

Contribuciones de Asdi al Desarrollo del Sector Privado en Bolivia, 2003–2007

Resultados e Impactos

**Erik Larrazábal Antezana
Miguel Zalles Denegri**

Contribuciones de Asdi al Desarrollo del Sector Privado en Bolivia, 2003–2007

Resultados e Impactos

**Erik Larrazábal Antezana
Miguel Zalles Denegri**

Sida Evaluation 2008:34

Asdi

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, *Sida Studies in Evaluation*, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation, an independent department reporting to Sida's Director General.

This publication can be downloaded/ordered from:
<http://www.sida.se/publications>

Authors: Erik Larrazábal Antezana, Miguel Zalles Denegri.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 2008:34
Commissioned by Sida, Asdi

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: U11Vbo/010
Date of Final Report: February 2008
Printed by Edita Communication, 2008
Art. no. Sida46925es
ISBN 978-91-586-8114-9
ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm
Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1 Antecedentes	4
1.1 Breve descripción de la cooperación internacional sueca a Bolivia	4
1.2 La cooperación sueca para el desarrollo del sector privado en Bolivia	4
1.3 Los programas de cooperación al sector privado	4
1.4 Datos básicos de la cooperación	6
1.5 Metodología empleada	6
2 Evaluación de la Cooperación al Sector Privado	7
2.1 Resultados de los programas de cooperación	7
2.2 Análisis de la implantación de los programas de cooperación	22
2.3 Análisis de fortalecimiento y sostenibilidad de los programas de cooperación	26
3 Lecciones Aprendidas de la Cooperación	29
3.1 Recuperación de capacidades.....	29
3.2 Desafíos futuros para Asdi	30
3.3 A manera de conclusión	31
Anexo Terms of Reference	33

Resumen Ejecutivo

La evaluación de resultados e impactos de las contribuciones de Asdi al desarrollo del sector privado en Bolivia: enero 2003–diciembre 2007, muestra en conjunto productos positivos con efectos e impactos iniciales que pueden incidir positivamente en el desarrollo.

El Programa para el Desarrollo Empresarial Boliviano II (PDEB II), inicialmente contemplaba 9 proyectos, que al término del programa son 7 los evaluados y 1 todavía se encuentra en ejecución (programa de la tecnología de la madera en Bolivia) y no forma parte, en consecuencia de la presente evaluación. De los 7 proyectos evaluados, el que más nítidamente sobresale por sus resultados (outputs) y sus efectos (outcomes) es el proyecto del turismo, cuyo eje fue la experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos, que a su vez, se constituye en una referencia replicable para 5 proyectos turísticos de Bolivia. Por otra parte, el proyecto de desarrollo de competitividad aunque no logró el resultado planeado, plantea una plataforma para el debate y el acercamiento con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del gobierno, en torno al concepto de cadenas productivas o complejos productivos, más allá de la semántica del término.

El programa de Implementación de un Plan Único de Cuentas (PUC) en Bolivia no logró los resultados y en consecuencia los efectos planeados; sin embargo el PUC podría socializarse en el ámbito de las medianas, pequeñas y micro empresas de actividades comerciales e industriales contribuyendo a su fortalecimiento, que a su vez es uno de los objetivos del PND.

El programa de Ampliación del Centro de Servicios Industriales (CSI) en Bolivia logró los resultados y efectos planeados, aunque no se pudo corroborar la auto sostenibilidad económica del CSI constituida en una fundación privada con personería jurídica propia denominada Fundación para el Desarrollo Forestal (FUNDEFORREST). La sostenibilidad financiera de la Fundación es crucial para el futuro de la misma, y por tanto, para la continuidad de la prestación de los servicios técnicos especializados y capacitación en la industria forestal de primera y segunda transformación.

La evaluación de los 3 programas de cooperación al sector privado boliviano plantea bases para repensar en la futura estrategia de cooperación de Asdi a este sector, donde probablemente las miradas al problema de la pobreza se enfoquen más en fenómenos económicos y sociales individuales, sin descuidar por supuesto el marco del desarrollo económico.

1 Antecedentes

1.1 Breve descripción de la cooperación internacional sueca a Bolivia

La cooperación sueca en Bolivia, de acuerdo a la Estrategia de País de la Cooperación Enero 2003–Diciembre 2007,¹ está basada en el principio de que debe existir una fuerte relación entre los programas de cooperación y la lucha contra la pobreza; esto naturalmente explica el apoyo a la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP) aprobada en el año 2001 como una plataforma de políticas públicas de desarrollo para los próximos 15 años. Las áreas de cooperación a Bolivia corresponden a: 1) Gobernabilidad democrática y derechos humanos; 2) Sectores sociales; 3) Infraestructura, sector empresarial y desarrollo urbano; 4) Cooperación en investigación; y 5) Reformas económicas.

La evaluación de los tres programas de cooperación al sector privado boliviano en el período enero 2003–diciembre 2007 que son objeto de la presente consultoría, se enmarcan en el área 3.

1.2 La cooperación sueca para el desarrollo del sector privado en Bolivia

El objetivo de la cooperación al sector privado se basa en la visión de fortalecer las estrategias de crecimiento que favorezcan a la población pobre de Bolivia, mediante programas: i) orientados a crear mayores fuentes de trabajo, ii) de fortalecimiento de la estructura institucional del sector privado y de las instituciones estatales que regulan el mercado; iii) de apoyo a iniciativas orientadas a promover el crecimiento en regiones desfavorecidas; iv) que generen condiciones para ampliar la base impositiva; y v) que promuevan la cooperación entre organizaciones privadas y el Estado con el propósito de mejorar el potencial del sector productivo.

La cooperación al sector privado, se basa en la premisa de que el incremento en la producción y el crecimiento del sector, incrementará el empleo e indirectamente reducirá la pobreza. No obstante, durante la vigencia de la estrategia de la cooperación, se incluye la posibilidad de incluir instituciones que representen a pequeñas organizaciones de negocios y al sector privado informal². Esta visión de la economía por parte de la cooperación, mantuvo correspondencia con la orientación de la EBRP de generar políticas públicas que alienten el crecimiento de la economía, mediante la identificación de cadenas productivas que incrementen su competitividad, destrabando los “cuellos de botella” identificados en cada cadena. De esta forma, el incremento en la productividad y competitividad de las cadenas productivas aumentaría el excedente económico del que participarían los asalariados con mejores niveles de salario.

Las áreas de cooperación al sector privado, principalmente se concentran en dos: i) fortalecimiento institucional que posibilite crear un mejor clima de negocios para la inversión privada nacional y extranjera, y ii) apoyar a la industria forestal, enfocada particularmente en temas de pobreza de este sector.

1.3 Los programas de cooperación al sector privado

En el marco de la Estrategia de País Enero 2003–Diciembre 2007 de la cooperación sueca al sector privado boliviano, se desarrollaron tres programas de cooperación a este sector:

- 1) Programa para el Desarrollo Empresarial Boliviano (PDEB) II es un programa de segunda fase con la finalidad de enfrentar el desarrollo de nuevos proyectos que contribuyan con el objetivo de

¹ Ver Country Strategy for Development Cooperation, Bolivia, 1 January–31 December 2007.

² Ver, Idem Country

mejorar la competitividad y modernización del entorno empresarial³ Las instituciones contrapartes del programa son la Cámara de Industria Comercio y Servicios de Santa Cruz (CAINCO), la Cámara Nacional de Industrias, y la Cámara de Industria de Cochabamba; siendo la CAINCO la entidad coordinadora de la contraparte.

El objetivo superior del programa es *“Contribuir al desarrollo económico de Bolivia mejorando la competitividad y modernizando el entorno empresarial”*. Asimismo, el objetivo de la segunda fase del programa es *“Promover la ampliación y diversificación de la oferta productiva nacional y mejorar la gestión empresarial, a la luz de una visión estratégica del desarrollo competitivo boliviano”*.

Las áreas del PDEB II se orientan a: i) Área de concertación de la competitividad nacional; los proyectos en esta área son “desarrollo de la competitividad en Bolivia, a través de la elaboración de propuestas y modelos de solución de competitividad regional y nacional”; “elaboración concertada de una propuesta de políticas y estrategias sectoriales para promover el desarrollo turístico boliviano”; “desarrollo de la cadena productiva del sector madera en Bolivia, preparación para el programa de desarrollo del sector”; “elaboración de una estrategia de generación de mecanismos que incentiven la inversión empresarial en la formación técnica laboral, con una experiencia piloto en el sector forestal”; ii) Área de la promoción de la diversificación de la oferta productiva; esta área cuenta con un proyecto “desarrollo de mecanismos que incentiven la reconversión industrial y la modernización tecnológica de las empresas bolivianas”; iii) Área de desarrollo del mercado de capitales; esta área cuenta con un proyecto “introducción de una educación bursátil en las facultades de economía y ciencias administrativas y contables e ingeniería de las universidades bolivianas”; y iv) Área de desarrollo del sector privado; los proyectos en esta área son “sistema de información estadística empresarial en Bolivia”; “código de comercio fase II de implementación”; “creación de una carrera en tecnología de la madera en Bolivia”.

2) Implementación del Plan Único de Cuentas (PUC) en Bolivia, en el que las instituciones contraparte del programa son la Cámara Nacional de Comercio de Bolivia (CNC), Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros (SPVS), Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), y la Cámara de Industria Comercio y Servicios de Santa Cruz (CAINCO). La institución coordinadora de la contraparte nacional es la CNC.

El objetivo principal del programa es *“Apoyar al sector privado boliviano en adoptar prácticas estandarizadas de contabilidad para promover el desarrollo del mercado de valores, reducir el sector informal y promover la seguridad y la transparencia de las empresas”*. El propósito del proyecto es *“Fomentar la estructura legal, regulatoria e institucional boliviana para lograr información financiera segura y transparente de las empresas, seguida de la implementación de un plan de cuentas estandarizado (Plan Único de Cuentas) en Bolivia”*.

3) Ampliación del Centro de Servicios Industriales (CSI) en Bolivia, también es un programa de segunda etapa orientada a consolidar el CSI⁴ con servicios técnicos y capacitación dirigidos a la industria manufacturera de la madera, siendo la contraparte nacional el mismo CSI.

El objetivo general del programa es: *“Aumentar la competitividad de la industria de segunda transformación a través de la oferta de servicios técnicos y capacitación del CSI a las industrias forestales de la segunda transformación”*. Por su parte, el objetivo específico es: *“Implementar la segunda etapa del CSI de tal manera de que pueda ofrecer servicios técnicos especializados y capacitación a la industria forestal de segunda transformación. Una vez concluido el proyecto, el CSI deberá ser autosostenido, con la estructura instalada, con buena organización y con todo su personal técnico bien capacitado”*.

³ El PDEB I se desarrolló en el período junio 1998–mayo 2001 con la orientación al desarrollo de proyectos que contribuyan al mejoramiento del entorno general del sector empresarial. Ver Programa PDEB, período abril 2003–marzo 2006.

⁴ El CSI es una institución privada que brinda servicios técnicos y capacitación a la industria forestal de Bolivia, creada el año 2000 con apoyo de la cooperación sueca al sector privado. La etapa I comprendía servicios técnicos y capacitación dirigidos a la industria de aserrío. Ver Documento de Proyecto “Ampliación del Centro de Servicios Industriales en Bolivia”, 27 de mayo de 2003.

1.4 Datos básicos de la cooperación

Nombre del programa: Programa para el Desarrollo Empresarial Boliviano II

Nombre del Organismo Ejecutor: Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Santa Cruz

Monto de la Cooperación Original: 23.700. 000 SEK

Monto ejecutado de la Cooperación junio 2005–agosto 2006: 5.381.862 SEK

Nombre del programa: Implementación del Plan Único de Cuentas en Bolivia

Nombre del Organismo Ejecutor: Cámara Nacional de Comercio

Monto de la Cooperación Original: 15.528.800 SEK

Monto de la Cooperación Actual: 16.878.347 SEK

Monto ejecutado de la Cooperación: 10.836.615 SEK

Nombre del programa: Ampliación del Centro de Servicios Industriales

Nombre del Organismo Ejecutor: Cámara Forestal de Bolivia

Monto de la Cooperación Original: 4.998.296 SEK

Monto ejecutado de la Cooperación: Información no facilitada

1.5 Metodología empleada

La metodología que se presentará en la presente evaluación de las contribuciones de Asdi al desarrollo del sector privado en Bolivia, corresponde a la empleada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la evaluación ex post de los proyectos financiados a los países prestatarios (Guía del Sistema PCR v.1.0.) basada en el criterio del Marco Lógico. Mediante esta herramienta lo que se busca es medir la gestión por resultados de los tres proyectos de cooperación implementados en el sector privado boliviano por efecto de la cooperación de Asdi.

