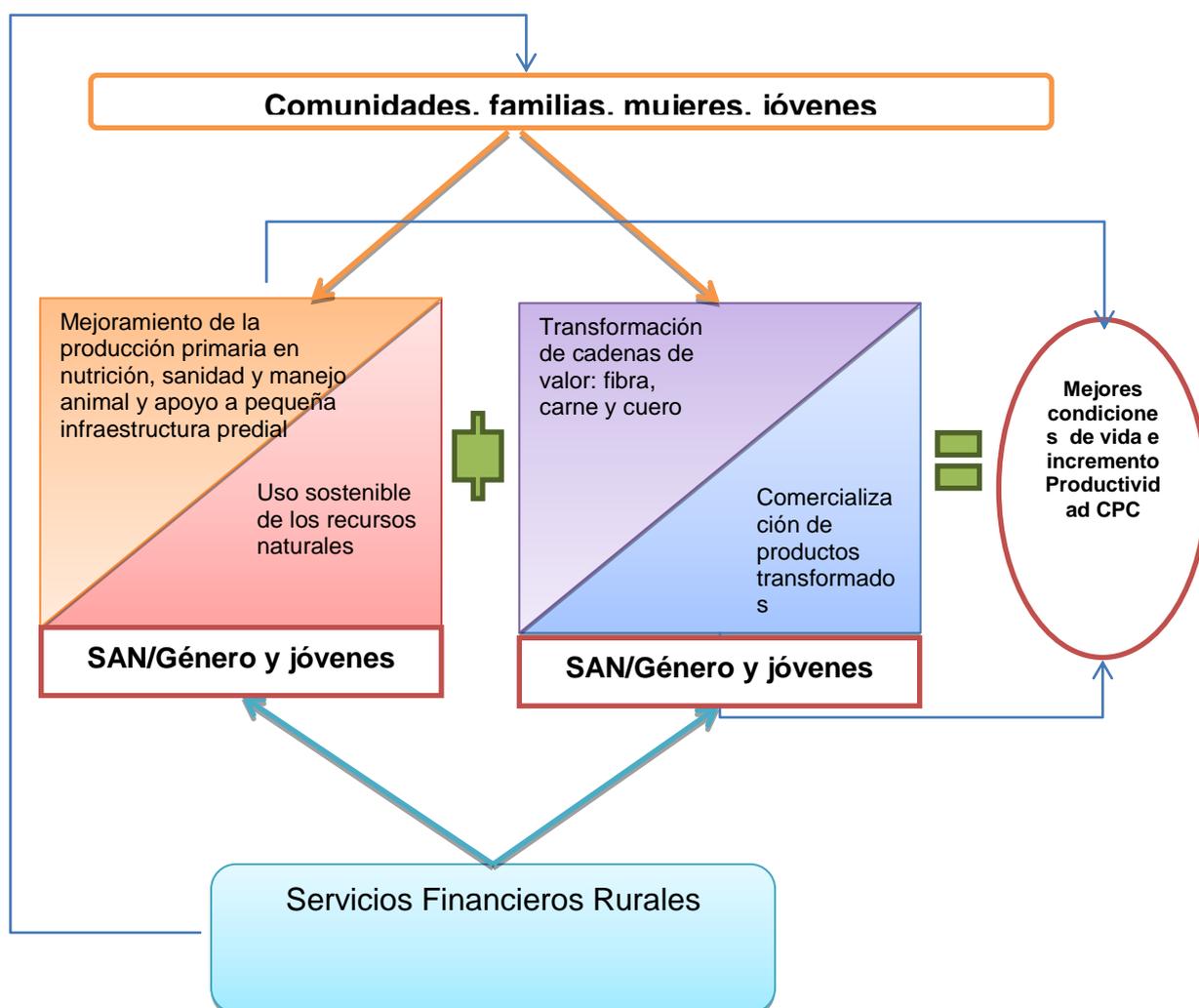
<sup>122</sup> Herramientas desarrollada por PROSUCO de forma participativa con productores del Altiplano Norte y Central denominados Yapuchiris.

<sup>123</sup> Sistema Integral de Información Agroclimática para la gestión del Riesgo y la Seguridad Alimentaria con Soberanía (SIAGERSA)

<sup>124</sup> Al igual que para el Componente 1, cuenta con el apoyo de servicios financieros (Componente 3).

demanda del mercado orientará todas las actividades, buscándose producir aquello que demanda actualmente el mercado y no introducir productos que busquen generar demanda. Otro elemento esencial será el apoyo para el forjamiento de alianzas entre los distintos actores del complejo productivo de camélidos. La vinculación puede graficarse de la siguiente manera:

**Gráfico Nro. 1. Vinculación Simplificada de los Componentes del Programa**



28. **Objetivo:** Apoyar a las familias de organizaciones económicas productivas en generar condiciones de infraestructura para incentivar las inversiones privadas, mejorar sus procesos de transformación para la creación de valor agregado y para un acceso competitivo a los mercados y, una mayor interacción entre los actores del complejo productivo de camélidos.

29. **Resultado esperado Componente 2:** Las familias de los productores y productoras rurales y sus organizaciones, y/o pequeños negocios acceden y desarrollan iniciativas económicas en las cadenas de valor del complejo productivo camélido, mediante alianzas público - privadas u otras, mejorando las condiciones de transformación y comercialización en forma sustentable.

30. **Indicadores:** i) 282 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor a nivel primario cofinanciados, en funcionamiento y han incrementado en promedio al menos en un 20% sus ventas/facturación; ii) 188 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor a nivel secundario cofinanciados, incrementan sus ventas/facturación grupales en un 30% al

final del Programa y han consolidado en promedio al menos 3 alianzas con otros actores de la cadena de valor: iii) 22 organizaciones económico productivas con PN de agregación de valor, con enfoque de mercados nacionales especiales y/o de exportación han incrementado en promedio al menos en un 40% sus ventas/facturación y demuestran incrementos de al menos 20% en los pagos a sus proveedores del Complejo; iv) Al menos 85% de las 13 inversiones en infraestructura funcionan, se gestionan bajo enfoque gerencial-empresarial y demuestran rentabilidad y sostenibilidad y v) Al menos un 50% de los miembros/socios de los emprendimientos apoyados son mujeres y un 15% jóvenes (con equidad de hombres y mujeres).

31. El Componente 2 cuenta con dos subcomponentes: a) transformación de fibra, carne y cuero y b) comercialización de productos transformados.

32. **Sub Componente 1: Transformación de fibra, carne y cuero.** La ejecución de este sub componente incluye las siguientes actividades principales:

a) Capacitación, al equipo del Programa en metodología concursos y en planes de negocios. El equipo del Programa requerirá fortalecer sus capacidades para abordar la operativización de este componente en dos temas importantes: en concursos y en planes de negocios, profundizando enfoques y metodologías, articulando estas capacidades con la información de los estudios elaborados en el arranque del Programa. Para este propósito se contratara especialistas con experiencia probada a través de servicios de consultoría.

b) **Análisis valorativo y estratégico del complejo productivo de camélidos en sus tres cadenas.** El programa a partir de la contratación de un servicio especializado (consultora con experiencia y capacidad técnica suficiente y reconocida) desarrollará un estudio que incluya, mínimamente de manera referencial: i) una recopilación/revisión crítica de los diversos y dispersos estudios y diagnósticos ya realizados; ii) el mapeo de actores públicos y privados de los territorios municipales y del complejo productivo camélidos (fibra, carne y cuero), sus roles, competencias, relaciones de poder e interés, vínculos comerciales, etc.; iii) la dinámica del mercado: oferta y demanda; iv) los activos e inversiones realizadas y potenciales de inversión; v) los principales cuellos de botella (fibra, carne y cuero); vi) las visiones concertadas y las estratégicas acordadas entre los actores; vii) los acuerdos de responsabilidad concertados y las alianzas establecidas para el desarrollo del Complejo del sector camélidos. Se pondrá especial atención en este análisis, la temática de la migración (especialmente de los jóvenes), el rol de la mujer (carga de trabajo,...), las tendencias del cambio generacional y su mejor inserción en el complejo, incluidos los cambios tecnológicos. El producto del análisis, debe ser de utilidad efectiva y de orientación estratégica para el equipo del Programa en la asignación de los recursos a las diferentes iniciativas, tanto comunales y organizaciones económico productivas.

Para este cometido el Programa promueve: i) el fortalecimiento de las organizaciones económicas de los productores y la mejora de las condiciones tecnológicas, de infraestructura, logística u otras de los emprendimientos ya existentes (apoyados por el VALE) y de los emergentes en el nuevo proceso de este Programa y; ii) la asociatividad, relacionamiento y articulación de los actores involucrados en el complejo productivo de camélidos: criadores/productores, procesadores/transformadores, comercializadores organizados a través de asociaciones / OECAs, empresas públicas y privadas u otras, en sus tres rubros o cadenas específicas: fibra, carne y cuero y en sus diferentes fases o eslabones: acopio, procesamiento y transformación hasta la comercialización en los mercados locales/ferias, regionales/departamentales, nacionales e internacionales.

c) **Financiamiento a Planes de Negocios (PN) en transformación primaria, secundaria y de mercados especiales y de exportación**<sup>125</sup>. Esta actividad incluye el financiamiento

---

<sup>125</sup>**Transformación primaria:** Procesos de agregación de valor básicos. **Transformación secundaria:** Procesos de mayor valor agregado: elaboración de charque, embutidos; hilos y artesanías, propuestas de **transformación con enfoque de**

necesario para la asistencia técnica, tanto en la formulación como la implementación de los PN a través de la contratación de servicios profesionales y de consultorías especializadas. Se diferenciarán los procesos de formulación y de implementación ya que el primero requiere un apoyo más metodológico y estratégico y el segundo más técnico y didáctico. A partir de la experiencia de los proyectos FIDA (VALE, ACCESOS) y de otros proyectos, se recurrirá al inicio del Programa a las bases de datos de Asistentes Técnicos de los proyectos señalados y otros expertos con experiencia requerida así como a empresas proveedoras de servicios especializadas -por regiones/departamentos- con capacidades técnicas y experiencia probada. Se contratará el servicio buscando garantizar una orientación estratégica en la fase de formulación y una adecuada asistencia técnica y acompañamiento de calidad durante la implementación (según el rubro, madurez del PN y diferenciados requerimientos de cada caso). Los 492 planes de negocios serán financiados por el préstamo del FIDA, recursos presupuestarios nacionales y los usuarios del programa. Asimismo, para la elaboración de los PN y su correspondiente implementación, se tendrá en cuenta los estudios de investigación existentes con el fin de permitir una revisión crítica de las posibilidades y limitaciones y determinar conjuntamente con las partes interesadas los cuellos de botella existentes y acordar estrategias para superarlos. Por tanto, esta actividad financiará a las unidades productivas familiares y organizaciones económicas productivas, mediante modalidades concursables, a propuestas de Planes de Negocios (PN) para efectivizar iniciativas y emprendimientos con potencial de desarrollo, sostenibilidad y factibilidad técnica, socioeconómica-financiera, gestión/organizacional, ambiental, orientadas a mejorar los ingresos de las familias de productores. Los PN contemplarán propuestas de procesamiento/transformación en función a las oportunidades y tipos de mercados a los que se quiere llegar: La oferta estará en función a las demandas efectivas que se tengan en el mercado y que aseguren ventas e ingresos para los emprendimientos y que mejoren los precios para las familias de criadores y productores buscando la consolidación y sostenibilidad de los negocios. Cofinanciará: i) asistencia técnica (AT) para la elaboración de las propuestas de PN; ii) asistencia técnica específica, especializada y diferenciada en el proceso de ejecución de los PN, según la complejidad de los emprendimientos. Estos estarán acompañados de equipamiento para mejorar la calidad del producto y la eficiencia de los procesos de producción y transformación.

De manera articulada a los PN de transformación primaria se apoyará con concursos para pequeñas inversiones, orientadas a beneficiar a las mujeres para disminuir su carga de trabajo y dar facilidades en sus actividades productivas y de transformación. Los grupos organizados recibirán un asesoramiento técnico de especialistas en el rubro correspondiente en su formulación, para luego ser evaluados en gabinete y evaluados en campo para verificar la factibilidad técnica, socioeconómica, ambiental y de organización/gestión, trabajo que sería realizado por parte de técnicos especialistas y con experiencia contratados por el Programa. Las propuestas aprobadas, serán evaluadas por un Comité Local de Aprobación de Iniciativas Productivas (CLAIP), donde la defensa la realizarán los propios usuarios. Sus decisiones se basarán tomando en cuenta criterios de selección (nivel de avance del emprendimiento, perspectivas de rentabilidad, demanda del mercado, innovación tecnológica, sostenibilidad, efectos ambientales y nutricionales, participación de mujeres y jóvenes)<sup>126</sup>.

33. Se contempla el apoyo a los siguientes PN::
- a) **282 PN de agregación de valor a nivel primario**, como por ejemplo, i) **fibra**: planes de negocio para clasificación de fibra según calidades y colores naturales (fibra lavada, fibra

---

**mercados especiales y/o de exportación**, de mayor complejidad y valor agregado, con capacidad de articulación, beneficiar al eslabón primario y de llegada a mercados más complejos.

<sup>126</sup> Para mayor detalle ver DT 7

cardada, peinada, y tops; ii) **cuero**: faenado sin cortes; limpieza y extracción de grasas de la piel fresca; preservación a través del salado correspondiente; comercialización organizada y que las comunidades tengan sus propios centros de acopio, para obtener mejores precios. Estos planes tendrían una duración de 2 años, con apoyo de asistencia técnica diferenciada/especializada y pequeñas inversiones. Durante el periodo de apoyo se debería lograr el fortalecimiento de la organización de las familias, constituir centros de acopio comunales o supra comunales y que los grupos realicen ventas en conjunto, así como generar alianzas con otros actores del complejo productivo. Estos 282 PN seleccionados en concursos, deben incluir pequeñas inversiones para mujeres para reducir la carga de su trabajo.

- b) **188 PN de agregación de valor a nivel secundario**, se considerarán PN articulados a nichos de mercado identificados, por ejemplo, referidos a carne fresca con cortes estándar, derivados de la carne, como charque, embutidos y otros; en artesanías de cuero e hilos de fibra de camélidos. Tendrán una duración de 3 años y el cofinanciamiento, considerará asistencia técnica diferenciada/especializada y pequeñas inversiones. Se incluirá iniciativas como uso de medios de comunicación, páginas webs y otras para promoción, ventas y compras.
- c) **22 PN con agregación de valor con enfoque de mercados nacionales especiales y de exportación**, para emprendimientos/empresas con mayor nivel de desarrollo y con capacidad de articulación para beneficiar al eslabón primario para generar mayor valor agregado y que permita llegar a mercados más complejos, especiales y de exportación. Los PN deberán solucionar los cuellos de botella y consolidarlas, a través de contratos de una duración de 3 años.
- d) **Inversiones mayores en infraestructura para empresas estratégicas de transformación**. Inversiones estratégicas en infraestructuras medianas a grandes, que considerarán factibilidad técnica, socioeconómica, financiera, ambiental, de acuerdo a criterios establecidos (ver anexo 1 del DT 3). Apoyará con cofinanciamiento: i) construcción y equipamiento de 5 centros y sub-centros de acopio; ii) infraestructura de apoyo a la producción; iii) refacción y equipamiento de 5 mataderos en coordinación con SENASAG para su respectiva certificación; iv) inversiones en 5 emprendimientos de cadenas de frío articulados a los mataderos; v) equipamiento de 15 centros de transformación (fibra, carne y cuero) y vi) capital de arranque/semilla para 13 planes de negocio (gestión y administración, capital de trabajo y asistencia técnica, etc.) de la infraestructura productiva señalada. El cofinanciamiento proviene de los recursos de contraparte nacional (Tesoro General de la Nación (TGN), gobiernos departamentales y municipales) y productores donde las construcciones serán vía licitación pública. Su propósito es responder a las demandas intermedias de productos o subproductos al mercado de consumo (en carne), de transformación intermedia (en hilados con/para empresas privadas -Altifibers, Coproca, etc.- y públicas -Textil Yacana<sup>127</sup>-. Con la empresa textil Yacana se diseñará una estrategia conjunta para la localización, equipamiento, establecimiento y funcionamiento de los 5 centros y subcentros de acopio de fibra) y de transformación final (fibras hiladas y cueros para confección de productos finales). La administración de las empresas / infraestructuras, sería a través de una gestión/gerencia independiente, para lo cual está previsto la cofinanciación de Planes de Negocio que consideran asistencia técnica, capacitación y capital de arranque, para la gestión de estas infraestructuras, las mismas deben ser terciarizadas de acuerdo a normativa vigente. Si bien en los criterios de selección de los municipios, se ha considerado la capacidad institucional de administración y la disponibilidad de recursos de los gobiernos municipales, en caso de incumplimiento de su contraparte o

---

<sup>127</sup> Empresa Estatal Yacana que construirá una planta de transformación de fibra de camélidos a instalarse en el municipio de Laja del Departamento de La Paz, en la zona de kallutaca destinada a la construcción del Parque Industrial. De acuerdo a información de su Gerente Ejecutivo (Antonio Calvetti) tendrá una capacidad de 1000 TM/año de fibra de alpaca y llama y lana de oveja que al inicio trabajaría en un 50% de esta capacidad. Iniciará el acopio de fibra en la campaña de 2015 y se estima que la construcción de la Fábrica finalice en mayo de 2016, para iniciar en dicho año sus actividades de transformación: tops, hilado y tela. (Entrevista 17/04/15).

cofinanciamiento para el apoyo a las infraestructuras previstas, se considerará la posibilidad de su sustitución por otro. En todo caso, se velará para que los recursos comprometidos se encuentren inscritos en las Programaciones Operativas Anuales de los GAM y GAD. En todo caso, se velará para que los recursos comprometidos se encuentren inscritos en las Programaciones Operativas Anuales de los GAM y GAD. Estas inversiones beneficiarán a grupos de criadores de camélidos; otros involucrados en procesos de transformación (charque, embutidos, etc.); grupos de artesanos que transforman la fibra en prendas de vestir; grupos de negocio que transforman el cuero en calzados, marroquinería y otros. También se beneficiará a comercializadores de los diferentes productos.

34. **Sub Componente 2: Comercialización de productos transformados.** En el marco de la Economía Plural establecida en la CPE, apoyará: i) el fortalecimiento de relaciones de mercado con otros actores del sector; ii) la suscripción de convenios con empresas más grandes del sector privado y público (sobre todo la nueva hilandería estatal Yacana) y; iii) la identificación de tratados de comercio favorables y canales de exportación. Estos enlaces, convenios o alianzas, se efectuarán de manera directa entre los actores y/o a través de las ruedas de negocio realizadas durante ferias organizadas en el marco del Programa. El acceso a algunos de estos servicios, donde se requiera una solicitud, será para aquellos grupos que estén trabajando con el Programa y otros que no necesariamente estén siendo cofinanciados con algún plan de negocio. La articulación e integración entre los actores principales del complejo productivo, las alianzas, el grado de cooperación y concertación, visión y acción común son factores clave para la rentabilidad y sostenibilidad de las propuestas y negocios. El Programa tiene previsto actividades que facilitarán dicha interacción, entre ellas: la realización del análisis crítico, valorativo y estratégico de las cadenas del complejo productivo (mencionado en el Subcomponente 1); la difusión de los requerimientos del mercado al interior del complejo productivo, en términos de precios, tipo y calidad del producto, volúmenes, etc., a través de tecnologías de información y comunicación (TICs) tales como internet, teléfonos móviles, plataformas virtuales para realizar ruedas de negocios y compartir conocimientos de sus similares, uso del sistema de inteligencia de mercados SIM<sup>128</sup>; apoyo en la obtención de certificaciones; capacitación en estrategias y campañas de difusión y marketing a nivel nacional e internacional; ferias para las organizaciones productoras a nivel municipal, departamental y nacional; ruedas de negocios en las ferias con supermercados, restaurantes, instituciones privadas y públicas; pasantías de búsqueda de mercados internacionales y vínculos con empresas internacionales; becas de aprendizaje para jóvenes universitarios, intercambios y rutas de aprendizaje; apoyo en la obtención de personerías jurídicas para las organizaciones económicas y fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones<sup>129</sup>. Es preciso identificar en cada caso los tipos de mercados, de acuerdo a cada rubro y características del emprendimiento: cadenas cortas (ferias, mercados locales/municipales), cadenas intermedias (mercados regionales o interregionales), cadenas largas (mercados nacionales e internacionales).

35.

36. Los vínculos comerciales promovidos por el Programa se darán entre los diferentes actores del complejo: i) productores/criadores, ii) los transformadores de fibra, carne y cuero, iii) los comercializadores y el mercado y iv) los consumidores.

37. Los vínculos que promoverá el Programa serán a través del fortalecimiento organizativo de los productores/criadores para relacionarse en mejores condiciones con los proveedores de insumos<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup>CEPAC (2013) [http://simmype.cepac.org.bo/index.php?option=com\\_docman&Itemid=40](http://simmype.cepac.org.bo/index.php?option=com_docman&Itemid=40)

<sup>129</sup>La debilidad de las organizaciones y asociaciones constituye frecuentemente uno de los cuellos de botella que dificulta una mejor llegada de éstas a los mercados.

<sup>130</sup>Tiendas, ferias, comerciantes u otros que proveen insumos veterinarios, semillas para pastos y forrajes, *jañachus*, bolillos y materiales externos.

y servicios<sup>131</sup>. En esta relación se buscará la realización de compras organizadas y en conjunto, para contar con poder de negociación y bajar precios. Asimismo, se apoyará a los productores/criadores organizados para una mejor vinculación con los intermediarios (minoristas y mayoristas) y con las ferias y mercados locales. También se promoverá relaciones y alianzas con los transformadores de fibra<sup>132</sup>, carne<sup>133</sup>, y cuero<sup>134</sup>. Igualmente, se buscará el fortalecimiento de sus capacidades de negociación y mercadeo y el mejoramiento de la calidad de sus productos..

38. En el ámbito de los transformadores, el Programa estimulará, por un lado, su relación con los productores/criadores para el acopio de materia prima de calidad, reconociendo mejores precios a estos productores; por otro, fomentará y consolidará a emprendimientos de transformadores en los niveles primario y secundario a través de los PN y también buscará el establecimiento de alianzas estratégicas entre éstos y los otros actores de las correspondientes cadenas como hilanderías y textiles, curtiembres, restaurantes, supermercados, etc., y se negociará con actores y mercados institucionales como la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) y el Desayuno escolar con los GAM. Con los emprendimientos apoyados con PN, se buscará un mejor relacionamiento con los proveedores de: equipos y maquinaria, insumos y materiales de empaque y presentación, servicios de mantenimiento, asistencia técnica especializada (IBNORCA y otros), apoyo a gestión empresarial (universidades, institutos técnicos, expertos y otros), proveedores de infraestructura (GAD y GAM) y financiamiento (a fondo perdido: TGN, GAD y GAM y a crédito: BDP y entidades del sistema financiero).

39. El subcomponente tiene previsto dos actividades: (i) Apoyo a los procesos de comercialización y mercados; (ii) Innovación, sistematización en equidad de género y juventud rural.

- a) **Apoyo a los procesos de comercialización y mercados**, se apoyará a los diferentes actores involucrados para su relacionamiento y vinculaciones comerciales a través de ferias donde se generarán ruedas de negocio, entre otros. También se realizarán campañas de promoción de los productos del complejo a nivel de los consumidores nacionales e internacionales en los diferentes mercados.

El Programa contempla el apoyo a las siguientes actividades: i) 18 cursos de capacitación de jóvenes (mujeres y hombres) en Uso de las TICs para hacer negocios con potenciales compradores; ii) certificación orgánica de 20 organizaciones económicas productivas; iii) certificación de comercio justo de 20 organizaciones económicas productivas; iv) capacitación de 9 jóvenes (tres por cada cadena de valor y hombres y mujeres) en estrategias de mercado y campaña de marketing a nivel nacional e internacional en las 3 cadenas (fibra, carne y cuero); v) establecimiento de relaciones y vínculos comerciales de 10 organizaciones económico productivas con empresas nacionales e internacionales; vi) 7 Intercambios y rutas de aprendizaje (grupos de 20 personas) a nivel nacional e internacional sobre temáticas específicas y de interés directo de cada grupo; vii) 35 concursos para obtención de personerías jurídicas de organizaciones económicas; viii) 188 ferias y premios municipales (47 ferias -1 por municipio- en 4 años), para emprendimientos y criadores de camélidos; ix) 12 ferias y premios departamentales (4 por cada departamento), para emprendimientos y criadores de camélidos; x) 4 ferias y premios a nivel nacional, para emprendimientos y criadores de camélidos; xi) apoyo para la participación en ferias internacionales; xii) 50 becas de aprendizaje para jóvenes universitarios (tesistas); xiii) 30 reuniones de Comités Locales de Asignación de Recursos.

- b) **Innovación, sistematización en equidad de género y juventud rural** ejes transversales para las actividades del componente 2, donde los jóvenes –especialmente los hombres-

---

<sup>131</sup> De asistencia técnica e investigación, así como servicios financieros, a través de Instituciones públicas (INIAF, SENASAG, SEDAG, GAD, GAM, Universidades...; BDP y Banco de la Unión) y privadas (ONG, Fundaciones, Universidades, Institutos Tecnológicos...; bancos, IFD y Cooperativas).

<sup>132</sup> Como industrias textiles medianas y grandes privadas (FOTRAMA, COPROCA, Altifibers y otras) y públicas (como la futura planta textil YACANA; así como las MyPEs y centros artesanales.

<sup>133</sup> Asociaciones y grupos de transformadores (charque, embutidos y otros derivados).

<sup>134</sup> Curtiembres y marroquinería artesanal.

viven mayormente en las ciudades pero sin perder aún sus lazos y relaciones con el campo. la migración y los flujos de productos y dinero entre campo y ciudad son parte de la vida rural. Esta situación y tendencias, afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres: las mujeres tienden a quedarse en el campo, responsabilizándose de las tareas domésticas, cuidado de los niños y adultos mayores y asumiendo las tareas productivas; mientras los hombres migran y generan ingresos en los ámbitos urbanos. Esta nueva realidad lleva a que el Programa impulse actividades específicas e innovadoras a favor de las mujeres y para generar iniciativas atractivas y generadoras de ingresos para la juventud que también tiende a emigrar.

Los grupos, asociaciones y organizaciones económicas con Planes de Negocio en los diferentes niveles deben tender a una equitativa participación de al menos el 50% de mujeres y al menos considerar una participación de un 15% de jóvenes; además de alentarse iniciativas específicas con y para jóvenes. Se prevén actividades como el apoyo a: i) 6 procesos de investigación y desarrollo con instituciones especializadas; ii) 3 campañas de sensibilización en equidad de género, en alianza con otros actores del área de intervención, dirigidas a usuarios directos e indirectos del Programa; iii) 1 sistematización de la experiencia de las organizaciones productivas en cuanto a la aplicación de medidas a favor de la equidad de género e inserción de jóvenes y su difusión, promoviendo innovaciones en cuanto a reducción de carga de trabajo en los grupos de planes de negocios y, iv) preparación y difusión de materiales (folletos, audiovisuales, programas y spots radiales, entre otros, en lenguajes acordes a cada región (español, aymara y quechua).

40. Resultados específicos esperados son: i) Organizaciones económicas productivas del nivel primario, insertas en mejores condiciones en el complejo productivo y suministran materia prima de calidad y cantidad suficiente a negocios que están en la fase de transformación; ii) Planes de negocio de organizaciones económico productivas del nivel secundario, ejecutados y muestran rentabilidad; iii) Infraestructuras construidas y administradas eficientemente de apoyo a los procesos de transformación primaria dinamizan la oferta y demanda del complejo productivo; iv) Jóvenes, mujeres y hombres empoderados(as) en los planes de negocio y en la dinámica económica del Complejo; v) Difusión realizada en requerimientos de mercado al interior del complejo productivo, en términos de calidad del producto, para incrementar la demanda, a través del uso intensivo de TICs; vi) Ruedas de negocio efectuadas a través de plataformas virtuales para compras y ventas; vii) Ferias efectuadas, donde los productores venden sus productos y generan nuevos clientes o compradores, a través de las ruedas de negocio con otros actores del complejo camélido; viii) Organizaciones económico productivas, a través de PN acceden a mercados con mayor poder de negociación; ix) Agrupaciones de productores con PN han sido formalizadas para su funcionamiento y articuladas a nichos de mercado y x) Alianzas efectuadas entre los actores del complejo productivo de camélidos y otros, con beneficios mutuos.

### **Componente 3. Acceso a Servicios Financieros**

41. La nueva Ley de Servicios Financieros (LSF) N° 393 de 21 de agosto de 2013 y el Decreto Supremo (D.S.) 2055 de 9 de julio de 2014, ofrecen condiciones auspiciosas para el acceso e inclusión financiera de productores/as del área rural del país. Es una oportunidad para el Programa para articular la oferta de servicios del sistema financiero a las necesidades de los criadores de camélidos y productores de sus derivados. “Considerar la oferta y la demanda de servicios financieros desde la perspectiva de las cadenas de valor contribuye a identificar la variedad de participantes que ofrecen servicios financieros en toda la cadena, incluidos acuerdos informales y transacciones entrelazadas (por ejemplo, insumos vendidos a crédito, compra anticipada de productos)...” Por lo que es necesario comprender las diferencias y los desafíos que implican los diferentes tipos de servicios financieros (microfinanzas, financiación rural, financiación agropecuaria, microfinanciación rural, finanzas de las cadenas de valor, proveedores de servicios financieros) según las necesidades y diversidad de actores que concurren en cada cadena. 135

---

<sup>135</sup>FIDA. Instrumentos de decisión del FIDA en la financiación rural. Roma, 2010, pp. 11 y 12.

42. Tiene como **objetivo**: Lograr el conocimiento, acceso e inclusión financiera de los productores, organizaciones y grupos de negocios del Complejo productivo de camélidos en diversos servicios y productos financieros ofertados por entidades del sistema financiero.

43. **Resultado esperado**: Las familias rurales de productores/as acceden a los diferentes servicios financieros promovidos por las intuiciones financieras intermediarias en el área de influencia del Programa fortaleciendo su ciudadanía y autoestima.

44. **Indicadores**: i) 15 000 familias usuarias acceden a educación financiera, conocen los derechos y obligaciones del consumidor financiero y los distintos productos financieros que ofertan las entidades del sistema; ii) Al menos unas 5 000 personas usan al final del Programa los servicios/plataformas de transferencias electrónicas y/o “billetera” móvil; iii) De las 10 000 personas que abren sus cuentas de ahorro, al menos un 80% mantienen y renuevan/continúan con las mismas, y iv) Al menos 20 organizaciones económico productivas acceden a créditos y productos financieros de entidades del sistema para capital de trabajo e inversión en sus emprendimientos.

45. En el caso de los PN de las organizaciones consolidadas y de las iniciativas impulsadas y ya fortalecidas por el VALE amerita un acápite especial dentro de la estrategia para su migración a servicios financieros. La estrategia contempla la promoción, negociación y lobby (cabildeo) con las entidades del sistema financiero para el desarrollo de productos financieros y su implementación en el apoyo al Complejo productivo de camélidos.

46. En este marco y sin ser limitativo a otras iniciativas emergentes que se abre con la LSF, se plantean los siguientes subcomponentes orientados a promover el acceso y uso de servicios financieros formales para dinamizar al Complejo productivo de camélidos y, particularmente las iniciativas de base: i) Información y educación financiera, ii) movilización del ahorro y, iii) promoción de servicios financieros acordes a la dinámica de los actores de los componentes 1 y 2.

