



2013:22

Sida Decentralised Evaluation

Jakob Kronik
Marina Dockweiler
Ian Christoplos

Evaluación de Medio Término del Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable PROAGRO - Bolivia

Informe final

Evaluación de Medio Término del Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable PROAGRO - Bolivia

**Informe final
Junio 2013**

**Jakob Kronik
Marina Dockweiler
Ian Christoplos**

Authors: Jo Jakob Kronik, Marina Dockweiler, Ian Christoplos

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 Decentralised Evaluation 2013:22

Commissioned by the Embassy of Sweden in Bolivia

Copyright: Sida and the authors

Date of final report: Junio 2013

Published by Citat 2013

Art. no. Sida61612sp

urn:nbn:se:sida-61612sp

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

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: S-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

Postgiro: 1 56 34-9. VAT. No. SE 202100-478901

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Índice de Contenido

Siglas y Acrónimos.....	iv
Presentación	vi
Executive Summary	vii
Resumen Ejecutivo.....	xii
1 Introducción	1
1.1 El Programa	1
1.2 El Contexto de Implementación del Programa	3
1.3 La Evaluación	3
2 Relevancia y Pertinencia Estratégica.....	5
2.1 Alineación a las Necesidades y las Prioridades de los Beneficiarios Finales	5
2.2 Alineamiento del Programa a las Prioridades, Oportunidades y Desafíos del País.....	7
2.3 Contribución del Programa a los Esfuerzos Nacionales sobre Resiliencia y Adaptación al CC.....	8
3 Eficacia	9
3.1 Progreso en la Implementación del Programa.....	9
3.2 Contribución del PROAGRO a Políticas Sectoriales y Programas Nacionales	14
3.3 Avance del Programa en la Incorporación del Enfoque Temático y Metodológico MG....	16
3.4 Incidencia de la Temática de ACC en Instru-mentos y Políticas de los Socios Estratégicos	22
3.5 Fortalecimiento de Coordinación Inter-sectorial e inter-institucional.....	23
4 Eficiencia de Arreglos Institucionales	25
4.1 Pertinencia de la Estructura de Ejecución del Programa Respecto a su Diseño	25
4.2 Coherencia y Funcionamiento del Sistema de Planificación, M&E del Programa en Función de Resultados y Productos	27
4.3 Transparencia y Oportunidad del Sistema de Gestión de Información del Programa.....	30
4.4 Grado de Pertinencia del Esquema de Co-Financiamiento BMZ-Asdi	30
5 Sostenibilidad	32
5.1 Incidencia en Mecanismos de Sostenibilidad de los Distintos Actores	32
5.2 Capacidad Técnica y Financiera de Contrapartes y Socios Estratégicos para Sostener los Logros	36
6 Conclusiones	38
7 Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas	43

8 Desafíos y Recomendaciones	44
Anexos	49
1. Mapa de Bolivia y Zonas de Intervención del PROAGRO PROAGRO	49
2. Análisis del contexto del Programa	50
3. Metodología de la Evaluación.....	52
4. Lista de Proyectos Visitados y Programa de Visitas.....	54
5. Resultados de la Encuesta	59

Siglas y Acrónimos

ACC	Adaptación al Cambio Climático
AdC	Acuerdos de Conservación de Cuencas
APA	Agua para la producción agropecuaria
Asdi	Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo Internacional
ATI-DESCOM	Asistencia Técnica Integral y Desarrollo Comunitario
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
CC	Cambio climático
CDI	Consejo Departamental de Innovación
CIAT	Centro de Investigación y Asistencia Técnica
ELC	Espacio Local de Concertación
ENR	Escuela Nacional de Riego
FAN	Fundación Amigos de la Naturaleza
FdV	Frutas de Valle
FPS	Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social
GIC	Gestión Integral de Cuencas
GIRH	Gestión Integral de Recursos Hídricos
GM	Gobierno Municipal
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH)
INIAF	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y Forestal
JICA	Agencia japonesa de Cooperación para el Desarrollo
MMaYA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
McM	Manejo y Conservación del Maíz
MG	Modelo de Gestión
MdM	Manejo de Monte y Agua para una Ganadería Sustentable
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
OAP	Observatorio Agroambiental Productivo
OGC	Organismo de Gestión de Cuencas
ONG	Organización no Gubernamental
PAR	Programa de Alianzas Rurales
PCFV	Producción y Comercialización de Frutas de los Valles Mesotérmicos

PICAs	Proyectos Integrales de Cosecha de Agua
PFA	Protección de Fuentes de Agua
PNC	Plan Nacional de Cuencas
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PNDR	Plan Nacional de Desarrollo del Riego
POA	Planificación Operativa Anual
PPP	Public Private Partnership (Alianza Público Privada)
PROAGRO	Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable
PROAPAC	Programa de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario en Pequeñas y Medianas Ciudades
PSDA	Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario
RCA	Riego Campesino Autogestionario
RE	Reducción del Aporte de Sedimentos en Embalses
RELASER	Red Latinoamericana de Servicios de Extensión Rural
Reu	Reuso de Aguas Servidas Tratadas para la agricultura
RTUE	Riego Tecnificado para un Uso más Eficiente del agua
SEDERI	Servicio Departamental de Riego
SENARI	Servicio Nacional de Riego
TdR	Términos de referencia para la evaluación de medio término
UGR	Unidad de Gestión de Riesgo
UR	Unidad Regional
UTACC	Unidad Técnica de Adaptación al Cambio Climático
VDRA	Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario
VRHR	Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego

Presentación

La presente evaluación de medio término del Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable – PROAGRO fue encargada por la Embajada de Suecia en Bolivia, dando cumplimiento al art. 10 del convenio de gestión administrativo-financiera y de monitoreo de la ejecución de recursos suecos para el Programa, suscrito entre Asdi y la GIZ. El trabajo fue delegado a Indevelop (firma consultora externa sueca) bajo el convenio marco de Asdi para servicios de revisión, evaluación y asesoramiento basado en resultados.

La evaluación se efectuó entre febrero y marzo de 2013. Anna Liljelund Hedqvist fue la Jefa de Proyecto por parte de Indevelop y responsable de gestionar la implementación del análisis. Ian Christoplos estuvo encargado de la revisión de calidad de los reportes y proporcionó orientación para el equipo durante todo el proceso con respecto a cómo PROAGRO se refiere a las políticas y normas suecas. La gestión de la evaluación estuvo a cargo de Eva Ohlsson, Embajada de Suecia en Bolivia. El equipo de evaluadores independientes estuvo conformado por Jakob Kronik (Jefe de equipo y evaluador senior experto en pueblos indígenas y cambio climático) y Marina Dockweiler (evaluadora nacional, especialista en gestión pública y evaluación de programas de desarrollo rural social y productivo).

La evaluación se efectuó a partir de la revisión de una amplia base documentaria proporcionada por el PROAGRO, entrevistas a funcionarios de las instituciones de contraparte nacional y socios estratégicos nacionales y sub-nacionales. Se complementó el análisis con visitas a una muestra de proyectos en las que se realizaron grupos focales con las comunidades beneficiarias. Los hallazgos y desafíos preliminares de la evaluación fueron presentados al plantel ejecutivo de PROAGRO, a su Comité de Coordinación y a la Embajada de Suecia el 7 de marzo, 2013.

El equipo de evaluación agradece la apertura y el apoyo del equipo de PROAGRO-GIZ, así como los comentarios y aportes del equipo de Programa y de las contrapartes nacionales. Asimismo, nuestro agradecimiento al personal de las instituciones nacionales y sub-nacionales y beneficiarios y beneficiarias de las comunidades por el tiempo e impresiones brindados.

Toda apreciación presentada en este informe refleja las conclusiones del equipo de evaluación. Los integrantes del equipo reconocen que pueden existir aspectos ausentes en el análisis por las limitaciones de tiempo para abarcar otros temas que merecen atención, dada la complejidad del Programa. Sin embargo, esperamos que el informe proporcione insumos válidos para la retroalimentación estratégica y operativa del mismo.

Executive Summary

The mid-term evaluation of PROAGRO aims to analyse the effectiveness and efficiency of the technical cooperation between 2009 and 2012, based on a review of the results achieved by the programme regarding its objectives and goals of the logical framework, and to offer short- and medium-term recommendations. It is expected that the results of the analysis will provide insights for the planned progress assessment (Control de Avance, CAP) mission that is expected to begin in October 2013, as well as feed into the planning of the proposed third phase. It is important to note that the main focus is on the level of results and specific objectives (outcome) rather than a product review.

Phase 2 of PROAGRO was launched in 2011 as a trilateral commitment (Bolivia-Germany-Sweden), with external financing and Sida and BMZ, and its completion is scheduled for June 2014. The national signatory of the programme is the Ministry of Planning, while the national counterparts responsible for the implementation – a shared responsibility with GIZ – are the Vice Ministry of Water and Irrigation (VRHR) and the Vice Ministry of Agriculture and Rural Development (VDRA).

The programme's objective in this new phase is that small farmers of the dry rural regions draw benefit from the integrated services that are designed to meet their needs, and offered through partner institutions of the project by way of technical advice and financial support, in order to increase their resilience to climate change risks through integrated watershed management and improved agricultural performance.