Es importante aclarar que en este documento no se evalúan a las tecnologías que se pudieran aplicar como consecuencia de los resultados de los proyectos desde un punto de vista de que sea la apropiada o no; esta meritoria labor se encuentra fuera del alcance de este trabajo.

El objetivo de la presente evaluación tiene tres objetivos principales:

- *Evaluar los resultados obtenidos por las contribuciones de Asdi al desarrollo del sector privado de Bolivia, en términos de productos (outputs) o resultados y en términos de efectos (outcomes), así como pretender medir su contribución a los objetivos del sector (privado) y a la Estrategia de País (Country Strategy for Development Cooperation Bolivia 1 January 2003–31 December 2007) en términos de mejoramiento de las condiciones de desarrollo y el nivel de vida de la población.*
- *Evaluar la sostenibilidad de los proyectos de cooperación al sector privado en términos de su relevancia para el desarrollo, diagnosticando los factores que influyeron a los proyectos y reflexionando sobre las acciones necesarias, a fin de que el país pueda rescatar un flujo continuo de resultados (outputs) positivos iniciados por la cooperación de Asdi, teniendo en cuenta que la presente evaluación se la realiza en condiciones donde Asdi se encuentra en un proceso de formulación de su nueva estrategia de cooperación a partir del 2009. En otras palabras, lo que se pretende es extraer lecciones aprendidas y de esta manera, fortalecer los resultados positivos y corregir los que no lo fueran de la estrategia vigente que concluye en diciembre de 2008⁵.*

⁵ Country Strategy for Development Cooperation, Bolivia 1 January–31 December 2007.

- *Contribuir a la Estrategia País 2009–2013 de la Cooperación sueca*, a partir de los resultados de la evaluación de los tres programas de cooperación al sector privado boliviano en el período 2003–2007.

En resumen, lo que pretende la evaluación, es realizar un análisis de los resultados de los tres proyectos de cooperación al sector privado, realizando una reflexión objetiva en términos de la efectividad de los mismos mediante el siguiente enfoque de aproximaciones sucesivas:



De acuerdo a lo anterior, la evaluación comienza con el análisis de los resultados obtenidos en términos de productos (outputs) para luego analizar en qué medida éstos son determinantes para el logro de los efectos (outcomes) y de los impactos en la población beneficiaria de los proyectos y su contribución a las políticas de la Estrategia País de Asdi, y por tanto, a las estrategias nacionales.

Los productos son los resultados observables al término de los proyectos, que se encuentran expresados en los Documentos de Proyecto como resultados esperados, y en acciones de fortalecimiento institucional y organizacional realizadas.

Los efectos se refieren a la utilización que hace la población beneficiaria de los productos de los proyectos, acompañado de un análisis de relevancia en términos de desarrollo y los cambios resultantes de conducta, desempeño o capacidad.

El impacto se refiere al efecto de largo plazo en las condiciones de desarrollo de la población beneficiaria, en términos de su bienestar y calidad de vida (efectividad del desarrollo).

En el análisis de sostenibilidad se van a identificar los aportes de los proyectos al fortalecimiento institucional y organizacional en el país y se analizarán las causas positivas y negativas que explican la sostenibilidad.

Finalmente, en la perspectiva de la culminación de la presente estrategia de cooperación a Bolivia y del proceso de formulación de la nueva Estrategia de País, es muy importante la identificación de las valiosas experiencias surgidas de la cooperación al sector privado boliviano reflejadas en propuestas de políticas, sistemas de información, y capacidades técnicas, a fin de asimilarlas en la visión de la nueva estrategia. En este análisis de *lecciones aprendidas y desafíos futuros* se evaluará la efectividad de las medidas adoptadas durante su implementación.

2 Evaluación de la Cooperación al Sector Privado

2.1 Resultados de los programas de cooperación

Los resultados de las contribuciones de Asdi al desarrollo del sector privado se pueden interpretar en términos de productos, efectos e impactos para los objetivos de desarrollo planteados. Estos resultados se presentarán para cada programa implementado por cada gerencia de proyecto o unidad ejecutora. Los objetivos planteados por Asdi corresponden a los estipulados en la Estrategia de País – Bolivia Enero 2003–Diciembre 2007 y son evaluados para los tres proyectos que forman parte de la tercera área de la estrategia de cooperación.

2.1.1 PDEB II – productos obtenidos

A continuación se presenta un análisis de los productos logrados respecto de lo planeado por el Programa para el Desarrollo Empresarial Boliviano (PDEB) II en el período junio 2003–junio 2006 para cada uno de los proyectos terminados, y la identificación de los factores que afectaron su ejecución. Se debe denotar que no se llevaron a cabo todos los proyectos descritos en el documento *Descripción del Programa para el Desarrollo Empresarial Boliviano*, como el proyecto de “Desarrollo de Cadena Productiva del Sector Madera en Bolivia – Preparación para el Programa de Desarrollo del Sector”; el proyecto “Desarrollo de Mecanismos que Incentiven la Reconversión Industrial y la Modernización Tecnológica de las Empresas Bolivianas”; y el proyecto “Sistema de Información Estadística Empresarial”. También cabe aclarar que dentro del PDEB II se incorporaron otros proyectos como el de “Información de Unidades Productivas Madereras”, y el de “Indicadores de Competitividad Municipal y Departamental”. Estas modificaciones han sido acordadas entre el cooperante Asdi y la contraparte del programa, CAINCO.

Como parte del PDEB II, también se concluyeron los proyectos de la fase anterior PDEB I: Postgrado de madera; Código de Comercio Fase I (anteproyecto versión 2003); Planificación del Sistema de Información estadística; Finalización del Proyecto Conciliación y Arbitraje Comercial; Educación Bursátil; Fortalecimiento del registro de Comercio; Planificación del Proyecto de Competitividad.

Finalmente, es importante manifestar que el proyecto “Programa de Tecnología de la Madera en Bolivia” aún se encuentra en ejecución y por tanto, no forma parte de la evaluación de este documento:

Componente 1: Desarrollo de la competitividad en Bolivia: propuestas y modelos de solución de competitividad regional y nacional Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Estrategias de competitividad Se han elaborado propuestas y modelos para mejorar la competitividad nacional y regional de Bolivia, a través de: • Política de Estado a largo plazo concertada. • Agenda estratégica a mediano plazo concertada. • Se cuenta con una ley o acuerdo nacional.	Estrategias de competitividad Se ha elaborado la propuesta “Visión de Competitividad y Desarrollo Sostenible para Bolivia”, que contempla: • Nueve Estrategias Departamentales de Competitividad – Visión País, con 35 perfiles de proyectos. • Una estrategia comunicacional para promover los conceptos de competitividad dentro de la línea “imagina Bolivia”. Se ha capacitado a 9 Consejos Departamentales de Competitividad, (CDC) alcanzando una base institucional homogénea.
Componente 2: Elaboración concertada de una propuesta de Políticas y Estrategias Sectoriales para promover el desarrollo del sector turístico boliviano Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Política de desarrollo del sector turismo Se ha desarrollado una propuesta de políticas y estrategias sectoriales para el desarrollo del sector turístico boliviano, mediante: • Propuesta desarrollada y concertada de políticas y estrategias sectoriales.	Política de desarrollo del sector turismo Se ha elaborado un modelo de desarrollo de productos turísticos, mediante la articulación de actores locales, departamentales, nacionales e internacionales, públicos y privados, expresado en el circuito de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos como modelo piloto, que incluye el lanzamiento mundial de las Misiones. El modelo de desarrollo de las Misiones se constituye como modelo de referencia para los siguientes productos turísticos: Ruta del Vino de Tarija que cuenta con diagnóstico y estrategia; La Atlántida Intersalar en Oruro; Potosí Indígena y Colonial; La Cultura Hidráulica de los Llanos de Moxos del Beni; y Chapare Tropical en Cochabamba.

Componente 3:
Desarrollo de la cadena productiva de la madera en Bolivia
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Apoyar el conocimiento del sector para la formulación de políticas sectoriales Se ha apoyado el desarrollo de la cadena forestal en Bolivia, mediante el consenso de políticas y estrategias sectoriales y la identificación de proyectos de fortalecimiento al sector.	Apoyar el conocimiento del sector para la formulación de políticas sectoriales Se ha elaborado el estudio “Relevamiento Nacional de Información Forestal de Unidades Productivas del Sector Maderero en Bolivia”, relevando a 3030 unidades productivas en 63 municipios y 9 departamentos.

Componente 4:
Indicadores de competitividad municipal y departamental
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Identificar factores de competitividad del sector estatal departamental y municipal Se dispone de un sistema de medición de la competitividad a nivel departamental y municipal.	Identificar factores de competitividad del sector estatal departamental y municipal Se ha elaborado el documento “Indicadores de Competitividad Municipal y Departamental 2004–2005”, que contempla: • Ranking departamental de competitividad 2004–2005. • Ranking municipal de competitividad 2004–2005. • Matriz de recomendaciones de competitividad.

Componente 5:
Fortalecer el desarrollo del sector privado mediante la modernización del Código de Comercio
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Apoyar el desarrollo del sector privado Se ha apoyado la implementación y aplicación del nuevo Código de Comercio de Bolivia.	Apoyar el desarrollo del sector privado Se dispone de un anteproyecto impreso de ley de reforma y actualización del Código de Comercio.

Componente 6:
Impulsar una estrategia de generación de incentivos en la formación técnica laboral con una experiencia piloto en el sector forestal
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Apoyar la productividad laboral del sector privado Se ha elaborado y consensado una propuesta para implementar mecanismos que incentiven la inversión empresarial en la formación laboral boliviana, mediante una experiencia piloto en el sector forestal.	Apoyar la productividad laboral del sector privado Se concluyó el “Estudio de mercado de oferta y demanda de servicios educativos a nivel técnico superior, en los Municipios de La Paz, El Alto, Quillacollo, Tarija, Puerto Suarez, y Puerto Quijarro”.

Componente 7:
Fortalecimiento de la educación bursátil
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Mejorar los conocimientos técnicos bursátiles Se ha elaborado una propuesta para la introducción de una educación bursátil en la facultades de economía, ciencias administrativas, contables e ingeniería para las universidades bolivianas. E ha desarrollado un programa de capacitación para docentes seleccionados en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.	Mejorar los conocimientos técnicos bursátiles Se concluyó el proyecto “Educación bursátil para Py MES”. Se han realizado 18 cursos en 5 ciudades: Montero; Santa Cruz; Cochabamba; La Paz; y El Alto.

2.1.1.1 Análisis de indicadores de producto

Factores responsables de la diferencia:

El marco político en el que se aprobó el PDEB II sin duda explica la intencionalidad del proyecto (componente 1) de elaborar propuestas y modelos para mejorar la competitividad nacional y regional, a través de una política de Estado plasmada en una norma jurídica de ley. El gobierno boliviano en el año 2001 había aprobado la EBRP y la cooperación sueca en su Estrategia de País Enero 2003–Diciembre 2007 expresa su apoyo a la misma como una consecuencia natural, teniendo en cuenta que la Estrategia de cooperación con Bolivia se basa en el principio de que debe existir una fuerte relación entre los programas de cooperación y la lucha contra la pobreza. Es entendible que en esa coyuntura política y social una propuesta de política pública para mejorar la competitividad del país podía viabilizarse en su aprobación en las instancias correspondientes del Ejecutivo y Legislativo; aunque el riesgo de cambios en la política nacional en Bolivia siempre tiene una alta probabilidad. En efecto, cuando ocurrió el cambio de gobierno en el año 2002, la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) dependiente del entonces Ministerio de Exportaciones y Comercio Exterior, perdió liderazgo nacional, y el tema de competitividad fue asumido en su liderazgo por el sector privado, a través del órgano gremial mejor organizado como la CAINCO, con la diferencia de que a partir de junio de 2003 – fecha en la se inicia el programa – la crisis política y social era una realidad inocultable.

En el proyecto de turismo (componente 2) no se advierte ningún desvío entre lo planeado y lo ejecutado.

El marco político descrito en el proyecto de competitividad también explica las difíciles condiciones políticas por las que el proyecto desarrollo de la cadena productiva de la madera (componente 3) desistió de elaborar una estrategia consensuada del sector forestal, y optó inicialmente por la elaboración de un Censo Forestal que significaba realizar un barrido por todo el país a todos los establecimientos del sector, por lo que posteriormente se decidió el cambio por realizar un relevamiento de información de las unidades productivas del sector maderero nacional como un proyecto de fortalecimiento del sector.

El proyecto de indicadores de competitividad municipal y departamental (componente 4) es un proyecto nuevo que inicialmente no estaba contemplado en la descripción del programa PDEB II, pero que no tiene desviaciones entre lo planeado y ejecutado.