47. **Subcomponente 1: Información y educación financiera**. El Programa proporcionará a las instituciones financieras reguladas o en proceso de obtener licencia de funcionamiento como las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), información general sobre el Programa, el Complejo productivo y los municipios donde aún no existe cobertura y servicios financieros. Por otro lado, el Programa coordinará con los gobiernos municipales para que ofrezcan facilidades a las entidades financieras para su instalación, logística y comunicación y, por otro, con los gremios de entidades financieras, El Programa ejecutará las siguientes actividades: i) diseño de la estrategia de información y educación financiera; ii) campaña de multimedios, según la estrategia; iii) talleres de capacitación en educación financiera, por módulos, a los facilitadores municipales del Programa y equipo del Programa<sup>136</sup> y; iv) información para entidades financieras. Estas actividades serán coordinados con entidades especializadas (PROFIN, FINRURAL, PRODEM, FIE, CIDRE u otras) y de cooperación internacional (p.e. BID) que disponen de programas de educación financiera, orientadas a la inclusión financiera de los diferentes actores del Complejo, particularmente de los involucrados en los Componentes del Programa.

48. También incluye la difusión y capacitación, a través de las acciones de educación financiera, sobre el uso de plataformas de transferencias electrónicas (remesas, giros y pagos) y otros servicios como de pago móvil a través de la telefonía celular.

49. Diversas experiencias indican que cuando a los hogares pobres se les brinda la posibilidad de acceder a los servicios financieros ofrecidos por el sistema formal, siempre y cuando se les proporcione una educación financiera adecuada, no solamente pierden sus miedos hacia el sector, sino que reconocen las ventajas que pueden obtener. Esta actividad se realizará a través de multimedios, reuniones y talleres y otras iniciativas a desplegar en el ámbito territorial del Programa.

---

<sup>136</sup>Presupuesto de ingresos y gastos familiares, costos, diversos productos financieros: créditos, ahorros, servicios y sus características y condiciones, obligaciones y derechos del consumidor financiero.

Se prevé que esta capacitación sea también impartida a los equipos técnicos de los componentes del Programa.

50. **Subcomponente 2: Movilización del ahorro.** El Programa proporcionará incentivos y modalidades innovadoras de apertura al ahorro monetario, en convenio con entidades financieras que tengan cobertura de servicios financieros en los municipios seleccionados por el Programa. Los incentivos serán para familias que participen en las diferentes iniciativas del componente 1 y componente 2 (grupos de organizaciones económicas productivas que acceden al Programa con Planes de Negocios), cuyo acceso será a través de propuestas de ahorro, efectuadas por las organizaciones comunales y grupos de negocios y calificados por el Comité Territorial y el CLAIP respectivamente. Se espera beneficiar con estos incentivos financieros tanto a hombres, mujeres y jóvenes, como instrumento útil para romper su desconfianza hacia el sistema financiero, fortalezcan su ciudadanía y autoestima como parte del ejercicio de inclusión social con derechos y obligaciones y cuenten con disponibilidad de recursos en casos de emergencia y accedan a servicios complementarios (pagos, remesas, bonos, etc., ligados al subcomponente 1).

51. Se prevé el apoyo a la apertura de cuentas de ahorro, donde el Programa cofinanciará con el 50% de incentivo y la familia usuaria cubrirá el otro 50%.

52. **Subcomponente 3: Promoción de servicios financieros** acordes a la dinámica de los actores de los componentes 1 y 2. Se establecerá una estrategia de acceso a servicios financieros tanto para el Complejo Productivo en su conjunto como para los actores principales involucrados en el Programa, con capacidades para asumir esta responsabilidad, tanto en coordinación con entidades especializadas del sector público (BDP, Banco Unión) que ya han desarrollado líneas de crédito, garantías y fideicomisos para otros rubros o cadenas (como en el caso de quinua) como con entidades especializadas (PROFIN, FINRURAL e IFD) que cuentan con diversos productos e innovaciones financieras que pueden adaptarse a la realidad de los criadores, productores y emprendedores del sector camélido (acorde al tipo de emprendimientos, cronogramas de producción y sentido de oportunidad de cada emprendimiento, bajo condiciones adecuadas al tipo de iniciativa: costos e intereses, garantías y plazos).

53. Los resultados específicos esperados del Componente son: i) Familias de las organizaciones económicas con información y conocimientos sobre las obligaciones y derechos del consumidor financiero, los servicios financieros y con acceso e inclusión a los mismos (ahorros, créditos y otros); ii) Organizaciones económicas productivas con planes de negocio gestionan créditos al sistema financiero; iii) Jóvenes y mujeres con cuentas de ahorro, informados de sus beneficios y con ahorros incrementados; iv) Instituciones financieras despliegan sus propuestas, servicios y productos financieros acordes a la dinámica del Complejo y de las iniciativas impulsadas en los Componentes 1 y 2.

## **Apéndice 5: Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución**

### **Entidad responsable y ejecutora del Programa**

1. El esquema de implementación planteado está basado en los beneficios de los importantes avances a nivel institucional que ha tenido en los últimos tiempos el desempeño del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) a través del Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario (VDRA), lo que permite contar con un marco institucional solvente y con mucha experiencia para la formulación de estrategias públicas y la ejecución de programas de desarrollo rural.
2. Bajo este contexto, como organismo ejecutor del Programa, serán las responsabilidades del MDRyT: i) incluir en su presupuesto anual, los requerimientos de recursos del Programa, y tramitar su aprobación ante VIPFE y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, y ii) ejecutar y supervisar la ejecución del Programa de acuerdo a los términos del Convenio de Financiación, las directrices del FIDA, las normas vigentes en la legislación Boliviana, diseño del Programa y Manual Operativo del Programa (MOP).
3. La ejecución del Programa, estará a cargo de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) que es parte del MDRyT, la misma que asumirá las funciones de ejecución directa durante sus 6 años de implementación, siendo un Programa desconcentrado. La (UEP) estará conformada por una Coordinación Nacional, acompañada de un equipo técnico, administrativo y hasta 3 Unidades Técnicas Departamentales (UTD), ubicadas en los tres departamentos dentro del área de intervención del programa. La UEP tiene la responsabilidad de la implementación del Programa, la misma que dispone de autonomía de gestión con capacidad técnica, administrativa, financiera y jurídica para una idónea y eficiente ejecución.

### **Organización y administración**

4. El Programa, en su condición de programa de inversión del MDRyT, se articulará de manera directa con el VDRA, para efectos de planificación, programación de actividades, presupuestos, seguimiento y evaluación.
5. La Coordinación Nacional del Programa, será responsable de dirigir los actos administrativos, técnicos, financieros, operacionales; así como supervisar a las áreas técnica, administrativa y financiera para el cumplimiento de las actividades programadas del Programa y rendirá cuentas directamente al MDRyT, a través del VDRA.
6. Especialista en Seguimiento y Evaluación del Programa, será responsable de la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones y resultados del Programa de conformidad con: i) los objetivos, componentes y subcomponentes del Programa; ii) el Plan Anual Operativo técnica y financiera; iii) el marco lógico y los indicadores RIMS; iv) la estrategia de sostenibilidad de los procesos que impulsará el Programa; y v) el enfoque transversal de inclusión de equidad de género y jóvenes.
7. Administrador del Programa, asegurará que el Programa cumpla con las directrices del Convenio de Financiación, la normativa nacional, los estándares de eficiencia y eficacia esperados, planificación administrativa y presupuestaria, la ejecución de programación presupuestaria, el cumplimiento de los procesos de adquisiciones y garantizar los desembolsos de recursos económicos en tiempo y forma.
8. Equipos de las Unidades Técnicas Departamentales, son parte de la estructura orgánica del Programa, trabajarán bajo la tuición y directrices de la Coordinación Nacional de la Unidad del Programa en todas sus fases de la implementación. Desarrollarán vínculos regionales con los

Gobiernos Autónomos Departamentales<sup>137</sup>, Gobiernos Autónomos Municipales, mancomunidades de municipios, organizaciones sociales, organizaciones económicas campesinas y otras entidades públicas y privadas para hacer operativo el Programa de manera integral y lograr una ejecución incluyente, basada en la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, técnicos y financieros presentes en los territorios.

9. El MDRyT seleccionará y nombrará al Coordinador(a) Nacional del Programa de acuerdo con la normativa vigente nacional, mediante un proceso de selección competitivo y transparente con términos de referencia y metodología de selección aceptables para el Fondo. Dicho nombramiento se hará previa no objeción del Fondo. En caso de ser necesario reemplazar al Coordinador Nacional del Programa, el MDRyT, tras justificar al Fondo dicha necesidad y en base a una evaluación de desempeño de tipo técnico, seleccionará y nombrará en acuerdo con el Fondo, a su sucesor a la mayor brevedad posible siguiendo un procedimiento competitivo y transparente. Todos los demás cargos del Programa o sus eventuales reemplazos serán cubiertos conforme al procedimiento establecido en la normativa nacional vigente y según el siguiente procedimiento: i) definición de los términos de referencia y las calificaciones y experiencia a reunirse en acuerdo con el Fondo; ii) proceso de selección público, transparente y competitivo previamente acordado con el Fondo; y iii) nombramiento del/a candidato/a seleccionado/a previa no objeción del Fondo. La renovación de los contratos del equipo se realizará previa evaluación de desempeño de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del Fondo.

10. Se establecerán tres Comités Territoriales de Calificación, que calificará propuestas en producción primaria, conformada por cinco miembros (dos autoridades locales originarias campesinas, un delegado del gobierno municipal y dos talentos locales), seleccionados de acuerdo a usos y costumbres. Los talentos locales deben ser especialista o talento local en la respectiva temática. Una vez concretado el proceso de calificación del concurso de grupos de comunidades, estos deberán comunicar al Programa los datos de la comunidad líder responsable del manejo de los recursos en efectivo a ser transferidos por el Programa a las cuentas abiertas, para lo cual los Facilitadores Municipales del Programa deben prestar la asistencia técnica correspondiente y realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación.

11. Para los concursos en manejo de recursos naturales se nombrarán Jurados Comunales. Las comunidades participantes seleccionarán de acuerdo a usos y costumbres un experto de acuerdo a la temática del concurso en manejo de recursos naturales, quien junto al facilitador municipal del Programa deben calificar los resultados físicos de cada comunidad que son miembros de grupos de comunidades (en promedio 5 comunidades por grupo).

12. Se establecerán tres Comités Locales de Inversiones Económicas Productivas, repartidos en las áreas de intervención del Programa para la selección y aprobación de los Planes de Negocios (PN). Los Comités<sup>138</sup> estarán conformados por representantes acreditados por cada una de las organizaciones que la conforman, quienes tendrán derecho a voz y voto, serán entre siete a nueve personas, e incluirán hombres y mujeres. La composición pública-privada de los comités variará según cada departamento, pero su membresía generalmente incluirá: i) un/a representante de la UEP (que actuaría como Secretario(a) del Comité); ii) un/a representante del Gobierno Autónomo Departamental; iii) un/a representante del Gobierno Autónomo Municipal; iv) un/a representante del sector privado con experiencia en el tipo de negocios propuestos; v) dos representantes (hombre y mujer) de organizaciones económicas campesinas (serán sustituidos por otros representantes temporalmente en caso de existir conflicto de interés); vi) un/a representante de organización de jóvenes, vii) un/a representante de los sindicatos, viii) un/a representante de una entidad financiera, y ix) un/a representante de los ayllus.

---

<sup>137</sup> De acuerdo a la nueva constitución política del estado de Bolivia, ahora los Gobiernos Departamentales están representados por los Gobiernos Autónomos Departamentales.

<sup>138</sup> Los comités locales de aprobación de Inversiones Económicas Productivas, contarán con reglamentación específica para su funcionamiento.

13. Las **funciones de los comités** serán: i) analizar, calificar, recomendar, aprobar o postergar las propuestas de: Iniciativas Comunales en producción primaria y manejo de recursos naturales, Planes de Negocios de acuerdo con lo establecido en los Reglamentos Específico de los diferentes Comités y Jurados Comunales; ii) durante las sesiones, los comités revisarán la documentación requerida por cada categoría y/o tipología de iniciativa de acuerdo a los criterios de elegibilidad y de viabilidad técnica, económica, social, género, ambiental; y iii) calificarán las propuestas; establecerán los ganadores; prepararán y firmarán las actas de calificación; y formularán sugerencias para que las organizaciones no ganadoras mejoren sus propuestas para su presentación en siguientes sesiones de los comités. Sobre la base de las recomendaciones de los comités, la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) a través de las Unidades Técnicas Departamentales (UTD), transferirá a los usuarios los recursos económicos para el cofinanciamiento de las IEPs, mediante la norma nacional vigente y mecanismos bancarios, previa suscripción de contratos celebrados entre el Programa de Desarrollo Integral del Altiplano y los representantes legalmente seleccionados por las y los usuarios.

14. Por otra parte, el MDRyT con la UEP, preparará el Manual de Operaciones del Programa (MOP). Dicho manual abarca entre otros los siguientes temas: Objetivos y descripción del Programa; descripción de los componentes del programa; estrategia de inclusión (equidad de género y jóvenes) en el marco del programa; la dimensión ambiental y sistema de seguimiento y evaluación; asimismo, incluirá la población objetivo, área de ejecución, organización para la ejecución, condiciones legales e institucionales para la puesta en marcha y ejecución del Programa; actividades para la puesta en marcha del programa y ejecución de los proyectos de los beneficiarios y la estructura de cuentas y auditorías. Además, dicho manual operativo, contendrá apéndices donde se detallaran: las modalidades de ejecución de los componentes, la organización y funciones del personal del programa, los arreglos de seguimiento y evaluación participativa, incluidos los indicadores de resultados, procedimientos y flujograma de fondos y desembolsos, modalidades y procedimientos de adquisiciones y contrataciones, sistemas de contabilidad, gestión y control financiero, los reglamentos de asignación y transferencia a las y los beneficiarios de recursos y requerimientos de contrapartida y otros reglamentos operativos. Una vez elaborado el MOP, el MDRyT con su aprobación enviará el MOP al Fondo para su consideración y para que otorgue su no objeción. Si fuera necesario, una vez iniciadas las acciones del Programa, el MDRyT podrá proponer modificaciones al MOP, que serán efectivas solamente con la no objeción del Fondo.

### **Sistema Nacional Financiero (SNF)**

15. El Sistema Nacional financiero legalmente constituido, será aliado estratégico del Programa a nivel nacional y territorial respectivamente para la promoción y el acceso a servicios financieros a nombre de las familias y los grupos emprendedores que reciban el apoyo del Programa. La alianza a nivel de las entidades financieras, también hará posible que las líneas de crédito y otros servicios financieros disponibles se adapten adecuadamente a la población meta del Programa, y asumiendo el éxito de los Planes de Negocios, podría asegurar el acceso al financiamiento en el futuro para el grupo emprendedor.

16. La Ley 393 de Servicios Financieros en Bolivia de fecha 21 de agosto 2013, universaliza estos servicios y deben cumplir la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población. Además, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), tiene como uno de los objetivos el proteger los ahorros, promover el acceso universal a los servicios financieros.

### **Estrategia para la implementación del Programa y justificación**

17. La estrategia de implementación del Programa se centra en hacer operativas alianzas interinstitucionales con otros programas y proyectos del sector público y diversas organizaciones de la sociedad civil en las zonas de intervención del Programa, con el fin de asegurar, la inclusión social del número contemplado de familias rurales en el área de incidencia del Programa y la coordinación de medidas de política social, económica y ambiental en cada uno de los territorios focalizados. Las alianzas estratégicas para el Programa que se harán efectivas en los 3 territorios o departamentos,

incluyen: los Gobiernos Autónomos Departamentales, los Gobiernos Autónomos Municipales, las organizaciones socio-productivas y territoriales, y otros actores propios de los respectivos territorios, quienes son los socios estratégicos en la implementación del Programa.

18. El alcance y configuración de las alianzas varían entre los distintos territorios, conforme con las prioridades de los Gobiernos Autónomos Departamentales, las capacidades de las organizaciones territoriales, y las oportunidades que se consideren estratégicas para la consecución de los fines del Programa en cada uno de los territorios. No obstante, además de ser un medio para la implementación, el fortalecimiento de las organizaciones territoriales es un objetivo en sí mismo del Programa y parte fundamental de su estrategia innovadora, basada en las alianzas e iniciativas propias de los actores y la demanda local de los usuarios. Además se prevé que con el fortalecimiento organizacional que reciban las comunidades beneficiarias del programa, serán capaces de utilizar de manera eficiente, oportuna y transparente las transferencias de recursos que reciban del programa.

### **Competencias de los principales socios**

19. Dentro de sus respectivas circunscripciones, la misión de los principales socios será: facilitar la participación ciudadana; gestión de recursos naturales; ordenamiento y planificación territorial; apoyo financiero para el fomento a la producción agropecuaria, riego, seguridad alimentaria y toda iniciativa económica productiva en lo que corresponde al Complejo Productivo de Camélidos.

20. La Entidad Ejecutora del Programa del MDRyT, que es parte del Ejecutivo del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, con recursos del Gobierno Central cofinancia la ejecución del Programa en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. La aprobación de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización Administrativa y Financiera del Estado, no interfiere en la ejecución directa de Proyectos de Inversión del MDRyT en las distintas áreas de intervención, tomando en cuenta que los recursos de contraparte utilizados para financiar el Programa, son parte del Tesoro General de la Nación, pero también se prevén contraparte con recursos de los Gobiernos Autónomos Departamentales o Gobiernos Autónomos Municipales, por lo que el programa que es de interés del Gobierno Central, al ser ejecutado en cada región, se constituye en apoyo y fortalecimiento a los mencionados Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales en la perspectiva de la consolidación de políticas públicas locales, regionales o nacionales.

21. Adicionalmente, se prevé que el Programa de Desarrollo Integral del Altiplano, respetará la autodeterminación y autogobernación de aquellos municipios que hayan optado por la autonomía indígena originaria y campesina en concordancia con el último referéndum de autonomías, para lo cual se tomara en cuenta el reconocimiento y respeto de los derechos de los pueblos y naciones, enmarcados en la libertad, dignidad, tierra, territorio, respeto de su identidad, formas de organización propia, los usos, costumbres, tradiciones, lengua, formas de organización administrativa y otros aspectos directamente relacionados con el territorio en donde se coincida con la intervención del programa.

22. La experiencia de anteriores proyectos de desarrollo rural implementados, ha mostrado que los objetivos y metas alcanzados, no estuvieron supeditados de manera explícita al apoyo de los socios estratégicos en las zonas intervención, más bien su contribución de apoyo logístico y en su caso económico, han sido tomados en cuenta para maximizar resultados de impacto. Una vez que los aliados tuvieron el convencimiento de la metodología y los resultados alcanzados, los mismos lograron empoderarse y replicar dichas metodologías en otras zonas, para luego con la inversión de recursos propios a demanda de las familias obtener similares resultados.

23. Los Gobiernos Autónomos Departamentales y Gobiernos Autónomos Municipales, apoyarán la ejecución del Programa mediante tres formas principales:

- a) Con base en los planes de ordenamiento y desarrollo territorial, facilitarán la identificación de prioridades relacionadas con los objetivos del Programa;

- b) En base a convenios específicos, cofinanciarán obras y actividades complementarias a las propuestas que reciban apoyo financiero o no-financiero del Programa; y
- c) Participarán en los procesos de seguimiento y evaluación participativa, incluido el Proyecto de Control Ciudadano.

24. La Ley N° 144 de Revolución Productiva Comunitaria y Agropecuaria de 26 de junio de 2011, cuya finalidad es lograr la soberanía alimentaria en condiciones de inocuidad y calidad, estableciendo mecanismos técnicos, tecnológicos y financieros manteniendo el equilibrio armónico con la naturaleza, tiene concordancia con el diseño, los objetivos del Programa de Desarrollo Integral del Altiplano, en una primera instancia al tratarse de un programa de intervención directa del Gobierno Central, hacia el grupo meta que son las familias y organizaciones de productores de los municipios de cada uno de los departamentos del área de intervención, legalmente no tiene elementos de contravención, más bien las acciones del programa se traducen en un apoyo fundamental para la maximización de los resultados esperados con la implementación de la Ley recientemente aprobada, debido a que el Programa tiene el propósito de fortalecer las capacidades de las familias para la producción sostenible de alimentos, el incremento de la productividad, la generación de excedentes, la comercialización, el incremento de los ingresos económicos, el acceso de los usuarios servicios financieros, lo cual es coincidente con los objetivos de la Ley en cuestión.

### **Otros socios técnicos en la implementación del Programa**

25. El **Programa**, en base al establecimiento de alianzas estratégicas, tiene el potencial para articular todos los demás proyectos en beneficio de la población rural de estos espacios. Para facilitar la articulación del Programa con instituciones público-privadas existentes en el área de intervención, los equipos en cada territorio tendrán un alto grado de autonomía operativa para la suscripción de convenios interinstitucionales.

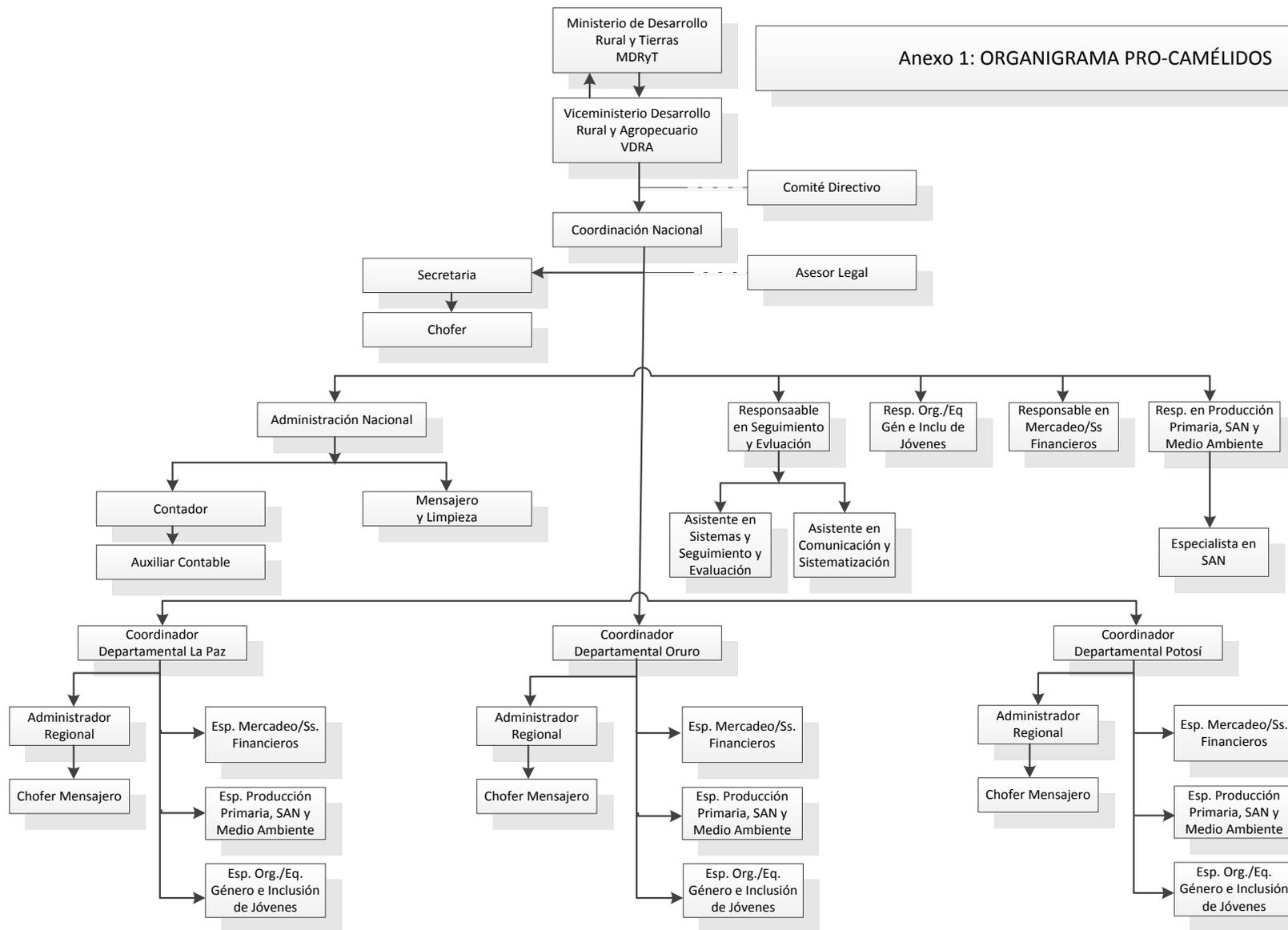
26. **El sindicato.** Tiene especial influencia en los valles, regiones denominadas ex haciendas, por tratarse de aquellas en que el sistema de producción estaba asentado en el latifundio agrario y en las relaciones de servidumbre con la mano de obra de las haciendas. El sindicato campesino, es la base de un complejo sistema de organización política, pues dependiendo del nivel de su representación, los sindicatos campesinos se articulan en subcentrales y centrales campesinas, que son representaciones a nivel cantonal y provincial, las mismas que forman parte de las federaciones regionales y departamentales, las mismas que conforman la Confederación Sindical de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), con presencia en una pequeña parte de los municipios en el área del Programa.

27. **El Ayllu.** Es el tipo de organización de origen andino predominante en las zonas altas, aunque a lo largo de la historia, su influencia se extendió también a las zonas de valles y de ceja de selva. El Ayllu es también la base sobre la que se han conformado nuevas organizaciones regionales como producto de un complejo proceso de reconstitución de unidades en un determinado territorio. De esta manera se encuentran autoridades y organizaciones territoriales étnicas regionales, departamentales y especiales propias de cada nivel de los pueblos indígenas los mismos que a nivel nacional conforman el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ). En el área del Programa, el CONAMAQ no tiene la misma presencia territorial ni la autoridad práctica que la organización sindical; sin embargo, en aquellos territorios en los que tiene representación, su influencia es significativa porque, a diferencia del sindicato, la autoridad originaria del ayllu combina las temáticas tierra-territorio con la autoridad moral en una práctica ancestral del poder que en los últimos tiempos le ha permitido posicionarse con bastante éxito en la vida política nacional.

28. **Organizaciones Económicas Campesinas.** En los últimos años se han constituido una multitud de actores que trabajan en las diversas áreas del desarrollo económico y productivo, consolidando un nuevo tipo de empresas asociativas campesinas denominadas OECAS (Organizaciones Económicas Campesinas), que en la mayoría de los casos, son reconocidas en los ámbitos público y privado. Son organizaciones de base cuyos esfuerzos están mayoritariamente

dirigidos hacia el mejoramiento económico de sus miembros que pertenecen a los sectores marginales rurales campesinos e indígenas. Algunas de estas organizaciones, han incursionado con éxito en las áreas de transformación y comercialización de productos agrícolas y pecuarios. Al hacerlo, han generado diversos circuitos de economías a pequeña y mediana escala que han logrado un acceso a los diferentes mercados, cuyo aporte empieza a ser visibilizado en lo económico y su influencia es ya parte de la caracterización de sus regiones.

Anexo 1: ORGANIGRAMA PRO-CAMÉLIDOS



<b>Anexo 2:</b>				
<b>Resumen Perfil del Equipo del Programa</b>				
<b>CAR GO</b>	<b>FUNCIÓNES</b>	<b>PERFIL</b>	<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Coordinador/a General Programa PRO- CAMÉLIDOS	Dirigir la Unidad de ejecución del Programa, en sus aspectos técnicos, administrativos y financieros.  Liderar, coordinar y supervisar las áreas técnica, administrativa y financiera para el cumplimiento de las actividades programadas del Programa.  Coordinar la preparación de los Programas operativos anuales y Presupuestos.  Gestionar las actividades ligadas a la implementación del Programa de acuerdo al diseño.  Reporta directamente al Viceministerio de Planificación y Coordinación.	Alta capacidad de dirección y negociación.  Experto en desarrollo rural.  Liderazgo y alta capacidad de planificación.  Orientación al logro de resultados.  Habilidad para la identificación de potencialidades en los recursos humanos del equipo técnico, administrativo del programa.	Profesional en áreas de economía, ciencias agrícolas, administración pública.  Estudios de postgrado en el área de trabajo.	Experiencia en el manejo de programas de financiamiento externo de al menos 5 años.  Experiencia en la dirección de programas de inversión pública sector rural de al menos 5 años.
Responsable Legal	Asesoramiento al Coordinador General el Programa en temas jurídicos.  Elaborar y refrendar contratos, comodatos y convenio que suscriba el Programa.  Velar por el cumplimiento de las normas nacionales y directrices del financiador.  Dentro el ámbito legal realizar trámites judiciales ante instancias correspondientes.	Capacidad para cumplir compromisos de trabajo por producto.  Proactivo y pro positivo para apoyar el cumplimiento de resultados.  Alto nivel de compromiso con las demandas sociales del sector rural.	Formación profesional a nivel de licenciatura en ciencias jurídicas.	Sólidos conocimiento de la ley 1178, normas básicas de contratación y ley 004/2010.  Experiencia general de 3 años con proyectos de inversión pública, cofinanciadas con la cooperación internacional.
Administrador General	Organización e implementación gerencial, administrativa y financiera de proyectos de inversión pública.	Alta capacidad de desarrollo organizacional administrativo y financiero.  Liderazgo y capacidad de dirección de equipos.  Capacidad de negociación con niveles mando medio.  Fuerte orientación al logro de resultados.	Profesional en áreas económicas financieras.  Mención en gerencia administrativa, sistema de compras públicas, inversiones para el sector público.	Experiencia en proyectos de desarrollo social con financiamiento externo.  Experiencia no menor a 3 años en el manejo de programas de desarrollo rural.

Especialista en Planificación Seguimiento y Evaluación	<p>Elaborar la planificación de cada año del Programa.</p> <p>Elaborar el sistema de seguimiento y evaluación.</p> <p>Implementar los sistemas de seguimiento y evaluación con las particularidades del Programa de Desarrollo Integral del Altiplano.</p> <p>Reporta directamente al coordinador general.</p>	<p>Experiencia en el montaje y operación de sistemas de seguimiento y evaluación en proyectos de alta disgregación territorial.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo y coordinación con unidades operativas.</p>	Profesional con estudios especializados en materia de seguimiento y evaluación.	Al menos 4 años de experiencia a cargo del manejo de un sistema de seguimiento y evaluación para proyectos con características similares al Programa de Desarrollo Integral del Altiplano.
Contador General y adquisiciones	<p>Coordinar con la administración general con el objeto de implementar los sistemas administrativos y de información que permitan llevar a cabo los procesos de adquisiciones, financieros y contables que requiera el programa.</p> <p>Supervisar los equipos administrativos a nivel departamental y territorial.</p> <p>Monitorear cumplimiento de las normas en los distintos niveles.</p>	<p>Conocimiento de las normas y políticas FIDA en materia de adquisiciones y manejo financiero.</p> <p>Capacidad de manejo y supervisión de equipos administrativos.</p>	Profesional contador público o experto en administración pública.	Probada experiencia no menos a 5 años en el manejo de aspectos administrativos en programas de características similares.
Coordinadores Departamentales	<p>Coordinación a nivel departamental de las actividades del programa, particularmente establecer vínculos e interacción entre los equipos técnicos del programa, las autoridades y entidades a nivel territorial y las organizaciones productivas y sociales beneficiarias del programa.</p> <p>Capacidad de captar recursos de otras instituciones vinculadas en el sector.</p>	<p>Profesionales de nivel medio, especialistas en desarrollo rural con amplia capacidad de negociación e interacción con los distintos niveles en los que opera el programa.</p> <p>Disposición a desarrollar trabajo intenso en el terreno.</p> <p>Amplia orientación al logro de consensos entre los diversos actores y a la obtención de resultados efectivos.</p>	Profesionales con estudios en materias económicas, productivas y agrícolas con no menos de 3 años de experiencia profesional.	Experiencia no menor a 3 años en el desempeño de cargos con características similares.