The programme includes three components that meet the specific objectives that have been developed, in which climate change adaptation is integrated through a conscious and stringent methodological approach. These are implemented through processes of facilitation and capacity building with national counterparts and sub-national strategic partners:

- i. **Water for agricultural production (APA)**, aimed at improving the institutional conditions and services of VRHR, SENARI, SEDERIs, sub-national governments and other strategic partners and directed to ensure access to, and the efficient use of, water at the level of small scale agricultural producers, while taking climate change risks into account. The Management Models (Modelos de Gestión, MGs) promoted under this component are: Integral Water Harvesting Projects (PICAs), Self-Governing Farmer Irrigation (RCA), Technified Irrigation (RTUE). Furthermore the MG of Reuse of Treated Wastewater for Irrigation (Reu) (with the support of a tripartite cooperation between Mexico, Bolivia and Germany) is under development.

- ii. **Integrated Watershed Management (ICM)**, designed to improve the institutional conditions and services of VRHR , the sub-national governments and other strategic partners (eg OGCs) to promote the availability, access and equitable water governance at the watershed level, while considering the risks of climate change. The MGs promoted under this component are: Water Source Protection (FP), Watershed Conservation Agreements (AdC) and the Reduction of Reservoir Sediments (RE).
- iii. **Production and Marketing (P & C)**, aimed at improving the institutional conditions and services of VDRA , INIAF, the sub-national governments and other strategic partners to promote the production and marketing of agricultural products at the level of small scale producers, while taking the multiple risks of climate change into account. The MGs that are promoted under this component are: Forest and Water Management for Sustainable Community Livestock (MdM), Production and Marketing of Fruits of the Mesothermic Valleys (FdV).

The programme focuses its interventions on three regions through three regional units in the Northern Potosi, the Bolivian Chaco and the Mesothermic Valleys.

The programme and its objectives, results and activities remain highly relevant and pertinent, and respond to the needs of the target group, to enable them to improve their production conditions based on the proper use and management of natural resources in their ecosystem. The work that is carried out fits the biophysical, economic, social and cultural development context of the three geographical areas of intervention, in which it seeks to improve food security conditions of the population by, in the Northern Potosi, facilitating the availability of food, while in the Chaco and the Valleys of Santa Cruz, also improving accessibility to an improved diet, via increased production revenue. Still remaining is the analysis and implementation of strategies and differentiated alternatives so that poorer producers may also exercise their right to water for production in a better way. As for the programme's alignment with the priorities, opportunities and challenges of the country, the MGs that are implemented in the three components of PROAGRO are found to meet sectoral issues concerning how to resolve regional issues of high relevance, including the linking of water management, agricultural innovation and the conservation of natural resources for sustainable production in a context of high vulnerability to climate change effects.

We conclude that the integration of the adaptation approach to climate change in the components, mechanisms and technical assistance tools is, to some extent, innovative for the respective sectors and is appropriate and relevant to the country context. Since climate change policy in Bolivia is still illustrative and is in the process of construction, the programme's efforts and networking with other actors are relevant, timely and well-recognised by the actors as a contribution to national public management at the the sub-national level.

The contribution to the policies and programmes is relevant to both the advancement of the sectoral policies of the programme counterparts as well as to the achievement of PROAGRO results. It improves the quality of the pre-investment and evaluation of projects and fills structural holes and bottlenecks that have always existed and have structurally contributed, in some way, to incidence: support in the formulation and evaluation of programmes, guides and support capacity building courses. It has also started supporting the INIAF in the analysis of different transfer alternatives to ensure that the poorest also benefit from the services through exchange visits to other countries, organising the event RELASER, as well as the application of methodologies such as the "field school".

Significant progress in the conceptualisation and integration of the thematic approach is noted in both the design phase and the monitoring of each indicator. The focus is on application and is being monitored by the Technical Unit for Adaptation to Climate Change (UTACC), and has been incorporated in both the MG and the capacity-building programme management tools. The capacity development approach of the programme is relevant for its comprehensiveness and holistic concept that contribute to sustainable outcomes. It is highlighted that the performance of these actions is guided by a principle "to fit each strategic partner" rather than from a more generalised needs analysis of the country. It should be noted that, as a result of the interviews and the survey with the strategic partners, we can conclude that they value as "very important" that PROAGRO skills help to develop, especially in the areas of natural resource management, adaptation to Climate Change (ACC), project management, organisational development and leadership amongst productive players.

It is premature to assess the impact of the integration of ACC as the baseline, (RISE), is still very new and most of the MGs are still in preparation or validation stages. There has been good progress but, given the importance of the issue for the target group, it is of the utmost importance that the sectoral actors integrate ACC even more in their national programmes and seek, where relevant, PROAGRO support for this purpose. In promoting the coordination and articulation between national and sub-national actors, the greatest potential contribution of the programme at the national level is the public policy feedback from practical application and the systematised agricultural or natural resource management experiences, which have proven successful.

The Coordination Committee (CoC) has been one of the main vehicles for presenting the progress of specific and systematised experiences, but the programme has also used and promoted other mechanisms, including specific proposals to national plans and programmes. These are considered very relevant by actors nationwide. At the municipal level the promotion of synergies by supporting the management of co-financing of public investment projects is highlighted.

The planning, monitoring and evaluation system is consistent with, and meets the objectives outlined in the matrix of logical framework, and aligns the activities and outputs to the expected results. The outcome mapping stands out as a tool of both planning and monitoring capacity development.

The evaluation team has identified four core recommendations for the Programme for the remainder of the second phase and facing a possible third phase.

1. Increase the vertical and horizontal integrity of the interventions of PROAGRO

It is recommended that the CoC analyse the relevance of forming a two-sector technical committee for the identification, prioritisation, assessment and continuous feedback from an operational point of view to management to strengthen the analysis and joint validation of the MG, climate change adaptation issues and identify potential areas for capacity development of the strategic partners to implement their interventions in the context of national policies.

It is recommended that PROAGRO: (i) ensure that the policy guidelines being supported contemplate a holistic approach, (ii) involve the VDRA in reviewing current and future policy guidelines to provide feedback according to their priorities and sectoral policies (iii) propose VDRA participation in the evaluation of the programme next Mi AGUA with VRHR, to receive feedback based on their policies, (iv) organise regional events for validation with the partners of the annual operational planning that preceded each strategic partner at the local level.

It is recommended that VRHR and VDRA: (i) agree on a common agenda and explore the possibility of pilot projects that integrate policy approaches and visions of both sectors, (ii) involve more of their intermediate technical departments in operational issues of the programme that the high-level nature of the CoC cannot address, (iii) propose clear, concrete and technically and financially feasible alternatives to the MG of Watershed Conservation Agreements or assist their validation.

2. Increase ownership by institutions to ensure the sustainability of the interventions

It is recommended that VDRA and VRHR strengthen the level of national involvement in the identification, prioritisation, validation and dissemination of MGs; it is recommended to both ministries and the Programme, within their respective scopes, ensure the replication and scalability of the MGs through greater involvement of sectoral actors.

It is recommended that PROAGRO: (i) ensure, in view of a potential third phase, that the conceptualization and design phase is based upon a highly participatory process to generate true ownership by the partners, and (ii) continue with the development and publication of training material and sector management tools and meeting requirements for these to become regulatory tools and to be mainstreamed into national programmes.

3. There is still room for policy and capacity building of counterparts based on territorial interventions

It is recommended that VRHR and VDRA: (i) continue with efforts to reuse treated wastewater for irrigation as a sustainable solution with great potential for replication, (ii) link the measures and initiatives to strategic instruments in territorial planning to determine suitable forest and protection areas, (iii) strengthen programmes like MIAGUA and PAR should be considered by ACC experts to estimate the effects of the integration of ACC criteria in projects and of the development of policy guidelines on ACC that are adapted by beneficiaries and the region of the country where they will be applied. One could also estimate the effect it has had on strengthening the resilience of investments from MIAGUA and PAR programmes.

4. Strengthen the sustainability of PROAGRO's work through advocacy

It is recommended that PROAGRO: (i) explore in greater depth the areas that it has in common with PAR, (ii) and document the projects which demonstrate the synergies within the areas of irrigation, integrated watershed management, production and marketing, along with a critical feasibility analysis of the conditions (cost benefit), and the capabilities required to achieve the integrated approach, and finally, (iii) delve more deeply into the MGs that are associated with integrated watershed management, see what is generalisable and what depends on the context; promote methodologies rather than results and analyse the methodology of validation and transfer to partners and associates, as well as the necessary conditions for replicability and financial sustainability.

It is recommended that the CAP 2013: evaluate (i) the projects that have been implemented in the form of direct support as well as projects that have been supported through technical assistance and through capacity building, in order to analyse the extent to which the MGs have performed as expected; the project should be selected from a randomised and comparative methodology; (ii) the ability of strategic partners and counterparts to assume the requirements for good management and the implementation of the MGs once the programme has ended. This should be based on a representative sample of the capacitated partners and of the results of the capacity development strategy.

Resumen Ejecutivo

La evaluación de medio término del PROAGRO tiene como propósito analizar la efectividad y eficiencia de la cooperación técnica prestada entre el 2009 y 2012, en base a una revisión de los resultados alcanzados por el Programa respecto sus objetivos y metas del marco lógico y las recomendaciones de corto y mediano plazo para reencauzar posibles desviaciones. Se espera que los resultados del análisis brinden elementos tanto para la evaluación de la misión de control de avance prevista, como para la planificación de la tercera fase previstas a iniciarse en octubre de 2013. Es importante aclarar que el enfoque principal es a nivel de resultado y objetivo específico (outcome) mas que una revisión de productos.