Al igual que en el proyecto de competitividad, el cambio en el marco político nacional condicionó la no aprobación del anteproyecto de ley del nuevo Código de Comercio (componente 5) en las instancias del Ejecutivo y Legislativo; nuevamente el análisis de riesgo del país quedó desfasado en la aplicación de los resultados esperados del proyecto.

El desvío entre el producto logrado, a través del estudio de mercado de servicios educativos a nivel técnico superior, y lo planeado por el proyecto (componente 6) referido a elaborar una propuesta consensuada para implementar mecanismos que incentiven la inversión empresarial en la formación laboral; se explica por el cambio en el contexto político que difícilmente admite propuestas provenientes del sector privado, más aún si se piensa en mecanismos tributarios que incentiven a las empresas a realizar inversiones en la capacitación de sus empleados. Sin embargo, queda claro que el producto logrado no mantiene ninguna relación con la intención inicial de implementar una experiencia piloto de incentivos a la inversión empresarial en la capacitación laboral del sector forestal.

El cambio en el público objetivo del proyecto, originalmente dirigido a universidades, se debió a que en éstas las materias de educación bursátil forman parte de la curricula académica de las facultades de ciencias económicas, administrativas, financieras y contables. Por esa razón se reorientó el proyecto a capacitar a personal de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en coordinación con la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros (SPVS), la Bolsa Boliviana de Valores (BBV) y la Asociación de Agentes de Valores (ABAV).

2.1.1.2 Identificación de los productos logrados

Del análisis anterior se puede resumir que los productos obtenidos por el PDEB II son los siguientes:

- 1 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha elaborado la propuesta “Visión de Competitividad y Desarrollo Sostenible para Bolivia”, que contempla: Nueve Estrategias Departamentales de Competitividad – Visión País, con 35 perfiles de proyectos; y una estrategia comunicacional para promover los conceptos de competitividad dentro de la línea “imagina Bolivia”.
- 2 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha capacitado a 9 Consejos Departamentales de Competitividad, (CDC).
- 3 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha implementado un modelo de desarrollo de productos turísticos en las Misiones Jesuíticas de Chiquitos, el que constituye modelo de referencia para 5 productos turísticos en 5 departamentos.
- 4 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha relevado información en el sector forestal en 3030 unidades productivas en 63 municipios con más de 5000 habitantes en los 9 departamentos de la República.
- 5 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha elaborado el ranking departamental de competitividad 2004–2005; el ranking municipal de competitividad 2004–2005; y la matriz de recomendaciones de competitividad.
- 6 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha elaborado el anteproyecto de ley de reforma y actualización del Código de Comercio.
- 7 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha estudiado el mercado de servicios educativos a nivel técnico superior en 6 municipios.
- 8 El PDEB II entre junio de 2003 y junio de 2006 ha realizado 18 eventos de capacitación en educación bursátil dirigido a un publico objetivo de las pequeñas y medianas empresas en 5 ciudades.

2.1.2 PDEB II – efectos e impactos obtenidos.

A continuación se presenta un análisis comparativo de lo planeado respecto a lo logrado de los efectos obtenidos por el PDEB II como consecuencia de los productos obtenidos:

Objetivos de desarrollo económico Indicadores de Efecto (Propósito)	
Planeado	Logrado
Componente 1	Componente 1
Estrategias de competitividad	Estrategias de competitividad
Alcanzar una clara articulación de todos los actores públicos y privados que se manifieste en un proceso de concertación por la competitividad, que a su vez impulse el crecimiento económico equitativo.	No se logró la concertación de la estrategia de competitividad, por tanto, alcanzar un crecimiento económico equitativo es una aspiración pendiente. *
Componente 2	Componente 2
Política de desarrollo del sector turismo	Política de desarrollo del sector turismo
Solucionar las limitaciones que obstaculizan el incremento en el flujo de turistas, y fortalecer las actividades turísticas como generadoras de riqueza y utilización intensiva de de empleo.	En la experiencia piloto Misiones Jesuíticas de Chiquitos se logró juntar las voluntades de trabajo de los actores públicos y privados involucrados, se logró la consolidación de la asociatividad del sector turismo, y la generación de una iniciativa local de desarrollo a través de la apropiación del proyecto promoviendo la sostenibilidad del mismo. Si bien no existen estadísticas registradas, se alcanzaron los siguientes indicadores de efecto:
Componente 3	• Aumento del flujo de turistas. • Señalización turística implementada. • Lanzamientos internacionales de Chiquitos. • Mejoramiento de caminos. • Apropiación del proyecto por los municipios involucrados. • Disponibilidad de 2 páginas Web para promocionar Chiquitos. • Mejoramiento de artesanías chiquitanas.
Apoyar el conocimiento del sector para la formulación de políticas sectoriales	Componente 3
Fortalecer el desarrollo productivo del sector forestal boliviano.	Apoyar el conocimiento del sector para la formulación de políticas sectoriales
Componente 4	El cambio del proyecto generó un mayor conocimiento del sector forestal principalmente en lo relacionado a unidades productivas madereras.
Identificar factores de competitividad del sector estatal departamental y municipal	Componente 4
Identificar las ventajas y desventajas competitivas en las regiones del país.	Identificar factores de competitividad del sector estatal departamental y municipal
Componente 5	Los actores públicos y privados disponen de indicadores para la orientación de toma de decisiones en las acciones destinadas a promover la competitividad.
Apoyar el desarrollo del sector privado	Componente 5
La modernización del marco legal de las actividades del comercio y la industria permitirán aumentar la eficiencia de la economía, reduciendo sus costos de operación, generando mejores condiciones de producción y empleo.	Apoyar el desarrollo del sector privado
Componente 6	El anteproyecto de ley de reforma y actualización del Código de Comercio, expresa un esfuerzo conjunto de entidades estatales del Ejecutivo y Legislativo, y del sector privado, en la perspectiva de modernizar el marco legal del comercio.
Apoyar la productividad laboral del sector privado	Componente 6
Mejorar la capacidad técnica de la fuerza laboral del sector forestal y aumentar la productividad del trabajo.	Apoyar la productividad laboral del sector privado
Componente 7	El estudio de mercado de servicios educativos a nivel técnico superior en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba; Quillacollo y Tarija, permite identificar las necesidades de capacitación de la fuerza laboral potencial para atenderla mediante las instituciones de educación a nivel técnico medio del sector privado.
Mejorar los conocimientos técnicos bursátiles	Componente 7
Difundir y mejorar el conocimiento de la educación bursátil entre el alumnado de las Facultades de Ciencias Económicas, Financieras y Contables; y profundizar las capacidades en temas bursátiles de profesores en Universidades seleccionadas de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.	Mejorar los conocimientos técnicos bursátiles
	El proyecto de educación bursátil a pequeñas y medianas empresas ha capacitado a 503 personas distribuidas en las siguientes ciudades:
	• Montero: 63 personas. • Santa Cruz: 80 personas. • Cochabamba: 149 personas. • La Paz: 143 personas. • El Alto: 68 participantes.

* Es importante denotar que el tema de competitividad está vigente en la política de desarrollo del gobierno, una expresión de ello es que la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) actualmente se mantiene como institución pública desconcentrada del Ministerio de Planificación del Desarrollo (Ley 3351). Por otra parte, en las Prefecturas también se mantienen los Consejos Departamentales de Competitividad. La diferencia reside en el término de complejo productivo, en lugar de cadena productiva.

2.1.2.1 *Análisis de los indicadores de efecto*

Factores responsables de la diferencia

La disponibilidad de una política de Estado sobre competitividad (componente 1) que se apoye en una visión de país consensuada, y se exprese en la aprobación de una Ley, era – y aún lo es – una posibilidad alejada, teniendo en cuenta la dinámica política que experimentó Bolivia en el periodo de ejecución del PDEB II (junio 2003–junio 2006); esta realidad explica – según la CAINCO – que el tema de la competitividad quedó descolocado o fuera de agenda en la realidad política, económica y social desatada desde el año 2000. No obstante, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del presente gobierno mantiene el enfoque de productividad con la diferencia del término de complejos productivos en lugar de cadenas productivas.

El proyecto de turismo (componente 2) y el de indicadores de competitividad municipal y regional (componente 4) en el otro extremo, son ejemplos donde existe alta correlación entre lo planeado y lo ejecutado, tanto en términos de productos como de efectos.

El cambio en el proyecto de preparación de una política de desarrollo del sector forestal hacia un estudio de generación de información de las unidades productivas del sector maderero (componente 3), probablemente no distorsiona el objetivo del impacto de fortalecer al sector forestal, porque un diagnóstico y un conocimiento de la realidad de las grandes, medianas y pequeñas unidades productivas es la base para el mejoramiento de la política forestal en Bolivia.

La no aprobación del anteproyecto del nuevo Código de Comercio (componente 5) se explica principalmente porque no es un tema relevante dentro de la nueva agenda social de la presente administración de gobierno, aunque legisladores del oficialismo habrían manifestado su predisposición a aprobar la norma con la incorporación de criterios gubernamentales.

El estudio del mercado de servicios educativos a nivel técnico superior (componente 6) en 5 ciudades en lugar de proponer un régimen de mecanismos que fomenten la inversión empresarial en la formación de la fuerza laboral forestal, se explica por el cambio de proyecto ante el cambio del contexto político.

La educación bursátil (componente 7) en funcionarios de pequeñas y medianas empresas (PyMES) en lugar de estudiantes y profesores universitarios, se explica por el cambio en la orientación del proyecto de capacitar en un ámbito que requiere de mejoras en conocimientos de herramientas financieras, en lugar de repetir y difuminar capacidades en un ambiente universitario y académico ampliamente atendido.

2.1.2.2 *Identificación de los efectos e impactos iniciales*

De lo anterior se puede resumir que el PDEB II a partir de los resultados obtenidos ha generado los siguientes efectos e impactos:

- 1 El programa del PDEB II ha logrado mediante la experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos la consolidación de la asociatividad del sector turismo, y la generación de una iniciativa local de desarrollo a través de la apropiación del proyecto promoviendo la sostenibilidad del mismo, y la referencia para replicar la experiencia en 5 circuitos turísticos de Bolivia, generando un avance sustantivo en la industria del turismo.
- 2 El programa del PDEB II ha logrado un mayor conocimiento de la industria maderera en lo referido a las unidades productivas grandes, medianas y pequeñas que podría formar parte de una política de fomento al sector forestal.
- 3 El programa del PDEB II ha logrado que las regiones dispongan de un conjunto de indicadores de competitividad para la toma de decisiones de políticas públicas que reduzcan las deficiencias encontradas en competitividad.

- 4 El programa del PDEB II ha capacitado en educación bursátil a 503 personas provenientes de las pequeñas y medianas empresas (PyMES).

Los 5 proyectos turísticos: Ruta del vino en Tarija; la Atlántida intersalar en Oruro; Potosí indígena y colonial; Cultura hidráulica de los llanos de Moxos del Beni; y Chapare tropical en Cochabamba, tienen una connotación nacional y podrían formar parte de la futura cartera de proyectos de la Estrategia País 2009–2013 de Asdi dentro de la cooperación al sector privado boliviano.

Otro proyecto relevante para apoyar el desarrollo económico regional y que también podría formar parte de la futura cooperación de Asdi al sector privado, es el de Indicadores de Competitividad Municipal y Departamental.

2.1.2.3 Efectos en la reducción de la pobreza del PDEB II

A partir de los efectos e impactos identificados se ha observado que:

El PDEB II a pesar de que se originó en el principio de reducción de la pobreza por parte de la cooperación sueca en consonancia con la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP) aprobada en el año 2001, el programa no ha logrado cumplir con el mismo porque en su diseño no se establecieron objetivos específicos ni indicadores de verificación de reducción de pobreza.

2.1.2.4 Efectos de cambios significativos en el contexto de la implementación del PDEB II

Como se analizó en el numeral 2.1.1.1 anterior durante el período de ejecución del PDEB II junio 2003–junio 2006, Bolivia experimentó permanentes cambios políticos y recurrentes crisis sociales que se expresan en la sucesión de cuatro Presidentes de la República, y consiguientemente cambios en la orientación de la política económica del país. Estos acontecimientos influyeron decisivamente en la generación de los resultados y de los efectos planeados de los proyectos relacionados a aprobaciones de normas legales en el Congreso de la República o de definiciones de políticas de Estado.