## Apéndice 6: Planificación, seguimiento y evaluación, y aprendizaje y gestión de los conocimientos

### Introducción

1. Este apéndice presenta las líneas generales para facilitar el diseño e implementación del Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión de Conocimiento (PSEyGC) del Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMÉLIDOS) del Estado Plurinacional de Bolivia. El concepto de PSEyGC se fundamenta en las recomendaciones de la “Guía para el SyE de proyectos” del FIDA (2002), “las directrices prácticas para la realización de impacto RIMS” del FIDA (2004), “el manual sobre indicadores RIMS de primer y segundo nivel” del FIDA (2007), “las directrices para la formulación del marco lógico” del FIDA (2011) y “las directrices para el informe de diseño de Proyectos” (2011).

2. El sistema propuesto se basa en las recomendaciones e insumos de varias instituciones y programas del país, entre ellos las lecciones aprendidas del Proyecto VALE, cofinanciado por el FIDA y que está en su etapa final y de otros proyectos de la cooperación internacional como el PCI Internacional (USAID), Fundación Tierra, Fundación PROINPA y otros.

3. En el diseño se aprovechó la disponibilidad, conocimiento y lecciones aprendidas de las diferentes instituciones. Para elaborar el presente documento y toma en cuenta las recomendaciones de las ayuda memorias de la supervisión directa del Proyecto VALE, del Proyecto plan VIDA, la misión de evaluación programa país y de la ampliación del COSOP. Documentos mencionan ciertas debilidades y dan recomendaciones para tener un buen sistema de Seguimiento y Evaluación. Entre las recomendaciones encontradas se mencionan: (i) establecer una función de seguimiento que permita identificar problemas; (ii) definir mejor los instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación y mejorar los flujos de información; (iii) sistematizar experiencias e identificar lecciones aprendidas en particular sobre las posibles innovaciones; (iv) diseñar e implementar una estrategia de comunicación que difunda los logros de los programas y v) previsión de un seguimiento tomando en cuenta la línea base del Programa y línea base individualizada de las organizaciones apoyadas, para poder diferenciar el efecto directo de la intervención del Programa, a través de encuestas, sistematizaciones, autoevaluaciones de grupos focales, siendo necesario un seguimiento constante a las organizaciones apoyadas. Otra de las principales debilidades identificadas en algunos de los Proyectos del FIDA en la región, es la ausencia o la elaboración muy tardía del Estudio de Base, que es fundamental para poder medir los cambios y resultados esperados por los programas

4. El **Sistema de SyE** para el Programa es: i) sistémico conformado por "Subsistemas" independientes pero altamente relacionados: la planificación, el seguimiento, la evaluación y la Gestión del Conocimiento; ii) prospectivo, tomando en consideración los resultados a nivel de efecto e impacto; iii) estratégico, centrándose en la implementación, análisis y verificación de "estrategias de acción" y no tanto de actividades, para el logro de los resultados esperados; iv) participativo, porque enfatiza y requiere la participación de los diferentes actores involucrados tanto internos como externos al programa, permitiendo al programa articular en forma respetuosa diferentes culturas, saberes ancestrales, conocimientos, normativas, intereses y enfoques; v) descentralizado, reconociendo y fortaleciendo diferentes intereses y niveles de responsabilidad en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del programa; y vi) con enfoque de equidad de género y generacional, desagregando la información por sexo y edad para monitorear el acceso de mujeres y hombres y la participación de los jóvenes en las diferentes actividades; El sistema incorpora diferentes enfoques promovidos por el FIDA como instrumentos de apoyo a la gestión exitosa del Programa para lograr el relevamiento, procesamiento, análisis y documentación de las innovaciones que se van generando con la

ejecución del Programa. El proceso de SyE, es de una forma lógica y coherente, tomando en cuenta fases de reflexión y acción que parten de la identificación de las diferentes innovaciones propuestas por el Programa y hacer la medición/valoración de los mismos y la generación de lecciones aprendidas que permiten ir mejorando y ajustando las estrategias de intervención.

## Estructura del sistema

5. Las actividades del sistema estarán bajo responsabilidad de la Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (USE), que está compuesta por un/a Especialista y un/a Asistente en la sede central. Esta unidad coordina el diseño, puesta en marcha, mantenimiento y uso del sistema que recoge, consolida, analiza y reporta la información y los aprendizajes que genera la implementación del Programa, en sincronización con las tres oficinas regionales, donde contará con personal para estas actividades.

6. La USE está dotado de los recursos financieros necesarios para cubrir los requerimientos técnicos, logísticos y de desarrollo de capacidades. Cuenta con autoridad necesaria y el soporte de la gerencia para el mantenimiento del sistema y para encarar las posibles resistencias culturales a las actividades de SyE dentro del equipo técnico con el fin de implementar el sistema exitosamente. Tiene las funciones de gestionar la información pertinente y oportuna sobre la implementación y presentarla con calidad para promover el uso en la toma de decisiones; garantizar la gestión e institucionalización del aprendizaje organizacional y apoyar a los tres componentes en la implementación de las estrategias operativas. El sistema está conformado por cuatro subsistemas, que se describen a continuación:

7. **Planificación:** Levanta las hipótesis de cambio del programa, así como establece periódicamente las metas, indicadores y resultados, precisando qué debe hacerse y por quién, junto con la asignación de recursos financieros basándose en los insumos de los especialistas temáticos. Utiliza tres herramientas.

- a) **Planificación estratégica**, cuyo documento de referencia es el Plan Estratégico del Programa que es elaborado conjuntamente y en forma participativa con el equipo técnico del Programa, los representantes de las organizaciones de los productores y productoras rurales y de las principales cadenas de valor identificadas (empresas comercializadoras). La elaboración del plan se hará durante los primeros meses de ejecución del Programa.
- b) **Planificación programática**, que usa el Marco Lógico (ML), donde se precisa los productos, efectos e impactos del programa y los indicadores (incluidos RIMS) que permite guiar al logro de los resultados propuestos, medir cuantitativamente y verificar cualitativamente el avance en los indicadores. El ML es revisado, analizado, actualizado y socializado con los diferentes actores involucrados, los potenciales usuarios del programa (organizaciones y los productores y las productoras rurales), entre otros actores interesados. Una vez iniciada la ejecución del programa, se revisa permanente el ML precisando los indicadores y las metas propuestas inicialmente a la luz de la ejecución y del contexto institucional.
- c) **Planificación Operativa** precisa las acciones/actividades que se realiza en el programa y los recursos financieros necesarios para ejecutarlas. Las actividades están integradas entre los tres componentes y sobre todo articuladas al logro de los resultados propuestos. La elaboración del POA es participativo, considerando las demandas de los productores y las productoras rurales y sus organizaciones, quienes usan instrumentos ya validados por proyectos de desarrollo rural cofinanciados por el FIDA, tanto en Bolivia como en la región andina, como el Diagnóstico Rural Participativo, Diagrama de Vent, Mapas Parlantes, entre otras herramientas participativas para realizar la planificación de su territorio y el desarrollo del complejo productivo de camélidos.

8. **Seguimiento:** Brinda información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las actividades programadas anualmente, los logros obtenidos y la utilización de los recursos presupuestados para toma de decisiones que permite hacer las correcciones y reorientaciones necesarias durante la marcha del programa. Se hace seguimiento en forma permanente a los avances de las actividades y productos definidos en el POA, a través de informes de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), informes de visitas a terreno, base de datos articuladas, ayudas memoria de las reuniones, entre otros.

9. El Seguimiento es un proceso interno de la UEP, realizado por el equipo del Programa en sus diferentes instancias que ejecutan las actividades señaladas en el POA, y con responsabilidades específicas, en ese marco se tendrá reuniones de auto-seguimiento por lo menos cada semestre.

10. Se promoverá la activa participación de los grupos usuarios y las oficinas regional en los procesos de seguimiento, la misma debe ser continua hasta la finalización del Programa (aunque las diferentes iniciativas comunales y grupales hayan concluido el contrato con el Programa). Además del seguimiento numérico, se usarán herramientas audiovisuales, como pueden ser fotografías y por ejemplo videos que ilustran los avances.

11. La USE tiene las siguientes funciones: i) vigilar que el seguimiento primario esté siendo ejecutado por los responsables de la ejecución, ii) coordinar reuniones periódicas para analizar participativamente de cómo el programa está avanzando hacia el logro planteado en el POA, iii) consolidar la información de los componentes técnicos y el componente transversal de inclusión (equidad de género y jóvenes, seguridad alimentaria) para tener los reportes de avance, iv) realizar acciones aleatorias de seguimiento en campo, mediante visitas y reuniones de verificación, para triangular la información que proviene de las tres unidades regionales del programa y v) elaborar informes periódicos, como el informe anual al FIDA sobre los indicadores RIMS ( para lo cual se cuenta con un formato específico) y reportes para ser remitidos al MDRyT.

12. El referente del seguimiento es el POA, que es la base principal para "armar" este subsistema y con ello diseñar: i) el cronograma de seguimiento (agregar al POA del año respectivo para asegurar tiempo y recursos necesarios para ejecutarlo), ii) los formatos para recoger la información (teniendo en cuenta las técnicas a ser utilizado) y iii) los informes de seguimiento que, en términos generales son para uso interno de la UEP ya que permiten conocer los logros y las dificultades encontradas en el desarrollo de las actividades con el fin de hacer los ajustes necesarios para lograr lo que se ha acordado.

13. **Evaluación:** El estudio de base se realiza para determinar el punto de partida del programa y cuantificar los valores iniciales de los indicadores de efecto e impacto propuestos en el Marco Lógico. A partir del año 2004, todos los Proyectos y programas del FIDA, en el marco de la Gestión por Resultados e Impacto (RIMS); deben aplicar la encuesta de impacto RIMS, como parte del estudio de base, el mismo que debe ser replicado al medio término y al final para poder medir los cambios a nivel de impacto. En este sentido, durante el primer semestre de ejecución del Programa, la USE coordina la realización del Estudio de Base, considerando los siguientes instrumentos: i) Encuesta de impacto RIMS, que mide el valor inicial de dos indicadores de impacto (Meta), y que están relacionados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (malnutrición infantil y la propiedad de activos de la población objetivo). La encuesta tiene su propia metodología: muestra estandarizada, cuestionario diseñado y software de procesamiento y análisis de los indicadores, ii) una encuesta propio del programa que releve información de los indicadores de efecto e impacto del Marco Lógico, como el nivel de ingreso de los productores y las productoras rurales, volúmenes de comercialización, niveles de empleo generado, entre otros. El estudio se llevará a cabo después de haber sido validado el Marco Lógico por el equipo técnico del programa y iii) Elaboración de línea de base particular de cada una de las iniciativas comunales y a las organizaciones con emprendimientos

productivos con planes de negocio articulados, mediante la aplicación de fichas que permita relevar información de los principales activos, para su posterior comparación, para poder determinar el efecto directo del Programa.

14. Asimismo, se realizarán las siguientes evaluaciones: i) Evaluaciones Participativas, que determina si los cambios se están produciendo como se esperaba, contribuyendo a fomentar el aprendizaje colectivo del equipo del programa y mejorar sus habilidades de evaluación. Se realizan mediante talleres participativos involucrando a los diferentes actores del Complejo Productivo Camélido, sobre todo a las organizaciones de los productores y las productoras rurales. Estos espacios son importantes para relevar información sobre los indicadores RIMS de según nivel y que son reportados al FIDA a partir del tercer año de ejecución del programa, ii) Las evaluaciones anuales, que analizan la pertinencia, eficiencia y efectividad de las estrategias (relación entre las actividades, productos y posibles efectos alcanzados), determina los factores que favorecen o limitan el avance hacia los efectos e impactos y plantear ajustes y reorientaciones en caso necesario. En general, las evaluaciones anuales se apoyan en la información del seguimiento complementada con información recopilada mediante técnicas sencillas y rápidas, como los grupos focales o entrevistas con informantes calificados.

15. Evaluaciones temáticas sirven para analizar la marcha del programa y para evaluar los resultados de indicadores de segundo nivel del RIMS, en cuanto a los logros de los productos y efectos previstos, pero también se emplea para revisar actividades que no están aportando al logro de los resultados previstos y realizar las correcciones pertinentes. Se estima que a partir del segundo año de ejecución se realice al menos una evaluación temática.

16. Se programará la realización de la Evaluación de Medio Término (EMT), al finalizar el tercer año de ejecución. La UEP y el FIDA realizan una revisión para establecer los progresos y resultados del programa y se realizará un análisis exhaustivo de cada uno de los componentes y actividades, para determinar el aporte efectivo en la consecución de los objetivos de desarrollo del Programa, si algunas actividades no vienen generando el efecto positivo esperado, éstas serán suprimidas para evitar esfuerzos vanos al Equipo. En esta revisión se analiza también el proceso de implementación y la pertinencia de las estrategias y la metodología de intervención. El informe de la revisión de medio término puede servir para ajustar la orientación del programa y eventualmente da origen a las modificaciones al Contrato de Préstamo que sean necesarias. La integración de la Misión y los términos de referencia serán acordados entre el FIDA y la UEP.

17. **Informe de Terminación del Programa.** Este informe describe la situación al final de la intervención e incluye una descripción de la misma, los resultados logrados en relación con las metas establecidas en el ML y las lecciones aprendidas. La organización de este informe está preestablecida y se elaborará entre la fecha de terminación y la fecha de cierre del préstamo. El informe es responsabilidad del Programa, por lo que la UEP lo elaborará siguiendo las directrices del FIDA.

18. **Gestión del conocimiento:** El programa considera como elemento fundamental una efectiva gestión del conocimiento basada en una estrategia para lograr que los actores e interesados compartan las experiencias, aprenden y difunden los conocimientos., El Programa desarrolla actividades que permitan un proceso de reflexión para ordenar y organizar lo que ha sido la marcha, los procesos y los resultados del programa, a fin de generar conocimientos entre los diferentes actores que intervienen y lecciones para mejorar las estrategias de intervención del programa y que serán de utilidad para el diseño y ejecución de otros proyectos, programas y políticas. En este sentido, la USE promueve el área de Gestión de conocimientos, mediante la utilización de instrumentos especializados para extraer y compartir el conocimiento.

19. Los mecanismo, acciones y actividades previstas por el programa son:

- a) El Programa toma en cuenta las lecciones aprendidas de proyectos anteriores (PROMARENA y VALE y otros) y los cuellos de botella que no permitieron un desarrollo mayor de las diferentes iniciativas financiados por dichos Proyectos.
- b) Sistematización de experiencias que consiste en seleccionar experiencias relevantes (eje de sistematización) que pueden ser positivas, negativas o innovadoras, reconstruir la experiencia desde los actores involucrados en el desarrollo de la misma, analizando que pasó y cómo pasó y extrayendo lecciones para mejorar las prácticas. El programa promueve la realización de al menos un taller de sistematización por año a partir del segundo año de su ejecución, en que se realizaran tres o cuatro sistematizaciones.
- c) Intercambio de Experiencias, a partir del tercer año de ejecución del Programa se promoverá la realización de “rutas de aprendizaje” temáticas, como espacio que permitirá a los productores y las productoras rurales mostrar sus experiencias y resultados y aprender de los demás. En este aspecto se aprovecha la experiencia del Programa Rutas de Aprendizaje del PROCASUR. Encuentro de Proyectos y Programas en ejecución en Bolivia cofinanciados por el FIDA, en coordinación con la oficina del FIDA en Bolivia se organizarán anualmente uno o dos encuentros donde los proyectos/programas se reunirán para intercambiar buenas prácticas. Dichos encuentros pueden ser abiertos para otras agencias de desarrollo y contarán con la presencia del Gobierno.

20. Se prevé que el Programa provea sistematizaciones y lecciones aprendidas por ejemplo sobre los siguientes temas: i) experiencias sobre éxitos y fracasos de apoyar a gente en salir de proyectos de transferencias condicionadas y acceder a los servicios del programa en cadenas de valor; ii) experiencias sobre la vinculación entre las organizaciones de base y empresas, comercializados.

21. El Programa tendrá un mecanismo para la difusión de los resultados y logros del programas, a través de diferentes formatos, como video, audio, pagina web, es decir aprovechar al máximo el uso de las tecnologías de la Información y comunicación (TIC). Desde sus inicios, el programa dispone de una página web, lo que permite dar a conocer los diferentes interesados, el grupo objetivo con las que trabaja, las estrategias y las acciones que viene implementando. En el caso del Audio y el video, el Programa hará uso intensivo de estas herramientas a partir del segundo año de su ejecución, mediante estudios especializados como “historias de vida”, “seguimiento y evaluación por imágenes”, que den cuenta de los cambios en la vida de las familias rurales pobres y sus organizaciones.

22. **Herramientas de Apoyo:** Comunicación: La comunicación y el intercambio facilitan el logro de los resultados en los diferentes usuarios, la sostenibilidad del sistema y la generación y difusión de aprendizajes. Una buena estrategia de comunicación es un pilar importante para que las actividades de SyE sean exitosas, tanto a nivel interno (dentro del equipo de programa) como externo (todos los interesados). Es una tarea de la USE delinear una buena estrategia de comunicación para fomentar el uso y la difusión de los resultados. Para lo cual debe prestar especial atención en asegurarse de que todos los productos sean de buena calidad y estén disponibles de manera oportuna y sean adaptados a las condiciones de cada audiencia.

23. **Sistema Automatizado de Seguimiento:** Es un instrumento de apoyo al seguimiento, y no debe confundirse con el Sistema conceptual ni sustituirlo. Una vez puesto en marcha el Sistema Conceptual con instrumentos, procesos y flujos de información definidos, la USE tendrá como tarea específica analizar cuidadosamente la conveniencia y factibilidad de desarrollar un Sistema Automatizado de Seguimiento, y dependiendo de los resultados del análisis, decidir su desarrollo o no, mediante la contratación de expertos. En todo caso, de optar por desarrollar el sistema automatizado, hay que cuidar que éste entre en funcionamiento a más tardar a inicios del segundo año del Programa, e incluir como parte del desarrollo un

plan para la incorporación de la información histórica del Programa, para garantizar que llegue a funcionar a toda capacidad.

24. **Sistema de Información Geográfica (SIG):** Incorporar información geográfica proporciona una visión o dimensión espacial de la información generada por el sistema de SyE. Se utiliza para visualizar resultados y para ayudar a analizar cuándo, dónde y por qué el programa es exitoso o no. Puede relacionar variables geográficas, temporales y demográficas, e identificar tendencias que no pueden ser vistas a través de métodos tabulares. De esta manera, ciertas variables pueden ser identificadas y cuantificadas dentro del área de estudio e intrapoladas (predichas) en áreas nuevas que no forman parte de la zona de intervención del programa. El SIG puede ser utilizado para encontrar las áreas geográficas que más se pueden beneficiar de la intervención.

## **Apéndice 7: Administración financiera y disposiciones de desembolso**

1. Esta sección describe la gestión financiera, los desembolsos de los financiadores, las cuentas que se deben considerar para la recepción de recursos de préstamo FIDA y el control posterior que se deben efectuar al Programa en su ejecución técnica, administrativa y financiera. En ese marco, se recurre a los antecedentes y experiencias adquiridas en los puntos señalados, para una ejecución acorde a la normativa vigente que regirá al Programa, durante la vida útil del mismo.

### **Gestión financiera**

2. El Programa tendrá como Organismo Responsable, al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), que ha logrado reunir una extensa experiencia en administración financiera de programas y proyectos de diferentes fuentes de financiamiento externo, mostrando la capacidad necesaria y suficiente para el manejo administrativo de los mismos bajo su tuición. En ese marco, se tienen proyectos y programas que encuentran en actual ejecución como son: Proyecto de Alianzas Rurales (PAR), Proyecto de Inversiones Rurales en Áreas Rurales (PICAR) cofinanciada por el Banco Mundial, proyectos cofinanciados por el FIDA en gestiones anteriores, Proyecto VALE y Programa ACCESOS en actual vigencia, ambos cofinanciados por el FIDA y otros que dependen del MDRyT.<sup>139</sup>

3. El Estado Plurinacional de Bolivia, en base a normativa vigente y de acuerdo a Decreto Supremo 25875, ha implementado el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), compuesto por los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, compras y contrataciones, manejo y disposición de bienes y administración de personal, con carácter obligatorio en todas las entidades del sector público. El SIGMA relaciona la gestión con el registro y utiliza la Cuenta Única del Tesoro (CUT) para optimizar la administración de los recursos. Esto permite la disponibilidad de recursos para transferir tanto a ejecutores, proveedores o beneficiarios que contratan con el Estado reciben sus pagos directamente en una cuenta de cualquier banco comercial y ser contabilizada con oportunidad.

4. De acuerdo a la Ley SAFCO 1178, el Sistema de Presupuesto preverá, en función de las prioridades de la política gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros al aparato estatal, a programas y proyectos, para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada, a fin de cumplir con los objetivos y metas del sector público.

5. El Sistema de Contabilidad Integrada incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema para el Programa, que sea oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. Con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de cada una de sus entidades. Donde cada entidad puede tener un sistema contable específico, que responda a la naturaleza del mismo, a sus requerimiento operativos y gerenciales. Además, permita identificar el costo de las acciones del Programa y se pueda medir los resultados obtenidos.

---

<sup>139</sup> Como resultado de la revisión y análisis de los sistemas de adquisiciones y financiero la clasificación del Programa es de riesgo moderado. Ver documento de Trabajo 11: Evaluación fiduciaria institucional.

6. En ese marco, el Programa dispondrá de un sistema contable único y específico, que tomará en cuenta con absoluta claridad el Plan de Cuentas<sup>140</sup>, que permita el registro de las transacciones por: fuentes de financiamiento, por componente, categoría de gasto y partidas presupuestarias. El sistema debe emitir reportes para el Estado Central y el Financiador, sean estos de préstamo u donación, de acuerdo los requerimientos preestablecidos. Vale decir, que los registros diferenciarán claramente las actividades que corresponden a la fuente y la naturaleza de éstas (préstamo u donación).

7. Por tanto, la gestión financiera responde a la estructura definida para el Programa, que permitirá el manejo de recursos bajo la normativa vigente en Bolivia y compatible con las directrices del FIDA, en lo administrativo, financiero y recursos humanos.

#### **Apertura de cuentas**

8. Al entrar en vigor un Convenio de Financiación, el Fondo abrirá la cuenta Préstamo a nombre del Receptor y acreditará el monto del capital del préstamo a la cuenta respectiva.

9. El Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia a través del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), abrirá cuentas en el Banco Central de Bolivia para la recepción del fondo del préstamo FIDA, la cual funcionará de acuerdo a los mecanismos establecidos en el país. La denominación de estas cuentas será Cuenta Especial de fuente FIDA, las mismas serán administradas por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) para lo cual el Gobierno de Bolivia, a través de un convenio subsidiario, lo designará como Entidad Ejecutora.

10. El préstamo proveniente del FIDA y de la contrapartida nacional son considerados parte del Presupuesto General del Estado y por tanto serán administrados por el MEFP de manera directa a través de la Cuenta Única del Tesoro (CUT) donde se abrirán Libretas específicas de los recursos del préstamo. Con relación a la contrapartida nacional, los recursos del Tesoro General de la Nación (TGN) serán solicitados mediante cuotas de compromiso trimestrales, de acuerdo a la programación en cada ejercicio fiscal que equivalgan al monto de los fondos de contrapartida previstos en el Plan Operativo Anual (POA) en cada gestión anual y pondrá dichas asignaciones a disposición del MEFP por anticipado tan pronto como sea requerido para llevar a cabo las actividades del Programa. En ese marco, el Programa dispondrá Libretas al interior de la Cuenta Única del Tesoro, para un manejo adecuado de los recursos del préstamo FIDA.

#### **Planes operativos anuales y plan de adquisiciones**

11. La elaboración del Plan Operativa Anual (POA) es responsabilidad del Organismo Responsable, a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) y las Unidades Regionales (UR). El POA y el presupuesto serán formulados con la participación de todo el equipo del Programa y requerirá para su elaboración los lineamientos de los documentos básicos del Programa como son el Informe de Diseño y sus Anexos; los Convenios de Financiación, la Carta del Prestatario, Marco Lógico, Plan de Inversiones, Directrices Nacionales de formulación presupuestaria, Clasificadores Presupuestarios, Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN) y normas vigentes. El POA debe diferenciar claramente los componentes y actividades para los recursos de préstamo y las fuentes respectivas.

12. Los planes operativos anuales deben ser presentados por la UEP al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), de acuerdo a la programación que oportunamente indique

---

<sup>140</sup>El plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable. Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan de cuentas suele ser codificado. Este proceso implica la asignación de un símbolo, que puede ser un número, una letra o una combinación de ambos, a cada cuenta.

el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) y estarán basados en la programación de la Misión de Diseño (etapa final), las directrices del MEFP respecto al formato y el cronograma vigente, las directrices administrativas del FIDA, los compromisos del Programa con los beneficiarios, y las certificaciones presupuestarias del TGN.

13. Con relación al Manual de Operaciones, sobre la base de la documentación pertinente del Programa, como la legislación nacional y de la experiencia previa de los proyectos FIDA en el país, la Unidad Ejecutora del Programa deberá elaborar un manual de operaciones detallado a más tardar un mes después de la fecha de efectividad del Programa, preparado de acuerdo a las normas del FIDA y aprobado por el MDRyT con Resolución Ministerial. Este manual se enviará al FIDA a más tardar dos meses después de la fecha de entrada en vigor del Programa para que se formulen eventuales observaciones y se emita una no objeción.

14. El Manual se considerará aprobado si, en un plazo de 30 días calendarios a partir de la recepción, el FIDA no formule observaciones al mismo.

15. Una vez que el MDRyT a través de la UEP realice, la difusión del Programa con los posibles usuarios, los técnicos del Programa y los beneficiarios, planificarán participativamente los diferentes tipos de intervenciones del Programa acorde al diseño. Los procesos para implementar el Programa con los recursos de préstamo serán de acuerdo a la siguiente metodología:

- a) El proceso de planificación participativa generará la estrategia de ejecución final de todas las acciones del Programa. La estrategia operativa del Programa se basa en la atención de las iniciativas que surjan de las demandas de la población meta, como resultado de la planificación participativa y de las políticas de desarrollo nacional, sectorial y municipal que buscan, a su vez resolver los problemas de la pobreza, la inseguridad alimentaria, gestión adecuada de los recursos naturales. Estas acciones deberán conciliarse con las demandas emergentes de: unidades productivas, comunidades, territorios, municipios y poblaciones afectadas, comprendidas en el área geográfica de intervención.

Una vez obtenido un informe favorable de parte de la Unidad Regional, se firmará un Convenio de Cofinanciamiento entre la Unidad Ejecutora del Programa, los representantes de los Municipios y posteriormente también se tendrán convenios con los representantes de los usuarios que conformaran las unidades productivas, comunales, territorios y Gobiernos Municipales.

- b) De acuerdo a la modalidad acordada con los Municipios y usuarios, la Unidad Ejecutora del Programa realizará los desembolsos por medio de transferencias de recursos y efectuará las adquisiciones mediante el Sistema Integrado y Modernización Administrativa (SIGMA), de acuerdo a la fuente y tipo de financiamiento. Los desembolsos se harán con los correspondientes descargos contables. Esta documentación constituye las Declaraciones Certificadas de Gasto que deberán ser respaldadas correctamente para su posterior revisión y reembolso por parte del Fondo.
- c) La Unidad Ejecutora del Programa solicitará las auditorías financieras externas necesarias y específicas a los recursos de préstamos para cada gestión. Dichas auditorías externas serán sometidas para la no objeción por parte del FIDA en cuanto a los términos de referencia y el procedimiento a aplicarse. Luego de concluido el trabajo del auditor externo, los informes de auditorías deben ser enviados al FIDA de acuerdo a lo estipulado en los Convenios de Financiación de los préstamos.

#### **Arreglos de auditoría**

16. El MDRyT a través de la Unidad Ejecutora del Programa someterá anualmente la revisión de los estados financieros a una firma de auditoría externa. Se auditarán las cuentas del Programa, incluidas todas las fuentes de recursos FIDA, Gobierno de Bolivia, Municipios y Usuarios de las comunidades comprendidas en el área geográfica de intervención. Estas auditorías se realizarán por gestión anual y estarán previstas en el POA. Las auditorías se realizarán de conformidad con las normas vigentes en el país, en concordancia con las Directrices del FIDA. El informe oficial de auditoría externa se someterá al FIDA en idioma español dentro de los seis meses siguientes a la conclusión del año fiscal. El Director del Programa, vía la autoridad máxima del MDRyT, solicitará la auditoría externa. Se realizará la selección pública de una firma auditora registrada en la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia y que sea aceptable al FIDA. Por otro lado, la entidad ejecutora debe analizar la conveniencia de realizar la selección de la firma auditora por dos períodos fiscales, para asegurar la oportunidad del cumplimiento de los tiempos estipulados en las Condiciones Generales del Fondo y los convenios de préstamo.

17. La auditoría externa además del dictamen a los estados financieros, incluirá dictámenes sobre las declaraciones de gastos y el movimiento de las Cuentas Especiales de préstamos, así como sobre las transacciones de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), las libretas respectivas de cada cuenta y la Cuenta Fiscal del Programa.

18. En el caso de persistir demoras en la entrega de dichos dictámenes, el FIDA podrá solicitar el reemplazo de los auditores por una firma de auditoría independiente de amplio prestigio a nivel nacional.

19. Periódicamente se efectuarán auditorías internas o de gestión que consistirán en un examen más a fondo de las técnicas de gestión aplicadas por una o varias organizaciones usuarias del Programa. Las auditorías internas ayudarán a detectar problemas de ejecución para adoptar con prontitud medidas correctivas en las iniciativas apoyadas por el Programa o sus procedimientos. El producto principal de las auditorías internas será un informe en el que se formulen recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones del Programa. Las auditorías internas se realizarán para auditar todas las fuentes de financiamiento del Programa y serán solicitadas por la autoridad máxima del MDRyT como organismo responsable.