La Fase 2 de PROAGRO, se inició en 2011 como un compromiso trilateral (Bolivia-Alemania- Suecia), con cofinanciación externa del BMZ y Asdi y su conclusión está prevista para el 2014. El signatario nacional del Programa es el Ministerio de Planificación, mientras que las contrapartes nacionales responsables de la implementación, en responsabilidad compartida con la GIZ, son el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego (VRHR) y el Viceministerio de Desarrollo Rural y Agricultura (VDRA).

El objetivo del Programa en esta nueva fase (hasta 06/2014) es que las y los pequeños productores agropecuarios en las regiones rurales secas aprovechen los servicios integradores y orientados a satisfacer las necesidades, ofrecidos por las instituciones contraparte del proyecto (asesoramiento técnico, apoyo financiero) para incrementar su resiliencia frente a los riesgos del cambio climático (incluyendo los respectivos riesgos económicos) para el manejo integral de las cuencas y para mejorar el rendimiento agropecuario (entre otros mediante el acceso al riego y el incremento de su eficiencia).

El Programa comprende tres componentes, que responden a los objetivos específicos trazados, en los que se ha incorpora metodológicamente el enfoque de adaptación al cambio climático. Estos se implementan a través de procesos de facilitación y desarrollo de capacidades en las contrapartes nacionales y socios estratégicos sub-nacionales:

- i. ***Agua para producción agropecuaria (APA)***, orientado a mejorar las condiciones institucionales y servicios del VRHR, SENARI, SEDERIs, gobiernos sub-nacionales y otros socios estratégicos destinados a asegurar el acceso y uso eficiente del agua a nivel de los pequeños productores y productoras agropecuarios, tomando en cuenta los riesgos del cambio climático. Los Modelos de Gestión (MG) promovidos bajo este componente son: Proyectos Integrales de Cosecha de Agua (PICAs), Riego Campesino

Autogestionario (RCA), Riego Tecnificado (RTUE). Además se están desarrollando experiencias en Reuso de Aguas Residuales Tratadas para Riego (Reu) (con el apoyo de una cooperación tripartita entre México, Bolivia y Alemania)

- ii. **Gestión Integral de Cuencas (GIC)**, orientado a mejorar las condiciones institucionales y servicios del VRHR, gobiernos sub-nacionales y otros socios estratégicos (p.ej. OGCs), para fomentar la disponibilidad, acceso equitativo y gobernabilidad del agua a nivel de cuencas, considerando los riesgos del Cambio Climático. Los MG promovidos bajo este componente son: Protección de Fuentes de Agua (PF), Acuerdos de Conservación de Cuencas (AdC) y Reducción del Aporte de Sedimentos en Embalses (RE).
- iii. **Producción y Comercialización (PyC)**, orientado a mejorar las condiciones institucionales y servicios del VDRA, INIAF, gobiernos sub-nacionales y otros socios estratégicos para el fomento de la producción y comercialización de productos agropecuarios a nivel de las/los pequeños productores, tomando en cuenta los múltiples riesgos del cambio climático. Los MG promovidos bajo este componente son: Manejo de Monte y Agua para una Ganadería Comunitaria Sustentable (MdM), Producción y Comercialización de Frutas de los Valles Mesotérmicos (FdV).

El Programa concentra sus intervenciones en tres regiones: el Norte de Potosí, el Chaco Boliviano y los Valles Mesotérmicos a través de tres Unidades Regionales.

El Programa y sus objetivos, resultados y actividades siguen siendo de alta relevancia y pertinencia y responden a las necesidades del grupo meta, al permitirles mejorar sus condiciones de producción a partir de un manejo y uso adecuado de los recursos naturales en sus ecosistemas. El trabajo que se realiza se ajusta a la realidad biofísica, económica, social y cultural de las 3 áreas geográficas de intervención, en las que se apunta a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria de la población: en el Norte de Potosí facilitando la disponibilidad de alimentos, mientras que en el Chaco y los Valles Cruceños se orienta, además, a mejorar las condiciones de accesibilidad a una mejor dieta alimentaria, vía incremento de ingresos por producción. Queda pendiente el análisis e implementación de estrategias y alternativas diferenciadas para que los productores más pobres puedan también ejercer de mejor manera su derecho al agua para producción. En cuanto al alineamiento del programa a las prioridades, oportunidades y desafíos del País se encuentra que los MG implementados en los tres componentes del PROAGRO responden a solucionar la problemática sectorial y regional en temas de alta relevancia, vinculando en base al eje agua y la innovación agropecuaria, el manejo y conservación de los recursos naturales para la sostenibilidad de la base productiva en un contexto de alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático. Se concluye que la integración del enfoque de adaptación al cambio climático en los componentes, mecanismos e instrumentos de asistencia técnica, es en cierto grado innovadora para los sectores y es apropiada y relevante para el contexto de país. Siendo que la política de cambio climático en

Bolivia es todavía enunciativa y está en pleno proceso de construcción, los esfuerzos del Programa y su trabajo en red con otros actores son pertinentes y oportunos y bien reconocidos por los actores como un aporte a la gestión pública nacional y sub-nacional.

La contribución a las políticas y programas nacionales es relevante tanto para el avance de las políticas sectoriales de las contrapartes, como para el logro de resultados del PROAGRO. Se mejora la calidad de la pre-inversión y evaluación de proyectos y se llenan huecos estructurales que siempre han existido y cuellos de botella, aportando de cierta manera de manera estructural con incidencia: apoyo en la formulación y evaluación de programas, apoyo a guías y generación de capacidades en cursos. Asimismo, se ha iniciado el apoyo al INIAF en el análisis de alternativas de transferencia diferenciadas para asegurarse que los más pobres también se beneficien de los servicios a través de viajes de intercambio a otros países y organización de eventos como el RELASER, así como la aplicación de metodologías como la "escuela de campo".

Se registra un avance significativo en la conceptualización e integración del enfoque temático, tanto en el diseño de la fase y en el seguimiento de cada indicador. El enfoque está en aplicación bajo el seguimiento de la Unidad Técnica de Adaptación al Cambio Climático (UTACC) y ha sido incorporado en los dos instrumentos de gestión del Programa: MG y desarrollo de capacidades. El enfoque de desarrollo de capacidades del Programa es pertinente por su integralidad y concepto holístico que contribuyen a la obtención de resultados sostenibles. Se resalta la orientación de realizar estas acciones "a la medida de cada socio estratégico" en vez de hacerlo desde un análisis mas generalizado de necesidades del País. Cabe resaltar que, como resultado de las entrevistas realizadas y de la encuesta a los socios estratégicos se puede concluir que estos valoran como "muy relevantes" las capacidades que PROAGRO contribuye a desarrollar, sobre todo en las áreas de gestión de recursos naturales, Adaptación al Cambio Climático (ACC), gestión de proyectos, desarrollo organizacional y liderazgo de actores productivos.

Es prematuro de evaluar el efecto de la integración de ACC todavía como la línea base apenas esta saliendo del horno (RISE), y la mayor parte de los MGs todavía esta en preparación o validación. Hay buenas pautas pero dada la importancia del asunto para el grupo meta es de suma importancia que los sectores integran aun mas el tema de ACC en sus programas nacionales y que buscan, cuando sea relevante, el apoyo de PROAGRO con este fin. En cuanto al fomento a la coordinación y articulación entre actores nacionales y sub-nacionales, el mayor aporte potencial del Programa a nivel nacional es la retroalimentación de políticas públicas, desde la aplicación práctica y sistematizada de experiencias de manejo de recursos naturales o agropecuarios que han demostrado ser exitosas. El Comité de Coordinación (CdC) ha sido unos de los principales vehículos para presentar los avances de experiencias concretas y sistematizadas; pero también se han utilizado e impulsado otros mecanismos, como propuestas concretas a planes y programas sectoriales nacionales, considerados muy relevantes por los actores a nivel nacional. A nivel municipal-nacional se destaca la

promoción de sinergias a través del apoyo a la gestión de co-financiamiento de proyectos de inversión pública.

El sistema de planificación, monitoreo y evaluación es coherente con, y responde a los objetivos trazados en la matriz de marco lógico del Programa, alineando las actividades y productos a los resultados esperados. Se destaca el mapeo de alcances como instrumento tanto de planificación como de monitoreo del desarrollo de capacidades.

El equipo de evaluación ha identificado 4 recomendaciones centrales del Programa para lo que queda de la segunda fase y de cara a una eventual tercera fase.

1. Incrementar la integralidad vertical y horizontal en las intervenciones de PROAGRO

Se recomienda que el CdC analice la pertinencia de conformar un comité técnico bisectorial, para la identificación, priorización, evaluación y retroalimentación continua desde un punto de vista más operativo que gerencial para fortalecer el análisis y validación conjunta de los MG, temas de adaptación al cambio climático y la identificación de áreas potenciales de desarrollo de capacidades de los socios estratégicos para implementar sus intervenciones en el marco de las políticas nacionales.

Se recomienda que el PROAGRO (i) asegure que las guías en cuya elaboración se está apoyando contemplen un enfoque integral, (ii) involucren al VDRA en la revisión de las guías actual elaboración y futuras, para retroalimentarlos según sus prioridades y políticas sectoriales, (iii) proponen la participación del VDRA en la evaluación próxima del programa Mi Agua con el VRHR, para recibir la retroalimentación a partir de sus políticas, (iv) organizar eventos regionales para la validación con los socios de la programación operativa anual efectuada previamente con cada socio estratégico en el nivel local.