2.1.2.5 Análisis de futuros efectos e impactos y su relevancia para el desarrollo.

Considerando los productos obtenidos, los futuros efectos e impactos que se espera obtener a partir de la terminación del proyecto del PDEB II son:

- 1 El proyecto de desarrollo de la competitividad, si bien no se ha plasmado en una visión de país consensuada y en una ley de la República, y en consecuencia no ha generado los efectos ni impactos iniciales como se planeaba, traducidos en una política de Estado; constituye una plataforma y un espacio abierto para el debate, el replanteamiento de temas, y el enriquecimiento de aportes por todos los actores involucrados en el tema de mejorar las condiciones productivas del país, teniendo en cuenta que el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno mantiene el enfoque de productividad bajo el término de complejos productivos así como la vigencia de la UPC como entidad responsable de su operativización.
- 2 El proyecto de turismo apoyado en la experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos, señalan la senda para el desarrollo de la industria del turismo en Bolivia.
- 3 El sistema de indicadores de productividad municipal y departamental es una herramienta valiosa para reproducirla periódicamente para la formulación de políticas públicas regionales de competitividad.
- 4 El anteproyecto del nuevo Código de Comercio ha recorrido una larga antesala y es una norma que cuando sea aprobada va a contribuir a mejorar las reglas de juego de las actividades comerciales e industriales.

2.1.3 Implementación del Plan Único de Cuentas (PUC) – productos obtenidos

A continuación se presenta un análisis de los productos logrados respecto de lo planeado por el proyecto Implementación del Plan Único de Cuentas en Bolivia, y la identificación de los factores que afectaron su ejecución:

Componente 1: Fortalecimiento del marco legal contable Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Promover la transparencia de las empresas Se cuenta con las propuestas normativas necesarias para la aplicación del PUC, mediante: • Normativa aprobada en las instancias correspondientes.	Promover la transparencia de las empresas Se ha elaborado un proyecto de Ley Marco: Ley de Contabilidad y Auditoría, Creación del Directorio de Estándares de Contabilidad y Auditoría (DECA).
Componente 2: Fortalecimiento institucional del sistema contable Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Modernización del sistema contable privado Se ha establecido el marco institucional necesario para la correcta aplicación del PUC.	Modernización del sistema contable privado Se ha elaborado un proyecto de Decreto Reglamentario del DECA (Reglamento Interno y Manuales del DECA).
Componente 3: Elaboración del Plan Único de Cuentas – PUC Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Apoyar el desarrollo del mercado de capitales Se cuenta con un PUC estandarizado, aplicable en todos los sectores del ámbito empresarial.	Apoyar el desarrollo del mercado de capitales Se ha elaborado un Plan Único de Cuentas Se ha elaborado un Manual de Cuentas General, que es una guía para la aplicación del PUC. Se ha elaborado una Estructura de los Reportes Financieros y Composición de Cuentas. Se ha elaborado el Plan Único de Cuentas para el sector industrial.
Componente 4: Fortalecer el desarrollo del mercado de software contable Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Apoyar el desarrollo del sector informático contable Personas y empresas dedicadas a <i>software</i> disponen de un modelo informático del PUC para elaborar versiones aplicables al mercado nacional. Personas y empresas dedicadas a <i>software</i> disponen de lineamientos técnicos generales para la elaboración de aplicaciones informáticas contables acordes al PUC.*	Apoyar el desarrollo del sector informático Se dispone de un documento “Lineamientos Técnicos Generales para la Producción y Comercialización de <i>software</i> Contable del PUC”.

* El producto esperado fue modificado en marzo de 2006.

Componente 5:
Elaborar una estrategia de comunicación
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Apropiación del proceso de modernización del sistema contable privado El proyecto PUC es conocido a nivel gubernamental y gremial (el sector empresarial está interesado en su aplicación). Se tiene una estrategia para la aplicación del PUC en el sector privado.	Apropiación del proceso de modernización del sistema contable privado Se ha desarrollado una Estrategia de Socialización del PUC, que contempla: • Identidad corporativa del proyecto. • Tipificación de los públicos objetivos. • Sondeo de opinión en el ámbito empresarial sobre temas relacionados al PUC. • Flujos y redes comunicacionales con instituciones e instancias involucradas en el proyecto. • Página Web del PUC. • Estrategia de comunicación del PUC. • Encuesta para el área de software. • Encuesta para el área contable. Se ha elaborado el documento Plan de Implementación del PUC en la Segunda Fase.

2.1.3.1 Análisis de indicadores de producto

Factores responsables de la diferencia:

En el momento del inicio del programa del PUC – febrero de 2005 – el país ya había iniciado un período de cambios políticos que se habían expresado en una renuncia presidencial y se vivía un frágil período gubernamental que posteriormente se tradujo en un nuevo gobierno interino que llamó a elecciones generales para diciembre de 2005 que culminó con un tercer gobierno emergente de las urnas que reorientó de manera sustancial la prioridades de la política económica y social del país. En ese marco, es suficientemente entendible que el proyecto de Ley de Contabilidad y Auditoria no tenía posibilidades de aprobación ni por el Ejecutivo ni Legislativo porque era un producto fuera de la agenda social imperante. En este contexto, el momento de inicio del programa del PUC ya era desfavorable en cuanto a sus pretensiones de conseguir la aprobación de un marco legal normativo para el sistema contable del sector privado (componentes 1 y 2).

Los demás productos del programa (componentes 3 al 5) si bien no registran diferencias entre lo planeado y lo ejecutado el valor de sus resultados están supeditados a la aprobación del marco legal contable.

2.1.3.2 Identificación de los productos logrados

Del análisis anterior se puede resumir que los productos obtenidos por el proyecto de implementación del PUC son los siguientes:

- 1 El PUC entre febrero 2005 y mayo 2007 ha elaborado el proyecto de Ley Marco: Ley de Contabilidad y Auditoria, Creación del Directorio de Estándares de Contabilidad y Auditoria (DECA) y el proyecto de Decreto Reglamentario del DECA (Reglamento Interno y Manuales del DECA).
- 2 El PUC entre febrero 2005 y mayo 2007 ha elaborado el Plan Único de Cuentas; el Manual de Cuentas General, que es una guía para la aplicación del PUC; la Estructura de los Reportes Financieros y Composición de Cuentas; y el Plan Único de Cuentas para el sector industrial.
- 3 El PUC entre febrero 2005 y mayo 2007 ha elaborado el documento “Lineamientos Técnicos Generales para la Producción y Comercialización de software Contable del PUC”.

- 4 El PUC entre febrero 2005 y mayo 2007 ha desarrollado una Estrategia de Socialización del PUC y ha elaborado el documento Plan de Implementación del PUC en la Segunda Fase.

2.1.4 Plan Único de Cuentas (PUC) – efectos e impactos obtenidos.

A continuación se presenta un análisis comparativo de lo planeado respecto a lo logrado de los efectos obtenidos por el PUC como consecuencia de los productos obtenidos:

Objetivos de desarrollo económico Indicadores de Efecto (Propósito)	
Planeado	Logrado
Componente 1 Promover la transparencia de las empresas Reducir el sector informal y mejorar la transparencia y confiabilidad de las empresas.	Componente 1 Promover la transparencia de las empresas La economía informal y la transparencia de las empresas que no cotizan en la Bolsa Boliviana de Valores siguen siendo un propósito pendiente.
Componente 2 Modernización del sistema contable privado Contar con las normas necesarias para implementar y consolidar el PUC en el sector privado para lograr información financiera segura y transparente de las empresas, dentro de los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas.	Componente 2 Modernización del sistema contable privado Al no crearse el Directorio de Estándares de Contabilidad y Auditoría (DECA) mediante norma legal, no existen las normas contables para implementar el PUC.
Componente 3 Apoyar el desarrollo del mercado de capitales Facilitar el desarrollo del mercado de capitales, mediante información confiable generada por las empresas a través del PUC.	Componente 3 Apoyar el desarrollo del mercado de capitales El PUC no ha sido implementado, y en consecuencia no existe influencia en el mercado de capitales.
Componente 4 Apoyar el desarrollo del sector informático contable Impulsar el crecimiento del mercado informático boliviano en términos de aplicaciones informáticas del PUC.	Componente 4 Apoyar el desarrollo del sector informático contable La no implementación del PUC impide influir en el mercado informático de aplicaciones del PUC.
Componente 5 Apropiación del proceso de modernización del sistema contable privado El PUC está socializado y es aceptado para su implementación.	Componente 5 Apropiación del proceso de modernización del sistema contable privado El PUC no forma parte de la agenda social vigente.

2.1.4.1 Análisis de los indicadores de efecto

Factores responsables de la diferencia

La no aprobación de la Ley de Contabilidad y Auditoría, y la consiguiente no implementación del PUC, explican el incumplimiento de los efectos esperados.

2.1.4.2 Identificación de los efectos e impactos iniciales

De lo anterior se puede resumir que el PUC a partir de los resultados obtenidos ha generado los siguientes efectos e impactos:

Si bien el PUC no se encuentra aprobado normativamente, los productos obtenidos como el Manual General, el PUC general, el PUC industrial y sus aplicaciones informáticas generales son aplicables. Se debe tener presente que en este proceso no solamente intervino el sector privado, sino el sector público, a través de la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros y el Servicio de Impuestos Nacionales; entidades que pueden contribuir a la aprobación del PUC en el futuro, también otra institución del Estado que podría tener interés en la implementación del PUC es la Superintendencia de Empresas.

2.1.4.3 Efectos en la reducción de la pobreza del PUC

El PUC no ha generado ningún efecto en la reducción de la pobreza porque en el diseño del programa no se contempla ese objetivo estratégico, a pesar que la Estrategia País 2003–2007 de la cooperación sueca establece ese fin explícitamente.

2.1.4.4 Efectos de cambios significativos en el contexto de la implementación del PUC

La dinámica política y social imperante durante la implementación del programa del PUC – febrero 2005 a mayo 2007 – no generó el clima necesario para su aprobación e implementación. Por otra parte, planear el cumplimiento de los resultados de un proyecto sujeto a la aprobación de leyes es un riesgo grande, porque la agenda y prioridad de aprobación de leyes depende de objetivos políticos y no de los proponentes. Planificar la aprobación de leyes, debería pasar previamente por un proceso de coordinación entre la cooperación internacional y por un acuerdo previo con el gobierno en ejercicio; solamente en esas condiciones la probabilidad de aprobar un marco normativo es alta.

2.1.4.5 Análisis de futuros efectos e impactos y su relevancia para el desarrollo.

Considerando los productos obtenidos, los futuros efectos e impactos que se podría obtener a partir de la terminación del proyecto del PUC son:

Más allá de la aprobación del PUC de una manera formal y oficial a través de una Ley, los productos logrados como el PUC general y el Manual General podrían tener una amplia difusión y aceptación entre las medianas, pequeñas y microempresas de la actividad comercial e industrial, puesto que sería una herramienta valiosa para la generación de información financiera. Esta decisión de darle una utilidad inmediata al PUC depende principalmente de la Cámara Nacional de Comercio y del apoyo de la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros; del Servicio de Impuestos Nacionales; y de la Superintendencia de Empresas.

2.1.5 Ampliación del Centro de Servicios Industriales en Bolivia – productos obtenidos

A continuación se presenta un análisis de los productos logrados respecto de lo planeado por el proyecto ampliación del Centro de Servicios Industriales (CSI) en Bolivia, y la identificación de los factores que afectaron su ejecución:

Componente 1: Desarrollo de la infraestructura del CSI Indicadores de producto	
Planeado	Logrado
Mejorar las capacidades técnicas del CSI El proyecto ha desarrollado la infraestructura del CSI, mediante la adquisición de equipos y maquinarias financiadas a través de un préstamo del Fondo de Certificación. El proyecto ha capacitado al personal nacional del CSI en el uso del equipo adquirido.	Mejorar las capacidades técnicas del CSI Se adquirieron los equipos y se los instaló de acuerdo a sus especificaciones. El personal del CSI (5 personas) fueron capacitadas para utilizar los equipos de segunda transformación.

Componente 2:
Fortalecimiento institucional del CSI
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Modernización del CSI El CSI es una institución auto sostenible con una organización eficiente que ofrece servicios técnicos especializados a la industria forestal de segunda transformación, mediante: • Disponibilidad de personal capacitado. • Demostrando auto sostenibilidad económica. El CSI es una entidad independiente con personería jurídica propia.	Modernización del CSI • El CSI dispone un personal capacitado de 11 funcionarios, incluyendo un gerente y personal administrativo. • La auto sostenibilidad económica del CSI no se ha corroborado.* El CSI es una entidad con personería jurídica propia, según Testimonio de Protocolización 129/2006 de 14 de julio de 2006, bajo el nombre de Fundación para el Desarrollo Forestal (FUNDEFORST).

* El CSI actual Fundación FUNDEFORST no proporcionó la información financiera solicitada a través de Asdi, lo que impidió su verificación.