### **Supervisión**

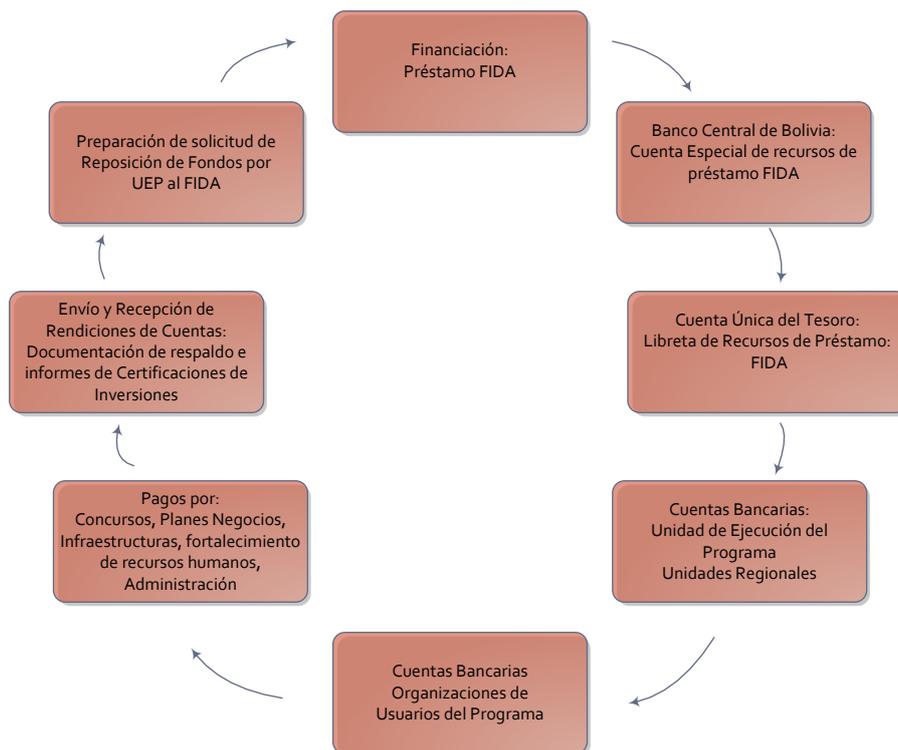
20. La supervisión directa será realizada por el FIDA en acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Las misiones de supervisión suelen ser dos por año y los hallazgos quedarán documentados en Ayudas Memoria firmadas, que contengan los avances del Programa, las dificultades encontradas para la ejecución y las recomendaciones para su solución. Las misiones de supervisión contarán con la participación de representantes de las instituciones relacionadas con la estrategia del Programa a nivel nacional y territorial. Además del especialista de país en aspectos fiduciarios, el equipo técnico de supervisión del FIDA requerirá en lo posible un(a) especialista en el área de finanzas rurales; un(a) especialista en el área de sistemas de producción agroecológicos, manejo comunitario de recursos naturales; un(a) especialista en el área de seguridad alimentaria; un(a) especialista en género e inclusión de grupos vulnerables; y un(a) especialista en el área de transformación, inserción en cadenas de valor y comercialización. Además de las misiones de supervisión, se pueden organizar misiones y visitas de acompañamiento en temas específicos que necesitan ser fortalecidos.

### **Revisión de medio término**

21. Se realizará una revisión de medio término de la ejecución del Programa a los 36 meses después de la fecha de entrada en vigor de conformidad con términos de referencia preparados por el MDRyT y acordados con el FIDA. Entre otros aspectos, en dicha revisión se hará una evaluación detallada del avance en el cumplimiento de los resultados e impactos esperados en

la población usuaria, como también, de la ejecución general del Programa y los resultados obtenidos, así como de su estrategia de implementación, ejecución financiera y Marco Lógico; y si es pertinente, se recomendará la reorientación que sea necesaria para alcanzar los objetivos de desarrollo del Programa en su conjunto que considere recursos de préstamo.

**Ilustración 1: Flujo de Fondos**  
**Préstamos FIDA, Recursos de Contraparte**



## **Apéndice 8: Adquisiciones y contrataciones**

### **Evaluación del Sistema de Adquisiciones**

1. El marco legal de contrataciones de bienes y servicios tiene una estructura legal jerárquicamente organizada y reglamentada cuya base es la ley No. 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, siendo el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), el eje fundamental del régimen de contrataciones en Bolivia.
2. La aplicación de la normativa señalada en el párrafo anterior es mandatorio para todas las entidades gubernamentales, en la cual se ajustaría el nuevo Programa.
3. El Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES), sistema oficial de publicación del Estado, establecido mediante el Decreto Supremo No. 0181, de fecha 28 de junio de 2009, y sus sucesivas modificaciones establece mecanismos óptimos de publicidad para las contrataciones públicas (mayores a Bs. 50 000), en el cual obligatoriamente se registran y publican los documentos básicos y complementarios de los procesos de contrataciones, lo cual es de fácil acceso de los proponentes en general.
4. Con relación a los plazos mínimos definidos entre la publicación y la fecha de presentación de propuestas tanto para licitaciones nacionales como internacionales son adecuados y cumplen con el nivel de competencia requerido. Estos plazos son de 15 días hábiles para licitación nacional y de 20 días hábiles para la internacional. En el caso de los plazos definidos para la contratación en la modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo (ANPE), son 4 días hábiles mínimos, para cuantías entre Bs. 50 001.- y Bs. 200 000 y mínimo 8 días hábiles para cuantías entre (Bs. 200 001 y Bs. 1 000 000), con lo cual no obedecen a las buenas prácticas internacionales (21 días calendario).
5. El Decreto Supremo No. 0181, establece el uso obligatorio de los Modelos de Documento Base de Contratación (DBC), para cada modalidad de contratación, sean estas Licitación Pública y la modalidad ANPE. En caso de requerirse alguna modificación a los DBC, se requiere la aprobación del órgano rector previa a la publicación de la convocatoria. Los Documentos Base de Contratación (DBC), como instrumentos operativos establecen las condiciones y especificaciones técnicas para que los proponentes puedan cumplir con los requerimientos de las entidades públicas convocantes. Es importante indicar que estos modelos cuentan con toda la información para llevar adelante un proceso de licitación.
6. La metodología usada para la evaluación de las ofertas y criterios de adjudicación previstos en el Documento Base de Contratación (DBC), ofrece 5 métodos de evaluación, de los cuales la entidad convocante puede optar por un método que se adecue al tipo de contratación. Asimismo, las regulaciones relativas a la forma de recepción y apertura de propuestas, están determinadas en los Modelos de los Documentos Base de Contratación, elaborados por el Órgano Rector. Estas disposiciones son precisas y detalladas para el caso de la Licitación y simplificadas para la modalidad ANPE.
7. Por último, los NB SABS y los Documentos Base de Contrataciones cuentan con modelos de contrato, para todas las formas de contrataciones, siendo de uso obligatorio en Licitación Pública y en la modalidad ANPE. Esta circunstancia, brinda seguridad jurídica y predictibilidad a la relación contractual.

### **Unidad Ejecutora del Programa**

8. Producto del análisis y evaluación realizada a los procesos de contratación de bienes y servicios al área de adquisiciones, estos deben ser fortalecidos en cuanto a los procedimientos

y modalidades de adquisiciones en la implementación del Programa. Este fortalecimiento debe estar orientado principalmente en los siguientes aspectos:

- Capacitar al personal del área de adquisiciones del Programa, en cuanto a la normativa nacional SABS y las directrices del FIDA.
- Elaborar un manual único de contrataciones, que permita orientar a todo el personal involucrado en el Programa. Este manual debe contener un acápite sobre la normativa específica para el archivo de registros de documentos relativos a los procesos de contrataciones.
- Implementar un sistema informatizado de ejecución de planes de adquisiciones, con el propósito de brindar información básica sobre todos los contratos de obra, bienes y servicios, así como permitir recabar información y procedimientos sobre adquisiciones. Este sistema debe estar integrado con el sistema presupuestario, para poder obtener información y reportes en forma frecuente.
- Implementar un sistema de monitoreo que permita a todos los actores vinculados al Programa información técnica, presupuestaria para la gestión. Adicionalmente será de mucha utilidad para la rendición de cuentas para la sociedad civil, la comunidad de negocios y el público en general.
- El Programa Anual de Contrataciones (PAC) deberá elaborarse como información básica para la formulación del presupuesto anual.
- En los términos de referencia para la contratación de auditores externos para cada gestión, debe exigirse que los auditores independientes cuenten con conocimientos sobre modalidades y procesos de adquisición de bienes y servicios, así como estos deberán emitir una opinión separa en el informe final.

### **Adquisiciones**

9. Las adquisiciones a ser implementadas en el marco del Programa, se estiman que sean en cuantías menores, tanto para bienes como para servicios de consultoría. En ese sentido, se puede deducir que la mayor parte de las adquisiciones estarán concentradas en las inversiones a nivel productivo, lo cual implica un alto grado de dispersión a nivel territorial y serán efectuadas directamente por los beneficiarios que en su mayoría de las veces no disponen de la experiencia para realizar procesos de adquisición complejos. Por lo expuesto anteriormente, no es previsible que para los efectos de este Programa vayan a utilizarse métodos de adquisiciones que impliquen competencia a nivel internacional de conformidad a las Directrices sobre Adquisiciones de Bienes y Servicios del FIDA (2004).

10. La utilización de métodos de adquisición de acuerdo a normativa nacional en términos generales es adecuada para el tipo de adquisiciones que se prevé realizar bajo el Programa, además que es consistente con las Directrices para la adquisición de bienes y servicios del FIDA. Ambas normas sugieren métodos alternativos de adquisición que se han previsto con el objeto de asegurar que dichos procesos puedan establecer condiciones que garanticen eficiencia y transparencia en la adquisición de los bienes y servicios a ser financiados por el Programa.

11. La Unidad Ejecutora del Programa preparará un Plan de Adquisiciones como parte del plan de trabajo y presupuesto anual del Programa; el mismo que debe contemplar la modalidad de adquisición; identificación de los bienes y servicios requeridos, plazos para iniciar los procesos; costos estimados, procedimientos previstos y las fuentes de financiamiento.

12. En lo referido a la supervisión, el FIDA supervisará el cumplimiento de las normas y procedimientos correspondientes por parte de la Unidad Ejecutora del Programa. El MDRyT, dentro de sus responsabilidades, también efectuará las supervisiones correspondientes comprendidas en el marco de las adquisiciones realizadas por el Programa.

13. En lo referido al Plan de Adquisiciones y Contrataciones, el mismo podrá definir requisitos adicionales que puedan ser incluidos de acuerdo a las Directrices del FIDA con relación a ciertos métodos de adquisiciones, asimismo el método que se aplicará a cada contrato de conformidad con procedimientos aceptables para el Fondo y según se especifique para cada caso.

14. En el marco del D.S. 181, el Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) es uno de los sistemas regulados por la Ley N° 1178, el mismo está conceptualizado como el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regulan la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas, en forma interrelacionada con otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178. Responsabilidades institucionales en la adquisición. La Unidad Ejecutora Nacional del Programa, tendrá la responsabilidad total de las adquisiciones que se lleven a cabo en la implementación del Programa, ya sea en las unidades técnicas locales u otros ejecutores.

15. La Unidad Ejecutora del Programa fortalecerá el área de adquisiciones con técnicos especializados en la materia y de gestión de proyectos que permitan asegurar una eficiente implementación de las actividades de adquisiciones bajo el Programa.

**Los Rangos y modalidad de adquisiciones**

16. Dentro la Normativa Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia, se establecen las siguientes modalidades y cuantías para los procesos:

<b>Cuadro 1: Modalidades de Contratación y Cuantías</b>	
<b>MODALIDAD</b>	<b>CUANTIA</b>
Contratación menor	De Bs. 1 (Un 00/100 Bolivianos) Hasta Bs. 50 000 (Cincuenta mil 00/100)
Apoyo Nacional a la Producción y empleo	Mayor a Bs. 50 000 (Cincuenta mil 00/100 Bolivianos) hasta Bs. 1 000 000 (Un millón 00/100 Bolivianos)
Licitación Publica	Mayor a Bs. 1 000 000 (Un Millón un 00/100 Bolivianos) Adelante
Contracción por excepción	Sin límite de monto
Contratación por emergencia	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bines y Servicios	Sin límite de monto

Fuente: SABS (Sistema de Administración de Bienes y Servicios)

17. Para los efectos de adquisición de bienes y equipos requeridos para la implementación del Programa:

- a) Cuando el costo estimado de dichos bienes y servicios superen el equivalente a USD 100 000, se seguirán los procesos de licitación pública. La entidad correspondiente deberá buscar por todo los medios la agregación de las adquisiciones bajo el Programa con el objeto de maximizar el uso de este método de adquisición;

- b) Cuando el costo estimado de dichos bienes sean inferiores a USD100 000 y mayor o equivalente a USD 25 000, podrá llevarse a cabo la adquisición mediante el método de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo, y será objeto de examen previo por el Fondo.
- c) No se prevé la posibilidad de compras directas u otras formas, excepcionales salvo cuando surjan circunstancias excepcionales que fueran aprobadas expresamente por FIDA.

18. Examen de las decisiones de adquisición y contratación. La adjudicación de todo contrato para la adquisición de bienes cuyos costos se estime en el equivalente o superior a USD 25 000 será objeto de un examen previo por el FIDA. Dicho monto podrá ser modificado de tiempo en tiempo por notificación del Fondo al Prestatario. La adjudicación de todo contrato de servicios de consultoría por contratación directa o cuyo costos se estime en el equivalente de USD 15 000 o más será objeto de examen previo por el Fondo.

19. Todos los documentos de licitación y contratos para la adquisición de bienes y servicios financiados con recursos del FIDA, deberán incluir disposiciones instando a los licitadores, proveedores, contratistas, subcontratistas y consultores a que: i) permitan al Fondo una inspección plena de toda la documentación relacionada con la licitación; ii) mantengan todos los documentos y registros relacionados con la licitación o contratos por un período de diez años después de finalizados los mismos, y iii) cooperen con oficiales que representen al Fondo en el desempeño de auditorías.

## Apéndice 9: Costo y financiación del programa

1. Los acápite siguientes describen la programación del presupuesto por gestión, por fuente de financiamiento, por componente, categoría de gasto y también en forma detallada información por componente a costos base. Los fondos asignados apoyarían en el logro de resultados e impactos en 47 municipios seleccionados en el Altiplano de Bolivia que atenderá el Programa.

### A. Costos

2. La estructura de costos considera tres componentes principales: i) Base Productiva Primaria y Gestión de Recursos Naturales, ii) Transformación y Comercialización, iii) Accesos a Servicios Financieros y iv) un componente de gestión para la implementación del programa. El cálculo de los costos se ha llevado a cabo a precios corrientes, tomando en cuenta el área seleccionada, siendo USD 38.8 millones el costos total. Los precios de contingencia es 1,5%<sup>141</sup>.

**Cuadro 1: Costo Total del Programa**  
(USD'000)

Componentes	Total	
	Monto	%
1. Base Productiva Primaria y Gestión de RRNN	18.291	47,2
2. Transformación y Comercialización	13.725	35,4
3. Acceso a Servicios Financieros	1.381	3,6
4. Gestión del Programa	5.365	13,8
<b>Total PROGRAMME COSTS</b>	<b>38 762</b>	<b>100,0</b>

### B. Financiación del programa

3. El financiamiento de los diferentes componentes del Programa incluye: el FIDA con USD 17.9 millones lo que representa el 46.2% del total; el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia con recursos TGN USD 6.8 millones lo que representa el 17,6%, los usuarios con USD 4.3 millones equivalente al 11,2%, Gobernaciones con USD 3.9 millones lo que representa el 10,0%, y los Gobiernos Municipales USD 5.8 millones lo que representa el 15% del costo total de la vida útil del Programa.

4. La estructura del financiamiento por componente incluye: i) Base Productiva Primaria y Gestión de Recursos Naturales: FIDA USD 5.4 millones (29,3%), Gobierno de Bolivia con TGN USD 4.2 millones (23%); Usuarios USD 2.3 millones (12,9%), las Gobernaciones USD 1.2 millones (6,3%), los gobiernos municipales contribuirán USD 5.2 millones (28,5%); ii) Transformación y Comercialización: FIDA USD 7.0 millones (51%), Gobierno de Bolivia a través de TGN USD 1.9 millones (13,9%), Usuarios USD 1.5 millones (10,6%), las Gobernaciones USD 2.7 millones (20,0%) y los Gobiernos Municipales USD 0.6 millones (4,4%); iii) Acceso a Servicios Financieros: FIDA USD 0.8 millones (58,5%), Gobierno de Bolivia con TGN USD 0.06 millones (4%); Usuarios USD 0.5 millones (37,6%); y iv) Gestión del

<sup>141</sup>FMI: Perspectivas de la economía mundial 2014.

Programa: FIDA USD 4.7 millones (87.9%) y Gobierno de Bolivia a través de TGN USD 0.6 millones (12.1%).

**Cuadro 2: Componentes por financiador (USD '000)**

Componentes	FIDA		Gobierno Nacional TGN		Usuarios		Gobernación		Municipios		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
1. Base Productiva Primaria y Gestión de RRNN	5.361	29,3	4.221	23,1	2.351	12,9	1.154	6,3	5.204	28,5	18.291	47,2
2. Transformación y Comercialización	7.005	51,0	1.901	13,9	1.461	10,6	2.747	20,0	610	4,4	13.725	35,4
3. Acceso a Servicios Financieros	808	58,5	55	4,0	518	37,5	-	-	-	-	1.381	3,6
4. Gestión del Programa	4.717	87,9	648	12,1	-	-	-	-	-	-	5.365	13,8
<b>Total PROGRAMME COSTS</b>	<b>17.891</b>	<b>46,2</b>	<b>6.826</b>	<b>17,6</b>	<b>4.329</b>	<b>11,2</b>	<b>3.902</b>	<b>10,0</b>	<b>5.814</b>	<b>15,0</b>	<b>38.762</b>	<b>100,0</b>

**Cuadro 3: Categorías de gastos por financiador (USD '000)**

Categorías de Gasto	FIDA		Gobierno Nacional TGN		USUARIOS		GOBERNACION		Municipios		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
Donaciones y Subsidios	9.151	38,5	3.442	14,5	4.329	18,2	1.471	6,2	5.352	22,5	23.744	61,3
Capacitación	2.299	48,6	2.407	50,9	-	-	-	-	20	0,4	4.726	12,2
Obras	150	4,9	29	0,9	-	-	2.431	79,7	442	14,5	3.052	7,9
Consultorías	1.920	84,0	367	16,0	-	-	-	-	-	-	2.287	5,9
Vehículos y Equipos	524	83,2	106	16,8	-	-	-	-	-	-	630	1,6
Costos Operativos	3.848	89,0	475	11,0	-	-	-	-	-	-	4.324	11,2
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>17.891</b>	<b>46,2</b>	<b>6.826</b>	<b>17,6</b>	<b>4.329</b>	<b>11,2</b>	<b>3.902</b>	<b>10,0</b>	<b>5.814</b>	<b>15,0</b>	<b>38.762</b>	<b>100,0</b>

**Cuadro 4: Categorías de gasto por año (USD '000)**

CATEGORIAS DE GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	Total
1. Donación y Subsidios	111	465	9.563	5.754	4.942	2.958	23.792
2. Capacitación	59	1.869	1.537	673	616	228	4.981
3. Obras	53	316	749	778	802	355	3.052
4. Consultorías	344	897	310	180	157	97	1.984
5. Vehículos y Equipos	-	330	131	63	71	35	630
6. Remuneraciones	462	468	474	481	488	494	2.867
7. Costos de Mantenimiento	235	238	241	244	248	251	1.456
<b>Total</b>	<b>1.263</b>	<b>4.583</b>	<b>13.004</b>	<b>8.173</b>	<b>7.322</b>	<b>4.418</b>	<b>38.762</b>

## Apéndice 10: Análisis económico y financiero

### A. Introducción

1. El documento presenta: a) los beneficios socioeconómicos de la propuesta de desarrollo del Programa en los modelos de producción agropecuaria familiar y microempresarial en 47 municipios seleccionados en tres Departamentos (La Paz, Oruro y Potosí) y b) modelación para el análisis de factibilidad financiera y económica del Programa.

### B. Beneficios socioeconómicos del Programa

2. Los beneficios que el Programa tienen previsto lograr en las familias participantes son: incremento de activos, mejoramiento de la base productiva, manejo sostenible de recursos naturales, consolidación de negocios rurales, relacionadas al complejo productivo Camélidos. Esto tendrá como efecto a largo plazo el incremento de ingresos y del empleo, reducción de la tasa de mortalidad de camélidos e incremento de rendimientos y calidad en las tres cadenas de valor de los camélidos (fibra, carne y cuero). El área del Programa tiene zonas donde solamente se crían camélidos y ovinos, otras zonas que crían camélidos, ovinos, animales menores y tienen además producción agrícola tradicional y no tradicional, donde el Programa focalizará al Complejo Productivo de Camélidos y fortalecerá su inserción con mejores condiciones para su acceso a los diferentes mercados (local, regional, nacional e internacional). La creación de vínculos comerciales con proveedores y compradores a lo largo del Complejo productivo Camélido, esto podrá generar un mayor dinamismo económico en las comunidades y en los municipios.

### C. Modelación para el análisis de factibilidad financiera y económica

3. Parar la construcción de los modelos de finca y microempresas, se ha agrupado los municipios con características similares en cuanto a: i) representatividad de los productos agrícolas producidos; ii) potencialidad del complejo productivo de camélidos para su explotación y consolidación de emprendimientos existentes y que recibieron el apoyo de otros proyectos financiados por el FIDA y otros donantes en el país; iii) promedio de cantidad de cabezas de camélidos que posee cada familia, entre llamas k'aras, thampullis y alpacas, y la carga animal por hectárea que dichas comunidades poseen para el pastoreo, y iv) promedio de la cantidad de hectáreas que posee cada familia para sus cultivos.

4. Los indicadores utilizados para establecer la factibilidad económica – financiera de la propuesta, se relacionan a los incrementos en los sistemas agropecuarios familiares en: beneficios<sup>142</sup>, ingreso neto familiar<sup>143</sup> y el empleo, donde el Programa incidirá sobre el Complejo Productivo Camélido, además de la tasa interna de retorno (TIRf) y el valor actualizado de los beneficios netos incrementales (VANf) respecto de la situación sin programa, calculados a precios corrientes de mercado.

5. El período para el cálculo de la factibilidad de los modelos de finca y los emprendimientos de negocios evaluados con respecto a de la TIRf y el VANf son de 10 años, donde el Programa tiene previsto cofinanciar Iniciativas Comunitarias de base productiva, Planes de Negocio, cuyas inversiones consideran asistencia técnica, equipos y maquinaria. Los índices de depreciación en su mayoría son entre 5 a 10 años, y la tasa bancaria adoptada es de 11,50%<sup>144</sup> anual, equivalente al costo estimado de oportunidad del capital. El tipo de

---

<sup>142</sup>Margen bruto

<sup>143</sup>Beneficio + valor de la mano de obra familiar.

<sup>144</sup>Es la tasa promedio para el sector productivo del sistema bancario privado, que correspondería utilizar para el tipo de actividades a cofinanciar con el Programa, por ser un análisis desde el punto de vista privado.

cambio adoptado fue 1.0 USD = Bs. 6,96<sup>145</sup>. En cambio, la evaluación económica considera 20 años de proyección, debido a que el Programa no sólo beneficiaría a grupos o comunidades participantes, sino que a su vez contribuirá a mejorar la economía del país. El análisis económico tomó como insumo el flujo de caja financiero del Programa haciéndose ajustes a interpretaciones de valor desde la perspectiva del país.

6. Los indicadores socioeconómicos y de factibilidad financiera resultan del análisis de ocho sistemas de producción familiares (modelos de finca) con rubros agropecuarios (crianza de camélidos y producción agrícola) y cuatro modelos de microempresas en: derivados de carne, artesanías de fibra y cuero (marroquinería), contemplándose modelos por región. Se han preparado 8 modelos de finca: i) Modelo 1, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, haba, zanahoria; ii) Modelo 2, cría de camélidos, siembra de alfalfa, cebada o trigo, papa, haba y zanahoria; iii) Modelo 3, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, oca y elaboración de chuño; iv) Modelo 4, cría de camélidos, maíz, cebada o trigo, papa, oca y elaboración de chuño; v) Modelo 5, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, haba, cebolla; vi) Modelo 6, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, haba, cebolla y transformación de papa en chuño; vii) Modelo 7, cría de camélidos, siembra de quinua, cebada o trigo, papa, alfalfa, cebolla y transformación de papa en chuño, viii) Modelo 8, cría de camélidos, cebolla, cañahua (*Chenopodium pallidicaule*), transformación de papa en chuño.

7. El Programa beneficiara en forma directa a 30 000 familias, la misma se estimó en base al monto de transferencias a realizar a las familias a través de los diferentes componentes del Programa que llegaría a 47 municipios seleccionados. La incorporación al Programa de estas familias a través de sus modelos productivos se presenta en los cuadros 1 y 2.

8. Los modelos de finca benefician a 26 000 familias, quienes reciben inversiones previstas por el Programa en: Producción primaria, ahorros y manejo de recursos naturales; para mejorar la nutrición, manejo y sanidad animal, manejo eficiente de agua y otros; los cuales incidirán en la tasa de reducción de la mortalidad de camélidos, incrementos en calidad y cantidad, para lograr una saca<sup>146</sup> del 15% y un incremento del 20% en precios<sup>147</sup>, se han tomado como base datos del MDRyT, PDMs de los Municipios y los documentos de seguimiento, costos de producción del proyecto VALE<sup>148</sup> y el Informe de Medio Término del mismo proyecto y los informes de terminación de los proyectos PROMARENA y PROSAT. En ese marco, se han construido 8 modelos de finca, agrupando a los municipios por similitud y promedio de cabezas por familia. El primer modelo considera a 5 Municipios (Curahuara de Carangas, Uyuni, Llica, Tahua, San Agustín), donde la producción agrícola es quinua, cebada, trigo, papa, haba y zanahoria entre las más importantes (la producción agrícola no varía sin y con programa). En el caso pecuario, las familias en los municipios señalados cuentan con hatos de camélidos en promedio de 93 cabezas entre llamas y alpacas. El cuadro siguiente del modelo 1, muestra la eficiencia productiva, la mortalidad sin y con programa, para lograr aproximadamente una saca del 15% en forma anual. En cuanto al peso vivo, se ha asumido un incremento del 20% por las inversiones que realizará el Programa por un manejo adecuado de los hatos (ver cuadro Nro. 1).

---

<sup>145</sup>Precio de venta del dólar Estadounidense al público.

<sup>146</sup>Actualmente de acuerdo al MDRyT, la saca (faeneo) de animales es del 10% en un año.

<sup>147</sup>Para mayor detalle ver apéndice 10 y DT Nro. 10.

<sup>148</sup>Proyecto VALE: Informe de Medio Término 2012 y costos de producción.

**Cuadro N° 1: Cálculo de la saca por año de Camélidos**

Descripción	Cantidad promedio de llamas	Hembras potenciales de ser madres el 50,2%	Eficiencia Reproductiva 45%	Mortalidad sin programa 60%	Mortalidad con programa 30%	Crías que logran vivir	Saca
Modelo 1	93	45	20	12	6	14	15%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la FAO y productores.

9. Adicionalmente se han considerado 4 modelos de emprendimientos micro empresariales estratégicos (derivados de carne, elaboración de charque, artesanías de fibra y artesanías de cuero y marroquinería), se ha obtenido información sobre experiencias del Proyecto VALE que ha realizado el cálculo de costos y beneficios, resultado de incrementos en productividad e incremento de precios, por el cofinanciamiento de inversiones para ejecutar las propuestas de planes de negocios. El Programa, ha realizado las proyecciones correspondientes, considerando la agregación de valor por inversiones (Asistencia Técnica diversa, equipos y maquinaria) en la transformación y comercialización de subproductos de camélidos, estos son carne, charque, fibra y cuero, las inversiones alcanzan a 492 grupos (5 904 familias, conformados en grupos de 12 miembros), este apoyo es de USD 14 612 por micro emprendimiento. Los modelos contemplan inversiones (hilanderías, centros artesanales, equipamiento de mataderos u otros) de infraestructura productiva, de aproximadamente de USD 7 917 por microemprendimiento. La incidencia será en: i) carne, un mayor valor agregado y calidad, por el faeneo en mataderos con certificación sanitaria y transformación en derivados, ii) fibra, para obtener mayor valor agregado por clasificación, hilado y transformación en prendas artesanales, iii) cuero, mayor valor agregado y calidad por faenado sin cortes, limpieza y extracción de grasas, preservación a través del salado y artesanías de cuero y marroquinería y iv) charque, mayor valor agregado y calidad por la deshidratación de la carne fresca, con tecnologías mejoradas. Por tanto, estos emprendimientos tendrán un acceso mejorado a los mercados formales, mejores precios y mayores ventas, para generar un aumento en el valor de la producción.

### **Ingreso de familias al Programa**

10. El ingreso de las familias al Programa (ver Cuadros 2 y 3) se dará en forma gradual en los primeros cuatro años, mismos que recibirán transferencias efectivas de recursos para: mejorar la base productiva primaria, inclusión financiera con ahorros, generar nuevos grupos de negocios, fortalecer y consolidar las existentes, manejo eficiente de recursos naturales. Considerándose estos aspectos en el análisis económico y financiero del Programa, las organizaciones económico productivas y las organizaciones comunales que hubiesen recibido transferencias no-reembolsables en los rubros señalados, deberán generarse ingresos y encaminándose hacia un proceso de capitalización de forma tal que no serían dependientes de otras transferencias o subsidios, que se estima se inicien a partir del tercer y cuarto año de implementación del Programa. La estrategia de las iniciativas, desde el inicio deben plantear la base de su sostenibilidad con perspectivas de una mayor consolidación y crecimiento.

<b>Cuadro N° 2:</b>					
<b>Incorporación de Familias a Modelos de Finca</b>					
<b>Modelos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
Modelo 1	601	1041	834		2 476
Modelo 2	246	427	343		1 016
Modelo 3	1 913	3 319	2 657		7 889
Modelo 4	777	1 350	1 080		3 207
Modelo 5	837	1 451	1 162		3 450
Modelo 6	592	1 026	820		2 438
Modelo 7	595	1 032	824		2 451
Modelo 8	743	1 296	1 034		3 073
<b>Total</b>	<b>6 304</b>	<b>10 942</b>	<b>8 754</b>		<b>26 000</b>

<b>Cuadro N° 3:</b>					
<b>Incorporación de Familias a los Modelos Microempresariales</b>					
<b>Modelos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
Carne		480	480	228	<b>1 188</b>
Fibra		480	480	228	<b>1 188</b>
Cuero		240	240	108	<b>588</b>
Charque		1 188	1 200	552	<b>2 940</b>
<b>Total</b>		<b>2 388</b>	<b>2 400</b>	<b>1 116</b>	<b>5 904</b>

11. El análisis económico se realizó estimando el flujo de beneficios netos incrementales a partir de: a) los beneficios anuales en el eslabón primario y de transformación del complejo productivos de camélidos; b) los costos anuales de producción de esos rubros, incluidas las inversiones y los costos de operación; y c) los costos del Programa, deducidos los Fondos de Inversiones, transferencias por ahorros, contingencias e impuestos.

### **Factibilidad Financiera de los Sistemas de Producción Familiar y Microempresarial**

12. En los modelos de finca, las TIRf oscilan entre 22% y 37%. El VANf para una tasa activa bancaria de 11,50% resulta positivo en todos los casos, y oscila entre USD 107 (Modelo 7) y

USD 543 (Modelo 1) y todos los modelos muestran ingresos incrementales por encima de la línea de pobreza. En relación a los indicadores socioeconómicos del incremental del ingreso neto familiar, el incremento en los modelos alcanza valores que oscilan entre USD 142/año (Modelo 7) y USD 225/año (Modelo 3). Además, se considera la liberación de mano de obra familiar en todos los modelos, con lo que se prevé ingresos adicionales fuera de la finca y menor carga de trabajo para las mujeres (ver Cuadro N° 4).