Se recomienda que VRHR y VDRA (i) acuerden una agenda de trabajo y exploran la posibilidad de efectuar proyectos piloto que integren los enfoques y visiones de política de ambos sectores, (ii) involucren más a sus mandos medios e instancias técnicas para el tratamiento de temas operativos que, por la naturaleza consultiva-gerencial del CdC no pueden ser tratados a ese nivel, (iii) proponen alternativas claras y concretas y técnica y financieramente factibles al modelo de Acuerdos de Conservación de Cuencas o coadyuvar en su validación.

2. Incrementar la apropiación por parte de las instituciones para lograr la sostenibilidad de las intervenciones

Se recomienda que VRHR y VDRA fortalezcan el nivel de participación nacional en la identificación, priorización, validación y difusión de los MG, se recomienda tanto a los ministerios como al Programa, dentro de sus alcances, de hacer mayores esfuerzos para involucrar más a los sectores en el desarrollo de los MG para garantizar la replicabilidad y escalabilidad.

Se recomienda que el PROAGRO (i) asegurar, en vista a una potencial tercera fase, que la conceptualización y diseño sea un proceso ampliamente participativo para generar apropiación de inicio por parte de los socios, y que (ii) continúan con la producción de material didáctico e instrumentos de gestión sectorial incidiendo en su elevación a rango normativo y en su incorporación en los programas nacionales

3. Queda aun espacio para el fortalecimiento de políticas y capacidades de las contrapartes a partir de las intervenciones territoriales

Se recomienda que VRHR y VDRA (i) continúan con las iniciativas de reutilización de aguas servidas tratadas para riego como una solución sostenible y de gran potencial de replicabilidad, (ii) que ligan las medidas e iniciativas a instrumentos más estratégicos de planificación territorial en los que se determine las áreas con aptitud de manejo y aprovechamiento adecuado del bosque y las áreas netas de protección, y (iii) Se debe considerar fortalecer (en lo posible) a programas como MIAGUA y PAR con expertos en ACC para estimar el efecto de la integración de criterios en los proyectos y desarrollar guías sobre ACC adaptadas por beneficiarios y región del país donde serán aplicadas. También se podría estimar el efecto que ha tenido sobre el fortalecimiento de la resiliencia en las inversiones del PAR y MIAGUA.

4. Fortalecer el trabajo de PROAGRO con procesos sustentables a través de incidencia

Se recomienda que el PROAGRO (i) exploran con más profundidad áreas comunes con el PAR, (ii) y documentan los proyectos donde se demuestren las sinergias entre los sectores de riego, gestión integral de cuencas y producción y comercialización, junto con un análisis crítico de condiciones de viabilidad (costos beneficio) y las capacidades que se requieren para lograr esta integralidad, y finalmente, (iii) profundizan más en los MG asociados a la GIC, ver qué es generalizable y qué depende de cada contexto; promover metodologías más que resultados y analizar la metodología de validación y transferencia a contrapartes y socios, y las condiciones para la replicabilidad y sostenibilidad financiera.

Se recomienda que el CAP 2013 evalúan (i) de forma comparativa y aleatoria proyectos ejecutados bajo la modalidad de apoyo directo del PROAGRO y bajo el apoyo a partir del asesoramiento de PROAGRO vía desarrollo de capacidades para analizar el grado en que los MG se han efectuado de la forma esperada, (ii) sobre la base de una muestra representativa los resultados de la estrategia de desarrollo de capacidades de los socios estratégicos y contrapartes en función de sus capacidades para asumir los requerimientos para la buena gestión e implementación de los MG una vez que PROAGRO ha salido y/o terminado.

1 Introducción

1.1 El Programa

El Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable - PROAGRO (en adelante el Programa) se ejecuta en Bolivia desde 2005. En una primera fase (2005-2010) estaba dirigido a mejorar la calidad, sinergias y efectividad de las medidas de programas nacionales para el fomento al desarrollo agropecuario sustentable, en torno a la gestión efectiva y eficiente de los recursos hídricos y la asistencia técnica para la producción: Sus objetivos específicos eran: (i) aumentar el área bajo riego, (ii) promover el uso sostenible de los recursos hídricos y la gestión de cuencas hidrográficas, y (iii) mejorar las condiciones de los agricultores a través de proyectos para la transferencia y difusión de tecnología agrícola.

La Fase 2 de PROAGRO, se inició en 2011 como un compromiso trilateral (Bolivia-Alemania- Suecia), con cofinanciación externa del BMZ y Asdi y su conclusión está prevista para el 2014. El signatario nacional del Programa es el Ministerio de Planificación, mientras que las contrapartes nacionales responsables de la implementación, en responsabilidad compartida con la GIZ, son el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego (VRHR) y el Viceministerio de Desarrollo Rural y Agricultura (VDRA). El esquema de ejecución del programa compromete además la participación de entidades y programas gubernamentales del sector a nivel nacional y gobiernos autónomos subnacionales (departamentales, regionales y municipales), así como de las comunidades beneficiarias y otros actores locales como ONGs, asociaciones de productores y potencialmente el sector privado.

El objetivo del Programa en esta nueva fase (hasta 06/2014) es que las y los pequeños productores agropecuarios en las regiones rurales secas aprovechen los servicios integradores y orientados a satisfacer las necesidades, ofrecidos por las instituciones contraparte del proyecto (asesoramiento técnico, apoyo financiero) para incrementar su resiliencia frente a los riesgos del cambio climático (incluyendo los respectivos riesgos económicos) para el manejo integral de las cuencas y para mejorar el rendimiento agropecuario (entre otros mediante el acceso al riego y el incremento de su eficiencia).

El Programa incorpora el enfoque temático de resiliencia de los pequeños productores/as beneficiarios/as del Programa a los desafíos del cambio climático y la promoción de mecanismos de adaptación para el desarrollo agropecuario sustentable y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria. A la vez se introducen dos enfoques metodológicos que se reflejan en la reformulación de los objetivos e indicadores del marco lógico: (i) el enfoque en MG, como medidas exitosas locales en el manejo de recursos naturales o agropecuarios que pretenden replicarse en las regiones de intervención del Programa; (ii) el enfoque de desarrollo de capacidades

de los actores relevantes a nivel nacional, regional y local, con el fin de mejorar el marco de política y la implementación de medidas de adaptación al cambio climático en los niveles nacional y subnacional para el apoyo a los pequeños productores y productoras agropecuarios.

El Programa comprende tres componentes, que responden a los objetivos específicos trazados, en los que se ha incorporado metodológicamente el enfoque de adaptación al cambio climático. Estos se implementan a través de procesos de facilitación y desarrollo de capacidades en las contrapartes nacionales y socios estratégicos sub-nacionales:

- i. ***Agua para producción agropecuaria (APA)***, orientado a mejorar las condiciones institucionales y servicios del VRHR, SENARI, SEDERIs, gobiernos sub-nacionales y otros socios estratégicos destinados a asegurar el acceso y uso eficiente del agua a nivel de los pequeños productores y productoras agropecuarios, tomando en cuenta los riesgos del cambio climático. Los MG promovidos bajo este componente son: Proyectos Integrales de Cosecha de Agua (PICAs), Riego Campesino Autogestionario (RCA), Riego Tecnificado (RTUE). Además se están desarrollando experiencias en Reuso de Aguas Residuales Tratadas para Riego (Reu) (con el apoyo de una cooperación tripartita entre México, Bolivia y Alemania)
- ii. ***Gestión Integral de Cuencas (GIC)***, orientado a mejorar las condiciones institucionales y servicios del VRHR, gobiernos sub-nacionales y otros socios estratégicos (p.ej. OGCs), para fomentar la disponibilidad, acceso equitativo y gobernabilidad del agua a nivel de cuencas, considerando los riesgos del Cambio Climático. Los MG promovidos bajo este componente son: Protección de Fuentes de Agua (PF), Acuerdos de Conservación de Cuencas (AdC) y Reducción del Aporte de Sedimentos en Embalses (RE).
- iii. ***Producción y Comercialización (PyC)***, orientado a mejorar las condiciones institucionales y servicios del VDRA, INIAF, gobiernos sub-nacionales y otros socios estratégicos para el fomento de la producción y comercialización de productos agropecuarios a nivel de las/los pequeños productores, tomando en cuenta los múltiples riesgos del cambio climático. Los MG promovidos bajo este componente son: Manejo de Monte y Agua para una Ganadería Comunitaria Sustentable (MdM), Producción y Comercialización de Frutas de los Valles Mesotérmicos (FdV).

El Programa concentra sus intervenciones en tres regiones: el Norte de Potosí, el Chaco Boliviano y los Valles Mesotérmicos (*ver anexo 1. Mapa de la zona de acción del PROAGRO*) a través de tres Unidades Regionales.

1.2 El Contexto de Implementación del Programa

El Programa se ha venido ejecutando en un marco de procesos de cambio de visión de desarrollo del Estado por parte del gobierno establecido desde 2006 y de reestructuración de las instituciones estatales (ver anexo 2 para el análisis de contexto). Estos procesos de cambio, constitucionalmente establecidos, conllevan a que también los gobiernos subnacionales estén en un proceso de construcción de sus políticas y estructuras programáticas de inversión para operativizarlas. La naturaleza bi-sectorial y multi-nivel del Programa es una fortaleza para promover los liderazgos y coordinación inter-sectorial y para articular las políticas en los distintos niveles del Estado.