Componente 3:
Promoción de los servicios técnicos del CSI
Indicadores de producto

Planeado	Logrado
Ampliar la competitividad de la industria forestal de segunda transformación El CSI ha aumentado la competitividad de la industria de segunda transformación: Las exportaciones de productos forestales transformados se han incrementado en 5% dos años después de la conclusión del proyecto. Los servicios técnicos prestados se han promovido en al menos tres departamentos del país (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz).	Ampliar la competitividad de la industria forestal de segunda transformación Las exportaciones de productos forestales transformados se han incrementado en 13,4% entre el 2005 respecto al 2004. Los servicios técnicos prestados se han extendido a La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Pando, Beni, Tarija y Chuquisaca.

2.1.5.1 Análisis de indicadores de producto

Factores responsables de la diferencia:

No se identifican diferencias entre los productos planeados y los logrados; aunque queda la interrogante si el CSI se auto sostiene económicamente debido a que no remitió la información requerida para su corroboración.

2.1.5.2 Identificación de los productos logrados

Del análisis anterior se puede resumir que los productos obtenidos por el proyecto de implementación del CSI son los siguientes:

- 1 El CSI entre julio 2003 y mayo de 2005 dispone de equipos y maquinarias para mejorar la competitividad de la industria forestal de segunda transformación, y su personal técnico ha sido convenientemente capacitado.
- 2 El CSI entre julio 2003 y mayo de 2005 ha logrado dispone de personal capacitado de 11 funcionarios.
- 3 El CSI entre julio 2003 y mayo de 2005 ha logrado constituirse en una institución con personería jurídica propia bajo la denominación de Fundación para el Desarrollo Forestal FUNDEFORST

- 4 El CSI entre julio 2003 y mayo de 2005 ha logrado mejorar la competitividad de la industria de segunda transformación y ha extendido la prestación de sus servicios técnicos a 7 departamentos.

2.1.6 Ampliación del Centro de Servicios Industriales (CSI) en Bolivia – efectos e impactos obtenidos

A continuación se presenta un análisis comparativo de lo planeado respecto a lo logrado de los efectos obtenidos por el CSI como consecuencia de los productos obtenidos:

Objetivos de desarrollo económico Indicadores de Efecto (Propósito)	
Planeado	Logrado
Componente 1 Mejorar las capacidades técnicas del CSI Mejorar la productividad de los servicios técnicos del CSI.	Componente 1 Mejorar las capacidades técnicas del CSI No se ha corroborado el aumento de productividad, en términos de la relación ingresos/capital e ingresos/trabajadores. *Sin embargo, el CSI ha manifestado que el tiempo de corte de la madera se ha reducido de 25 a 15 minutos aplicando la tecnología del estelitado, lo que representa una reducción de tiempo del 40%.
Componente 2 Modernización del CSI Ampliar las ventas del CSI por los servicios técnicos prestados.	Componente 2 Modernización del CSI No se ha corroborado el incremento de las ventas como consecuencia de la modernización del CSI. *
Componente 3 Ampliar la competitividad de la industria forestal de segunda transformación Los productos de segunda transformación en la composición de las exportaciones de productos forestales tienen mayor importancia relativa.	Componente 3 Ampliar la competitividad de la industria forestal de segunda transformación Los productos de exportación de segunda transformación representan el 79,7% del total de exportaciones de productos forestales en el 2005.

* El CSI (FUNDEFORST) no remitió la información requerida por intermedio de Asdi.

2.1.6.1 Análisis de los indicadores de efecto

Factores responsables de la diferencia

Básicamente la explicación entre los efectos planeados y logrados se debe a la ausencia en la información requerida al CSI por intermedio de Asdi.

2.1.6.2 Identificación de los efectos e impactos iniciales

De lo anterior se puede resumir que el CSI a partir de los resultados obtenidos ha generado los siguientes efectos e impactos:

Es bastante nítida la mejora de las capacidades técnicas del CSI a partir de la observación de los dos talleres técnicos que dispone el Centro relacionados con la primera y segunda transformación de la madera; también es visible que la industria forestal está favorecida con la incorporación de mejoras tecnológicas en servicios técnicos para reacondicionar las herramientas de corte (sierras, cuchillas, fresas). Estas mejores condiciones técnicas proyectan una mejor posición de la industria forestal en el futuro en la medida que el CSI hoy FUNDEFORST sea una entidad auto sostenible económicamente que pueda reponer y ampliar su acervo de capital.

2.1.6.3 Efectos en la reducción de la pobreza del CSI

El CSI no ha generado ningún efecto en la reducción de la pobreza porque el diseño del programa no incluía ese propósito.

2.1.6.4 Efectos de cambios significativos en el contexto de la implementación del CSI

La dinámica política que acompañó durante la ejecución del programa, julio 2003 a mayo 2005, no influyó en los resultados ni efectos del programa.

2.1.6.5 Análisis de futuros efectos e impactos y su relevancia para el desarrollo.

Considerando los productos obtenidos, los futuros efectos e impactos que se espera obtener a del CSI son:

La sostenibilidad económica del CSI es fundamental para que el Centro – hoy FUNDEFOREST – contribuya a ampliar las eficiencias de la industria forestal mediante una estructura de servicios para reacondicionar técnicamente las herramientas utilizadas en la industria. En la medida que ello ocurra la industria forestal enfrentará menores costos operativos, será más competitiva en el mercado internacional y estará en mejores condiciones de enfrentar ciclos adversos del mercado. Los factores relevantes para la sostenibilidad de FUNDEFOREST son la reposición y ampliación del equipo disponible conforme el avance tecnológico, para ello es necesario que la Fundación aplique tarifas que cubran los costos de operación de la misma.

2.1.7 Cálculo de costo – efectividad de los programas

La Relación Costo Efectividad (RCE) es el indicador apropiado para medir la efectividad de proyectos como los que se evalúa en este informe. Esta relación se entiende como:

$$RCE = \frac{I}{VPCI}$$

Donde:

I = Impacto de la intervención.

VPCI = Valor presente del costo de la intervención.

El valor del impacto de la intervención está definido por el cambio en el indicador institucional de la intervención de un proyecto institucional. Por ejemplo si el cambio en la productividad del órgano rector de planificación e inversión, expresado como la relación entre el número de trámites de inversión atendidos y el número total de trámites, aumenta en 15% respecto a la línea de base y el VPCI del programa fue de us\$ 10 mil, la relación costo efectividad es 1,5. En la medida que el valor de RCE sea mayor, la intervención del proyecto será más eficiente.

En consecuencia, para intentar medir o calcular la relación costo – efectividad, es imprescindible disponer de cifras que midan el cambio de la efectividad. Sin embargo ninguno de los proyectos ha generado ese tipo de información y tampoco el diseño del marco lógico de los proyectos contemplaba la generación de la misma. Por tanto, la opinión sobre el criterio costo – efectividad solamente responde al cumplimiento de los Términos de Referencia de la presente consultoría.

En el caso del proyecto de turismo dentro del PDEB II, por ejemplo el incremento en el flujo de turistas podría ser un indicador representativo para luego posteriormente con la información del costo del proyecto calcular la relación RCE. No obstante, el proyecto no midió ningún indicador de efectividad por lo que no es posible calcular el RCE.

El programa del PUC no ha generado ningún indicador de efectividad y tampoco ha sido implementado el programa, por tanto no aplica el cálculo del RCE.

El programa de ampliación del CSI no ha registrado generadores de efectividad y por consiguiente no es posible realizar el cálculo del RCE.

2.1.8 Calificación de la efectividad de los programas en términos de su objetivo de desarrollo

Los criterios aplicados para la calificación de efectividad de cada uno de los tres programas de cooperación evaluados, se expresan en la siguiente tabla:

Calificación	Criterio
Muy efectivo (ME)	El programa: i) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, ii) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el programa en la población objetivo, iii) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El programa: i) logró la mayoría de los efectos esperados, ii) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el programa en la población objetivo, iii) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Poco efectivo (PE)	El programa: i) logró algunos de los efectos esperados, ii) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el programa en la población objetivo, iii) tiene una probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Inefectivo (I)	El programa: i) no logró los efectos esperados, ii) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el programa en la población objetivo, iii) es improbable que logre efectos e impactos futuros.

2.1.8.1 Calificación de la efectividad del PDEB II

En función de los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2 la calificación del programa en términos de su objetivo de desarrollo es:

Efectivo (E)

2.1.8.2 Calificación de la efectividad del PUC

En función de los análisis realizados en las secciones 2.1.3. y 2.1.4. la calificación del programa en términos de su objetivo de desarrollo es:

Poco Efectivo (PE)

2.1.8.3 Calificación de la efectividad del CSI

En función de los análisis realizados en las secciones 2.1.5. y 2.1.6 la calificación del programa en términos de su objetivo de desarrollo es:

Efectivo (E)

La calificación de efectividad de los programas trasluce que aquellos proyectos que se focalizaron en obtener resultados específicos (proyectos de turismo y de indicadores de competitividad regional en el PDEB II y ampliación del CSI) fueron más exitosos, respecto de aquellos que estuvieron supeditados a la definición de actores externos (estrategia de competitividad, implantación del PUC).

2.2 Análisis de la implantación de los programas de cooperación

2.2.1 Análisis del desempeño del PDEB II

El PDEB II logró: i) Desarrollar una política y estrategia sectorial del turismo boliviano, sobre la base de la experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos como un modelo de referencia para replicar en otros cinco circuitos turísticos de Bolivia; ii) Desarrollar un sistema de indicadores de

competitividad municipal y departamental para la toma de decisiones de políticas públicas regionales en temas de competitividad; iii) Capacitar 503 personas en educación bursátil en pequeñas y medianas empresas (PyMES) fortaleciendo el conocimiento del mercado de capitales como fuente de financiamiento alternativa.

El PDEB II no logró: i) Contribuir a la reducción de la pobreza; ii) Conformar un acuerdo nacional y aprobar un marco legal en el tema de competitividad, ni tampoco implementar el nuevo Código de Comercio.

Los proyectos de turismo y de indicadores de competitividad del PDEB II tienen una probabilidad alta de mantener sus actividades, y en consecuencia, de continuar con el flujo de beneficios en la población objetivo, en términos de mejores productos turísticos y de superar deficiencias de competitividad regional (infraestructura, fortalecimiento institucional, planificación empresarial, capital social).

2.2.2 Factores críticos en la implantación del PDEB II

Los factores que contribuyeron positivamente a la obtención de los productos del PDEB II fueron:

- 1 La generación de voluntades de los actores públicos y privados involucrados, la generación de una iniciativa regional de desarrollo a través de la apropiación de los productos.
- 2 La adopción de métodos de planificación participativa fue relevante para la efectividad del programa.
- 3 La disponibilidad de recursos en el financiamiento de las actividades de los proyectos acompañada de una administración transparente de los mismos.

Los factores que afectaron negativamente a la obtención de los productos del PDEB II fueron:

- 1 La dinámica política del país fue determinante en el alcance de los productos del programa, particularmente los referidos a aprobación de propuestas de políticas y de marcos normativos.
- 2 Los proyectos no movilizaron de la misma manera a los actores de los mismos, ello explica que cuando se realizó la revisión de medio término del programa en octubre de 2005 solamente arrancaron 5 proyectos, incluyendo uno que posteriormente fue eliminado.

Los factores que contribuyeron positivamente a la obtención de los efectos del PDEB II fueron:

- 1 Los actores públicos y privados de los proyectos comprometieron recursos humanos de buenas capacidades que facilitaron una buena interacción.
- 2 Las actividades operativas de los proyectos siguieron una curva de aprendizaje positiva en términos de logística de preparación de eventos y talleres participativos.

Los factores que afectaron negativamente el logro de los efectos del PDEB II fueron:

- 1 La inestabilidad institucional de entidades públicas en la ejecución de proyectos involucrados, reflejada en frecuentes cambios de oficiales y ejecutivos de gobierno, modificaciones de funciones en reparticiones estatales, y creación y desaparición de órganos ministeriales.
- 2 Cambios en la agenda y prioridades de la política económica nacional.

2.2.3 Análisis de gestión del PDEB II

De acuerdo al marco institucional y organizativo del PDEB II las instituciones contrapartes del programa son la Cámara Nacional de Industrias, la Cámara de Industria de Cochabamba y la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Santa Cruz (CAINCO), siendo ésta última la institución coordina-

dora del programa que actuó a través de la Unidad de Dirección del Programa conformada por el Subgerente General de CAINCO y el Coordinador General del Programa. Si bien, las otras dos Cámaras también conforman la contraparte del programa su nombramiento fue prácticamente nominal, puesto que no se constituyó un grupo directivo del programa.