**Cuadro N° 4: Modelos de Finca**

Prod. Primaria RRNN	Ingresos Brutos			Beneficios Netos			Ingreso para la Familia			Jornales Incre- mentales	TIR f	VAN 11,50	B/C
	SP	CP	Incre- mental	SP	CP	Incre- mental	SP	CP	Incre- mental				
Modelo 1	3 299	3 521	222	1 452	1 654	202	2 087	2 295	208	1	34%	543	1,99
Modelo 2	2 889	3 094	205	902	1 122	220	1 798	2 017	220	0	38%	428	2,16
Modelo 3	3 328	3 572	245	1 405	1 623	218	2 091	2 316	225	1	37%	419	2,14
Modelo 4	2 951	3 099	148	780	932	152	1 836	1 988	152	0	24%	148	1,50
Modelo 5	3 879	4 053	174	1 030	1 193	163	2 461	2 628	168	1	26%	192	1,60
Modelo 6	3 528	3 708	180	1 311	1 485	174	2 194	2 368	174	0	29%	241	1,72
Modelo 7	3 847	3 991	145	1 529	1 671	142	2 406	2 549	142	0	22%	107	1,40
Modelo 8	3 359	3 541	183	1 262	1 437	175	2 029	2 205	175	0	29%	244	1,73

13. En los modelos de microempresas, las TIRf oscilan entre 18% y 56%, el VANf para una tasa activa bancaria de 11,50% resulta positivo en todos los casos y oscila entre USD 5 882 (Modelo de fibra) y USD 45 312 (Modelo de carne). los indicadores socioeconómicos del incremental del ingreso neto, aumenta en todos los modelos y alcanza valores que oscilan entre USD 696/año (Modelo de cuero) y USD 12 666/año (Modelo de carne). Además, se muestra un aumento de la ocupación de mano de obra en todos los modelos, lo que implica una reducción del trabajo asalariado fuera de la finca y mayor dedicación al negocio (ver Cuadro N° 5).

**Cuadro N° 5: Modelos Microempresariales**

Prod. Primaria RRNN	Ingresos Brutos			Beneficios Netos			Ingreso para la Familia			Jornales Incre- mentales	TIR f	VAN 11,50	B/C
	SP	CP	Incre- mental	SP	CP	Incre- mental	SP	CP	Incre- mental				
Carne	2 414	21 509	19 095	2 038	14 703	12 666	2 207	16 100	13 893	175,4	56%	45 312	3,09
Fibra	3 757	9 476	5 718	2 780	4 797	2 017	3 297	6 665	3 368	192,9	18%	5 882	1,08
Cuero	0	3 366	3 366	0	696	696	0	3 366	3 366	173,5	35%	22 997	1,78
Charque	345	20 460	20 115	184	8 299	8 115	299	9 494	9 195	270,1	34%	21 772	1,98

14. Además, se debe tener presente que los ingresos generados en las familias que participan de las microempresas son complementarios a los ingresos propios que genera la familia.

### Factibilidad económica del Programa

15. La estimación de costos para la factibilidad económica, consideró los siguientes ajustes: a) ajuste de las transferencias que efectuará el Programa a los usuarios, como serian premios en los concursos de manejo de recursos naturales, transferencias para mejoramiento de la producción primaria, transferencias a organizaciones con planes de negocio, inversiones en infraestructura, fomento y movilización de ahorros; b) ajuste a las contingencias por considerarse que la inflación importada representa una distorsión a los precios reales; c) ajuste de los precios económicos de los insumos (mano de obra rural) y precios sombra (para bienes transables) cuya razón es equivalente a USD 1,24.

16. La Tasa Interna de Retorno económica (TIRe), el Valor Actualizado Neto económico (VANE), y la relación Beneficio/Costo (B/C) del Programa se calcularon para un período de 20 años y con una tasa de descuento de 12,67%.

17. Los indicadores calculados demuestran que el Programa es económicamente factible, además de una buena inversión para el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia. Para el Programa se tienen los siguientes resultados: i) TIRe.27%; ii) VANE del beneficio neto incremental: USD 23.5 millones; y iii) relación B/C. 2,31.

### Análisis de sensibilidad

18. Las pruebas de sensibilidad<sup>149</sup>muestran que los indicadores de factibilidad económica del Programa, es más sensible a la reducción de beneficios que al incremento de costos. Con reducción de beneficios el Programa soporta hasta un 37%, con incrementos en costos soporta hasta un 84% y considerando retrasos, el Programa soporta dos años manteniendo beneficios positivos (ver Cuadro N° 6)

**Cuadro N° 6: Sensibilidad del Programa**

INDICADOR	TIRe	VANE (millones) <sup>12,67%</sup>	B/C
Resultados de base	27%	23,3	2,31
Reducción de beneficios			
10%	23,19%	17,5	2,55
20%	19,53%	11,5	1,97
30%	15,98%	5,6	1,38
Incremento de costos			
10%	24,35%	20,7	2,84
30%	20,11%	15,1	1,9
Atraso en los beneficios			
1 año	19,40%	7,3	1,63
2 años	15,30%	2,4	1,13
Switchingvalues			
Costos incrementados 84%	12,67%	0	1
Beneficios reducidos 37%	12,67%	0	1

<sup>149</sup> Para mayor detalle, DT Nro. 11.

19. Por otro lado, el Programa prevé riesgos de variables independientes los cuales pueden ser mitigados a través del análisis de sensibilidad, que tiene previsto el Programa en cuanto a; i) riesgo de tiempos de selección del personal del Programa para el inicio de ejecución, para lo cual se tiene previsto el retraso a un año y dos años en el inicio de ejecución del Programa; ii) Mataderos construidos, pero sin registro sanitario del SENASAG, que puede afectar al desarrollo y consolidación de los planes de negocio con perspectivas de mercados formales y de exportación. El cambio climático manifestada en sequías, heladas y granizadas, pueden afectar la producción agropecuaria. Incremento desmesurado de siembra de quinua, que está provocando la deforestación de especies nativas en el altiplano. La distancia tanto geográfica como cultural entre las instituciones financieras y los potenciales clientes es una dificultad particularmente en términos de una inclusión financiera sostenible. Para estos riesgos, se tiene previsto la reducción de beneficios e incremento de costos.

## Apéndice 11: Manual de Operaciones del Programa

1. La elaboración final del Manual de Operaciones del Programa (MOP), estará a cargo de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), quien tomará como referencia los siguientes documentos básicos: el Convenio de Financiación entre el FIDA y el Gobierno de Bolivia; las Condiciones Generales para la Financiación de Desarrollo Agrícola aplicables a los Convenios de Financiamiento (FIDA, 2009); Directrices para la Adquisición de Bienes y Servicios (FIDA 2010); Directrices para la Auditoría de Programas (FIDA, 2003); Administración de Préstamos y Donaciones – Manual de Operaciones, Informe de Evaluación Ex-Ante del Programa y las leyes y normas relacionadas el Estado Plurinacional de Bolivia.

2. El objetivo general del MOP es reglamentar el marco conceptual, institucional, normativo y procedimental que rige la gestión del Programa, para asegurar la calidad, transparencia y agilidad en los procesos y plazos necesarios para el logro de los objetivos del Programa, toma de decisiones y garantizar la equidad en la participación de los diferentes actores, sobre todo las Organizaciones donde intervendrá el Programa. Además, debe normar los procedimientos administrativos, financieros y de adquisiciones del Programa, en el uso de fondos públicos conforme a lo establecido en Convenio de Financiación del FIDA.

3. En cuanto a los objetivos específicos son: i) definir la estructura organizacional y las responsabilidades para la ejecución del Programa; ii) definir la normativa y las responsabilidades de los actores en los procesos del ciclo de intervención metodológica, es decir desde el diseño hasta su aprobación final de las acciones para su implementación; iii) normar relaciones entre los diferentes actores responsables de la ejecución; y el marco para el manejo administrativo y financiero del Programa.

4. La propuesta del Manual se ha organizado en secciones que reúnen los diferentes temas a tener en cuenta para realizar todas las actividades necesarias para el funcionamiento del Programa. También incluye Anexos que detallan en profundidad la ejecución de aspectos de relevancia para el Programa. El Manual de Operaciones consta de diez secciones:

- Sección I – Introducción  
Describe brevemente las definiciones y conceptos claves a ser utilizados en el Manual de Operaciones.
- Sección II – Marco Legal del Programa  
Describe la normativa vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia y del FIDA como mecanismos legales que dan sustento al Programa.
- Sección III – Descripción del Programa  
Describe brevemente los objetivos; resultados a alcanzar; población objetivo; área de intervención del Programa, componentes.
- Sección IV – Estrategia de Ejecución  
Se describe a detalle la planificación metodológica de las modalidades de ejecución con el propósito de mantener una visión integral a largo plazo.
- Sección V – Marco Institucional  
Describe las instituciones a las cuales el Programa se sujeta y debe coordinar en la ejecución del Programa, así como definir la estructura organizativa funcional y operativa.
- Sección VI – Planificación, Seguimiento y Evaluación  
Describe las disposiciones generales para la planificación, operación, presupuesto e instrumentos para el seguimiento y monitoreo.

- Sección VII – Procesos administrativos y financieros  
La administración financiera y contable debe permitir contar con información actualizada que cumpla con los distintos requisitos exigidos por las partes intervinientes en el Programa.
  
- Sección VIII – Administración de Recursos humanos  
Describir la forma como debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así también, los deberes, obligaciones, privilegios, así como las medidas disciplinarias que serán aplicadas.
  
- Sección IX – Reglamentos Especiales de Fondos  
Describir las reglas necesarias para el acceso a los recursos de los fondos de crédito y otros recursos de carácter de financiamiento.
  
- Sección X – Normas Anti-Corrupción  
El FIDA cuenta con una política de “tolerancia cero” contra casos de fraude y corrupción, tanto dentro de la institución como en los programas y proyectos que cuentan con financiación del FIDA. Además las leyes nacionales tienen como finalidad la prevención, acabar con la impunidad en hechos de corrupción y la efectiva lucha contra la corrupción, recuperación y protección del patrimonio del Estado actual, y de años anteriores.
  
- Anexos  
Deben incluirse todos los instrumentos necesarios que agregan la información de cada una de las secciones del manual, como formatos para rendiciones de cuentas, actas de reuniones, contratos de servicios, adquisiciones, guías de formulación de presupuestos, guías de evaluación y otros. Por último, se recomienda incluir una sección de siglas y un glosario. Esto permite uniformar los conceptos y evitar que los términos se interpreten a criterio del lector.

## **INDICE DE CONTENIDO**

### **Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (Pro-Camélidos)**

- I. INTRODUCCIÓN
  - 1.1 Propósito del Manual Operativo
  - 1.2 Destinatarios, uso y modificaciones de Manual de Operaciones
- II. MARCO LEGAL DEL PROGRAMA
  - 2.1 Documentos legales que rigen al Programa
  - 2.2 Convenio de Financiamiento
  - 2.3 Carta al Prestatario
  - 2.4 Legislación Nacional
  - 2.5 Fechas importantes del Programa
- III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
  - 3.1 Antecedentes
  - 3.2 Financiamiento del Programa
  - 3.3 Focalización
    - 3.3.1 Población objetivo
    - 3.3.2 Área geográfica
  - 3.4 Objetivos (según marco lógico: fin objetivo de desarrollo)
    - 3.4.1 Objetivo
    - 3.4.2 Objetivos Específicos
  - 3.5 Metas del Programa
  - 3.6 Componentes 1. Manejo de recursos naturales, inversión en activos y emprendimientos económicos
    - 3.6.1 Objetivos específico (según Marco lógico, deben coincidir)
  - 3.7 Componente 2. Inclusión financiera y protección
    - 3.7.1 Objetivos específico
  - 3.8 Componente 3. Gestión del Programa
    - 3.8.1 Objetivo específico
- IV. ESTRATEGIAS DE EJECUCION
  - 4.1 Enfoques
  - 4.2 Modalidades para la ejecución del Programa
  - 4.3 Descripción de los concursos
  - 4.4 Criterios de selección y aprobación de iniciativas
  - 4.5 Sostenibilidad}Consideraciones ambientales
  - 4.6 Consideraciones de genero
- V. MARCO INSTITUCIONAL
  - 5.1 Instancia de coordinación y dirección
  - 5.2 Instancia de consulta y aprobación
- VI. PLANICACION Y PRESUPUESTO
  - 6.1 Planificación estratégica
  - 6.2 Planificación operativa
    - Preparación y aprobación del Plan Operativo Anual (participantes, fechas límite y niveles de aprobación)
  - 6.3 Instrumentos de planificación y presupuesto (matrices)
  - 6.4 Preparación del Plan de Adquisiciones (18 meses)
  - 6.5 Revisiones periódicas y reprogramación

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

7.1 Sistema de Seguimiento y Evaluación (procesos, funciones instrumentos tiempos y productos)

7.2 Informes periódicos (informes de avance y RIMS)

VIII. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

8.1 Reclutamiento y Contratación

8.2 Evaluación del desempeño del personal

8.3 Derechos y retribuciones

8.4 Descripción de los cargos y funciones (el detalle puede ir a Anexos)

IX. Procesos Administrativos y Financieros

9.1 Sistema Contable

9.2 Control interno (Vehículos, viáticos, archivos, contratos, caja chica)

9.3 Gestión de Desembolsos al FIDA

9.4 Adquisiciones y Contrataciones

9.5 Auditorias (Interna y Externa)

9.6 Pago de Impuestos

9.7 Cierre administrativo y traspaso de bienes (finalización del Programa)

X. NORMAS ANTI-CORRUPCION

10.1 Leyes

10.2 Reglamento del FIDA

10.3 Procedimiento en caso de corrupción

XI. ANEXOS

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Coordinador/a Nacional del Programa**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Dirigir la ejecución del Programa; según las políticas y lineamientos estipulados en el Convenio de Financiamiento FIDA y la normativa nacional vigente. Las actividades propuestas por el programa apuntan al fortalecimiento de Las familias vinculadas al Complejo Productivo Camélidos para mejorar sus condiciones de vida, y sus organizaciones económicas productivas incrementando su productividad, con un manejo sostenible de los recursos naturales en 47 municipios de La Paz, Oruro y Potosí.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Dirigir la Unidad de Ejecución del Programa en sus aspectos técnicos, administrativos y financieros, garantizando el cumplimiento de los términos estipulados en el Convenio de Financiamiento, mediante una gerencia y administración eficaz, eficiente y transparente de acuerdo a la normatividad vigente del Estado Plurinacional y las directrices del FIDA.
- ii) Representar al Programa en sus negociaciones con las autoridades del Gobierno, FIDA y otras organizaciones públicas y privadas.
- iii) Suscribir convenios y contratos con entidades públicas, privadas y organizaciones territoriales de base del área de intervención para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos del Programa.
- iv) Manejo de los recursos financieros asignados al Programa en las Cuentas bancarias Fiscales y Cuenta Especial, así como incluir y excluir firmas habilitadas.
- v) Liderar, coordinar y supervisar la elaboración de la planificación de operaciones anuales vinculadas al diseño del Programa y asegurar su presentación oportuna ante las instancias respectivas para su aprobación correspondiente.
- vi) Garantizar que las actividades técnicas y administrativas del Programa se desarrollen y cumplan eficaz y eficientemente, en el marco de la Planificación Operativa Anual.
- vii) Presentar oportunamente informes con los avances y resultados físicos y financieros del Programa ante las instancias del Organismo Responsable, FIDA y otros.
- viii) Asegurar la programación y ejecución oportuna del ejercicio de los exámenes a los estados financieros del Programa al término de cada ejercicio fiscal y presentar los resultados de las auditorías a las instancias del Organismo Responsable y FIDA, de acuerdo a normativa vigente nacional y directriz del Fondo.

##### **b) Resultados esperados**

- i) Planificación Operativa Anual física y financiera elaborada y presentada a las instancias respectivas, en el marco del Convenio de Financiamiento.
- ii) Informes con resultados físicos y financieros del Programa presentado oportunamente ante las instancias del Organismo Responsable, FIDA.

- iii) Estados Financieros anuales auditados y presentados ante las instancias del Organismo Responsable, FIDA dentro los plazos establecidos.

**c) Perfil del Consultor**

- i) Título en Provisión Nacional en Ingeniería Agronómica, Economía, Ciencias Ambientales o ramas vinculadas al área de Recursos Naturales.
- ii) Cursos de Postgrado en ramas vinculadas al propósito de la consultoría.
- iii) Registro Nacional en el Colegio de la Profesión correspondiente.
- iv) Experiencia en la coordinación y articulación de programas y proyectos con varias instituciones a nivel nacional o regional.
- v) Mínimo de ocho (8) años de experiencia en el planeamiento y la gerencia de programas y proyectos apoyados por cooperación internacional o actividades que incluyan la participación y la negociación de varias contrapartes e instituciones.
- vi) Se valorará experiencia en coordinación de equipos de trabajo multidisciplinarios y en gestión humana.
- vii) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- viii) Habilidades comunicacionales orales y escritas excelentes, habilidades relacionales interpersonales excelentes.
- ix) Buen manejo de herramientas informáticas.
- x) Buen dominio del inglés e idiomas nativos.

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el FIDA; Organismo Responsable del Programa y otras instituciones vinculadas en su ejecución.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Administrador Nacional del Programa**

#### **1. Objetivo de la Consultoría**

Administrar los recursos del Programa para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas establecidas en la planificación operativa.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Cumplir y hacer cumplir los planes, programas diseñados y aprobados por el Programa y el Organismo Responsable.
- ii) Dar cumplimiento a lo estipulado en el Convenio de Financiamiento, mediante una administración eficaz, eficiente y transparente de acuerdo a la normatividad vigente del Sector Público y las directrices del FIDA.
- iii) Formular, Programar, Aprobar, Ejecutar y Evaluar el Plan Institucional, Programa de Operaciones Anual y Presupuesto del Programa en forma anual.
- iv) Coordinar actividades con las entidades que correspondan, para contar con el Flujo de Efectivo suficiente para cumplir con las actividades programas durante la gestión y recomendar a la Coordinación sobre ajustes a realizar.
- v) Preparar la documentación de respaldo, para gestionar los desembolsos oportunos de los recursos económicos asignados al Programa.
- vi) Presentar oportunamente los estados financieros del Programa al término de cada ejercicio fiscal y a requerimiento de las Entidades vinculadas (Organismo Responsable, FIDA, y otros).
- vii) Velar por el cumplimiento de los términos contractuales establecidos en los contratos, convenios y acuerdos.
- viii) Otras funciones que se les asigne por instrucciones superiores del Coordinador del Programa.

##### **b) Resultados**

- i) Ejecución de los recursos del Programa en el marco del Convenio de Financiamiento y la normativa nacional.
- ii) Seguimiento y Control de los procesos administrativos, acorde a las normas nacionales y del Ente Financiador.
- iii) Garantizar que el Programa cuente con los recursos oportunamente para su implementación, conforme al cronograma establecido en su plan operativo.
- iv) Gestionar oportunamente las auditorías a los estados financieros del Programa.

**c) Formación, experiencia y competencias**

- i) Licenciatura con Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Auditoría, Contaduría Pública o ramas afines.
- ii) Estudios de postgrado (maestría, especialidad o diplomado) en gerencia administrativa, sistema de compras públicas y/o, inversiones para el sector público.
- iii) Por lo menos cinco (7) años de experiencia laboral documentados, a partir de la emisión del Título en Provisión Nacional.
- iv) Experiencia mínima de 3 años como Administrador de programas de inversión pública cofinanciadas con la cooperación internacional.
- v) Cursos certificados sobre la Ley N° 1178, Normas Básicas de Contratación y Ley 004/2010.
- vi) Curso de Normas Básicas del SABS.
- vii) Curso en disposiciones Tributarias.
- viii) Cursos de Windows Office (Excel, Word, Power Point).
- ix) Conocimiento de al menos un (1) idioma nativo del Estado Plurinacional.

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con la Coordinación Nacional del Programa y los/as responsables para la implementación del Programa.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y registro de actividades.
- iii) Coordinación estrecha con el FIDA; Organismo Responsable y otras entidades involucradas con el Programa.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Asesor Legal del Programa**

##### **1. Objetivo de la Consultoría**

Contar con el asesoramiento jurídico oportuno y eficiente para el cumplimiento de los objetivos del Programa, en el marco de los términos del Convenio de Financiación y las normas legales vigentes.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Asesoramiento jurídico permanente y oportuno a la Coordinación del Programa.
- ii) De manera permanente y continua apoyar legalmente para el cumplimiento a lo estipulado en el Convenio de Financiamiento y la normatividad vigente nacional.
- iii) Elaborar y refrendar contratos, comodatos, convenios y resoluciones administrativas para el cumplimiento de las actividades del Programa.
- iv) Sistematizar y enviar oportunamente a la Contraloría General del Estado copias fotostáticas de contratos suscritos por el Programa.
- v) Sistematizar y mantener organizado un archivo con la documentación legal del Programa (Convenios, contratos, Resoluciones Administrativas y otros).
- vi) En todos los casos que sean requeridos por el programa, realizar trámites judiciales y legales ante instancias correspondientes.
- vii) Asesorar en todos los procesos públicos de contratación, para validar los documentos legales presentados por los proponentes, y absolver dudas y consultas de carácter legal.
- viii) Revisar y visar los documentos legales preparados y presentados por las Oficinas Regionales del Programa.
- ix) Otras funciones que se les asigne por instrucciones superiores del Coordinador del Programa.

###### **b) Resultados**

- i) La programación de las acciones del Programa han sido cumplidas de manera eficiente y transparente en el marco del Convenio de Financiación y la normativa nacional.
- ii) Convenios, contratos, Resoluciones Administrativas y otros documentos legales, han sido elaborados y visados oportuna y eficientemente para apoyar el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- iii) La documentación de archivo legal se mantiene eficientemente organizada.
- iv) Se han cumplido con todas las normativas vigentes del Estado y el FIDA.

**c) Perfil del Profesional**

- i) Licenciatura en Ciencias Jurídicas (Abogado)
- ii) Estudios de postgrado (maestría, especialidad o diplomado) en Derecho Administrativo, Gestión Pública, Administración y Control Gubernamental o estudios relacionados.
- iii) Sólidos conocimientos de la Ley N° 1178, Normas Básicas de Contratación y Ley 004/2010.
- iv) Por lo menos cinco (5) años de experiencia laboral documentados, a partir de la emisión del Título en Provisión Nacional.
- v) Al menos tres (3) años de experiencia como Asesor Legal de Políticas, Programas o Proyectos de Desarrollo Rural Agropecuario con financiamiento externo.
- vi) Sólidos conocimientos de la Ley N° 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”
- vii) Sólidos conocimientos de los sistemas y sub sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y de los sistemas y sub sistemas de Planificación e Inversión Pública
- viii) Buena Capacidad de organización, interrelación personal y de comunicación

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Coordinador Nacional; Organismo Responsable del Programa; FIDA y otras instituciones vinculadas en su ejecución.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS) Especialista en Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (PSEyGC)**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Contar con un especialista que llevará a cabo el proceso de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento del programa, realizado de una forma lógica y coherente, de varios pasos o fases de reflexión y acción que parten de la formulación de una situación final deseada (resultados esperados) hasta llegar a la medición/valoración de los resultados obtenidos y la generación de lecciones aprendidas a través de la ejecución de las acciones/actividades acordadas en el Programa.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Elaborar los términos de referencia para el estudio de línea de base y asegurar que se contrate una organización o grupo de consultores con formación y experiencia relevante para llevar a cabo el estudio.
- ii) Analizar críticamente el Marco Lógico propuesto, para comprobar la validez de los supuestos, de las metas e indicadores y de la viabilidad de la estrategia propuesta. A base de este análisis, proponer un Marco Lógico revisado con indicadores por producto, efecto e impacto donde la tarea de seguimiento y evaluación así como todos los informes respectivos se basarán.
- iii) Planificar las actividades del año basándose en los insumos de los especialistas temáticos y el director del Programa y preparar el Plan Operativo Anual (POA) con enfoque en los resultados que se quiere lograr.
- iv) Establecer un sistema de seguimiento y armar una base de datos que corresponda a las necesidades del Programa
- v) Hacerse cargo de la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Programa y realizar el seguimiento de la ejecución de los componentes y subcomponentes del Programa
- vi) Apoyar en la elaboración del manual operativo del programa.
- vii) Preparar los informes de avances regulares y extraordinarios para el seguimiento del Programa respecto al cumplimiento de objetivos, metas y actividades
- viii) Asesorar a la UEP sobre la ejecución de los POA y sobre posibles desvíos de los mismos implementando mecanismos y/o acciones de ajuste de manera de cumplir con el objetivo del Programa y de sus componentes, de manera de poder determinar la correcta ejecución del Programa, respecto a los resultados esperados.
- ix) Dar seguimiento al Resultados e impactos del sistema (RIMS) y proporcionar una vez al año el informe al FIDA con los indicadores RIMS.

- x) Auto-evaluar una vez al año el propio sistema de PSEyGC para crear un espacio para reflexión sobre las posibles debilidades.
- xi) Guiar la gerencia en la toma de decisiones, apoyar los procesos de evaluación y, sobre todo, permitir una visión clara de la estructura del Programa, de los procesos de sostenibilidad del mismo, de desarrollo y focalización.

**b) Resultados esperados**

- i) Asesoramiento dado para la construcción del sistema de seguimiento y evaluación
- ii) Instrumentos de seguimiento y evaluación funcionando en cada regional.
- iii) Capacitaciones al equipo del Programa para una buena gestión de S&E.
- iv) Informes de seguimiento y evaluación elaborados
- v) Informes mensuales, semestrales y anuales consolidados con información de las regionales.
- vi) Programación Operativa Anual, elaborados en coordinación con la parte administrativa.
- vii) Reportes de indicadores RIMS enviados a las instancias correspondientes.

**c) Perfil del Consultor**

- i) Título en Provisión Nacional en Ciencias Agrícolas o Económicas o similares, con conocimiento de bases de datos relacionales, preferiblemente con conocimiento y estudios en la especialidad requerida;
- ii) Experiencia mínima de 5 años trabajando con desarrollo rural;
- iii) Experiencia mínima de 3 años en trabajos de seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural;
- iv) Experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo rural financiados;
- v) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- vi) Habilidad para comunicarse en español, oral y escrito y buena capacidad para escribir informes;
- vii) Experiencia de trabajo con equipos multidisciplinarios;
- viii) Conocimiento de la herramienta de planificación Marco Lógico;
- ix) Conocimiento de programación.

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Coordinador Nacional; Organismo Responsable del Programa y otras instituciones vinculadas en su ejecución.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Asistente en Seguimiento y Evaluación y Sistemas**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Contar con un asistente en Seguimiento, Evaluación y Sistemas, que apoyara al responsable de seguimiento y evaluación, en diseño e introducción de datos al sistema y el mantenimiento de todos los equipos de computadoras del Programa.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Apoyar al Responsable de Seguimiento y Evaluación en las actividades técnicas y también cubrir con la responsabilidad del buen funcionamiento de los equipos de computación.
- ii) Diseñar o rediseñar el sistema de seguimiento y evaluación del Programa, en coordinación con el responsable de área; que debe vincular los diferentes componentes del Programa y también el marco lógico y los indicadores RIMS.
- iii) Responsable del buen funcionamiento del sistema de seguimiento.
- iv) Consolidar información de las regionales y validar la calidad y veracidad de la información para la emisión de reportes de las diferentes actividades.
- v) Responsable de la base de datos.
- vi) Proporcionar información trimestral, semestral, anual, sobre el avance de las actividades operativas y a requerimiento de las instancias correspondientes.
- vii) Responsable de la instalación del software en las oficinas regionales para un seguimiento en línea.
- viii) Responsables de la página web del Programa y su actualización en coordinación con el Responsable de S&E..
- ix) Auto-evaluar una vez al año el propio sistema de PSEyGC para crear un espacio para reflexión sobre las posibles debilidades en coordinación con el responsable de S&E.
- x) Elaborar en conjunto con el responsable de seguimiento, informes de avance mensuales.

###### **b) Resultados esperados**

- i) El sistema de seguimiento y evaluación en funcionamiento.
- ii) Base de datos validada con las regionales y emitiendo reportes de acuerdo a las actividades ejecutadas.
- iii) Página web en funcionamiento
- iv) Reportes de indicadores del marco lógico y RIMS

###### **c) Perfil del Consultor**

- xi) Título en Provisión Nacional en Sistemas con conocimiento de diseño de programas, bases de datos relacionales, preferiblemente con conocimiento y estudios en la especialidad requerida;
- xii) Experiencia mínima de 3 años trabajando con desarrollo rural;
- xiii) Experiencia mínima de 2 años en trabajos de construcción de programas en seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural u otras similares.
- xiv) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- xv) Experiencia de trabajo con equipos multidisciplinarios.

**d) Coordinación y colaboraciones**

- iii) Coordinación estrecha con el Responsable de Seguimiento.
- iv) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.
- v) Coordinación con las regionales.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Asistente de Comunicación y Sistemas**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Contribuir eficientemente al desarrollo y la implementación de una estrategia de comunicación, sistematización y difusión de resultados que identifique y posea al Programa como una entidad líder que contribuye a mejorar la calidad de vida en las familias pobres del área rural del Estado Plurinacional de Bolivia.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Diseño, desarrollo y administración de la página Web del Programa, manteniendo la información permanentemente actualizada.
- ii) Desarrollar o adecuar herramientas comunicacionales (formatos, guías, trípticos y otros) para apoyar los procesos de Gestión de Conocimientos para el Programa.
- iii) Apoyar en el desarrollo, elaboración, publicación y difusión de material como audiovisuales de promoción, capacitación y difusión de resultados
- iv) Desarrollar e implementar planes de capacitación al personal en técnicas comunicacionales, registro fotográfico e imágenes audiovisuales.
- v) Apoyar en la recopilación, revisión y edición de material técnico generado en las Oficinas Regionales.
- vi) Revisar y editar los contenidos del material bibliográfico que se genere en el Programa.
- vii) Apoyar desde la organización, producción de material, hasta la facilitación de los eventos que se deben desarrollar como parte del Plan de Gestión de Conocimientos: Talleres, Foros y Encuentros.
- viii) Sistematizar los datos reportados por las Oficinas Regionales vinculados a los resultados de gestión técnica y financiera, los mismos que serán cargados de manera periódica en el sistema informatizado de seguimiento y evaluación.
- ix) Otras actividades inherentes al desarrollo del Programa.

##### **b) Resultados esperados**

- i) Estrategia comunicacional desarrollada e implementada.
- ii) Página Web del Programa, con información permanentemente y actualizada.
- iii) Personal técnico y administrativo capacitado en técnicas comunicacionales, registro fotográfico e imágenes audiovisuales.
- iv) Material audiovisual de promoción, capacitación y difusión de resultados producido y difundido.
- v) Material bibliográfico revisado y editado para su impresión y difusión.
- vi) Talleres, Foros, Encuentros efectuados eficientemente.