Estos cambios, y la reorientación de las instituciones en sus procesos de consolidación, para acomodarse a esta nueva visión de desarrollo significan a la vez oportunidades y desafíos para la implementación del PROAGRO y para la sustentabilidad de los procesos que este promueve. Por una parte, la redefinición de políticas abre una ventana de oportunidad para introducir nuevos conceptos y medidas técnicas que son válidas bajo cualquier modelo de desarrollo, como son por ejemplo los MG. Por otra parte, los procesos de reestructuración estatal implican la rotación continua de autoridades, directores y equipos técnicos tanto en las contrapartes nacionales como en los socios estratégicos sub-nacionales que inciden en el logro de los resultados esperados, como veremos a lo largo del análisis.

Saber aprovechar las oportunidades y los desafíos es una tarea que no compete sólo al equipo del PROAGRO, sino que depende de la apertura y participación proactiva de ambos viceministerios, de sus propias dinámicas institucionales y del interés común para crear espacios de coordinación inter-institucional.

1.3 La Evaluación

Objetivos

La evaluación de medio término del PROAGRO tiene como propósito analizar la efectividad y eficiencia de la cooperación técnica prestada entre el 2009 y 2012, en base a una revisión de los resultados alcanzados por el Programa respecto sus objetivos y metas del marco lógico y las recomendaciones de corto y mediano plazo para reencauzar posibles desviaciones. Se espera que los resultados del análisis brinden elementos tanto para la evaluación de la misión de control de avance prevista, como para la planificación de la tercera fase previstas a iniciarse en octubre de 2013. Es importante aclarar que el enfoque principal es a nivel de resultado y objetivo específico (outcome) mas que una revisión de productos.

Alcance

De acuerdo a los TdR y la propuesta de INDEVELOP, la evaluación, se focaliza en el análisis de: (i) el grado de incorporación del enfoque temático (cambio climático y medidas de adaptación para el desarrollo rural) en los distintos componentes del

Programa; y (ii) la efectividad del enfoque metodológico de intervención (MG y desarrollo de capacidades de las contrapartes y socios estratégicos) y de los ejes transversales de género e interculturalidad. El análisis incluye la relación de ambos enfoques con el logro de resultados de acuerdo a los objetivos esperados del marco lógico.

Adicionalmente, se evalúa la relevancia del PROAGRO en su contribución a las políticas y programas sectoriales, así como a la articulación entre las contrapartes nacionales y entre estas y los socios estratégicos del nivel sub-nacional de gobierno.

Finalmente, se analiza el esquema de planificación, monitoreo y gestión del Programa, así como los arreglos institucionales para su implementación y sostenibilidad y su relación al logro de objetivos.

Cabe mencionar que el nivel de análisis fue limitado por el poco tiempo asignado a la evaluación, siendo realizado sobre la base de la revisión de una vasta fuente de información secundaria y de percepción/opinión de los actores institucionales y sociales entrevistados y encuestados. El tiempo asignado para el trabajo de campo y las distancias de viaje entre las regiones permitió visitar una muestra de los principales proyectos implementados en cada región que no fue suficientemente representativa para extraer conclusiones generalizables.

Metodología

Para la evaluación, se empleó una combinación de métodos esencialmente cualitativos de análisis, de acuerdo al tipo de informantes y al tipo de información que el equipo de evaluadores consideró necesario recolectar y analizar. Así, se efectuó la recopilación y análisis de información primaria y secundaria a través de la revisión y de documentación e información generada por el Programa, entrevistas y encuestas a las contrapartes nacionales y socios estratégicos y grupos focales con las y los beneficiarios finales de las intervenciones. La metodología y las herramientas empleadas se describen con más detalle en el anexo 3.

2 Relevancia y Pertinencia Estratégica

Este capítulo resume el análisis sobre el grado en que las acciones del PROAGRO responden a las necesidades y prioridades del grupo meta de beneficiarios y a las prioridades, oportunidades y desafíos del país para cumplir con sus objetivos de seguridad alimentaria, desarrollo rural sostenible y erradicación de la pobreza. El análisis se refiere también a la contribución del Programa a los esfuerzos nacionales sobre resiliencia y adaptación al cambio climático.

2.1 Alineación a las Necesidades y las Prioridades de los Beneficiarios Finales

Los objetivos planteados responden una problemática común en las tres zonas geográficas del proyecto: sistemas de producción agropecuaria altamente dependientes de las estaciones climáticas (producción a secano) y por lo tanto muy vulnerables a los efectos climáticos adversos, en especial sequías y heladas.

En el Norte de Potosí, la vulnerabilidad de los sistemas de producción agropecuaria es crítica, toda vez que se trata de la base de subsistencia de la población, cuya capacidad de resiliencia es muy limitada por las condiciones de extrema pobreza y exclusión social; esta situación obliga a las familias, en especial a los jóvenes varones, a migrar en busca de fuentes de ingreso alternativas. Consecuentemente, la seguridad alimentaria de los miembros de la familia que quedan (niños, mujeres y adultos de la tercera edad) está permanentemente en riesgo. Por lo tanto, los MG de PICAs que son los aplicados en la región, son reconocidos por los actores como soluciones (atajados y sistemas familiares de microriego) que se constituyen en las únicas alternativas posibles de solución y adaptación a condiciones climáticas y de producción extremas. El Programa en este caso beneficia a las y los pequeños productores al permitirles coleccionar y almacenar el agua de lluvias de una manera eficiente para su uso en época de estiaje, para mejorar sus condiciones de siembra y producción.



En el Chaco, la vulnerabilidad de los sistemas de producción a los eventos climáticos extremos es también crítica, pero los efectos sobre la población son distintos. La producción agropecuaria es la principal actividad económica en la zona, está dirigida al autoconsumo, pero también se generan excedentes para el mercado interno, especialmente hacia la ciudad de Santa Cruz. Los rubros de producción principal, maíz y ganadería son particularmente

sensibles a la falta de agua. Según datos del Programa de Investigación Estratégica en Bolivia referentes a la sequía en el Chaco: uno de cada dos años se produce déficit hídrico en esa región, la que “limita severamente la producción agrícola”. En los últimos 33 años, los eventos de sequía ocurrieron entre 4 y 16 veces, en intensidades, tiempos y espacios muy heterogéneos. El PROAGRO encara este problema a través de la implementación de los MG de RCA, RT, PFA, RE y MdM. Cabe resaltar que si bien las sequías prolongadas y recurrentes han tenido ciertos efectos en las dinámicas agropecuarias de la zona, provocando la pérdida de producción, la seguridad alimentaria a lo largo del tiempo está más ligada a otros factores vinculados, por ejemplo, a las fuentes de ingreso alternativas de la población, las dinámicas de los precios de los productos, la productividad o la existencia de infraestructura de vinculación caminera adecuada y de apoyo a la producción. En este sentido, las estrategias del componente de producción y comercialización cobran mayor importancia que en el caso del Norte de Potosí.



En los valles, los rubros principales de producción son las frutas y hortalizas, además del maíz y otros granos. La región provee al mercado interno de estos productos. Los sistemas de producción agrícola son vulnerables a sequías prolongadas y a procesos de erosión y degradación y pérdida de suelos. El PROAGRO encara estos problemas a través de modelos orientados a asegurar el riego permanente o complementario (RCA, RT, PICAs) y de medidas asociadas a los modelos de gestión integral de cuencas. Adicionalmente, la producción de frutales (manzana y durazno) está siendo apoyada a través del MG de FdV.

El Programa define grupos meta diferenciados en las regiones de intervención. En el Norte de Potosí prevalecen los criterios pobreza e inseguridad alimentaria, por lo que el impacto sobre estas dos dimensiones es directo. En las otras dos regiones prevalecen criterios de potencialidad de producción, generación de empleo e ingresos, que pueden favorecer o no a la pequeña producción, pero con mayor proyección a la producción mediana, fomentando la seguridad alimentaria en su componentes de accesibilidad y disponibilidad, vía generación de ingresos. Por otra parte, la introducción de tecnologías innovadoras de riego y el salto tecnológico esperados a través del Programa requieren de ciertos niveles de especialización de los agricultores, que en propiedades agrícolas pequeñas hacen difícilmente atractivas las inversiones (riego, mecanización). Además, según se pudo observar en los proyectos de MdM del Chaco y de RT en Chulcumayo, los programas de inversión con los que ha estado trabajando PROAGRO estos MG (EMPODERAR/PAR y MIAGUA) exigen contrapartes de las y los beneficiarios, por lo que los productores más pobres podrían quedar excluidos de los modelos en estos programas.

Conclusión: Los objetivos, resultados y actividades del Programa en sus tres componentes responden a las necesidades del grupo meta, al permitirles mejorar sus condiciones de producción a partir de un manejo y uso adecuado de los recursos naturales en sus ecosistemas. El trabajo que se realiza se ajusta a la realidad biofísica,

económica, social y cultural de las 3 áreas geográficas de intervención, en las que se apunta a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria de la población: en el Norte de Potosí facilitando la disponibilidad de alimentos, mientras que en el Chaco y los Valles Cruceños se orienta, además, a mejorar las condiciones de accesibilidad a una mejor dieta alimentaria, vía incremento de ingresos por producción. Queda pendiente el análisis e implementación de estrategias y alternativas diferenciadas para que los productores más pobres puedan también ejercer de mejor manera su derecho al agua para producción, por ejemplo, a través de trabajo conjunto con el programa EMPODERAR/PICAR.