2.2.4 Análisis del desempeño del PUC

El PUC logró: i) Elaborar el PUC general, el Manual General y el PUC industrial; ii) Elaborar los lineamientos técnicos generales para la elaboración de aplicaciones informáticas contables acordes al PUC.

El PUC no logró: i) Aprobar el proyecto de Ley de Contabilidad y Auditoria; ii) Incorporar dentro de la agenda social la importancia de contar una herramienta que contribuya a las decisiones económicas y al control económico de las empresas.

El proyecto del PUC tiene una probabilidad de mantener sus actividades popularizando la difusión del PUC entre las medianas, pequeñas y microempresas; y en consecuencia, iniciar un flujo de beneficios en la población objetivo; sin embargo esta es una decisión que depende de la CNC

2.2.5 Factores críticos en la implantación del PUC

Los factores que contribuyeron positivamente a la obtención de los productos del PUC fueron:

- 1 El programa pudo mantener los grupos de referencia como grupos técnicos de apoyo estables.

Los factores que afectaron negativamente a la obtención de los productos del PUC fueron:

- 1 El PUC en el transcurso del programa tuvo 3 gerentes de proyecto diferentes que le restaron continuidad en la dirección del mismo.
- 2 El asesor de largo plazo y el gerente del proyecto mantuvieron el mismo nivel de mando, lo que se tradujo en una cogestión del programa.
- 3 Dos subgerencias importantes del proyecto: legal y desarrollo del PUC estuvieron a cargo de funcionarios de la SPVS y del SIN respectivamente, los que a su vez atendían sus obligaciones regulares en sus correspondientes instituciones.

Los factores que contribuyeron positivamente a la obtención de los efectos del PUC fueron:

- 1 Los grupos técnicos de referencia comprometieron buenas capacidades técnicas.

Los factores que afectaron negativamente el logro de los efectos del PUC fueron:

- 1 El proceso político durante el período de ejecución del programa influyó en la no inclusión dentro de la agenda social la aprobación de la Ley de Contabilidad y Auditoria y la implementación del PUC.

2.2.6 Análisis de gestión del PUC

El programa del PUC no mantuvo una coherencia interna en la organización del proyecto; por una parte no existía una cabeza única de mando, ya que el Gerente Nacional del Proyecto y el Experto Internacional de Largo Plazo mantenían el mismo nivel y jerarquía en la estructura organizacional, y por otra los subgerentes de proyecto de la SPVS y del SIN tampoco respondían a la subordinación de mando del Gerente de Proyecto.

2.2.7 Análisis del desempeño del CSI

El CSI logró: i) Aumentar las capacidades técnicas del Centro en equipo y recursos humanos; ii) La independencia jurídica respecto a la Cámara Forestal de Bolivia, mediante la creación de FUNDEFORREST; iii) Ampliar la cobertura de servicios técnicos a 7 departamentos, y contribuir a mejorar la competitividad de los productos forestales de segunda transformación.

El CSI no logró: i) Demostrar su auto sostenibilidad económica debido a que no se pudo corroborar la misma por no suministro de información.

El CSI tiene una probabilidad alta de mantener sus actividades, y en consecuencia, de continuar con el flujo de beneficios en la población objetivo, en términos de adecuados servicios técnicos especializados a la industria forestal de primera y segunda transformación.

2.2.8 Factores críticos en la implantación del CSI

Los factores que contribuyeron positivamente a la obtención de los productos del CSI fueron:

- 1 La estabilidad institucional de los responsables de la ejecución del programa.
- 2 El cumplimiento sin desviaciones del plan de actividades diseñado al inicio del programa.
- 3 La adecuada administración del programa.

Los factores que afectaron negativamente a la obtención de los productos del CSI fueron:

- 1 No se detectaron factores que incidieron negativamente en los productos logrados.

Los factores que contribuyeron positivamente a la obtención de los efectos del CSI fueron:

- 1 Las buenas capacidades del personal técnico responsable de la administración del programa.
- 2 La experiencia de la primera etapa (servicios técnicos y capacitación dirigidos a la industria de aserrío) significó una curva de aprendizaje positiva en la administración del programa en su segunda etapa ((servicios técnicos y capacitación dirigidos a la industria manufacturera de la madera).

Los factores que afectaron negativamente el logro de los efectos del CSI fueron:

- 1 No se detectaron factores que incidieron negativamente en la obtención de los efectos.

2.2.9 Análisis de gestión del CSI

El CSI como programa no enfrentó problemas de coherencia interna al interior de la Cámara Forestal de Bolivia como contraparte del programa.

2.3 Análisis de fortalecimiento y sostenibilidad de los programas de cooperación

2.3.1 Fortalecimiento Institucional/Organizacional del PDEB II

Las áreas institucionales/organizacionales fortalecidas o mejoradas por el PDEB II son:

Área institucional/Organizacional	Si	No	N/A	Observaciones
1. Marco legal y regulatorio		X		No se logró la aprobación de la ley de competitividad ni el anteproyecto del nuevo Código de Comercio.
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales			X	
3. Capacidad			X	
3.1. Capacidad de alta gerencia	X			En el proyecto de turismo.
3.2. Capacidad de mediana gerencia				
3.3. Capacidad de sistemas de información				
3.4. Medición de desempeño (capacidad de monitoreo y evaluación)				
3.5. Servicio al cliente				
4. Estructura funcional y organizacional			X	
5. Planificación	X			En particular en el proyecto de turismo y de indicadores de competitividad regional demandó realizar planificación institucional y operativa anual.
6. Presupuesto/gestión financiera			X	
7. Coordinación Intra/Intersectorial	X			En particular en los proyectos referidos a propuestas de políticas de Estado y normas legales.
8. Coordinación Intra/Inter. organizacional	X			En la mayoría de los proyectos.
9. Personal/desarrollo de recursos humanos	X			En el proyecto de educación bursátil, y en el proyecto de mercado de servicios educativos a nivel técnico medio.
10. Auditoría y rendición de cuentas	X			El PDEB II cuenta con auditoría externa.

2.3.2 Fortalecimiento logrado en el Fortalecimiento Institucional/Organizacional del país

El aporte más significativo del PDEB II al fortalecimiento/organizacional del país es:

La articulación de los actores públicos y privados en la implementación del proyecto de desarrollo del turismo, que a través de la experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos, se proyecta un estilo de trabajo orgánico de los actores involucrados.

2.3.3 Sostenibilidad del PDEB II

Teniendo en cuenta que el PDEB II ha concluido su implementación, no aplica realizar un análisis del alcance de la sostenibilidad del PDEB II basado en la probabilidad que existen recursos financieros adicionales para extender el programa bajo el objetivo superior del mismo. En este sentido tampoco tendría sentido realizar un análisis de las causas que afectan negativamente o que contribuyen favorablemente la sostenibilidad del PDEB II.

Sin embargo, el proyecto de desarrollo del sector turismo mantiene una proyección de sostenibilidad favorable por el grado de apropiación de los actores involucrados en el mismo.

2.3.4 Fortalecimiento Institucional/Organizacional del PUC

Las áreas institucionales/organizacionales fortalecidas o mejoradas por el PUC son:

Área institucional/Organizacional	Si	No	N/A	Observaciones
1. Marco legal y regulatorio		X		No se obtuvo la aprobación de la Ley de Contabilidad y Auditoria y de D.S. reglamentario del DECA.
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales			X	
Capacidad			X	
Capacidad de alta gerencia				
Capacidad de mediana gerencia				
Capacidad de sistemas de información				
Medición de desempeño (capacidad de monitoreo y evaluación)				
Servicio al cliente				
4. Estructura funcional y organizacional			X	
5. Planificación	X			Se revisó el Marco Lógico del programa.
6. Presupuesto/gestión financiera			X	
7. Coordinación Intra/Intersectorial	X			Involucró la coordinación entre sector privado y sector público.
8. Coordinación Intra/Inter. organizacional	X			Promovió la coordinación al interior de los afiliados de la CNC.
9. Personal/desarrollo de recursos humanos			X	
10. Auditoria y rendición de cuentas	X			El programa cuenta con auditoria externa.

2.3.5 Fortalecimiento logrado en el Fortalecimiento Institucional/Organizacional del país

El PUC no ha influido en el fortalecimiento institucional/organizacional del país.

2.3.6 Sostenibilidad del PUC

No aplica realizar un análisis de sostenibilidad del PUC sobre el supuesto de que existen recursos adicionales para mantener las acciones del programa, considerando que el mismo concluyó. En este contexto, tampoco conviene analizar un plan de sostenibilidad del PUC en el que se identifiquen las acciones concretas que se deberían realizar para asegurar la sostenibilidad de los futuros productos, efectos e impactos. Sin embargo, éste análisis lo debería realizar la CNC en la perspectiva de difundir socialmente la implementación del PUC entre las medianas, pequeñas y microempresas de las actividades comerciales e industriales.

2.3.7 Fortalecimiento Institucional/Organizacional del CSI

Las áreas institucionales/organizacionales fortalecidas o mejoradas por el CSI son:

Área institucional/Organizacional	Si	No	N/A	Observaciones
1. Marco legal y regulatorio			X	
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales			X	
Capacidad			X	
Capacidad de alta gerencia	X			En lo referido a la venta de servicios técnicos a las empresas de aserrío y de transformación de la madera.
Capacidad de mediana gerencia				
Capacidad de sistemas de información				
Medición de desempeño (capacidad de monitoreo y evaluación)				
Servicio al cliente				
4. Estructura funcional y organizacional	X			El programa contempla un adecuado funcionamiento gerencial y administrativo.
5. Planificación	X			Principalmente referido a plan de actividades.
6. Presupuesto/gestión financiera	X			El programa requiere auto sostenibilidad económica.
7. Coordinación Intra/Intersectorial			X	
8. Coordinación Intra/Inter. organizacional	X			Requirió coordinación al interior de la Cámara Forestal de Bolivia.
9. Personal/desarrollo de recursos humanos	X			El programa contempló la capacitación de los recursos humanos.
10. Auditoria y rendición de cuentas	X			El programa está auditado externamente.

2.3.8 Fortalecimiento logrado en el Fortalecimiento Institucional/Organizacional del país

El CSI no ha influido en el fortalecimiento/organizacional del país.

Sostenibilidad del CSI (FUNDEFORREST)

El alcance de la sostenibilidad del CSI (FUNDEFORREST) responde a la necesidad de su auto sostenibilidad económica como un factor determinante para mantener las acciones, productos, servicios e impactos iniciados por el CSI.

Las causas que podrían contribuir negativamente a la sostenibilidad del CSI (FUNDEFORREST) son su dependencia de la Cámara Forestal de Bolivia, y la aplicación de tarifas de servicios que no cubran los costos operativos para garantizar la reposición y ampliación de la maquinaria y equipo de la naciente Fundación.

En consecuencia, el ejercicio de la independencia plena de la naciente Fundación es la garantía de su sostenibilidad económica.

Por tanto, en función de los resultados y efectos iniciales observados la sostenibilidad del CSI (FUNDEFORREST) es probable.

3 Lecciones Aprendidas de la Cooperación

3.1 Recuperación de capacidades

3.1.1 Aportes al Fortalecimiento Institucional/Organizacional

Los aportes al fortalecimiento Institucional/Organizacional identificados en los numerales 2.3.1, 2.3.4 y 2.3.7 del capítulo anterior se constituyen en capacidades técnicas y humanas importantes generadas por los tres programas de cooperación al sector privado boliviano entre enero de 2003 y diciembre de 2007.

En el caso del PDEB II si bien no se ha logrado una visión de país consensuada ni una agenda acordada, expresadas en una norma legal que exprese una política de Estado sobre el desarrollo de la competitividad, existe una plataforma para la discusión y el debate en torno al tema de las cadenas productivas o complejos productivos (en términos del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno). Los objetivos mantienen una identidad en común el de potenciar los diversos procesos y agentes socio-económicos que vinculan la producción, transformación y la comercialización de productos. Es decir que más allá de la semántica de las definiciones de cadena o complejo, las necesidades de fomentar las actividades productivas son las mismas, ya sea desde el punto de vista privado o gubernamental.

El proyecto de turismo dentro del PDEB II con la experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos, es una expresión de la generación de voluntades entre los actores públicos y privados en torno a un propósito en común de desarrollar la industria del turismo, y una muestra de la asociatividad del sector turismo. En este tema también existe concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo⁶, el PND en turismo entre sus objetivos propone: “Generar desarrollo local y desarrollo urbano en Municipios y localidades donde se practique la actividad turística” y dentro de las estrategias del programa de turismo postula “establecimiento de alianzas estratégicas intersectoriales e interdisciplinarias con agentes públicos y privados”. Entonces si existe afinidad entre lo que el sector privado ha desarrollado en articulación con el sector público y los postulados del PND en materia de turismo, los 5 circuitos explorados por el PDEB II podrían formar parte del programa de turismo del PND como alianza estratégica.