**c) Perfil del Consultor**

- i) Profesional a nivel Licenciatura en comunicación.
- ii) Cursos de postgrado relacionados al propósito de la consultoría.
- iii) Mínimo de 4 años a partir de la fecha de emisión del título en provisión nacional.
- iv) Experiencia mínima de 2 años apoyando profesionalmente en el área de comunicación y sistematización de datos en programas o proyectos de inversión en desarrollo agropecuario rural dirigido a comunidades y familias pobres con Financiamiento Externo.
- v) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- vi) Conocimientos de la Ley 1178
- vii) Buena capacidad de organización, interrelación personal y de comunicación
- viii) Conocimiento de al menos 1 idioma nativo
- ix) Disponibilidad para trabajar con sentido de compromiso, responsabilidad, ética, transparencia y honestidad.
- x) Disponibilidad para realizar viajes permanentes al área rural
- xi) Predisposición para el trabajo por resultados y bajo presión

**d) Coordinación y colaboraciones**

- vi) Coordinación estrecha con el Responsable de Seguimiento.
- vii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.
- viii) Coordinación con las regionales del Programa.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Especialista a nivel Nacional en Organización, Equidad de Género y Jóvenes**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Apoyar a los Equipos de la Oficina Central y Regionales en actividades de seguimiento, supervisión, coordinación y monitoreo permanente de la implementación de las actividades relacionadas al fortalecimiento de las organizaciones productivas, la equidad de género y juventud, así como también colaborar el desarrollo del POA e informes mandatorios para el Gobierno y el FIDA en aspectos de fortalecimiento de las organizaciones productivas, equidad de género e inclusión de jóvenes.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

###### **En Organización**

- i) Identificar para todas las organizaciones productivas que desarrollarán un Plan de Negocios sus fortalezas y debilidades.
- ii) Apoyar en el desarrollo de programas de capacitación para fortalecer las organizaciones productivas en superar las debilidades y estrategias cómo usar sus fortalezas.
- iii) Apoyar la implementación de dichos programas de fortalecimiento organizacional sobre todo en el los temas relacionados a obtener la personería jurídica, conocimiento de roles de Junta directiva, liderazgo, estructura organizacional (comisiones de vigilancia, comercialización, etc.), mecanismos de rendición de cuentas, comunicación, manejo de conflictos, equidad de género e inclusión de jóvenes, entre otros.

###### **En Equidad de Género**

- i) Orientar a la dirección del Programa en el proceso de selección de personal, para asegurar que tienen apertura y preferible conocimiento/experiencia con la inclusión: equidad de género y jóvenes.
- ii) Participar con otro/as Especialistas y las comunidades en la selección de lo/as Facilitadores Municipales.
- iii) Desarrollar e implementar capacitación de los/as Facilitadores Municipales que son “los brazos en campo” del Programa y del Personal de las Oficinas Central y Regionales en temas como equidad de género, empoderamiento rural, fortalecimiento organizacional, liderazgo el uso de metodologías participativas y herramientas que permiten medir la equidad de género e identificar acciones afirmativas.
- iv) Desarrollar material didáctico en forma de un Manual teórico/práctico para entregar a todo el personal, incluyendo lo/as Facilitadores Municipales.

- v) Dar seguimiento de manera participativa con todo el personal del Programa que están tomando las acciones necesarias y mostrando la actitud adecuada en campo para asegurar el acceso equitativo por parte de grupos más vulnerables (mujeres y jóvenes) a las oportunidades y los beneficios del Programa (considerando la situación y posición de lo/as jóvenes y las mujeres en relación a su posición en la familia y comunidad, sus horarios, roles reproductivos, la movilidad restringida, la maternidad precoz y su bajo nivel de escolaridad y alfabetización).
- vi) Dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores del Programa en cuanto a la participación de mujeres (50%) y jóvenes (15%, de los cuales 50% hombres y 50% mujeres) en los Planes de Negocios; entendiendo participación como presencia, acceso a información, opinión y voto.
- vii) Proponer medidas para promover y facilitar la participación de mujeres y jóvenes en pasantías y giras nacionales e internacionales que se realizarán en el marco del fortalecimiento organizacional y el desarrollo e implementación de los Planes de Desarrollo de la Unidad Productiva y Planes de Negocios.
- viii) Desarrollar e implementar, con apoyo de Especialistas Regionales, cursos de sensibilización a hombres y mujeres a nivel de los gobiernos municipales, las comunidades y las organizaciones productivas atendidas por el Programa sobre la división de roles, la repartición más equitativa de la carga de trabajo (apoyo del hombre en actividades domésticas), romper con la división tradicional a favor de una participación de todo/as en negocios rentables, y fomentar el liderazgo de mujeres y jóvenes en organizaciones productivas.
- ix) En estrecha coordinación con el/la Especialista en Producción primaria y sobre todo el/la Especialista en Transformación y comercialización y con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitadore/as Municipales, identificar para todas las organizaciones productivas que desarrollarán un Plan de Negocios o miembros de grupo de sayañas en una comunidad atendida por el Programa, facilitar la identificación participativa de desigualdades existentes y la identificación de acciones afirmativas para neutralizar los obstáculos a la equidad de género.
- x) Desarrollar e implementar, con apoyo de Especialistas Regionales, cursos en autoestima y liderazgo (para mujeres, jóvenes y hombres).
- xi) Desarrollar materiales didácticos, para los diferentes cursos a nivel comunitario/organización productiva, en forma de un Manual sumamente práctico (módulos) y adecuado a personas de bajos niveles de escolaridad que se entregará a todo lo/as participantes.
- xii) Apoyar en estrecha coordinación con el/la Especialista en Transformación y comercialización que las acciones afirmativas que socios y socias de la organización deciden implementar, serán incluidos en el Plan de Negocios.
- xiii) Asegurar que los fondos disponibles para acciones afirmativas a favor de reducir la carga de trabajo de la mujer por medio de artefactos o pequeñas estructuras llegue a la población objetivo (tanto a nivel de grupos que trabajan producción primaria como organizaciones productivas con Planes de Negocios).
- xiv) Asegurar y dar seguimiento a que en los criterios de selección de los Planes de Negocios se aplicará una contrapartida diferenciada para motivar la participación de mujeres y jóvenes en las Organizaciones productivas y los negocios.
- xv) Organizar, con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitadore/as Municipales, intercambios donde mujeres con amplia experiencia como lideresas muestran a hombres y mujeres de otras comunidades u Organizaciones productivas con menos experiencia en este campo que sí hay un rol para la mujer en posiciones de liderazgo y la toma de decisiones.
- xvi) Organizar con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitadore/as Municipales, 47 concursos en los cuales las organizaciones productivas (en cada concurso compiten en promedio 5 organizaciones del municipio) compiten y demuestran qué han hecho para reducir la carga de trabajo de las mujeres, socias de sus organizaciones y cuál ha sido el cambio o impacto que se produjo.

- xvii)Hacer las gestiones para desarrollar Alianzas (contratos o memorándum de entendimiento) con entidades especializadas en temas como son violencia intrafamiliar, salud reproductiva, acceso a tierras, conocimiento de nuevas leyes que velan por la igualdad y derechos de la mujer, entre otros.
- xviii)Preparar Términos de Referencia y hacer la gestión para contratar un/a consultor/a para sistematizar la experiencia de algunas Organizaciones productivas (por lo menos 2 experiencias en cada uno de los tres departamentos) en cuanto a la aplicación de medidas a favor de la equidad de género e inserción de jóvenes.
- xix)Organizar con el MDRyT, un Evento Nacional para presentar los resultados/hallazgos generales y recomendaciones de la sistematización.
- xx)Dar instrucciones, orientar y apoyar a lo/as Especialistas Regionales en facilitar con apoyo de las comunidades en la selección por municipio de los y las candidatos para la capacitación como “Reporteros populares” (jóvenes, un equipo un hombre y una mujer por municipio).
- xxi)Dar seguimiento al tipo, frecuencia, calidad e impacto de entrevistas y reportajes difundidos por la radio sobre equidad de género y la inclusión de jóvenes. Retroalimentar hallazgos a los equipos Regionales para mejorar el uso de este medio de comunicación.
- xxii)Asegurar que todo tipo de publicidad en los medios de comunicación sea traducida en el idioma local, y que se use un lenguaje incluyente (hombres, mujeres y jóvenes); lo mismo para asegurar que se visibilizará en paneles gráficos, charlas o videos tanto a hombres como mujeres y jóvenes emprendedoras/es o productoras/es.

### **En Inclusión de jóvenes**

- i)Identificar y proponer estrategias para la inclusión de la juventud en las organizaciones productivas.
- ii)Brindar apoyo técnico y apoyar al diseño, implementación y seguimiento de actividades que se incorporen en esta área temática.
- iii)Brindar soporte técnico, siempre que sea necesario, a las/os coordinadores/as y a la dirección en el tema de género y juventud.
- iv)Desarrollar con las Oficinas Regionales iniciativas de capacitación para la juventud enlazadas a medidas complementarias que encaminen a vincularla con empleadores o con oportunidades para tener acceso a la tierra, al crédito o a información que les ayude a tomar decisiones más acertadas sobre previsiones de cosechas, y sobre dónde y cuándo comprar y vender los productos y a tomar decisiones fundamentadas para llevar una vida sana.
- v)Desarrollar e implementar eventos de capacitación con las Oficinas Regionales en aspectos de la vida cotidiana; orientados, entre otros temas, nexo agricultura y nutrición, igualdad de género, vida cotidiana y competencia en materia de negocios.
- vi)Desarrollar iniciativas de capacitación con las Oficinas Regionales, a lo/as jóvenes en, producir cultivos y criar animales sanos, competencias de gestión empresarial, cursos sobre acondicionamiento y venta de productos, compra y trato con la clientela y participación en ferias.
- vii)Organizar con las Oficinas Regionales Concursos para jóvenes estudiantes colegiales de primero a cuarto de media, canalizados a vincular lo educativo con lo artístico, (Concursos de cultivo en huertos escolares, Concursos de música, teatro, dibujo, etc., Concursos de Casa Abierta).
- viii)Organizar con las Oficinas Regionales dos “Cumbres Juveniles” para estudiantes de colegios ubicados en el área de intervención del Programa, para el intercambio de experiencias a nivel regional, sobre problemas específicos de la juventud; se promoverán actividades deportivas, culturales o tecnológicas.
- ix)En estrecha relación con lo/as otro/as Especialistas promover para que los jóvenes participen en intercambios entre campesinos jóvenes y adultos para aprender

sobre sistemas de riego tradicionales, experiencias exitosas, conservación de la biodiversidad, manejo de tamas, sabiduría ancestral, entre otros.

- x) Hacer las gestiones para alianza(s) (Memorándum de entendimiento) para un programa de becas de formación técnica preferentemente en las áreas de gestión empresarial, en rubros técnicos, y en tecnologías innovadoras impartidas en los Municipios. Dar seguimiento a su implementación, las actividades, resultados esperados y tiempo de cumplimiento de los mismos.
- xi) Hacer las gestiones para el establecimiento de alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (central, departamental y municipal), no gubernamentales e internacionales, incluidas las agencias del Sistema ONU, para promover actividades que contribuyan al empoderamiento de las mujeres jóvenes, en especial indígenas del área rural.

#### **b) Resultados esperados**

- i) Inclusión de indicadores de Equidad de Género serán incluidos en la línea base y las mediciones RIMS.
- ii) Asegurar que la información insumo al sistema de S&E sea recolectada desagregada por sexo, edad, tipo de jefatura (jefe/a de hogar, madre soltera); y que los reportes que brinda el Sistema darán información procesada para poder analizar cambios en equidad de género e inclusión de jóvenes, tanto a nivel de actividades (outputs) como a nivel de resultados (outcomes).

#### **c) Perfil del Consultor**

- i) MSc en ciencias sociales o agronomía con mínimo de cinco (5) años comprobados en proyectos o programas de desarrollo similares, con enfoque de fortalecimiento organizaciones rurales productivas e inclusión de grupos más vulnerables.
- ii) Amplio conocimiento de la actual situación social y política de Bolivia y capacidad de articulación con autoridades, instancias estatales y organizaciones de la sociedad civil, especialmente las de mujeres y hombres jóvenes indígenas del área rural.
- iii) Deseable experiencia de trabajo con organismos de cooperación internacional.
- iv) Mínimo de tres (3) años de trabajo con comunidades rurales, hombres, mujeres y jóvenes y el fortalecimiento de sus organizaciones productivas.
- v) Facilidad para vincular género, juventud y desarrollo.
- vi) Se valorará en forma positiva el conocimiento y/o experiencia de temas de diseño de indicadores en el ámbito de inclusión de jóvenes, especialmente indígenas en proyectos de desarrollo.
- vii) Conocimiento de la realidad y experiencia de trabajo en el área geográfica del Programa es deseable.
- viii) Deseable conocimiento de aymara y quechua.
- ix) Disposición de presencia en campo al menos el 50% del tiempo.
- x) Trabajo en equipos multidisciplinarios, bajo presión, buen comunicador/a y respeto por la cultura son elementos importantes del perfil del/la candidato/a al puesto.
- xi) Capacidad de redacción, análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como de presentación y exposición de la información.

#### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Estará bajo la supervisión directa de el/la Director/a del Programa y trabajará en estrecha coordinación con lo/as demás Especialistas en la Oficina Central y las Regionales, así como con lo/as Facilitadores locales.
- ii) En estrecha coordinación con el/la Especialista en Producción primaria y sobre todo el/la Especialista en Transformación y comercialización.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Especialista a nivel nacional en procesos de Transformación, Comercialización y Servicios Financieros**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Asegurar que el Programa cumpla con el logro de los objetivos referidos a los componentes 2: Transformación y comercialización y 3: Acceso a servicios financieros del Programa PRO-CAMÉLIDOS. En este marco, cumplir con todas las actividades (y otras emergentes del propio proceso de ejecución del Programa) previstas de los componentes en los documentos del Programa, garantizando la eficiencia y calidad técnico operativas y la consecución de los resultados establecidos.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

###### **a) Funciones**

###### **En Transformación y comercialización:**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Transformación de cadenas de valor: fibra, carne y cuero (Capacitación; análisis estratégico del Complejo; procesos de convocatoria y financiamiento a planes de negocios con las organizaciones económico productivo; seguimiento a las labores de asistencia técnica; licitación y seguimiento a inversiones de infraestructura productiva de transformación).
- ii) Comercialización de productos transformados (fortalecimiento de relaciones de mercado con otros actores del sector; estrategias comerciales; alianzas y convenios con empresas medianas y grandes del sector privado y público; identificación de canales de comercialización y apoyo a los procesos de comercialización y mercados; innovación, sistematización en equidad de género y juventud rural; estrategias y promoción del consumidor.

###### **En Servicios financieros:**

- i) Coordinar con las instituciones especializadas para implementar las acciones de educación financiera y desarrollo de servicios financieros en el área de acción.
- ii) Mapeo de intermediarios financieros e identificar las innovaciones en micro-finanzas rurales.
- iii) Impulsar la generación y movilización de ahorros, el acceso y uso de plataformas y telefonía móvil, entre otros, con los grupos de usuarios y población del área del Programa.
- iv) Realizar talleres de capacitación y estrategias de comunicación utilizando metodologías que hayan sido probadas por instituciones financieras y que hayan mostrado su eficacia al capacitar a usuarios del Programa, en el marco de la educación financiera.

- v) Asesorar y prestar acompañamiento en la temática de acceso a servicios financieros para el desarrollo de los emprendimientos del Programa.
- vi) Vincular a los usuarios del Programa a servicios financieros mediante el trabajo con las entidades financieras en el área del Programa para que financien los proyectos productivos.
- vii) Análisis y sistematización de las innovaciones y desarrollo de las experiencias de educación financiera y acceso a servicios financieros rurales.
- viii) Otras actividades que le sean asignadas por el Coordinador Nacional del Programa.

#### **b) Resultados esperados**

- i) Las familias de los productores y productoras rurales y sus organizaciones y/o negocios acceden y desarrollan iniciativas económicas en las cadenas de valor del Complejo Productivo Camélido, mediante alianzas público - privadas u otras, mejorando las condiciones de transformación y comercialización en forma sustentable.
- ii) Las familias rurales de productores/as acceden a los diferentes servicios financieros promovidos por las intuiciones financieras intermediarias en el área de influencia del Programa fortaleciendo su ciudadanía y autoestima.

#### **c) Perfil del Profesional**

El/la Especialista en Mercadeo Agrícola deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Formación académica a nivel de licenciatura en ingeniería comercial, ingeniería industrial, ingeniería agronómica, economía agrícola o agroalimentaria.
- ii) Cursos de especialización vinculados con mercadeo agrícola, comercio exterior, administración de empresas, gestión de microempresas u otras temáticas que fortalezcan la implementación al Programa.
- iii) Experiencia general mínima de ocho (8) años.
- iv) Experiencia específica mínima de cinco (5) años, en cargo similares, en proyectos o programas de desarrollo rural y/o sector privado.
  - v) Experiencia específica, mínimo un trabajo o consultoría en gestión de agro negocios.
  - vi) Relacionamiento con el sector privado.
  - vii) Relacionamiento con organizaciones de pequeños productores, sector privado (a nivel de micro, pequeñas y/o medianas empresas).
- viii) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- ix) Experiencia de trabajo con gobiernos municipales.
- x) Conocimiento de idiomas nativos e idioma inglés.

#### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con la Coordinación Nacional del Programa y los “Especialistas Regionales” para la planificación, gestión de alianzas.
- ii) Coordinación con el/la Responsable de Seguimiento y Evaluación para las acciones y monitoreo.
- iii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y comunicación.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Especialista a nivel regional en procesos de Transformación, Comercialización y Servicios Financieros**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Asegurar que el Programa cumpla a nivel regional a su cargo, con el logro de los objetivos referidos a los componentes 2: Transformación y comercialización y 3: Acceso a servicios financieros del Programa PRO-CAMELIDOS. En este marco, cumplir con todas las actividades (y otras emergentes del propio proceso de ejecución del Programa) previstas de los componentes en los documentos del Programa, garantizando la eficiencia y calidad técnico operativas y la consecución de los resultados establecidos

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

###### **a) Funciones**

De manera enunciativa y no limitativa

###### **En Transformación y comercialización:**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Transformación de cadenas de valor: fibra, carne y cuero (Capacitación; análisis estratégico del Complejo; procesos de convocatoria y financiamiento a planes de negocios con las organizaciones económico productivo; seguimiento a las labores de asistencia técnica; licitación y seguimiento a inversiones de infraestructura productiva de transformación).
- ii) Comercialización de productos transformados (fortalecimiento de relaciones de mercado con otros actores del sector; estrategias comerciales; alianzas y convenios con empresas medianas y grandes del sector privado y público; identificación de canales de comercialización y apoyo a los procesos de comercialización y mercados; innovación, sistematización en equidad de género y juventud rural; estrategias y promoción del consumidor.

###### **En Servicios financieros:**

- i) Coordinar con las instituciones especializadas para implementar las acciones de educación financiera y desarrollo de servicios financieros en el área de acción.
- ii) Mapeo de intermediarios financieros e identificar las innovaciones en micro-finanzas rurales.
- iii) Impulsar la generación y movilización de ahorros, el acceso y uso de plataformas y telefonía móvil, entre otros, con los grupos de usuarios y población del área del Programa.
- iv) Realizar talleres de capacitación y estrategias de comunicación utilizando metodologías que hayan sido probadas por instituciones financieras y que

hayan mostrado su eficacia al capacitar a usuarios del Programa, en el marco de la educación financiera.

- v) Asesorar y prestar acompañamiento en la temática de acceso a servicios financieros para el desarrollo de los emprendimientos del Programa.
- vi) Vincular a los usuarios del Programa a servicios financieros mediante el trabajo con las entidades financieras en el área del Programa para que financien los proyectos productivos.
- vii) Análisis y sistematización de las innovaciones y desarrollo de las experiencias de educación financiera y acceso a servicios financieros rurales.
- viii) Otras actividades que le sean asignadas por el Coordinador Regional del Programa y el Especialista Nacional.

#### **b) Resultado esperados**

- i) Las familias de los productores y productoras rurales y sus organizaciones y/o negocios acceden y desarrollan iniciativas económicas en las cadenas de valor del Complejo Productivo Camélido, mediante alianzas público - privadas u otras, mejorando las condiciones de transformación y comercialización en forma sustentable.
- ii) Las familias rurales de productores/as acceden a los diferentes servicios financieros promovidos por las intuiciones financieras intermediarias en el área de influencia del Programa fortaleciendo su ciudadanía y autoestima.

#### **c) Perfil del Consultor**

El/la Especialista en Mercadeo y Finanzas deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Formación académica a nivel de licenciatura en ingeniería comercial, ingeniería industrial, ingeniería agronómica, economía agrícola o agroalimentaria.
- ii) Cursos de especialización vinculados con mercadeo agrícola, comercio exterior, administración de empresas, gestión de microempresas, finanzas u otras temáticas que fortalezcan la implementación al Programa.
- iii) Experiencia general mínima de cinco (5) años.
- iv) Experiencia específica mínima de tres (3) años, en cargo similares, en proyectos o programas de desarrollo rural y/o sector privado.
- v) Relacionamiento con el sector privado.
- vi) Relacionamiento con organizaciones de pequeños productores, sector privado (a nivel de micro, pequeñas y/o medianas empresas).
- vii) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- viii) Conocimiento de idiomas nativos preferentemente.

#### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha Especialista Nacional en procesos de Transformación, Comercialización y Servicios Financieros para la planificación, gestión de alianzas nacionales y regionales, implementación y evaluación de acciones del componente
- ii) Coordinación con el/la Responsable el/la Responsable de Seguimiento y Evaluación para articular estrategias, acciones y monitoreo en el componente.
- iii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación.



## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMÉLIDOS)**

#### **Especialista en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Facilitar, acompañar y monitorear la planificación e implementación del Componente 1: Base productiva primaria y gestión de los recursos naturales del PRO-CAMÉLIDOS, en la región de intervención, en conformidad con los objetivos del Programa y la coordinación estrecha con el equipo regional, tomando en cuenta el enfoque transversal de seguridad alimentaria y nutrición (SAN) y la inclusión de equidad de género y jóvenes, garantizando la eficiencia y calidad de la actividad técnica operativa para lograr el objetivo de desarrollo del Programa.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Implementar el Componente 1 del Programa en sus aspectos estratégicos, técnicos y administrativos en la región, garantizando el cumplimiento de la planificación técnica y financiera en el marco de la normatividad vigente del Estado y las directrices del FIDA.
- ii) Apoyar al/la Coordinador/a Regional del Programa en las reuniones y negociaciones con las autoridades municipales e indígena originario campesinos, FIDA y otras organizaciones.
- iii) Coordinar estrechamente con el equipo regional y con el equipo nacional del Programa para la elaboración de los Planes Operativos Anuales y los Informes de avance físico respectivos.
- iv) En el marco del Programa, establecer la identificación y formación de los/as Facilitadores/as Municipales del Programa para operativizar las actividades diseñadas en el componente 1.
- v) Coordinar, facilitar, apoyar y monitorear con y junto a los/as Facilitadores Municipales del Programa las convocatorias de los concursos (consensuadas con las autoridades originarias, municipales y el Programa), la asistencia técnica a las comunidades, seguimiento y monitoreo, con enfoque territorial, equidad social y género y SAN.
- vi) Gestionar colaboraciones estratégicas en la región con actores públicos (Programa "Mi Agua", SEDAGs; UGRMs150, APMT151, CT-COMAN) y privados para apoyar las actividades transversales de capacitación en Seguridad Alimentaria y Nutrición

---

<sup>150</sup> Unidad de Gestión de Riesgos Municipal.

<sup>151</sup> Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra

(SAN)152, políticas, programas y proyectos para el sector camélidos, gestión de recursos naturales y gestión de riesgos.

vii) Otras funciones que le asigne la Coordinación Regional.

#### **b) Resultado sesperados**

- i) Planificación Operativa Anual física y financiera elaborada y presentada a Coordinación Regional.
- ii) Informes con resultados físicos y financieros del Programa presentado oportunamente ante la Coordinación Regional.

#### **c) Formación, experiencia y competencias**

- i) Profesional titulado en ciencias afines al objetivo del cargo (agronomía, veterinaria, medio ambiente), legalmente habilitado para el ejercicio de su profesión.
- ii) Se valorara cursos de especialización en desarrollo sostenible, medio ambiente, conservación, seguridad alimentaria y nutrición, equidad de género y temas afines.
- iii) Experiencia general de trabajo minina de cuatro años que incluya planificación territorial.
- iv) Experiencia específica de trabajo mínimo tres años en la producción primaria (manejo e infraestructura) del complejo productivo camélidos (imprescindible).
- v) Experiencia especifica de al menos tres años en la gestión sustentable de recursos naturales en el Altiplano, Gestión de Riesgos (imprescindible).
- vi) Experiencia especifica en actividades relacionadas con Seguridad Alimentaria y Nutrición, Equidad de Género e inclusión de jóvenes y alianzas con actores en las temáticas (imprescindible).
- vii) Planificación de talleres de capacitación, sociabilización y/o asesoramiento en las temáticas claves del cargo; facilitación de procesos con promotores locales, productores, capacidad de trabajo en equipo, habilidades sociales para interactuar manejo de la complementariedad de saberes locales y científicos y de mente abierta.

#### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el equipo regional.
- ii) Coordinación estrecha con el/la Responsable en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente, y el/la Asistente SAN del equipo Nacional para la planificación, gestión de alianzas, implementación y evaluación de acciones, producción primaria, SAN y recursos naturales.
- iii) Coordinación con el/la Especialista Organización/equidad de género e inclusión de jóvenes y el/la Especialista en Mercadeo/servicios financieros para articular estrategias, acciones y monitoreo, con los componentes 2 y 3.
- iv) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y comunicación.

---

<sup>152</sup> Ver mayor detalle en el Apéndice 2 y anexo 1 del DT 4.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Responsable en Producción Primaria, Seguridad Alimentaria y Nutrición y Medio Ambiente**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Asesorar, facilitar, acompañar y monitorear la planificación e implementación del Componente 1: Base productiva primaria y gestión de los recursos naturales del PRO-CAMELIDOS, en los municipios de los tres departamentos de intervención (La Paz, Oruro y Potosí) en conformidad con los objetivos del Programa y la coordinación estrecha con los otros componentes y equipos regionales, tomando en cuenta el enfoque transversal de seguridad alimentaria y nutrición (SAN) y la inclusión de equidad de género y jóvenes, garantizando la eficiencia y calidad de la actividad técnica operativa para lograr el objetivo de desarrollo del Programa.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Implementar el Componente 1 del Programa en sus aspectos estratégicos, técnicos y administrativos en las tres regiones, garantizando el cumplimiento de la planificación técnica y financiera en el marco de la normatividad vigente del Estado Plurinacional y las directrices del FIDA.
- ii) Apoyar al/la Coordinador/a del Programa en las reuniones y negociaciones con las autoridades del Gobierno, FIDA y otras organizaciones públicas y privadas.
- iii) Coordinar estrechamente con los Responsables de los otros componentes del Programa y Equipos Regionales para la elaboración de los Planes Operativos Anuales y los Informes de avance físico respectivos.
- iv) Coordinar, facilitar, apoyar y monitorear junto con los Equipos Regionales y Especialistas Regionales de Producción Primaria, Seguridad Alimentaria y Nutrición y Medio Ambiente, las estrategias, actividades, resultados y aprendizajes del Componente 1 y sus articulaciones en el marco del Complejo Productivo Camélidos y en el marco del Programa mismo.
- v) Gestionar las colaboraciones estratégicas para los servicios específicos (estudios de zonificación municipal) diseñados y las alianzas con actores públicos (Programa "Mi Agua", UGRACC-VDRA, SEDAGs; UGRDs153, APMT154, CT-CONAN) y privados (FAO, PMA, UNICEF, otros) para apoyar las actividades transversales de

---

<sup>153</sup> Unidad de Gestión de Riesgos Departamentales de La Paz, Oruro, Potosí.

<sup>154</sup> Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra

capacitación en Seguridad Alimentaria y Nutrición (SAN)<sup>155</sup>, estableciendo sinergias y concurrencias, y su articulación a las tres regiones.

- vi) Velar por el cumplimiento de los términos contractuales establecidos en los contratos, convenios y acuerdos.
- vii) Otras funciones que le asigne la Coordinación Nacional.

#### **b) Resultados esperados**

- i) Planificación Operativa Anual física y financiera elaborada y presentada a Coordinación Nacional.
- ii) Informes con resultados físicos y financieros del Programa presentado oportunamente ante la Coordinación Nacional.

#### **c) Formación, experiencia y competencias**

- i) Profesional titulado en ciencias afines al objetivo del cargo (agronomía, veterinaria, medio ambiente), legalmente habilitado para el ejercicio de su profesión.
- ii) Estudios de postgrado o especialización en recursos naturales y gestión de riesgos.
- iii) Se valorara cursos de especialización en desarrollo sostenible, medio ambiente, conservación, seguridad alimentaria, equidad de género o temas afines.
- iv) Experiencia general de trabajo mínima de cinco años que incluya planificación territorial.
- v) Experiencia específica de trabajo mínimo tres años en la producción primaria (manejo e infraestructura) del complejo productivo camélidos (imprescindible).
- vi) Experiencia específica de al menos tres años en la gestión sustentable de recursos naturales en el Altiplano y Gestión de Riesgos (imprescindible).
- vii) Experiencia específica en actividades relacionadas con Seguridad Alimentaria y Nutrición, Equidad de Género e inclusión de jóvenes y alianzas con actores en las temáticas (imprescindible).
- viii) Planificación de talleres de capacitación, sociabilización y/o asesoramiento en las temáticas claves del cargo; facilitación de procesos con productores, capacidad de trabajo en equipo, habilidades sociales para interactuar manejo de la complementariedad de saberes locales y científicos y de mente abierta.
- ix) Buen manejo de herramientas informáticas.
- x) Buen dominio de e idiomas nativos preferible.

#### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con la Asistente SAN y los/as “Especialistas Regionales en producción primaria, SAN y medio ambiente” para la planificación, gestión de alianzas nacionales y regionales, implementación y evaluación de acciones en SAN, producción primaria y recursos naturales.
- ii) Coordinación con el/la Responsable Organización/equidad de género e inclusión de jóvenes y el/la Responsable en Mercadeo/servicios financieros para articular estrategias, acciones y monitoreo, con los componentes 2 y 3.
- iii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y comunicación.

---

<sup>155</sup> Ver mayor detalle en el Apéndice 2 y anexo 1 del DT 4.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMÉLIDOS)**

#### **Asistente Técnico en Seguridad Alimentaria y Nutrición (SAN)**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Apoyar al/la Responsable en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente y los equipos regionales para la planificación e implementación transversal de las actividades en SAN, en el marco de los componentes 1 y 2 del PRO-CAMÉLIDOS, en conformidad con los objetivos del Programa tomando en cuenta el enfoque transversal de inclusión de equidad de género y jóvenes, garantizando la eficiencia y calidad de la actividad técnica operativa para lograr el objetivo de desarrollo del Programa.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa<sup>156</sup>.