2.2 Alineamiento del Programa a las Prioridades, Oportunidades y Desafíos del País

La incorporación de temas de conservación y uso eficiente de los recursos naturales (en especial agua) como fundamento para la sostenibilidad de la base productiva es vista por las contrapartes nacionales y socios estratégicos como altamente relevante y necesaria en un contexto de cambio climático, crisis financiera y riesgo de inseguridad alimentaria cada vez mayores. Estos temas representan un desafío para el país, y están reflejados en las políticas nacionales y sectoriales vigentes.

El PROAGRO se enmarca en los objetivos establecidos en los instrumentos de gestión del Estado y de los ministerios del área: Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario (PSDA), Planes Nacionales de Riego (PNDR) y Cuencas (PNC). El PROAGRO también está alineado con la recientemente promulgada Ley de la Madre Tierra (Ley N° 300 de octubre de 2012), la Ley de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria (Ley N° 144 de Junio de 2011), la Ley de Promoción y Apoyo al Sector Riego para la Producción Agropecuaria y Forestal (Ley N° 2878 de Octubre de 2004).

El enfoque del PROAGRO se integra plenamente al pilar “Bolivia Productiva”, del PND, en sus políticas de: (i) Seguridad y Soberanía Alimentaria; (ii) Inversiones; y (iii) Financiamiento al Sector Productivo. Los objetivos se articulan en su integridad al reconocimiento estratégico que el PND y el PNC le confieren al recurso agua en sus usos múltiples (entre ellos riego), identificando a la cuenca como la unidad territorial natural para la planificación y gestión integral de los recursos hídricos.

El PND define al Desarrollo Agropecuario como sector estratégico, donde el riego y la disponibilidad de agua son claves para mejorar productividad agropecuaria y la diversificación de la producción, como mecanismos para promover la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza. De esta manera define como políticas la Transformación de los Patrones Productivos y Alimentarios que pone de manifiesto no solo el fortalecimiento de las actividades productivas agropecuarias de las comunidades rurales, sino también su articulación favorable con el mercado. Vinculado al PND está el PSDA al que se alinea el PROAGRO en sus políticas de Ampliación de la Cobertura de Riego donde el Estado promueve el incremento de las

áreas cultivables bajo riego, otorgando mayor acceso a éste a través del mejoramiento y construcción de infraestructura, asistencia técnica para la producción, capacitación y desarrollo tecnológico enfocado a las y los pequeños productores del área rural, además del reconocimiento y otorgación de derechos de uso de agua.

Conclusión: Los MG implementados en los tres componentes del PROAGRO responden a solucionar la problemática sectorial y regional en temas de alta relevancia, vinculando en base al eje agua y la innovación agropecuaria, el manejo y conservación de los recursos naturales para la sostenibilidad de la base productiva en un contexto de alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático.

2.3 Contribución del Programa a los Esfuerzos Nacionales sobre Resiliencia y Adaptación al CC

El Programa ha venido contribuyendo a los esfuerzos nacionales sobre resiliencia y adaptación al cambio climático en cuatro dimensiones:

- i. a través de experiencias prácticas locales, integrando el enfoque y una metodología práctica de análisis de vulnerabilidad de los sistemas de producción en los MG (muchos considerados desde ya medidas de adaptación en forma aplicada y participativa).
- ii. a través de la incidencia y asesoramiento a los programas de inversión sectorial, con la incorporación de la metodologías de análisis de vulnerabilidad en las guías sectoriales de riego y PICAs y manuales de evaluación de proyectos del PAR y MI AGUA. Con el apoyo a plataformas temáticas (ej. a la Gobernación del Departamento de Santa Cruz en la realización de los Diálogos Regionales sobre Gestión de Riesgo y Cambio Climático).
- iii. a través de su participación en la mesa de donantes para la gestión de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático. En el taller sostenido entre el equipo de evaluación y representantes de la cooperación internacional (PNUD y bilaterales) se resaltó la capacidad del Programa de articularse con actores en mesas sectoriales y trabajo en red para el tema, así como el enfoque del PROAGRO permite introducir e impulsar un apoyo más especializado de la cooperación para la incidencia y agendación de temas de importancia nacional e internacional (cambio climático, sostenibilidad y uso de la tierra).
- iv. a través de la producción y publicación de material de interés sectorial

Conclusion: La integración del enfoque de adaptación al cambio climático en los componentes, mecanismos e instrumentos de asistencia técnica, es en cierto grado innovadora para los sectores y es apropiada y relevante para el contexto de país. Siendo que la política de cambio climático en Bolivia es todavía enunciativa y está en pleno proceso de construcción, los esfuerzos del Programa y su trabajo en red con otros actores son pertinentes y oportunos y bien reconocidos por los actores como un aporte a la gestión pública nacional y sub-nacional.

3 Eficacia

A continuación se presenta el resumen y análisis de los avances más significativos del programa registrados hasta fines de la gestión 2012 con respecto a: (i) los objetivos y metas del marco lógico; (ii) la contribución a las políticas y programas sectoriales; (iii) la incorporación del enfoque temático de adaptación al cambio climático y de los enfoques metodológicos de MG y desarrollo de capacidades; (iv) la incidencia de la temática de ACC en instrumentos y políticas de los socios estratégicos; y (v) el fortalecimiento a la coordinación bi-sectorial y multinivel de actores.

3.1 Progreso en la Implementación del Programa

Avances respecto a los objetivos del módulo (a alcanzar hasta 06.2017)

Los resultados más reveladores reportados en este nivel del marco lógico para esta fase 2 se han dado en el indicador 1.1, con el incremento de familias productoras que están aplicando MG en sus sistemas de producción, estando aproximadamente el 30% bajo la cabeza de hogar de mujeres. Este es consecuencia del apoyo directo e indirecto que ha brindado el Programa en la elaboración y gestión de financiamiento de los proyectos de preinversión. Se habría sobrepasado la meta establecida en un 27% en términos cualitativos; ; más todavía muchos de los proyectos están a nivel de diseño, por lo tanto los beneficios pueden no haber llegado todavía a la población

El indicador establece que esta aplicación de modelos debe ser comprobable; los reportes no mencionan nada al respecto. Llama la atención que no se haya incluido en el marco lógico un criterio para medir el aspecto cualitativo de esta aplicación, sin el cual es dificultoso ver la ruta de impacto hacia el objetivo esperado. Ej. si se están implementando los modelos con deficiencias, será difícil que estas familias logren la resiliencia esperada.

Avances respecto a los objetivos de la fase (a alcanzar hasta 06.2014)

En esta fase, el progreso del Programa se reporta en términos de incidencia en los socios para la implementación de MG, que vinculen medidas de gestión integral de cuencas y mejor acceso y uso del agua, en dos niveles: (i) a nivel de gobiernos municipales; y (ii) a nivel de programas sectoriales nacionales.

En el nivel municipal: El mayor avance se ha dado con el modelo de PICAs, promovido por la UR Norte de Potosí (9 municipios aplicando los modelos), lo que era de esperarse dado el grado de consolidación del modelo y la alta demanda de estas soluciones en la zona; además, la estrategia de visitas cruzadas e intercambio de experiencias de los técnicos municipales adoptada por el equipo ha sido un buen instrumento de incidencia y difusión del modelo.

En las otras regiones, se ha logrado incidir en la aplicación de los modelos de MdM y cosecha de agua (efectivamente en 2 municipios del Chaco que además se está replicando a través de otros 5 socios estratégicos a nivel regional), AdC en municipios de Comarapa, Aiquile y Villa Serrano y FdV en Pojo, Comarapa, Aiquile, Pocona, Villa Serrano. El mediano avance en estas regiones se debe a que los modelos están aún en fase de construcción y ajuste.

En lo que se refiere a la vinculación de las medidas promovidas para una intervención integral más efectiva, el caso de Comarapa es el que más se aproxima a esta exigencia cualitativa del indicador. Esto se debe a que el Gobierno Municipal ha adoptado la protección y conservación del medio ambiente como política central (y como estrategia de marketing para conseguir recursos) y ha estado trabajando en estas medidas muchos años con instituciones como la FAN, Fundación Natura, DIFAD-JICA; el municipio ofrece condiciones para que estos modelos puedan ser implementados y replicados de manera integral. La pregunta es si el Programa está desarrollando estrategias para incidir en contextos locales más difíciles, con menor voluntad política y diferente dinámica institucional.

En el nivel nacional: Se destacan los esfuerzos por integrar los MG en ofertas de programas como MI AGUA, sobre todo PICAs y en menor medida de RT y RCA; PNC II (con modelos asociados a la GIC, aunque aún no hay resultados tangibles de incidencia en ese aspecto) y PAR (con el modelo de MdM en el Chaco).