El anteproyecto del nuevo Código de Comercio elaborado por el PDEB II, si bien no se encuentra dentro de los temas del PND, no existiría oposición al mismo dentro de la esfera gubernamental⁷. Es un proyecto que a futuro podría concretarse con la incorporación de puntos de vista de la oficialidad estatal actual y contribuir al fortalecimiento institucional/organizacional del país.

El proyecto de la Ley de Contabilidad y Auditoría que crea al Directorio de Estándares de Contabilidad (DECA) y la implementación del Plan Único de Cuentas (PUC), tampoco se encuentra dentro de los temas del PND. Sin embargo, nuevamente los objetivos comunes podrían coincidir en apoyar a las medianas, pequeñas y microempresas. La CNC podría popularizar el PUC en ese ámbito empresarial como una herramienta de gestión; por su parte el PND contempla aplicar políticas públicas especiales para las pequeñas y microempresas (PyMES)) para conseguir su articulación productiva dentro del proceso de industrialización.

El proyecto de ampliación del Centro de Servicios Industriales (CSI) ha creado una nueva institución (FUNDEFOREST) en el sector privado que fortalece la institucionalidad y la productividad en el sector

⁶ “Programa de Gobierno 2006–2010 Bolivia Digna, Soberana y Productiva para Vivir Bien”, 2006.

⁷ En la visita a la CAINCO el Ejecutivo de Proyectos de Competitividad, manifestó que el proyecto del nuevo Código de Comercio fue presentado a legisladores del oficialismo actual los que habrían manifestado predisposición en su aprobación con la incorporación de algunos cambios.

forestal, mediante la prestación de servicios técnicos y capacitación en la industria del aserrío y de la manufactura de la madera. Los objetivos y actividades de FUNDEFOREST no contradicen los principios de las políticas forestales del PND.

3.1.2 Productos, acciones y/o servicios que deberían ser sostenibles

El análisis del numeral 3.1.1 anterior señala que los productos mencionados en los tres programas de cooperación al sector privado, al que habría que incluir el proyecto de indicadores de competitividad municipal y departamental, deberían continuar en el futuro; tienen un recorrido largo y la inversión en recursos (humanos y financieros) y tiempo es demasiado valiosa para desperdiciarlos en un país de recursos escasos como Bolivia. No obstante, los proyectos del nuevo Código de Comercio y de la Ley de Contabilidad y Auditoría acompañada de la implementación del PUC deberían seguir un seguimiento por parte de la CAINCO y de la CNC, respectivamente con el objetivo de lograr su aprobación en el Congreso, lo que no impide que la CNC promueva el PUC entre medianas, pequeñas y microempresas. Como se ha analizado no existen divergencias de fondo con los objetivos del PND gubernamental, probablemente son miradas algo distintas de un mismo fenómeno económico social que merece ser observado en mayor profundidad, quizás más en una dimensión microeconómica que permita comprender mejor la racionalidad de los agentes económicos involucrados en la solución del problema.

Los proyectos que podrían formar parte de la cooperación sueca a partir del 2009 serían los 5 proyectos de circuitos turísticos en Tarija, Oruro, Potosí, Beni, y Cochabamba; teniendo como referencia la exitosa experiencia piloto de las Misiones Jesuíticas. El proyecto de indicadores de competitividad municipal y departamental sería importante por su actualización, y también porque mantiene concordancia con el PND del gobierno dentro del enfoque de complejos productivos. El proyecto del CSI hoy FUNDEFOREST también podría tener una tercera fase relacionada con la apertura de sucursales especializadas en la Chiquitania, Cobija, Riberalta, Cochabamba y La Paz.

3.2 Desafíos futuros para Asdi

La experiencia de Asdi con el sector privado boliviano data de 1992: quince años de preocupación conjunta por temas del desarrollo económico en un país con una gran dinámica política, generan una base para repensar la estrategia de cooperación a Bolivia. Una percepción generalizada que se siente desde que la actual administración de gobierno asumió las riendas de la conducción del Estado es que muchos planes, programas, proyectos y políticas públicas han sido replanteados; sin embargo el fondo de la preocupación es el mismo: ampliar la acumulación del capital para acelerar el crecimiento de la economía y generar excedente económico para superar los problemas del desarrollo focalizados en la pobreza; es decir que reducir la pobreza es un problema estructural transversal a cualquier enfoque de economía política, la diferencia está en el entendimiento del problema y en la herramienta a utilizar.

De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística (INE) del 2001, el 90,8% de la población rural en Bolivia es pobre, así como el 39% de la población urbana. Vale decir que el escenario de la población objetivo está claro, la preocupación reside en afinar la puntería en programas y proyectos con indicadores verificables de reducción de pobreza. Para enfrentar la pobreza urbana y peri urbana, los proyectos de apoyo a las medianas, pequeñas y microempresas podrían contribuir a mejorar los ingresos de la población pobre urbana y constituirse en el blanco de los proyectos. Esta acción también podría ser llevada en algunos casos por las organizaciones gremiales como la CAINCO que incentiva al sector empresarial a que realicen actividades de responsabilidad social y facilita el apoyo en la creación de pequeñas y micro empresas. En el área rural el desafío es mayor, aunque podría abrirse la oportunidad de apoyar a los pequeños productores agropecuarios a partir del cierre del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) que operaba a través de Fundaciones privadas para el Desarrollo de Tecnología Agropecuaria (FDTA) localizadas en las cuatro macroecoregiones de Bolivia (FDTA Valles en la región de los valles, FDTA Trópico Húmedo en la

región de los llanos y amazónica, FDTA Chaco en la región del chaco, y FDTA Altiplano en la región del altiplano). Apoyar esta iniciativa es una oportunidad para contribuir a incrementar los ingresos y la productividad de los pequeños agricultores bolivianos.⁸

Entonces Asdi podría incluir dentro de su cartera de proyectos la formación de una Fundación – inicialmente a instancias de la CAINCO – que promueva la creación de pequeñas empresas y microempresas, el apoyo a la FDTA Altiplano y a la FDTA Chaco por considerarse las más débiles financieramente; y si a ello se incorporan los proyectos sugeridos en el numeral 3.2 anterior, la cartera de proyectos de Asdi para la cooperación al sector privado en el período 2009–2013 podría extenderse a los siguientes proyectos:

1. Proyecto turístico Ruta del Vino de Tarija.
2. Proyecto turístico Atlántida Intercalar en Oruro.
3. Proyecto turístico Potosí Indígena y Colonial.
4. Proyecto turístico Cultura Hidráulica de los Llanos de Moxos del Beni.
5. Proyecto turístico Chapare Tropical en Cochabamba.
6. Proyecto Indicadores de Competitividad Municipal y Departamental 2006–2008, aunque el período de actualización puede variar según las necesidades de los gobiernos regionales.
7. Proyecto Ampliación de FUNDEFORST mediante la apertura de sucursales especializadas en la Chiquitania, Cobija, Riberalta, Cochabamba y La Paz.
8. Proyecto Creación de una Fundación de apoyo a las pequeñas y microempresas con el apoyo inicial de la CAINCO, posteriormente la Fundación operaría de manera independiente.
9. Proyecto de apoyo a la FDTA Altiplano.
10. Proyecto de apoyo a la FDTA Chaco.

3.3 A manera de conclusión

La primera impresión que se tuvo al revisar los programas sujetos a evaluación, es que la mayoría de los proyectos del PDEB II y el proyecto de implementación del PUC estaban supeditados a la aprobación de políticas públicas y de marcos legales normativos que necesariamente debían seguir procesos de trámite en el Ejecutivo y Legislativo. Es muy probable que la lógica de todo ello respondiera a que la mayoría de los proyectos nacieron en un contexto político en el que el empresariado tenía acceso a la formulación de leyes que hoy en día serían impensables.

Ello podría llevar a pensar que si la línea de la cooperación continuase en esa lógica, en gran medida su sostenibilidad en el tiempo podría estar seriamente comprometida, ya que el actual acceso que el sector privado tiene para llegar a las autoridades de gobierno es muy limitado sino nulo y para que se logren los objetivos planteados se requiere de un mayor apoyo político por la concepción misma de los proyectos. Probablemente proyectos de esa naturaleza podrían tener éxito si forman parte de un conjunto de programas y políticas de reforma aprobados por el gobierno y coordinados con el resto de la cooperación internacional.

⁸ De acuerdo a información del Programa de Servicios Agropecuarios (PSA) el SIBTA generó un incremento en el ingreso familiar de los pequeños productores agropecuarios del 85% entre el 2002 y el 2007 en las cuatro FDTAs, y la tasa de adopción de tecnología agropecuaria promedio en los proyectos fue de 74% para el mismo período.

El programa del CSI, los proyectos de turismo y de indicadores de competitividad regional marcan una diferencia con respecto al resto de los proyectos, puesto que son los únicos con resultados planeados concretos que dependen de los ejecutores de los mismos, y cuya sostenibilidad en el tiempo no depende de las relaciones de los gremios con el Gobierno.

Una consecuencia lógica de todo lo anterior, sería que para que la Cooperación Sueca sea no solo efectiva, sino también sostenible en el tiempo el enfoque debería seguir la misma línea de lo que se hizo con el CSI y los proyectos de turismo y de indicadores de competitividad regional, es decir, cambiar una visión macroeconómica de la cooperación relacionada a la elaboración de políticas públicas expresadas en marcos legales normativos, por una visión microeconómica en la que la atención de la cooperación estaría centrada en problemas de agentes económicos concretos, como pequeñas empresas, microempresas, Fundaciones privadas, pequeños productores agrícolas, etc. Sin embargo, esta nueva orientación de la cooperación, a su vez, estaría en sintonía con preocupaciones de las políticas públicas del PND como la estrategia de los complejos productivos, la política de turismo y las políticas de apoyo a las pequeñas empresas y microempresas. En esta orientación microeconómica los gremios privados deberían jugar un rol importante.

Los gremios probablemente se encuentran preparados para actuar en esa línea, siempre y cuando estén abiertos para incorporar en sus filas a los pequeños y medianos empresarios y no se limiten a sectores tradicionales. De lo contrario la cooperación no tendría impacto sobre la pobreza y la distribución del ingreso que son los dos pilares centrales para el próximo quinquenio.

Las fundaciones y ONGs que en el pasado jugaron un rol importante apoyando a los movimientos sociales hoy día podrían ser un instrumento para canalizar recursos, pero reorientando sus objetivos, convirtiéndose en herramientas de generación de empleo.

El desafío es que los fondos lleguen a los sectores mas necesitados, pero orientados fundamentalmente al tema del empleo, vale decir, capacitación, transmisión de tecnologías, formación de capitales en áreas secundarias, particularmente en áreas rurales donde existe mayor necesidad de estos instrumentos.

Seguramente este nuevo desafío para Asdi de asumir una visión microeconómica de la cooperación le demandará ampliar las actividades de Monitoreo y Evaluación (M&E) en el sentido de que en el diseño de cada proyecto institucional se realice una evaluación ex ante, consistente en: i) Diagnóstico y formulación del proyecto; ii) Definición de la línea de base del proyecto apoyada en la Matriz de Marco Lógico o Matriz de Planificación que contemple la incorporación de indicadores de impacto (indicadores de efectividad, indicadores de reducción de pobreza); iii) Simulación de la situación con proyecto; iv) Jerarquización del proyecto (desde el punto de vista de reducción de la pobreza); y v) Valoración de costos y beneficios del proyecto.

Obviamente las tareas de M&E implican la evaluación ex post de los proyectos institucionales que deben realizarse estrictamente a medio término para medir las desviaciones del programa, y a la conclusión de los proyectos o programas.

En suma, los resultados de las intervenciones de la cooperación sueca, a través de proyectos institucionales, se pueden evaluar ex – ante y ex – post. En la evaluación ex – ante los resultados se evalúan antes de su ocurrencia, es decir en la fase de preparación de la intervención, lo que permitirá apoyar la toma de decisiones de inversión y de asignación de recursos. Mientras que la evaluación ex – post evalúa los resultados después de su ocurrencia. Esta valoración de los efectos ex – post provee información sobre el desempeño de la intervención a través de los programas y proyectos institucionales que retroalimentará a su vez la evaluación del curso de la cooperación Estrategia País.

Anexo Terms of Reference

1 Antecedentes

En septiembre de 2007, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia tomó la decisión de concentrar los esfuerzos de la cooperación sueca al desarrollo internacional, en treinta y tres países. Bolivia ha sido seleccionada para continuar recibiendo recursos suecos de cooperación para fomentar su desarrollo.