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Planificar, coordinar y gestionar con el/la Responsable en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente y los/as especialistas en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente de los equipos regionales, para la gestión de alianzas estratégicas con actores públicos (CT-CONAN, MMAyA Programa “Mi Agua”, VDRA, SEDAGs) y privados (FAO, PMA, UNICEF) a través de convenios para promover acciones complementarias en SAN, en términos de capacitación y difusión de materiales ya desarrollados y/o adaptados en uso de alimentos, y articulación de programas y proyectos en agua, agricultura familiar y otros.
- ii) Capacitar a los/as Facilitadores/as Municipales junto con los aliados en conceptos y acciones SAN concretas sobre el valor nutricional de los alimentos, diversificación de dietas e higiene en el uso de los alimentos, para luego a) capacitar a las comunidades beneficiarias, y b) orientar iniciativas en SAN a integrar en las propuestas de las comunidades a presentar a los concursos en manejo y conservación de suelos.
- iii) Supervisar a los/as Facilitadores/as Locales en tema SAN y retroalimentar con capacitación.
- iv) Coordinar con otro/as especialistas del Programa para vincular las iniciativas de ahorro con las comunidades de alta vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria y Nutricional.
- v) Organizar e implementar con apoyo de los y las Facilitadores Locales talleres formales de capacitación de medio día en las comunidades seleccionadas para intervenciones SAN en el tema de la SAN, los efectos de INSAN y el cambio de hábitos y comportamientos.
- vi) En coordinación con maestro/as, dar pláticas informales sobre los temas mencionadas a lo/as niño/as de las escuelas en las comunidades con alta vulnerabilidad a la INSAN.

---

<sup>156</sup> Mayor detalle en Anexo 1 del DT4.

- vii) Elaborar materiales de comunicación y su difusión por medios locales (ejemplo radios locales) a través de mensajes clave.
- viii) Analizar conjuntamente con el/la especialista en transformación y comercialización, las posibilidades de alianzas y contratos por parte de Organizaciones Económicas Campesinas (empresas, negocios, Asociaciones de Productores, Cooperativas, etc.) para producir materia prima y/o productos transformados para el desayuno escolar.
- ix) Otras funciones que le asigne el/la Responsable en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente.

**b) Resultados esperados**

- i) Informes con resultados físicos presentado oportunamente al inmediato superior y Coordinación Nacional.

**c) Formación, experiencia y competencias**

- i) Profesional titulado en agronomía y/o nutrición.
- ii) Se valorará cursos de especialización en desarrollo sostenible, seguridad alimentaria y nutrición, equidad de género y temas afines.
- iii) Experiencia general de trabajo mínima de cuatro años que incluya trabajo con comunidades rurales.
- iv) Experiencia específica de trabajo mínimo tres años en seguridad alimentaria y nutrición (imprescindible)
- v) Planificación y desarrollo de talleres de capacitación, sociabilización y/o asesoramiento en SAN, trabajo con promotores locales, productores, capacidad de trabajo en equipo, habilidades sociales para interactuar con diferentes actores
- vi) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- vii) Buen manejo de herramientas informáticas
- viii) Buen dominio de idiomas nativos preferible

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el/la Responsable en Producción Primaria, SAN y Medio Ambiente, equipo Nacional y equipos regionales del Programa.
- ii) Coordinación con el/la Especialista Organización/equidad de género e inclusión de jóvenes y el/la Especialista en Mercadeo/servicios financieros para articular estrategias, acciones y monitoreo de inclusión actividades a favor de la SAN.
- iii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y comunicación.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Contador/a General del Programa**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

La consultoría tiene por objetivo garantizar el registro oportuno de las transacciones presupuestarias y financieras del Programa, tanto en el SIGMA como en el sistema de información financiero contable del Programa, de acuerdo con las Normas Básicas de Contabilidad.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Conjuntamente con el equipo técnico participar en la formulación de los Planes Operativos Anuales, presupuestos anuales en los marcos establecidos en el diseño del Programa y los instrumentos operativos del Programa: Manual de Operaciones, Plan de Implementación y Plan de Adquisiciones.
- ii) Organizar, registrar y analizar el movimiento contable del Programa, garantizando la veracidad y legalidad de la documentación de respaldo, en cumplimiento con las normas establecidas en el Convenio de Financiación y las normas nacionales.
- iii) Registrar los informes de descargo de fondos del Programa, tanto de las Regionales como de la Unidad de Coordinación.
- iv) Revisar los estados de Activos Fijos del Programa y presentarlos a la Administración General, en base en normas vigentes.
- v) Conciliar en forma mensual la ejecución del SIGMA con el Sistema de Información Contable del Programa.
- vi) Elaborar los estados financieros del Programa en todas sus fuentes para su presentación en fechas establecidas a las Instancias pertinentes.
- vii) Preparar los reportes contables mensualmente o a requerimiento los informes de ejecución presupuestaria.
- viii) Coordinar y revisar el manejo de almacenes.
- ix) Preparar y presentar las conciliaciones Bancarias de acuerdo a Normas Vigentes.
- x) Otras funciones que se le asignen por instrucciones superiores.

###### **b) Resultados**

- i) Registros contables efectuados de manera oportuna y de acuerdo a las normas nacionales y las directrices del FIDA.
- ii) Cuentas Fiscales y Cuenta Especial conciliadas.
- iii) Retenciones tributarias del Programa presentadas oportunamente para su remisión a las instancias correspondientes.

- iv) Información económica y financiera oportunamente presentada (Semestral, Anuales, y final de ejecución del Programa.
- v) Informe de Estados financieros presentado oportunamente.

**c) Perfil del Profesional**

El/la Contador/a General del Programa deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Formación profesional en, Auditoría, Contaduría Pública, Economía o ramas afines a nivel de Licenciatura como mínimo. Se considerará cursos de postgrado y maestría.
- ii) Experiencia mínima de cinco años, en Administración Pública en posiciones de dirección administrativa y financiera.
- iii) Experiencia de dos años en Administración de Proyectos de Inversión con financiamiento externo.
- iv) Experiencia de dos años en adquisición de bienes, contratación de obras y servicios, selección y empleo de consultores con financiamiento externo.
- v) Experiencia de trabajo en manejo de equipos multidisciplinarios a nivel dirección de por lo menos dos años.
- vi) Experiencia en capacitación de temas afines
- vii) Conocimiento de la Ley 1178 y de las normas básicas (NB-SABS).

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Administrador Nacional del Programa y los/as responsables para la implementación del Programa.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y registro de actividades.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Auxiliar Contable del Programa**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Apoyar a que el Programa cumpla con las directrices del Convenio de Financiación, la normativa nacional, los estándares de eficiencia y eficacia esperados, la ejecución de la programación presupuestaria y financiera llevar los libros de registros contables al día controlando los saldos bancarios.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Llevar el control de las conciliaciones bancarias y los saldos de las cuentas del programa.
- ii) Apoyar al contador del Programa en el control de descargos de fondos otorgados en calidad de anticipo.
- iii) Apoyar al Contador del Programa en la elaboración de los Estados Financieros.
- iv) Velar por el cumplimiento de las normas nacionales, las directrices del FIDA y las estipulaciones del Convenio de Financiación.
- v) Velar por el cumplimiento de los términos contractuales establecidos en los contratos, convenios y acuerdos.
- vi) Presentar oportunamente cuando fueran necesarios los informes que le sean requeridos por el Organismo Responsable y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- vii) Apoyar en la organización y ejecución de los eventos de rendición pública de cuentas del Programa con la participación de autoridades, usuarios y sectores sociales representativos.
- viii) Realizar otras actividades relativas al Programa instruidas por sus inmediato superior.
- ix) Realizar pagos mediante cheques y transferencia bancarias, SIGMA.
- x) Realizar conciliaciones bancarias de todas las cuentas corrientes y ahorros del Programa.
- xi) Mantener al día los archivos de comprobantes emitidos por el sistema por separado de cada una de las fuentes de financiamiento.
- xii) Mantener actualizado los auxiliares de ejecución presupuestaria del Programa.
- xiii) Elaboración de declaraciones de Impuestos a la Renta e IVA cuando corresponda
- xiv) Pago de retenciones en la fuente del impuesto a la renta. Retenciones en la fuente del impuesto a la renta e IVA - Otros propios del manejo administrativo y financiero.
- xv) Otras actividades que le sean asignadas por el Coordinador del Programa.

##### **b) Resultados esperados**

- i) Planificación Operativa Anual física y financiera elaborada y presentada a las instancias respectivas, en el marco del Convenio de Financiamiento

- ii) Informes con resultados físicos y financieros del Programa presentado oportunamente ante las instancias del Organismo Responsable, FIDA
- iii) Estados Financieros anuales auditados y presentados ante las instancias del Organismo Responsable, FIDA dentro los plazos establecidos.

**c) Perfil del Consultor**

El/la Auxiliar Contable del Programa deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Técnico Superior o Estudiante Universitario Egresado en Ciencias Económicas o Administrativas.
- ii) Cursos de Windows Office (Excel, Word, Power Point)
- iii) Conocimiento de al menos un (1) idioma nativo del Estado Plurinacional
- iv) Por lo menos tres (3) años de experiencia laboral documentados.
- v) Experiencia mínima de dos (2) años desempeñando actividades propias del cargo o en áreas afines.
- vi) Sólidos conocimientos de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- vii) Experiencia en procesos de desarrollo rural, producción y comercialización de productos agrícolas, pecuarios, artesanías, turísticos y/o de transformación con pequeños productores.
- viii) Buena Capacidad de organización, interrelación personal y de comunicación.
- ix) Sentido de compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo.
- x) Disponibilidad de realizar viajes al área rural.
- xi) Manejo de procesadores de texto, bases de datos, páginas electrónicas e Internet.
- xii) Predisposición para el trabajo por resultados y bajo presión.

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Contador/a Administrador Nacional del Programa y los/as responsables para la implementación del Programa.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de monitoreo y registro de actividades.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Coordinador Regional del Programa**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Coordinar y dirigir la ejecución del Programa en la región asignada; de acuerdo a la planificación operativa anual y los lineamientos estipulados en el Convenio de Financiación y la normativa nacional vigente.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Dirigir la implementación del Programa a nivel de la región asignada, garantizando el cumplimiento de la planificación técnica y financiera en el marco de la normatividad vigente del Estado Plurinacional y las directrices del FIDA.
- ii) Representar al Programa regionalmente en sus negociaciones con las autoridades de gobiernos locales y otras organizaciones públicas y privadas.
- iii) A nivel regional, suscribir convenios y contratos con entidades públicas, privadas y organizaciones territoriales de base del área de intervención para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos del Programa.
- iv) Manejo eficaz y eficiente de los recursos financieros asignados regionalmente en las Cuentas bancarias Fiscales.
- v) A nivel regional, liderar la elaboración de la planificación de operaciones anuales vinculadas al diseño del Programa y asegurar su presentación oportuna ante las instancias respectivas para su aprobación correspondiente.
- vi) Gestionar y asegurar la disponibilidad suficiente de recursos económicos para la atención oportuna de los requerimientos establecidos en los planes anuales operativos del Programa.
- vii) Velar por el cumplimiento de los términos contractuales establecidos en los contratos, convenios y acuerdos.
- viii) Garantizar que las actividades técnicas y administrativas del Programa a nivel regional se desarrollen y cumplan eficaz y eficientemente, en el marco de la Planificación Operativa Anual.
- ix) Otras funciones que le asigne la Coordinación Nacional.

##### **b) Resultados esperados**

- i) Objetivos y metas programadas en el POA de la Oficina Regional, cumplidas satisfactoriamente.
- ii) Informes con resultados físicos y financieros del Programa a nivel Regional, presentados oportunamente ante las instancias la Dirección Nacional.

### **c) Perfil del Consultor**

El/la coordinador Regional deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Profesionales en las áreas de economía, agricultura y afines, con especialidad en desarrollo rural con amplia capacidad de negociación e interacción con los distintos niveles en los que opera el Programa
- ii) Disposición a desarrollar trabajo intenso en el área de acción del Programa
- iii) Amplia orientación al logro de consensos entre los diversos actores y a la obtención de resultados efectivos.
- iv) Alta habilidad de relacionamiento, cordialidad y predisposición de apoyo con las diferentes áreas del Programa.
- v) Alta capacidad de desarrollo organizacional.
- vi) Capacidad de negociación con niveles mando medio.
- vii) Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- viii) Alto nivel de compromiso con las demandas sociales del sector rural.
- ix) Alta responsabilidad ante procesos a su cargo, excelente habilidad en la redacción de escritos, memoriales, actas, informe y cualquier documento que sea necesario para la ejecución de los objetivos del Programa.
- x) Se valora conocimiento y experiencia con el enfoque de equidad de género (e inclusión social) en proyectos de desarrollo rural.
- xi) Conocimiento de idiomas locales preferible.
- xii) Habilidad de comunicación efectiva oral y escrita
- xiii) Dominio de MS Office, Excel, y Power Point.

### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con la Coordinación Nacional del Programa y los Especialistas Regionales de los diferentes componentes
- ii) Coordinación con el/la Responsable el/la Responsable de Seguimiento y Evaluación para articular estrategias, acciones y monitoreo en el componente
- iii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Administrador Regional del Programa**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Administrar los recursos del Programa para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas establecidas en la planificación operativa regional; según las políticas y lineamientos estipulados en el Convenio de Financiación y la normativa nacional vigente.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa.

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Apoyar al Coordinador Regional en el cumplimiento de los objetivos por resultados.
- ii) Participar de las reuniones técnicas con el propósito de ajustar los procedimientos administrativos a los requerimientos técnicos que surgen de la implementación del Programa.
- iii) Elaborar la documentación que sustentan la gestión de los desembolsos de los componentes del Programa, para la obtención oportuna de los recursos financieros.
- iv) Preparar las solicitudes de desembolsos de los usuarios del Programa
- v) Realizar la gestión de los desembolsos del Programa hacia los usuarios responsabilidad compartida con el Coordinador Regional del Programa
- vi) Verificar y realizar el mantenimiento y la seguridad de los bienes del Programa en la oficina regional bajo inventario.
- vii) Realizar informes sobre los Activos fijos de la Oficina Regional y enviar a la Unidad Nacional de Coordinación
- viii) Participar en la elaboración de los Planes Operativos Anuales y presupuestos
- ix) Otras actividades que le sean encomendadas por sus inmediatos superiores.

###### **b) Resultados esperados**

- i) Recursos del Programa asignados a la región en el marco del Convenio de Financiación y la normativa nacional con ejecución eficaz, eficiente y transparente.
- ii) Procesos administrativos implementados, acorde a las normas nacionales y las directrices del FIDA.
- iii) Los usuarios del Programa reciben oportunamente los recursos económicos comprometidos por el Programa producto de gestión de la Oficina Regional, conforme al cronograma establecido en su plan operativo.
- iv) Activos fijos del Programa de acuerdo a normativa vigente, debidamente precautelados.

**c) Perfil del Consultor**

El/la Administrador Regional deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Formación profesional a nivel de licenciatura como mínimo en Economía Administración de Empresas, Auditoría, Contaduría Pública o ramas afines. Se considerará cursos de postgrado y maestría.
- ii) Experiencia mínima de cinco (5) años, en Administración Pública en posiciones de dirección administrativa y financiera.
- iii) Experiencia de (2) dos años en Administración de Proyectos de Inversión con financiamiento externo, preferiblemente AIF.
- iv) Experiencia de dos años en adquisición de bienes, contratación de obras y servicios, selección y empleo de consultores con financiamiento externo, preferiblemente AIF.
- v) Experiencia de trabajo en manejo de equipos multidisciplinarios a nivel dirección de por lo menos dos años.
- vi) Experiencia en capacitación de temas afines
- vii) Conocimiento de la Ley 1178 y de las normas básicas (NB-SABS).

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Administrador Nacional del Programa y las demás áreas en la regional
- ii) Coordinación con el/la Responsable el/la Responsable de Seguimiento y Evaluación para articular estrategias, acciones, monitoreo y registro
- iii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Asistente de Coordinación del Programa**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Apoyo eficaz y eficiente a la Coordinación del Programa, para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la planificación anual operativa, dentro el marco de las directrices de Convenio de Financiación y la normativa vigente nacional.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

- i) Organizar y manejar la Agenda del Coordinador/a del Programa
- ii) Mantener un control adecuado en el ingreso y salida de la correspondencia.
- iii) Mantener un archivo de correspondencia interna y externa.
- iv) Mantener un registro actualizado de todo Convenio suscrito por el Programa
- v) Apoyar dentro del marco de sus actividades a las diferentes Unidades del Programa.
- vi) Levantar, sistematizar y archivar correlativamente las actas de las reuniones de la Coordinación del Programa con el personal.
- vii) Realizar otras funciones inherentes al cargo, instruidas por la Coordinación.
- viii) Coordinar la agenda institucional de la Coordinación Nacional.
- ix) Mantener el registro, control adecuado del ingreso y salida de la correspondencia.
- x) Mantener actualizado el sistema de archivo de correspondencia interna, externa y de otra documentación, tanto digital como en física.
- xi) Mantener actualizado el registro y archivo de los convenios suscritos por el Programa.
- xii) Atender y recibir a quienes visiten las oficinas de la institución.
- xiii) Atender las llamadas telefónicas y derivar a los encargados respectivos.

###### **b) Resultados**

- i) Agenda de la Coordinación del Programa organizada y debidamente archivada
- ii) Correspondencia del programa sistematizada y debidamente archivada.
- iii) Usuarios del Programa, autoridades públicas y privadas eficientemente atendidas.

###### **c) Perfil del Consultor**

El/la Asistente de Coordinación Nacional deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Técnico Superior, Estudiante Universitario Egresado o superior.
- ii) Sólidos conocimientos de la Ley N° 1178, Normas Básicas de Contratación y Ley 004/2010. (Puntuable)

- iii) Curso de la Ley 1178.
- iv) Curso de Responsabilidad por la Función Pública
- v) Por lo menos tres (3) años de experiencia laboral documentados.
- vi) Experiencia mínima de dos (2) años desempeñando actividades propias del cargo o en áreas afines.
- vii) Buena Capacidad de organización, interrelación personal y de comunicación
- viii) Sentido de compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo
- ix) Deseable del conocimiento de al menos un idioma nativo del Estado Plurinacional de Bolivia
- x) Manejo de procesadores de texto, bases de datos, páginas electrónicas e Internet.
- xi) Predisposición para el trabajo por resultados y bajo presión

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Coordinador del Programa.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.

## **Términos de Referencia**

### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Especialista Regional Organización, Equidad de Género y Jóvenes**

#### **1. Objetivo de la consultoría**

Apoyar a los Equipos de la Oficina Regional en actividades de coordinación y monitoreo permanente de la implementación de las organizaciones productivas, la equidad de género y juventud, así como también colaborar el desarrollo del POA e informes mandatorios para el Gobierno y el FIDA en aspectos de fortalecimiento de las organizaciones productivas, equidad de género e inclusión de jóvenes.

#### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa:

##### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las actividades de:

##### **En Organización**

- i) Identificar con todas las organizaciones productivas que desarrollarán un Plan de Negocios sus fortalezas y debilidades y de manera participativa acciones afirmativas a la equidad de género y de inclusión de jóvenes.
- ii) Apoyar en el desarrollo de programas de capacitación, acceso a recursos del Programa para la reducción de la carga de trabajo de la mujer, becas para jóvenes, entre otros para fortalecer las organizaciones productivas en superar las debilidades y estrategias cómo usar sus fortalezas.
- iii) Apoyar la implementación de dichos programas de fortalecimiento organizacional sobre todo en los temas relacionados a obtener la personería jurídica, conocimiento de roles de Junta directiva, liderazgo, estructura organizacional (comisiones de vigilancia, comercialización, etc.), mecanismos de rendición de cuentas, comunicación, manejo de conflictos, equidad de género e inclusión de jóvenes, entre otros.

##### **Equidad de Género**

- i) Orientar a la dirección del Programa en el proceso de selección de personal, para asegurar que tienen apertura y preferible conocimiento/experiencia con la inclusión: equidad de género y jóvenes.
- ii) Participar con otro/as Especialistas y las comunidades en la selección de lo/as Facilitadores locales.
- iii) Desarrollar e implementar capacitación de lo/as Facilitadores Municipales que son “los brazos en campo” del Programa y del Personal de las Oficinas Central y Regionales en temas como equidad de género, empoderamiento rural, fortalecimiento organizacional, liderazgo el uso de metodologías participativas y herramientas que permiten medir la equidad de género e identificar acciones afirmativas.

- iv) Desarrollar material didáctico en forma de un Manual teórico/práctico para entregar a todo el personal, incluyendo lo/as Facilitadores.
- v) Dar seguimiento de manera participativa con todo el personal del Programa que están tomando las acciones necesarias y mostrando la actitud adecuada en campo para asegurar el acceso equitativo por parte de grupos más vulnerables (mujeres y jóvenes) a las oportunidades y los beneficios del Programa (considerando la situación y posición de lo/as jóvenes y las mujeres en relación a su posición en la familia y comunidad, sus horarios, roles reproductivos, la movilidad restringida, la maternidad precoz y su bajo nivel de escolaridad y alfabetización).
- vi) Dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores del Programa en cuanto a la participación de mujeres (50%) y jóvenes (15%, de los cuales 50% hombres y 50% mujeres) en los Planes de Negocios; entendiendo participación como presencia, acceso a información, opinión y voto.
- vii) Proponer medidas para promover y facilitar la participación de mujeres y jóvenes en pasantías y giras nacionales e internacionales que se realizarán en el marco del fortalecimiento organizacional y el desarrollo e implementación de los Planes de Desarrollo de la Unidad Productiva y Planes de Negocios.
- viii) Desarrollar e implementar, con apoyo de Especialistas Regionales, cursos de sensibilización a hombres y mujeres a nivel de los gobiernos municipales, las comunidades y las organizaciones productivas atendidas por el Programa sobre la división de roles, la repartición más equitativa de la carga de trabajo (apoyo del hombre en actividades domésticas), romper con la división tradicional a favor de una participación de todo/as en negocios rentables, y fomentar el liderazgo de mujeres y jóvenes en organizaciones productivas.
- ix) En estrecha coordinación con el/la Especialista en Producción primaria y sobre todo el/la Especialista en Transformación y comercialización y con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitadore/as Municipales, identificar para todas las organizaciones productivas que desarrollarán un Plan de Negocios o miembros de grupo de sayañas en una comunidad atendida por el Programa, facilitar la identificación participativa de desigualdades existentes y la identificación de acciones afirmativas para neutralizar los obstáculos a la equidad de género.
- x) Desarrollar e implementar, con apoyo de Especialistas Regionales, cursos en autoestima y liderazgo (para mujeres, jóvenes y hombres).
- xi) Desarrollar materiales didácticos, para los diferentes cursos a nivel comunitario/organización productiva, en forma de un Manual sumamente práctico (módulos) y adecuado a personas de bajos niveles de escolaridad que se entregará a todo lo/as participantes.
- xii) Apoyar en estrecha coordinación con el/la Especialista en Transformación y comercialización que las acciones afirmativas que socios y socias de la organización deciden implementar, serán incluidos en el Plan de Negocios.
- xiii) Asegurar que los fondos disponibles para acciones afirmativas a favor de reducir la carga de trabajo de la mujer por medio de artefactos o pequeñas estructuras llegue a la población objetivo (tanto a nivel de grupos que trabajan producción primaria como organizaciones productivas con Planes de Negocios).
- xiv) Asegurar y dar seguimiento a que en los criterios de selección de los Planes de Negocios se aplicará una contrapartida diferenciada para motivar la participación de mujeres y jóvenes en las Organizaciones productivas y los negocios.
- xv) Organizar, con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitadore/as, intercambios dónde mujeres con amplia experiencia como lideresas muestran a hombres y mujeres de otras comunidades u Organizaciones productivas con menos experiencia en este campo que sí hay un rol para la mujer en posiciones de liderazgo y la toma de decisiones.
- xvi) Organizar con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitadore/as, 47 concursos en los cuales las organizaciones productivas (en cada concurso compiten en promedio 5 organizaciones del municipio) compiten y demuestran qué han hecho para

- reducir la carga de trabajo de las mujeres, socias de sus organizaciones y cuál ha sido el cambio o impacto que se produjo.
- xvii) Hacer las gestiones para desarrollar Alianzas (contratos o memorándum de entendimiento) con entidades especializadas en temas como son violencia intrafamiliar, salud reproductiva, acceso a tierras, conocimiento de nuevas leyes que velan por la igualdad y derechos de la mujer, entre otros.
  - xviii) Preparar Términos de Referencia y hacer la gestión para contratar un/a consultor/a para sistematizar la experiencia de algunas Organizaciones productivas (por lo menos 2 experiencias en cada uno de los tres departamentos) en cuanto a la aplicación de medidas a favor de la equidad de género e inserción de jóvenes.
  - xix) Organizar con el MDRyT, un Evento Nacional para presentar los resultados/hallazgos generales y recomendaciones de la sistematización.
  - xx) Dar instrucciones, orientar y apoyar a lo/as Especialistas Regionales en facilitar con apoyo de las comunidades en la selección por municipio de los y las candidatos para la capacitación como “Reporteros populares” (jóvenes, un equipo un hombre y una mujer por municipio).
  - xxi) Dar seguimiento al tipo, frecuencia, calidad e impacto de entrevistas y reportajes difundidos por la radio sobre equidad de género y la inclusión de jóvenes. Retroalimentar hallazgos a los equipos Regionales para mejorar el uso de este medio de comunicación.
  - xxii) Asegurar que todo tipo de publicidad en los medios de comunicación sea traducida en el idioma local, y que se use un lenguaje incluyente (hombres, mujeres y jóvenes); lo mismo para asegurar que se visibilizará en paneles gráficos, charlas o videos tanto a hombres como mujeres y jóvenes emprendedoras/es o productoras/es.

### **En Inclusión de jóvenes**

- i) Identificar y proponer estrategias para la inclusión de la juventud en las organizaciones productivas.
- ii) Brindar apoyo técnico y apoyar al diseño, implementación y seguimiento de actividades que se incorporen en esta área temática.
- iii) Brindar soporte técnico, siempre que sea necesario, a las/os coordinadores/as y a la dirección en el tema de género y juventud.
- iv) Desarrollar con las Oficinas Regionales iniciativas de capacitación para la juventud enlazadas a medidas complementarias que encaminen a vincularla con empleadores o con oportunidades para tener acceso a la tierra, al crédito o a información que les ayude a tomar decisiones más acertadas sobre previsiones de cosechas, y sobre dónde y cuándo comprar y vender los productos y a tomar decisiones fundamentadas para llevar una vida sana.
- v) Desarrollar e implementar eventos de capacitación con las Oficinas Regionales en aspectos de la vida cotidiana; orientados, entre otros temas, nexos agricultura y nutrición, igualdad de género, vida cotidiana y competencia en materia de negocios.
- vi) Desarrollar iniciativas de capacitación con las Oficinas Regionales, a lo/as jóvenes en, producir cultivos y criar animales sanos, competencias de gestión empresarial, cursillos sobre acondicionamiento y venta de productos, compra y trato con la clientela y participación en ferias.
- vii) Organizar con las Oficinas Regionales Concursos para jóvenes estudiantes colegiales de primero a cuarto de media, canalizados a vincular lo educativo con lo artístico, (Concursos de cultivo en huertos escolares, Concursos de música, teatro, dibujo, etc., Concursos de Casa Abierta).
- viii) Organizar con las Oficinas Regionales dos “Cumbres Juveniles” para estudiantes de colegios ubicados en el área de intervención del Programa, para el intercambio de experiencias a nivel regional, sobre problemas específicos de la juventud; se promoverán actividades deportivas, culturales o tecnológicas.

- ix) En estrecha relación con lo/as otro/as Especialistas promover para que los jóvenes participen en intercambios entre campesinos jóvenes y adultos para aprender sobre sistemas de riego tradicionales, experiencias exitosas, conservación de la biodiversidad, manejo de tamas, sabiduría ancestral, entre otros.
- x) Hacer las gestiones para alianza(s) (Memorándum de entendimiento) para un programa de becas de formación técnica preferentemente en las áreas de gestión empresarial, en rubros técnicos, y en tecnologías innovadoras impartidas en los Municipios. Dar seguimiento a su implementación, las actividades, resultados esperados y tiempo de cumplimiento de los mismos.
- xi) Hacer las gestiones para el establecimiento de alianzas estratégicas con organismos gubernamentales (central, departamental y municipal), no gubernamentales e internacionales, incluidas las agencias del Sistema ONU, para promover actividades que contribuyan al empoderamiento de las mujeres jóvenes, en especial indígenas del área rural.

#### **b) Resultados esperados**

- i) Inclusión de indicadores de Equidad de Género serán incluidos en la línea base y las mediciones RIMS.
- ii) Asegurar que la información insumo al sistema de S&E sea recolectada desagregada por sexo, edad, tipo de jefatura (jefe/a de hogar, madre soltera); y que los reportes que brinda el Sistema darán información procesada para poder analizar cambios en equidad de género e inclusión de jóvenes, tanto a nivel de actividades (outputs) como a nivel de resultados (outcomes).

#### **c) Perfil del Consultor**

- i) MSc en ciencias sociales o agronomía con mínimo de cinco (5) años comprobados en proyectos o programas de desarrollo similares, con enfoque de fortalecimiento organizaciones rurales productivas e inclusión de grupos más vulnerables.
- ii) Amplio conocimiento de la actual situación social y política de Bolivia y capacidad de articulación con autoridades, instancias estatales y organizaciones de la sociedad civil, especialmente las de mujeres y hombres jóvenes indígenas del área rural.
- iii) Deseable experiencia de trabajo con organismos de cooperación internacional.
- iv) Mínimo de tres (3) años de trabajo con comunidades rurales, hombres, mujeres y jóvenes y el fortalecimiento de sus organizaciones productivas.
- v) Facilidad para vincular género, juventud y desarrollo.
- vi) Se valorará en forma positiva el conocimiento y/o experiencia de temas de diseño de indicadores en el ámbito de inclusión de jóvenes, especialmente indígenas en proyectos de desarrollo.
- vii) Conocimiento de la realidad y experiencia de trabajo en el área geográfica del Programa es deseable.
- viii) Conocimiento de aymara y quechua.
- ix) Disposición de presencia en campo al menos el 50% del tiempo.
- x) Trabajo en equipos multidisciplinarios, bajo presión, buen comunicador/a y respeto por la cultura son elementos importantes del perfil del/la candidato/a al puesto.
- xi) Capacidad de redacción, análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como de presentación y exposición de la información.

#### **d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Estará bajo la supervisión directa de el/la Director/a del Programa y trabajará en estrecha coordinación con lo/as demás Especialistas en la Oficina Central y las Regionales, así como con lo/as Facilitadores Municipales.

- ii) En estrecha coordinación con el/la Especialista en Producción primaria y sobre todo el/la Especialista en Transformación y comercialización y con apoyo de Especialistas Regionales y Facilitador/as locales.

### **Términos de Referencia**

#### **Programa Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMELIDOS)**

#### **Chofer – Mensajero del Programa**

##### **1. Objetivo de la consultoría**

Apoyar al cumplimiento de actividades programadas y oficiales del Programa a través del manejo responsable del vehículo automotor asignado.

##### **2. Obligaciones y/o actividades a desarrollar**

De manera enunciativa y no limitativa

###### **a) Funciones**

Responsable de la ejecución de las siguientes actividades

- i) Apoyar al cumplimiento de actividades programadas y otras actividades como mensajería y tareas oficiales asignadas.
- ii) Responsabilidad en el manejo de los activos y vehículo automotor asignado.
- iii) Velar por el cumplimiento de las normas nacionales, las directrices del FIDA y las estipulaciones del Convenio de Financiamiento.
- iv) Presentar oportunamente cuando fueran necesarios los informes que le sean requeridos por el Organismo Responsable y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- v) Apoyar en la organización y ejecución de los eventos de rendición pública de cuentas del Programa con la participación de autoridades, usuarios y sectores sociales representativos.
- vi) Efectuar labores de apoyo para la organización y archivo de documentación.
- vii) Realizar otras actividades relativas al Programa instruidas por sus inmediato superior.
- viii) Otras actividades que le sean asignadas por el Coordinador del Programa.
- ix) Apoya en la difusión del Programa entre los actores locales.
- x) Apoya en la implementación de la estrategia de comunicaciones.
- xi) Promueve la relación y articulación entre actores de la zona del Programa.