Avances del componente 1 (APA)

Los avances más significativos de este componente, se refieren a:

- La capacitación en temas de riego y cambio climático a 895 personas (más del triple de lo establecido en el indicador), entre técnicos/as municipales, diseñistas, evaluadores y supervisores de proyectos, así como productores/as,. La sobre-demanda se debe a la incorporación de entidades académicas e institutos técnicos, además de la Escuela Nacional de Riego (ENR) originalmente establecida, como canalizadores de la oferta curricular de los cursos apoyados. De acuerdo a las entrevistas con el equipo de PROAGRO, la incorporación de estas entidades se efectuó para lograr un mayor mercado de ofertantes de servicios para la implementación de los programas de inversión sectorial; también porque se identificaron problemas en el financiamiento y conducción de la ENR. *Queda pendiente verificar la aplicación de las capacidades adquiridas, que es la parte del indicador que no se ha medido. Esta actividad está prevista para 2013.*
- La incorporación de los temas de seguridad alimentaria, manejo integral de cuencas y protección del medio ambiente en los lineamientos nacionales para proyectos de riego, *quedando pendiente la integración del tema de adaptación al cambio climático según la propuesta que está en análisis por parte del sector.* En contribucion a esto ya existe el instrumento CCR y está a punto de ser anexado oficialmente a la guía de proyectos de riego.

- El apoyo a los gobiernos municipales en la elaboración de proyectos de preinversión para la gestión de su financiamiento a través de los programas sectoriales de inversión.
- La implementación de los MG de PICAs, RT y RCA por 4.317 familias (65% de lo planificado) en la fase 2, a partir de los proyectos apoyados. *Se observa que el indicador no establece criterios de calidad en la implementación de los MG, pudiendo confundir el término “implementación” con los productos de atajados o sistemas de micro-riego construidos y no con el uso eficiente de esos sistemas; esto se torna particularmente importante, debido a los problemas en la implementación que se ha identificado a partir de la muestra de proyectos que se visitó o por información del equipo de PROAGRO (ej. proyectos de atajados que se estaban construyendo sin supervisión alguna en la comunidad de Chacuyo del municipio de Sacabamba, pese al asesoramiento por parte del PROAGRO).*

Avances del componente 2

En este componente, se destacan los siguientes avances:

- El desarrollo e implementación con 12 socios estratégicos de 4 modelos (AdC, PF y RE) relacionados con GIC.
- Los esfuerzos para lograr la gestión integral de recursos hídricos que el Programa está efectuando de manera coordinada con el PROAPAC – eje de la cooperación alemana en agua y saneamiento básico - para el “re-uso en riego de aguas servidas tratadas” como potencial interesante para la construcción de un nuevo MG.
- La capacitación en temas de GIC a 709 personas (75% mas de lo establecido en el indicador), entre técnicos/as y productores/as en las Universidades de Chuquisaca y Cochabamba. Queda pendiente la verificación de la aplicación de las capacidades, de acuerdo a lo establecido en el indicador, lo cual está previsto para 2013.
- El establecimiento de 6 OGCs en las cuencas hidrográficas apoyadas por el PROAGRO que, de acuerdo al reporte de avance del 2012, estarían trabajando de manera coordinada con actores relevantes.

Avances del componente 3

Se subrayan los avances en el desarrollo e implementación de los MG de MdM (Chaco) y FdV (Valles), beneficiando en esta fase a mas de 1500 productores/as en 17 municipios, a través de la asistencia técnica y capacitación directa o indirecta del Programa. Se destaca la estrategia de trabajo conjunto con el PAR en el caso de MdM como mecanismo potencial para la replicabilidad masiva de este modelo. Durante la visitas de campo, se pudo observar el resultado concreto en 1 Comunidad y 1 Asociación de ganaderos/as tradicionales, una de ellas indígena guaraní.

En los proyectos visitados para ambos modelos, se observan los resultados de la estrategia de asistencia técnica para la producción; sin embargo, queda pendiente el apoyo a la comercialización. El desafío es apoyarlos en la manera de vender su producción – o sea, bajo que condiciones, con que procesos de planificación y

acuerdos comerciales; con que valor agregado (de producción, de pos-cosecha, de selección, de transformación), en un contexto de alto nivel de importaciones e informalidad de los mercados de alimentos.. Hay algunos avances de elementos de estrategias a varios niveles para apalancar el desarrollo productivo y comercial, pero aún la estrategia está en construcción. Una de las estrategias previstas por el componente es el PPP y mercados, aunque aún no se ha operativizado aún. Se ha elaborado una herramienta metodológica de análisis para establecer estrategias de apoyo (entender los mecanismos, procesos, estructuras y actores de los mercados) que se está aplicando en varios algunos rubros para el análisis y optimización de cadenas de valor¹.

Resultados identificados a nivel de beneficiarios finales

Del trabajo con grupos focales realizados con las y los beneficiarios en las visitas de campo, se puede concluir que se han alcanzado cambios significativos sobre los medios de vida de las comunidades, como resultados palpables de la aplicación de los MG. Obviamente, estos resultados no pueden ser generalizados para todo el Programa por la pequeña muestra de proyectos que se visitó, que en su mayoría corresponden a los que se ejecutaron con asistencia directa del PROAGRO y no bajo la modalidad actual de asesoramiento.

Los resultados anotados a continuación se refieren a los proyectos detallados en el anexo 4. El análisis se ha efectuado sobre los aspectos económicos, socio-organizativos, ambiental y físico-infraestructura de los medios de vida comunitaria:

En el **aspecto económico**, la aplicación de los MG como el PICAs, RT y FdV ha incidido en la mejora de los rendimientos de producción (entre un 40 y 60% en promedio), en el incremento del número de cosechas de 1 a 2 anuales y en la diversificación de la producción con la introducción de variedades rentables como hortalizas y frutas, por mayor disponibilidad de agua; se infiere que se han mejorado las condiciones de seguridad alimentaria en el Norte de Potosí y los ingresos familiares en el sistema de riego tecnificado de Chulcu Mayu y la producción frutícola en Pojo. Estos resultados, han sido vistos por otras comunidades fuera de las apoyadas con el PROAGRO, que están demandando proyectos similares a sus gobiernos municipales. La estrategia de difusión del Programa de llevar a representantes de las comunidades a visitar las experiencias exitosas está teniendo su efecto; el desafío está en la nueva modalidad de ejecución, donde PROAGRO ya no es ejecutor, específicamente en cómo controlar la implementación de los factores de éxito de cada modelo para que se logre la calidad e integralidad de las intervenciones.

¹ Se cuenta con el análisis PPP para la producción de maní en el Chaco (firmado en 2012); un PPP integrado para la producción y comercialización de leche en el Chaco (firmado en 2013); y tres PPP integrados en preparación (Norte de Potosí: Oca y Matés; Valles: Oregano; Chaco: Maíz).

En el **aspecto socio-organizativo**, se han fortalecido las organizaciones locales de productores, aunque en grados diferentes. Los mayores resultados se han dado en el proyecto de apoyo a la producción frutícola donde el componente de asistencia técnica ha sido sistemático y se ha basado en la capacitación de promotores locales con experiencia en el rubro, fomentando de esta manera liderazgos productivos locales. También en el caso de Chulcu Mayu se denota un fortalecimiento de la organización de regantes en términos de operación y mantenimiento de los sistemas. En los modelos de PICAs (sistemas de micro-riego), estos logros no son tan evidentes, porque el apoyo a la gestión (delegado a terceros) no ha sido prioritaria (ej. sistema de microriego multifamiliar de Rodeo Escalón en Toro Toro que tienen conflictos por distribución de agua).

Por otro lado, de acuerdo a la percepción de los grupos no beneficiarios (especialmente en PICAs), no se aplican criterios de equidad en la selección de beneficiarios, que puede provocar conflictos. PROAGRO confirma que, en vez, se aplican criterios de aplicabilidad y sostenibilidad).

Se destaca que los proyectos de RT y FdV contribuyen a la reducción de horas de trabajo y esfuerzo, facilitando espacios, sobre todo, para la participación de género.

En el **aspecto ambiental**, se perciben efectos positivos en general en los modelos, con medidas que contribuyen a solucionar aspectos críticos como erosión evitada, mayor disponibilidad de agua por incremento de la eficiencia en los sistemas de riego construidos. El mayor beneficio identificado es la disminución de la vulnerabilidad de las comunidades ante riesgos cada vez mas frecuentes de sequias prolongadas.

En el **aspecto físico y de infraestructura**, el aporte de los proyectos es bien valorado, especialmente en los modelos de PICAs y RT (obras) y MdM (bioenergía, materiales y captación de agua de lluvias para bebederos). En muchos casos, pensando ya en términos de replicabilidad, las condiciones que se han encontrado para las experiencias exitosas y que constituyen factores de éxito (lugares con energía, vías de transporte para acceso a mercados, etc) no son las mismas en todos lados.

Resultados identificados a nivel de socios estratégicos del desarrollo de capacidades

El PROAGRO ha trabajado sobre las deficiencias históricas de capacidades de los socios estratégicos, especialmente en el nivel local (ej. limitaciones para la elaboración de proyectos de preinversión y gestión de financiamiento de las inversiones), que son importantes para promover su replicabilidad. Sin embargo, queda pendiente la generación de capacidades y acompañamiento para el seguimiento y supervisión de los proyectos, especialmente en los modelos de RT, PICA y de manejo integral de cuencas.

Identificamos que existe un espacio de mejora en las intervenciones del componente PyC, sobre todo en lo referente al apoyo a los socios en la comercialización, tarea desafiante, considerando los procesos largos que los procesos implican y los tiempos

propios y posibilidades reales que los socios y aliados (programas y proyectos a través de los cuales se pretende implementar los MG) ofrecen para la ejecución estos procesos.