En tal virtud, la Sección de Cooperación de la Embajada de Suecia en Bolivia debe iniciar la preparación de una nueva estrategia de cooperación al desarrollo que establezca los nuevos lineamientos de la cooperación internacional de Suecia a Bolivia, a partir de 2009.

La actual Estrategia de Cooperación entre ambos países que concluye en diciembre de 2008, establece cinco áreas operacionales de cooperación; una de las cuales está relacionada con el desarrollo del sector privado en Bolivia.⁹ De allí surge la necesidad para la Sección de Cooperación en La Paz, de evaluar los resultados obtenidos, hasta diciembre de 2007, con la contribución sueca al financiamiento de diversas iniciativas privadas en Bolivia.

2 Propósitos y alcance de la evaluación

En el marco de la Estrategia País para la Cooperación al Desarrollo de Bolivia, 2003–2007, la Embajada de Suecia en Bolivia – Sección de Cooperación (DCS) ha aprobado la ejecución de diferentes contribuciones relacionadas con el sector privado en Bolivia.

La presente consultoría tiene dos propósitos. Primero, evaluar el impacto de la contribución sueca en el sector privado boliviano y segundo, analizar las posibilidades futuras que Asdi tendría para emprender nuevas iniciativas con el sector privado boliviano, que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Las prioridades estratégicas de Asdi para la preparación de las nuevas estrategias de cooperación internacional entre Suecia y los países socios (partner countries) a partir de 2008, deben ser acompañadas de un importante proceso de focalización.¹⁰ Por ello, los resultados de la evaluación serán utilizados por la DCS como insumo para la preparación de la nueva estrategia de cooperación al desarrollo entre Suecia y Bolivia, para el período 2009–2012.

3 Tareas y temas que deben incluirse en la evaluación

Tareas

Para la evaluación del cumplimiento de objetivos de cada contribución, deberán identificarse los productos (outputs) resultantes de la intervención sueca, así como los resultados (outcomes) o efectos de corto y mediano plazo que se lograron con los productos de la contribución. De modo similar, la evaluación de impacto de cada contribución deberá mostrar y explicar, de la forma más confiable posible, los cambios que se lograron gracias a la contribución sueca y aquellos cambios que ocurrieron de todas maneras en las contribuciones analizadas. La evaluación también deberá identificar las causas, externas o internas, que pudieron haber influido en la consecución o no, de los objetivos analizados.

⁹ Country Strategy for Development Cooperation. Bolivia. 1 January 2003–31 December 2007.

¹⁰ Guidelines for Sida's operational planning for 2008. 24 September 2007.

Algunas tareas específicas son las siguientes:

- i) Examinar el cumplimiento de los objetivos y el impacto que tuvieron las contribuciones analizadas en el sector privado boliviano, así como en su interrelación con el sector público de Bolivia. ¿Qué deficiencias se observaron? ¿Qué resultados directos o indirectos se lograron?
- ii) Evaluar las características de la presencia sueca en los componentes analizados del sector privado boliviano. ¿Cómo se manifestó?, ¿cuán importante fue?, ¿cuál fue su ventaja comparativa en relación con otros donantes?
- iii) Determinar las características institucionales, políticas, económicas, etc., que determinaron los resultados obtenidos. ¿En qué medida dichas condiciones han cambiado o son relevantes para determinar el éxito o fracaso de contribuciones futuras?, ¿cómo fue el rol de las contrapartes?, ¿en qué medida ese rol fue determinante para los resultados obtenidos?
- iv) Evaluar cuáles son las prioridades actuales del sector privado, a la luz de las necesidades del país (Plan Nacional de Desarrollo) y de la capacidad institucional del sector público.

Con base en los resultados anteriores, la consultoría deberá analizar las posibilidades futuras de cooperación entre Asdi y diferentes actores relacionados con el sector privado boliviano. ¿En qué medida, esas nuevas contribuciones contribuirían a mejorar las condiciones de empleo de los más pobres?, ¿cuál es el estado actual del sector privado en general?, ¿algún subsector en particular en el que Asdi podría focalizar su cooperación futura?

La evaluación deberá abarcar a todas las contribuciones de Asdi que se iniciaron en el período 2003–2007, y a todas aquellas que, habiéndose iniciado en años anteriores, hubieran concluido en el mismo período.

Al final de cada contribución analizada, el informe deberá tener un resumen de evaluación, con indicadores cualitativos y cuantitativos, que permita conocer el cumplimiento o no, de los objetivos planteados y del impacto logrado.

Temas

Relevancia

Análisis de la relevancia de las contribuciones de Asdi, en la medida en que los objetivos de las mismas fueron consistentes con los requerimientos de los diferentes beneficiarios/actores del sector privado, con las necesidades del país y con las políticas de Asdi. Si tuvieran que efectuarse contribuciones futuras, a manera de segundas fases de alguno de los programas ejecutados, la evaluación deberá identificar algunos objetivos que todavía resultan apropiados para la eventual ejecución de tales programas, considerando el nuevo Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia y las políticas relevantes de Asdi.

Eficacia

Determinar el cumplimiento de los principales objetivos planteados (marco lógico) para cada contribución de Asdi a contrapartes del sector privado. Determinar la razonabilidad de los indicadores de cumplimiento elegidos y analizar, cuando sea el caso, las razones que influyeron en el bajo o ningún cumplimiento de objetivos.

Efectos en el grupo meta

Para cada contribución analizada, determinar el nivel de apropiación de las contrapartes involucradas, con relación a los resultados alcanzados. Identificar los efectos logrados en los grupos meta.

Análisis de causas y efectos

Identificar los cambios producidos (efectos) en las instituciones privadas (o instituciones públicas con las que éstas se relacionan) que hubieran sido resultado de la contribución sueca, así como otros cambios producidos por diferentes causas. El análisis debe incluir, por ejemplo, las causas de los principales resultados obtenidos que fueron enunciados en los numerales i) al iv) del Propósito y Alcance de la Evaluación. ¿Asdi o el sector privado sueco contribuyeron a los resultados obtenidos, ¿de qué manera?

Impacto a largo plazo y sostenibilidad de los resultados

Determinar si en los programas concluidos, se siguen desarrollando los procesos de cambio que hubieran sido resultado de la contribución sueca. Emitir comentario acerca de la estabilidad institucional de las contrapartes analizadas.

Costo – eficiencia

Analizar si el diseño de los diferentes proyectos/programas analizados permitió una utilización eficaz de los recursos de la contribución sueca. Generar algunos indicadores que sustenten la posición. Determinar el nivel de cumplimiento de asignación de recursos de las contrapartes involucradas. Evaluar la distribución y los resultados obtenidos en la utilización de recursos para consultorías internacionales y locales.

Temas transversales

Analizar, donde sea relevante, la forma en que los temas de medio ambiente, conflicto y género han sido incorporados en los objetivos de los programas/proyectos analizados, o en la ejecución de los mismos.

4 Metodología, equipo de Evaluación y cronograma

Se ha previsto que para cumplir con los objetivos de la evaluación de resultados y de impacto de la contribución sueca a iniciativas del sector privado en Bolivia, la consultoría tendrá dos fases. La primera consistirá en el análisis y revisión de la documentación disponible de todas las contribuciones de Asdi al sector privado en Bolivia, según lo mencionado en el Alcance de la Evaluación. La DCS en La Paz proporcionará la documentación y el ambiente de trabajo.

La segunda fase, complementaria de la primera, podrá incluir, según se considere necesario, la realización de entrevistas con diferentes actores involucrados en los programas/proyectos analizados.

Estas entrevistas podrán realizarse en las diferentes regiones de Bolivia, según haya sido la ubicación de las contribuciones analizadas.

El equipo de evaluación deberá contar con un consultor internacional – Jefe de equipo (5 semanas/persona) y un consultor nacional (tres semanas/persona). El equipo deberá tener los siguientes requisitos:

- Tener amplia experiencia en evaluación de proyectos de cooperación, principalmente en América Latina.
- Tener experiencia en la realización y evaluación de proyectos así como en reingeniería institucional.
- Excelente manejo del idioma español e inglés.

Ninguno de los integrantes del equipo de consultores debe haber pertenecido en los últimos doce meses a cualquiera de las instituciones involucradas en la evaluación.

La presente evaluación está planificada para 8 semanas/persona (5 semanas calendario). Hasta la primera semana de trabajo, el Jefe de equipo deberá presentar a la contraparte de Asdi en La Paz, un plan de trabajo con el contenido mínimo de la evaluación, un cronograma de actividades, incluyendo una programación de entrevistas/viajes y un cuestionario tipo para realizar dichas entrevistas. .

5 Informes

un informe en borrador para fines de discusión y comentarios, no mayor a veinte páginas, deberá ser presentado a Asdi dentro de las cuatro semanas posteriores a la iniciación de la consultoría. Asdi tendrá una semana para comentar el documento a partir de la fecha de recepción.

El informe final, con una extensión no mayor a treinta y cinco páginas, sin considerar un resumen ejecutivo y anexos, deberá presentarse en dos originales impresos y en formato digital, en idioma inglés o español, hasta el 29 de febrero de 2008. La versión del resumen ejecutivo no deberá exceder dos páginas. El formato y disposición del informe seguirá las instrucciones del *Sida Evaluation Report – a Standardized Format*.

Con base en los programas/proyectos analizados, el informe final deberá contener una sección en la que:

- Se analicen las causas, positivas o negativas, que determinaron los resultados obtenidos,
- Se identifiquen los factores de riesgos, generales y específicos, que deben tomarse en cuenta para, eventualmente, futuras intervenciones en el sector,
- Se obtengan conclusiones generales de la experiencia sueca en el sector privado analizado, y
- A partir de las experiencias obtenidas, se emita una opinión general acerca de la conveniencia o no, de que Asdi retome el financiamiento al desarrollo de iniciativas privadas en Bolivia, indicando, si es el caso, las posibles contrapartes adecuadas para hacerlo.
- Según sea la decisión de Asdi, la evaluación podrá ser publicada como parte de la serie Sida evaluations. Por tanto, el informe final deberá ser presentado de manera que su publicación no requiera ediciones posteriores.

Antes de la aprobación final del documento, el Jefe de equipo deberá efectuar una presentación y discusión de la evaluación con un equipo de la DCS.

Recent Sida Evaluations

2008:24 Lessons Learnt on Sustainable Forest Management in Africa, Sustainable Forest Management, Phase II

Thorsten Celandér
Department for Natural Resources and Environment

**2008:25 Supporting Civil Society Organizations for Empowerment and Economics Progress of Small Farmers and People Living in Poverty
Results and Effects of Sida's Framework Agreement with Swedish Cooperative Centre**

Hans Peter Dejgaard, Jocke Nyberg, Anders Rudqvist
Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations,
Humanitarian Assistance and Conflict Management

**2008:26 Five Regional Institutions Based in South Africa Working in the Field of Peace and Security in Africa
Final Report**

Stefan Jansen (Team Leader), Julian Bret, Cécile Collin, Kwesi Aning
Department for Africa

2008:27 The Asian Regional Research Programme on Environmental Technologies (ARRPET)

Peter Sundin, Bo Göhl, Cecilia Petersen, Cecilia Öman, Björn Wahlstedt
Department for Research Cooperation

2008:28 National Democratic Institute's Programme on Strengthening Women's Participation in Political and Decentralisation Processes in Burkina Faso

Sarah Forti, Adiza Lamien Ouando
Department for Democracy and Social Development

2008:29 Experiences and Lessons Learnt from Sida's Work with Human Rights and Democratic Governance, Final Report

Tom Dahl-Østergaard, Karin Schulz, Barbro Svedberg
Department for Democracy and Social Development

2008:30 The Swedish Civil Society Organisation/Non-Governmental Organisation Cooperation Programme, Ethiopia, 2004/05–2006/07

Britha H. Mikkelsen, Knud Olander, Michael Tamiru Gubay, Workwoha Mekonnen
Department for Africa

2008:31 Finalização do Apoio Sueco à Saúde em Angola, Um Estudo da Evolução dos Serviços de Saúde Reprodutiva e Infantil 2006–2007

Kajsa Pehrsson, Kenneth Challis, Tazi Maghema
Department for Democracy and Social Development

2008:32 The Swedish Support to Institutional Capacity Building of the National Institute of Statistics in Cambodia 2006–2008

Tobias Stern, Claes Norrlöf, Pernilla Lundin
Department for Democracy and Social Development

2008:33 Southern Africa AIDS Trust Project Evaluation, 2008

Ron Titus, Unity Chari
Sida

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 43
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>