###### **b) Resultados esperados**

- i) Director y personal del Programa atendidos oportuna y eficientemente apoyado.
- ii) Vehículos revisados y mantenidos periódicamente en perfecto estado de funcionamiento
- iii) Correspondencia enviada a las diferentes Instituciones.

###### **c) Perfil del Profesional**

El/la Chofer – Mensajero deberá tener fortalezas en las siguientes áreas:

- i) Disponibilidad y tiempo para el cumplimiento de las misiones encomendadas.
- ii) Conocimiento de las rutas del país.
- iii) Habilidad de leer mapas.
- iv) Alta habilidad de relacionamiento, cordialidad y predisposición de apoyo con las diferentes áreas del Programa.
- v) Actitud organizada, responsable, proactiva y propositiva.
- vi) Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- vii) Alto nivel de compromiso con las demandas sociales del sector rural.
- viii) Alta responsabilidad ante vehículos a su cargo.

**d) Coordinación y colaboraciones**

- i) Coordinación estrecha con el Administrador Nacional del Programa.
- ii) Coordinación con el equipo del Programa para acciones de implementación y ejecución.

## Apéndice 12: Conformidad con las políticas del FIDA

### Resumen de las Políticas del FIDA

1. A continuación se describen las políticas principales del FIDA para el Programa de Fortalecimiento del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO-CAMÉLIDOS).

- a) **Focalización.** La política define “la focalización” como un conjunto de acciones y medidas diseñadas a propósito, impulsadas por la demanda y de mutuo acuerdo que garanticen o aumenten significativamente, la probabilidad de que determinado grupo de personas se aproveche de una iniciativa de desarrollo y al mismo tiempo, evitar la captura desproporcionada de beneficios por otros grupos. Las estrategias de focalización aplicables al Programa son: la focalización geográfica y la focalización directa.).
- b) **Género.** La política se orienta al aumento del impacto en eliminar las diferencias de género y en fortalecer el empoderamiento y mejorar la situación socioeconómica de las mujeres en las áreas rurales pobres, a través de: 1) promover el empoderamiento económico para dar a mujeres y hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas y beneficiarse de ellas; 2) dar a las mujeres y los hombres las oportunidades de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales; y 3) lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres.
- c) **La Política del FIDA en relación con los Pueblos Indígenas.** El FIDA identifica a los pueblos indígenas como un grupo meta importante, ya que se enfrentan a la marginación económica, social, política y cultural en las sociedades en las que viven, lo que resulta en la extrema pobreza y la vulnerabilidad de un número desproporcionado de ellos. La labor del FIDA promueve a las comunidades para que aprovechen todas las ventajas de sus conocimientos tradicionales, la cultura, los sistemas de gobierno y los recursos naturales, todo lo cual forma parte de su patrimonio tangible e intangible.
- d) **Política de gestión de medio ambiente y recursos naturales (GMARN).** La política de FIDA es fomentar la capacidad de resistencia de los medios de vida mediante el uso sostenible de los activos naturales, para “permitir que la población rural pobre salga de la pobreza, de manera permanente, dotándola de medios de vida y ecosistemas más productivos y resistentes”<sup>157</sup>.
- e) **Estrategia de cambio climático.** La Estrategia indica que el cambio climático es una cuestión temática intersectorial que está transformando el contexto físico, político y financiero de las operaciones del FIDA. Para responder al desafío la meta del FIDA es “maximizar el impacto de las actividades del FIDA en la pobreza rural en el contexto de la evolución del clima” a través de: i) respaldar los enfoques innovadores para ayudar a los pequeños agricultores a aumentar su resistencia al cambio climático, y ii) promover un diálogo fundamentado más coherentes sobre el cambio climático, el desarrollo rural, la agricultura y la seguridad alimentaria.

---

<sup>157</sup>A través de: i) Reconocimiento y una mayor concienciación acerca del valor económico, social y cultural de los activos naturales; ii) Planteamientos de desarrollo rural “atentos al clima”; iii) Una mayor atención al riesgo y la capacidad de resistencia con el fin de gestionar las crisis que afecten al medio ambiente y a los recursos naturales; iv) La participación en cadenas de valor para impulsar el crecimiento “verde”; v) La diversificación de los medios de vida con el fin de reducir la vulnerabilidad y fomentar la capacidad de resistencia para una gestión sostenible de los recursos naturales; vi) La igualdad y el empoderamiento de las mujeres y de los pueblos indígenas en la gestión de los recursos naturales; vii) Un mayor acceso de las comunidades rurales pobres a la financiación para la protección del clima y el medio ambiente, y viii) compromiso con el medio ambiente mediante cambios del comportamiento del propio Fondo.

### **El nuevo Programa en el marco de las políticas del FIDA**

2. La propuesta está en línea con el marco estratégico del FIDA para el período 2011-2015, cuyo objetivo general es permitir a la población rural pobre mejorar su seguridad alimentaria, aumentar sus ingresos y fortalecer su resistencia.
3. Además de la focalización geográfica, la propuesta cuenta con una focalización detallada que reconoce las diferencias socioeconómicas, de edad y de género, en línea con las políticas del FIDA relacionadas con la focalización, género y pueblos indígenas.
4. La propuesta se alinea con la Política de gestión de medio ambiente y recursos naturales (GMRN), ya que propone actividades orientados a la mejora y resistencia de los ecosistemas productivos, a través del manejo eficiente de los recursos agua, suelo y praderas.
5. La Estrategia de cambio climático del Programa será en alguna medida a través de las acciones de la gestión y manejo de los recursos naturales, en los niveles comunales con la finalidad de fortalecer los sistemas agro productivos en su capacidad de resistencia al clima.
6. El Programa apoyará transversalmente con actividades para fortalecer la seguridad alimentaria nutricional y la promoción de la temática de género y jóvenes.

### Anexo 1: Cumplimiento con las políticas del FIDA

<b>Cumplimiento con las Políticas del FIDA</b>	
<b>Política/Estrategia</b>	<b>Medidas del programa</b>
Marco estratégico 2011-2015	El Programa aplica un enfoque diferenciado en función del contexto país, para apoyar la seguridad alimentaria y economía rural de familias pobres del Complejo Productivo de Camélidos (política y programa nacional de Bolivia), a través de fortalecimiento de capacidades en planificación territorial, manejo e infraestructura productiva, cadenas de valor articuladas a mercados, integración de servicios financieros, fortaleciendo la participación de mujeres y jóvenes, la planificación e institucionalidad local (comunidades y municipios) para el manejo de los recursos naturales para que los ecosistemas productivos sean más sostenibles.
Focalización	Concentrar las actividades que favorezcan a las poblaciones rurales que viven en condiciones de pobreza e inseguridad alimentaria en las tierras altas sobre la base de los criterios establecidos en la focalización geográfica y directa del FIDA.
La igualdad de género	Promover el empoderamiento y una mayor participación de las mujeres, sobre todo mujeres rurales jefas de hogar y mujeres jóvenes, para aumentar sus conocimientos y el poder de decisión en sus unidades productivas familiares y comunales.
Política del FIDA sobre el Compromiso con los Pueblos Indígenas	Adoptar una estrategia de intervención que se basa en el enfoque de gestión territorial sostenible fortaleciendo la organización local tradicional de las unidades productivas. El programa utiliza enfoques participativos desde la planificación hasta el seguimiento a través de la gestión de conocimientos participativos. Se reconocen ampliamente el valor de los saberes ancestrales y tradicionales y la integración opciones tecnológicas externas.
Política de gestión de medio ambiente y recursos naturales (GMARN)	Se proponen objetivos y actividades orientados a obtener medios de vida y ecosistemas más productivos y resistentes, bajo los ejes temáticos de Manejo y Conservación de Suelos (MCS) y el, Manejo Integral de Recursos Hídricos, fortaleciendo la institucionalidad local de comunidades y municipios.
Estrategia sobre Cambio Climático	Será a través de las acciones de la gestión y manejo de los recursos naturales en los niveles comunales con la finalidad de fortalecer los sistemas agro productivos en su capacidad de resistencia al clima y el fortalecimiento de los municipios en la planificación territorial..

## Anexo 2: Nota Ambiental y Social

### Nota Ambiental y Social<sup>158</sup>

#### 1. Breve descripción del Programa y componentes

El área de intervención del Programa ha focalizado municipios altiplánicos de Bolivia. Las acciones están dirigidas a la población rural (quechua y aymara) con niveles de pobreza moderada a extrema, con limitaciones en el manejo de recursos naturales, escaso valor agregado a productos primarios, falta de servicios financieros y alta vulnerabilidad ambiental. Se identificó 106 571 familias rurales que viven en el área de intervención del Programa, 63 942 serían familias productoras de camélidos significando un 60%. El Programa atendería un total de 30 000 familias; equivalente al 47% de la población objetivo. El Programa es consistente con los tres objetivos estratégicos de género del FIDA. El objetivo general es: Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias vinculadas al complejo productivo de camélidos e incrementar la productividad agropecuaria, bajo manejo sustentable de los recursos naturales, en 47 municipios de los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí. Se espera contribuir a: i) reducir los índices de pobreza rural y desnutrición infantil; ii) incrementar los activos físicos (infraestructura) y acceso a los servicios financieros; iii) aumentar la inserción de las iniciativas de negocio de las organizaciones usuarias del Programa en cadenas de valor del complejo productivo de camélidos; iv) incrementar el ingreso de las familias participantes; y vi) adoptar prácticas de manejo de recursos naturales. El Programa tiene previsto tres componentes operativos (ver sección C del PDR): a) Base productiva primaria y gestión de recursos naturales (ver DT: 5, 4, 3), b) Transformación y comercialización y c) acceso a servicios financieros y un componente de gestión del Programa. El Programa transversaliza actividades de Seguridad Alimentaria y Nutricional y en equidad de género, inclusión de jóvenes mujeres y hombres.

#### 2. Principales características del emplazamiento

El Programa se focaliza en familias productoras de camélidos porque: i) gran parte de la pobreza se concentra en estas familias, ii) los camélidos<sup>159</sup> son un gran potencial de desarrollo y base de la seguridad alimentaria de las familias pobres, iii) existe el potencial para mejorar la producción de materia prima, su transformación (el valor agregado) y comercialización y iv) la política del Gobierno en mejorar las condiciones de vida de este sector. La pobreza rural<sup>160</sup> en el área de intervención es de 85% en promedio y la pobreza extrema es de 70%. 22 municipios de los 47 focalizados tienen alta vulnerabilidad a la seguridad alimentaria y nutricional (ver DT 3. La pobreza en Bolivia tiene rostro de mujer indígena y campesina porque tienen menor acceso que los hombres a bienes patrimoniales) e intangibles y menor control de dichos bienes. Y la migración de la población joven (hombres y mujeres), es debido a: minifundio, estudios superiores, falta de oportunidades laborales en su municipio, atracción por conocer la ciudad y la vida urbana.

La zona de acción presenta diferentes **problemas en la producción primaria** como: i) baja productividad, calidad y rendimiento de carga en el área del Altiplano, ii) inadecuado manejo de animales y hatos, iii) baja disponibilidad de pasto y agua, y iv) escaso valor agregado de la

---

<sup>158</sup> Este nota Ambiental y Social ha sido actualizada (Diciembre de 2012) para reflejar mejor las prioridades del FIDA incluidas en la Estrategia de Cambio Climático (2010), en la Política del FIDA de gestión de recursos naturales y medio ambiente (2011) así como en la Nota Conceptual del Programa ASAP para aumentar el interés y atención al Cambio Climático. La Nota Social y Ambiental debería completarse normalmente con los insumos de visitas de campo y consultas con las partes interesadas. Es por esta razón que el análisis ambiental de cada programa / proyecto debe llevarse a cabo por el equipo de diseño, mientras que estén en el país con el fin de hacer posible esta recopilación de datos. Cuanto antes estos resultados se pongan a disposición y se integren estrechamente con los análisis económicos, financieros, institucionales, sociales y técnicos del programa propuesto, más eficaces serán. La nota Ambiental y Social debe incluirse en el apéndice 12 "Cumplimiento de las políticas del FIDA" del PDR.

<sup>159</sup> Bolivia tiene la población más grande de llamas en el mundo, y la segunda población más grande de alpacas.

<sup>160</sup> Instituto Nacional de Estadística: Censo 2001 y censo 2012.

materia prima; en cuanto al proceso de transformación, tenemos: i) falta de asistencia técnica, ii) costos de producción altos, iii) debilidades en el acceso a mercados, iii) falta de acceso a servicios financieros, y iv) falta de relacionamiento entre los diferentes actores del complejo productivo. El estado de los **recursos naturales se encuentra en una situación vulnerable**. Los suelos presentan problemas de fertilidad por la falta de reposición de nutrientes, erosión eólica e hídrica por degradación de la cobertura vegetal, manejo inadecuado de prácticas como el uso de fertilizantes químicos y maquinaria pesada para preparar los suelos<sup>161</sup>. El área de influencia es altamente vulnerable a los impactos del cambio climático, donde se espera que las épocas de sequía se prolonguen y las épocas de lluvia se acorten, mermando los medios de vida de las familias y existiendo el riesgo de potenciales pérdidas agropecuarias e incluso humanas. (Ver DT 4). Existe un **bajo acceso a servicios financieros** de parte de los productores por factores limitantes entre los demandantes y ofertantes relacionados por un lado a la burocracia de requisitos y por otro lado a la informalidad y capacidad de los propios productores.

En este contexto, el Programa trabajará tres componentes claves (Ver sección C del PDR)

### 3. Asuntos relacionados al Manejo de Recursos Naturales

El medio ambiente del Altiplano es frágil por el estado de deterioro de sus recursos naturales situación que viene impactando en la economía familiar campesina a través de:

- a) Deterioro de la capacidad productiva de los suelos. Los suelos presentan pérdidas en la capa arable y en su fertilidad por la degradación de la cobertura vegetal y la falta de manejo de prácticas de protección y conservación, poniendo en riesgo la capacidad productiva y la seguridad alimentaria de las familias.
- b) Baja disponibilidad y acceso al agua para los diferentes usos. El 91% de la producción agrícola en el Altiplano es a secano. El agua para consumo humano se obtiene a través de pozos y vertientes, con problemas para la salud. El agua para consumo animal es a través de ríos, bofedales y escasos reservorios. La cosecha y distribución de agua es limitada por falta de acceso a tecnología y financiación.
- c) Falta de procesos de valor agregado a los recursos naturales. Los camélidos y la agrobiodiversidad local son recursos naturales importantes para la seguridad alimentaria y economía familiar campesina. La ganadería camélida (llamas, alpacas) representa una fuente importante de ingreso económico por la comercialización de productos primarios como la carne, fibra y cuero. Los principales cuellos de botella se encuentran en la producción primaria principalmente en el manejo sanitario, nutrición y reproducción, y en transformación la falta de conocimientos, asistencia técnica, tecnología innovadora e infraestructura. Por tanto, se requiere trabajar en las capacidades de manejo e infraestructura productiva y recursos naturales para hacer más resistente el complejo camélido.
- d) El impacto del cambio climático hace más vulnerables los sistemas agropecuarios de las comunidades rurales. El incremento en intensidad y frecuencia de las amenazas climáticas (heladas, granizadas, lluvias torrenciales, olas de frío) afecta la productividad agropecuaria y en muchos casos va mermando los medios de vida de las familias y el aumento simultáneo de la inseguridad alimentaria.
- e) Insuficiente capacidad institucional y herramientas para la gestión territorial y ambiental. La gestión de un territorio local es responsabilidad de su población y autoridades locales (originarias y municipales). Municipios manifiestan necesidad de promover proyectos productivos que generen economía diversificada, de valor agregado, integradas a estrategias de sostenibilidad ambiental a partir de la institucionalidad existente como las

---

<sup>161</sup>CCRP-Fundación Mac Knight (2014). El investigador Douglas Horton recoge los testimonios de diferentes actores, entre ellos que la producción de quinua de exportación (Altiplano Sur) está influyendo en la reducción del área de pastoreo de los camélidos.

mancomunidades<sup>162</sup>, comités de gestión territorial, las unidades funcionales municipales (Unidad de Desarrollo Productivo y la Unidad de Gestión de Riesgos). Estas necesidades y avances son compatibles con las políticas nacionales (Ley N° 031, Ley N° 071, Ley N° 144, Ley 2140).

#### **4. Potenciales impactos y riesgos ambientales o sociales**

El programa espera crear diversos efectos positivos para las comunidades locales. Uno es el empoderamiento de los grupos vulnerables altamente dependientes de la base de recursos naturales para la generación de ingresos, y al mismo tiempo muy expuestos a impactos del cambio climático, a través del fortalecimiento de capacidades y herramientas de planificación territorial donde las comunidades identifiquen y evalúen colectivamente las fortalezas, oportunidades, vulnerabilidades y amenazas, para establecer los riesgos existentes en su territorio y proponer los mecanismos y prácticas principalmente de reducción de vulnerabilidades a partir de conocimientos y tecnologías locales de gestión de los recursos naturales. Sin embargo, se reconoce que la resolución de problemas no puede estar 100% en el conocimiento local y por tanto, debe apoyarse de otros conocimientos y tecnologías externas adaptadas a las condiciones locales a través de procesos de gestión de conocimientos, sinergia y eficiencia de actores, herramientas y financiación y servicios entre comunidad, municipio, Universidades, ONGs y otros niveles del Estado, al cual el Programa apoyará. Otro impacto importante es la mejor gestión de los recursos naturales para el aumento en ingresos y bienestar. Para este objetivo, el diseño del Programa ha previsto trabajar el complejo agua y suelo a través de buenas prácticas e infraestructura para la recuperación y conservación de suelos, cosecha y uso del agua para contribuir al manejo de praderas nativas, y bofedales, para la sostenibilidad productiva de los camélidos y de los ecosistemas productivos.

Es importante evaluar los riesgos del desarrollo de diferentes impactos negativos en el proceso de implementación. Conflictos por la tenencia de la tierra pueden surgir cuando se den fuertes incentivos (no como un efecto directo de la implementación del Programa), el cual debe minimizado durante la planificación territorial en los niveles comunales y visualizar las estrategias de reducción. Respecto a los "bofedales", que desempeñan un papel en la función de los ecosistemas, existe la necesidad de trabajar su ordenamiento territorial ecológico entre las comunidades (hombres, mujeres, jóvenes) y sus municipios para establecer la protección y aprovechamiento sostenible de los mismos a través de resoluciones municipales y de actividades de cerramientos.

#### **5. Categoría ambiental y social-**

El Programa entra dentro de la categoría B, que se define como: El Programa puede tener algunos impactos ambientales y sociales en las poblaciones humanas o áreas de importancia ambiental, que son específicos del sitio y menos adversos que la categoría A. Si bien no se requiere una evaluación de impacto ambiental (EIA) formal, un análisis ambiental será llevado a cabo en el curso de la ejecución del Programa. Si existen humedales ecológicamente sensibles en la región de destino, no se esperan impactos importantes e irreversibles a ser causados debido a la implementación del Programa. El Programa se ajusta mejor a las directrices para la selección de las categorías según la siguiente definición. Los proyectos de apoyo / inducción de las siguientes actividades serían considerados para la clasificación en la categoría B:

- Proyectos de riego y drenaje en pequeña escala (excepto en los humedales);
- Intensificación y / o ampliación de la superficie en las "zonas no sensibles" cultivo agrícola;
- Pastizales y desarrollo de la ganadería;

---

<sup>162</sup> ARTPNUD (2013) Priorización de líneas estratégicas para el desarrollo local integral de Sud Lipez-Potosí. Accesible en: [http://issuu.com/pnudartbolivia/docs/completo\\_revisado\\_final\\_priorizaci](http://issuu.com/pnudartbolivia/docs/completo_revisado_final_priorizaci)

- Manejo de cuencas;
- Medidas de conservación del suelo / agua en gran escala;

## **6. Información adicional necesaria para completar el alcance, si los hubiere**

En el caso de que existan áreas protegidas o áreas ecológicamente frágiles dentro del ámbito geográfico del Programa, un análisis más profundo de las implicaciones ambientales y sociales deben ser considerados durante la evaluación del Programa. Especial atención se debe prestar a los cambios en la calidad y cantidad de la fauna y flora que pueden ser causados por la ejecución del Programa. Por ejemplo, las vicuñas que viven en las áreas protegidas y endémicas. Si se va a construir infraestructura, se deberán considerar criterios ambientales para la selección del sitio.

## **7. Características recomendadas de diseño<sup>163</sup> y ejecución de proyectos para mejorar la gestión de recursos naturales, mejorar la sostenibilidad ambiental y social**

Los dos ámbitos temáticos incluidos en el diseño del Programa, para el manejo de recursos naturales son: 1) manejo y conservación de suelos, 2) gestión integral del recurso hídrico tienen por objetivo mejorar la gestión de la base de recursos naturales, recuperar y mantener las praderas y pastos, y mejorar la sostenibilidad ambiental y social. Además, están alineados con las políticas y programas nacionales y subnacionales relacionadas con el aumento del acceso al agua en las zonas rurales, la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria y la gestión del riesgo de desastres. El principal incentivo para que las comunidades locales se apropien de estas prácticas es el aumento de la productividad de la base de recursos naturales, y por lo tanto los ingresos y el bienestar. Para generar este proceso es de suma importancia que las comunidades trabajen en la planificación y gestión territorial considerando las vulnerabilidades y amenazas (ambientales, sociales, climáticas, organizacionales), las opciones tecnológicas a implementar, las formas y mecanismos de monitorear localmente los resultados por las propias comunidades. Asimismo, es importante que las comunidades trabajen en las reglas de participación y premiación en los concursos para gestionar riesgos sociales y culturales, ya que cada comunidad decidirá cómo asignar los recursos a los ganadores de los concursos. Este proceso permitirá empoderar a los diferentes actores comunales a partir del principio “aprender haciendo”. La participación de las mujeres y los jóvenes tiene preponderancia en este proceso.

Por el lado de la adaptación, se espera promover iniciativas de gestión de recursos naturales (suelo, agua, praderas) para aumentar la resiliencia de las comunidades. También se espera que la diversificación de los productos naturales, la incorporación de los procesos de valor añadido, la educación financiera, la zonificación ecológica, los procesos participativos de planificación, investigación, innovación y monitoreo relacionadas con el manejo de recursos naturales apoyen al fomento de la resiliencia en las comunidades destinatarias. Los gobiernos municipales requieren fortalecimiento en capacidades e institucionalidad de procesos para superar las brechas técnicas, financieras e institucionales para el manejo de recursos naturales.

## **8. Seguimiento y evaluación**

El Sistema de SyE del Programa es: sistémico, prospectivo, estratégico, participativo, descentralizado, enfoque de género y generacional. El programa, toma en cuenta el seguimiento y la evaluación integral del complejo productivo de camélidos de acuerdo al diseño de los componentes, un seguimiento de las iniciativas comunales y de las organizaciones económicas, tomando la línea base y los cambios posteriores tanto en medio término y al finalizar el Programa. La metodología de concursos, permite al Programa el levantamiento de una línea base individualizada de todas las iniciativas, que deberán contener criterios sobre el

---

<sup>163</sup> Guidelines as to what constitutes ENRM Core Principles and Best-Practice Statement can be found in IFAD 'Environment and Natural Resource Management Policy' (2011)

manejo eficiente de los recursos naturales. El Programa debe permitir el mejoramiento de activos físicos y naturales de las familias, para un desarrollo sostenible bajo la línea del vivir bien y una relación equilibrada del ser humano con la naturaleza.

Seguimiento de aspectos cualitativos: el enfoque territorial y de cadenas de valor que aborda el Programa requiere un seguimiento constante de aspectos cualitativos como son la actitud, satisfacción y aprendizajes de los usuarios, que deben ir registrados una vez puesto en marcha el Programa.

## **9. Creación de capacidad**

El Programa tiene actividades transversales en cada componente para los diferentes actores del complejo productivo de camélidos y la gestión de los recursos naturales, a través de actividades de gestión de conocimientos. Estas actividades deben ir a mejorar las capacidades de los diferentes actores que participaran en el Programa. La difusión de los diferentes resultados obtenidos debe ser permanente para orientar al equipo del Programa. El acompañamiento con asistencia técnica es a todas las iniciativas de las comunidades, justamente para generar mayores capacidades. Por tanto, las autoevaluaciones deben ser constantes, que permitan hacer un seguimiento por parte del Equipo del Programa y las instancias de supervisión previstas por el FIDA y el Gobierno de Bolivia a través del Organismo Ejecutor.

## **10. Componentes (si los hay) con impactos ambientales y / o sociales potencialmente significativos que requieren Evaluación de Impacto Ambiental y el alcance de la evaluación necesaria (adjunto TOR<sup>164</sup> para la EIA)**

Puesto que el programa se ha incluido en la categoría B, no necesita estudio de evaluación de impacto ambiental, en esta etapa. Por lo tanto, no se necesitan los términos de referencia en esta etapa de diseño del Programa.

**11. Registro de consultas con los beneficiarios, la sociedad civil, público, etc.** El Proyecto VALE efectuó en la gestión 2012 en el mes de mayo consultas públicas a los potenciales usuarios de una nueva fase de intervención del FIDA en los Departamentos de Oruro, La Paz, Potosí, Cochabamba, Tarija y Chuquisaca, estas consultas han dado como resultado: solicitud de una segunda fase del VALE, incremento de los montos de cofinanciamiento en los emprendimientos económicos, los tiempos de apoyo muy cortos, tomar con mayor fuerza el desarrollo de la base productiva a nivel primario, considerando importante las inversiones en infraestructura. Todos estos aspectos se están tomando en cuenta en el nuevo diseño, que además han salido en las visitas de campo que se han realizado a los emprendimientos que han trabajado con el Proyecto VALE, PROMARENA y otros proyectos, que se llevó a cabo en los meses de octubre y noviembre del 2013.

---

<sup>164</sup> See Model ESIA Terms of Reference for guidance

### Anexo 3: Matriz de Escalonamiento

<b>Impulsores o “drivers”</b>	
<b>Ideas y modelos:</b>	El Programa tiene previsto ampliar tres modelos implementados en otras regiones y proyectos: a) Enfoque territorial (unidades productivas familiares y comunales); b) inclusión financiera de hombres, mujeres y jóvenes; c) concursos en iniciativas comunales proporcionando incentivos monetarios en municipios y comunidades nuevas como otras de anteriores intervenciones.
<b>Visión y liderazgo:</b>	El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras participa en el Diseño del Programa para mejorar y complementar lo ejecutado por el Proyecto VALE, escalando al complejo productivo de camélidos con buen manejo de los recursos naturales, articulado al mecanismo de transferencia de recursos a las personas usuarias mediante concursos. El involucramiento de los Gobiernos Municipales y Autoridades Originarias Campesinas, es estratégico para ejecutar el Programa.
<b>Catalizadores externos:</b>	Se identificó tres catalizadores externos: La migración de jóvenes a las ciudades, la degradación de las tierras por el excesivo cultivo de quinua gracias a los precios altos en el mercado internacional y, mataderos sin registro sanitario. El Programa prevé actividades para mujeres y jóvenes, concursos en manejo de los recursos naturales, producción primaria y transformación.
<b>Incentivos y rendición de cuentas:</b>	El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras participa en el Diseño del Programa para mejorar y complementar lo ejecutado por el Proyecto VALE escalando al complejo productivo de camélidos, añadido al buen manejo de los recursos naturales, articulado al mecanismo de transferencia efectiva de recursos a las personas usuarias mediante concursos. El involucramiento de los Gobiernos Municipales y Autoridades Originarias Campesinas, es estratégico para ejecutar el Programa y para identificar los talentos locales que impulsarán el desarrollo del Programa.
<b>Espacios</b>	
<b>Espacio de la capacidad Institucional/organizacional</b>	El Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda Patriótica, la ley de la Revolución Productiva, ley de la Madre Tierra, la política sectorial agropecuaria, la normativa de transferencia de recursos público-privado, avalan las condiciones para la implementación del Programa: escalamiento de innovaciones con perspectiva territorial, manejo eficiente de recursos naturales, inclusión financiera e inclusión de mujeres y jóvenes.
<b>Espacio fiscal/financiero:</b>	El último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) relativo a las consultas del Artículo IV <sup>165</sup> indica que un buen desempeño macroeconómico y la aplicación de políticas sociales contribuyeron a que Bolivia prácticamente triplicara el ingreso per cápita y redujera la pobreza. En años recientes, la economía se vio beneficiada por los altos precios internacionales de las materias primas y por crecientes volúmenes de exportación de gas natural. Conjugadas con superávits en las cuentas fiscales y las cuentas externas, las reservas internacionales netas aumentaron a casi un 50% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual proporciona un holgado margen para absorber shocks externos.
<b>Espacio de recursos naturales/ambientales:</b>	Recursos Naturales y el medio ambiente, son temas esenciales para la conservación del altiplano boliviano. El Programa ha previsto actividades para el manejo eficiente de los recursos naturales agua, suelo, praderas, que beneficien al complejo productivo de camélidos y su medio ambiente. Estas acciones promoverán la participación de las familias.
<b>Espacio de políticas:</b>	El enfoque territorial está en línea con las políticas y prioridades del Estado. La nueva Ley de servicios financieros establece un marco jurídico integral de regulación de los servicios financieros, instituciones financieras y grupos financieros, que no afecta la propuesta de inclusión financiera del Programa, más bien, facilita a las personas usuarias del Programa al acceso a los servicios de la banca.
<b>Espacio político</b>	Desde el inicio del diseño, el FIDA ha ido analizando y consensuando el diseño del Programa con las instancias de alto nivel como el Ministerio de Planificación, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. El enfoque, los componentes y las actividades del Programa se alinean al Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda Patriótica y las políticas sociales y económicas del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y de los municipios.
<b>Espacio cultural</b>	El Programa trabajará en comunidades campesinas organizadas territorialmente en base a sus usos y costumbres. Por tanto, se respetará la toma de decisiones sobre las diferentes actividades e iniciativas comunales y económicas que se desarrollarán a nivel territorial. El FIDA tiene vasta experiencia en diferentes regiones de América Latina, en el trabajo con comunidades y las diversas culturas como con poblaciones originarias campesinas de Bolivia.
<b>Espacio asociativo</b>	Se realizarán convenios con los Gobiernos Municipales para establecer las contrapartes en recursos y la implementación de los componentes. En cuanto a la inclusión financiera se crearán alianzas con proveedores de servicios financieros que asumirán una parte de la implementación del componente de acceso a servicios financieros. Al igual que en el

<sup>165</sup><http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=41310.0>

	Programa ACCESOS, el diseño del componente de inclusión financiera, se realizó en colaboración con la Fundación Capital, una institución líder en este tema en la región LAC. Asimismo, el Programa tendrá una línea de colaboración temática con la oficina de FAO Bolivia en el complejo camélidos y en seguridad alimentaria.
<b>Espacio de aprendizaje</b> :	Además de indicadores específicos de S&E, el Programa promoverá rutas de aprendizaje en temáticas pertinentes a nivel regional, nacional o internacional para profundizar buenas prácticas. El Programa incluye dentro de sus actividades de Gestión de Conocimiento, talleres de sistematización de experiencias locales para ir entendiendo mejor los procesos y sus elementos de éxito y fracaso, con el objetivo de ajustar las estrategias en caso necesario.