Conclusiones: Es evidente el avance del componente APA en comparación con los otros y relacionado a este de los modelos GIC que aportan (mas de naturaleza técnica). Los proyectos visitados son mayormente los que han recibido apoyo directo del PROAGRO donde los resultados son evidentes. Sin embargo, también se han visto proyectos bajo el nuevo esquema del PROAGRO como facilitador del proceso, con dudas sobre la calidad, integralidad y efectividad de su intervención. Este es un potencial tema de revisión por parte del CAP (por muestreo aleatorio).

3.2 Contribución del PROAGRO a Políticas Sectoriales y Programas Nacionales

En general, la contribución del PROAGRO a las políticas sectoriales y a los programas nacionales es reconocida y valorada positivamente, por las contrapartes nacionales y los socios estratégicos del nivel nacional y subnacional.

En el **sector de recursos hídricos y riego**, el Programa participa, junto con otras agencias de la cooperación internacional, en la elaboración del PNC II, que definirá el marco estratégico nacional para la GIC. Este representa un aporte valioso y un potencial mecanismo para introducir los MG en este nuevo marco, dependiendo su efectividad de un mayor involucramiento y participación de los sectores en su desarrollo y validación. Se evidencia que el PROAGRO, a partir de su equipo de expertos en riego y presas, mantiene un rol protagónico en el sector a través de su asesoría y asistencia técnica al sector, logrando resultados concretos en cuanto al apoyo en la conceptualización y diseño de planes y programas sectoriales de inversión. Se entiende de que en el PNC II va a haber un nuevo componente relacionando a ACC, al cual ha hecho una valiosa contribución PROAGRO a través de la introducción de conceptos metodológicos para su aplicación.

En el sector de **desarrollo rural y agropecuario**, se destaca la contribución del Programa en dos de las principales políticas del MDRyT/VDRA. Por un lado, el apoyo en la conceptualización, estructuración organizacional y de procesos e implementación del Observatorio Agroambiental Productivo (OAP), como instancia de monitoreo y gestión de la información agropecuaria para la toma de decisiones de actores públicos y privados del sector y de sectores asociados. El OAP forma parte de la Dirección General de Desarrollo Rural del VDRA. En esta instancia se apoya entre otros, en la elaboración de proyectos conjuntos entre VRHR y VDRA (producción bajo Riego) y de Buenas Practicas Agricolas (Normativa del SENASAG). Por otro lado, el soporte a la reestructuración organizacional del INIAF para la implementación de su plan estratégico institucional (elaborado con apoyo de PROAGRO) en sus servicios de investigación para la innovación, asistencia técnica y capacitación, así como en la certificación y fiscalización de calidad de producción de semillas. Adicionalmente, se ha apoyado en la organización y logística de eventos como el

Congreso de la Red Latinoamericana de Servicios de Extensión Rural (RELASER) y se apoya a la dirección general PASA en la implementación de la Unidad de Gestión de Riesgos; especialmente en el ámbito de Adaptación al Cambio Climático. Finalmente, el PROAGRO ha propuesto apoyar a la institución a través de un consultor externo en la articulación con el CIAT-Colombia para la implementación de modelos de simulación de vulnerabilidad ante los efectos de los cambios climáticos para los 6 rubros priorizados por el PISA (que no se está ejecutando). En este aspecto, se identifica un riesgo: los recursos con que cuenta el INIAF para la investigación vienen de PISA y PISA prioriza 6 rubros para la investigación en rubros que no necesariamente se han priorizado a nivel local (en los mismos espacios participativos promovidos por la institución: ELCs y CDIs) a los que responden en los MG. Según PROAGRO esa priorización no está válida para los proyectos/apoyos en Asistencia Técnica, ni para el Fondo de Innovación (un fondo competitivo para investigación participativa). La cuestión es si el Programa se va a alinear más a las prioridades nacionales o a las locales.

En cuanto a los **programas nacionales** de inversión sectorial se refiere, el PROAGRO se vincula de una manera práctica, contribuyendo en la solución de cuellos de botella identificados sobre todo en la etapa de preinversión del ciclo de los proyectos de riego (caso Mi Agua). El apoyo en estos casos se da en tres dimensiones: (i) a través de cursos de capacitación de post-grado y cursos cortos a los técnicos y consultores del FPS como entidad ejecutora, en los temas de riego y asistencia técnica integral y desarrollo comunitario ATI-DESCOM², con una gran afluencia de participantes; y (ii) con la contratación de 4 asesores para que coadyuven en la evaluación de proyectos, solucionando de alguna manera la limitación de personal para dar curso a los proyectos de interés del PROAGRO; y (iii) indirectamente a través de apoyo a los gobiernos municipales socios en la elaboración de 32 proyectos de preinversión para asegurar que cumplan con los requerimientos de calidad establecidos para su financiamiento.

Conclusión: La contribución a las políticas y programas nacionales es relevante tanto para el avance de las políticas sectoriales de las contrapartes, como para el logro de resultados del PROAGRO. Se mejora la calidad de la preinversión y evaluación de proyectos y se llenan huecos estructurales que siempre han existido y cuellos de botella, aportando de cierta manera de manera estructural con incidencia: apoyo en la formulación y evaluación de programas, apoyo a guías y generación de capacidades en cursos. Asimismo, se ha iniciado el apoyo al INIAF en el análisis de alternativas de transferencia diferenciadas para asegurarse que los más pobres también se

² ATI-DESCOM es el componente social y de fortalecimiento a la gestión de los sistemas de riego de los proyectos financiados por el FPS

beneficien de los servicios a través de viajes de intercambio a otros países y organización de eventos como el RELASER, así como la aplicación de metodologías como la "escuela de campo".

3.3 Avance del Programa en la Incorporación del Enfoque Temático y Metodológico MG

Incorporación del enfoque de adaptación al cambio climático

El análisis de la integración de este enfoque se ha realizado sobre la base del PRODOC con su marco lógico, de las recomendaciones del informe CAD 2007 y del informe de consultoría sobre "Avances en la integración del enfoque de adaptación al cambio climático fase 2 del PROAGRO (2011)". El CAD de 2007 concluyó y recomendó que la segunda fase de programa debería integrar el enfoque ACC en todos los esfuerzos y niveles de intervención del programa. Como se puede apreciar en el Marco Lógico, se ha integrado los temas de ACC y resiliencia tanto a nivel de Módulo (hasta 2017) como de fase (en los objetivos, metas e indicadores). PROAGRO tomó iniciativa en el 2011 de una consultoría para optimizar la incorporación del enfoque ACC. La misma recomienda consolidar el enfoque conceptual y resalta la necesidad de priorizar el esfuerzo de su incorporación dentro de la estructura organizacional del Programa. El informe indica (p.12) que para cumplir con el objetivo del fortalecimiento de la resiliencia de las y los productores frente al cambio climático, cada línea de acción del Programa debe contribuir a esta meta; especialmente los MG deben integrar el análisis respecto a los criterios de vulnerabilidad. La UTACC explica que como los modelos de gestión son el resultado de las experiencias de la fase I de PROAGRO, en el manejo sostenible de recursos naturales y agropecuarios en zonas secas y semi-secas, y que en la fase II, estas experiencias se consolidan y documentan, no se diseñan nuevas medidas en base al análisis de vulnerabilidad, sino que se hace explícito cómo los modelos de gestión reducen la vulnerabilidad de pequeños/as productores/as. Se comprueba que estas medidas contribuyen a la adaptación mediante la contextualización del "problema climático", la identificación del aporte a la adaptación al cambio climático mediante los modelos, y el seguimiento de este aporte a la adaptación. La herramienta utilizada al respecto en los modelos de gestión es la Guía ACC. La aplicación de esta herramienta participativa se realiza a nivel de la comunidad, con los beneficiarios de los modelos, mediante mapas parlantes, entrevistas, grupos focales, etc. Si bien los modelos de gestión no se han diseñado con los análisis de vulnerabilidad, mediante la aplicación de la Guía ACC, se identifican qué otras medidas (además del modelo) son necesarias para reducir la vulnerabilidad, y por tanto qué otros actores estarían involucrados en la implementación de estas medidas adicionales, ya que el aporte de PROAGRO se circunscribe puntualmente al modelo de gestión.

Resaltamos de manera particular los siguientes avances:

- El establecimiento de la Unidad Técnica de Adaptación al Cambio Climático (UTACC) dentro de la estructura organizacional del Programa, con presupuesto asignado, conformada por una coordinadora experta en el tema y un responsable en cada Unidad Regional y Componente designado como punto focal.
- La estructuración del enfoque conceptual y de una metodología práctica de aplicación a nivel de los MG, sustentados en el análisis cualitativo de vulnerabilidad de los sistemas de producción en base a la percepción de la comunidad sobre los cambios en la frecuencia y magnitud de los eventos climáticos adversos.
- La integración del enfoque temático en los instrumentos normativos y operativos de las contrapartes y socios estratégicos, que se percibe de gran utilidad (Ej. guías de elaboración de proyectos de riego y de evaluación ex-ante del PAR)
- La participación y aporte en mesas sectoriales temáticas y en talleres y foros dirigidos a incidir en políticas en cada nivel de socios.
- La incorporación del enfoque en el sistema de gestión de conocimiento del Programa. Se destaca la producción (exclusiva del Programa y en apoyo a la difusión del material de otras entidades como la FAN) de documentos que van desde estudios de caso, manuales cartillas y herramientas, hasta estudios más especializados como la descentralización de la información geoespacial sectorial y la transferencia de capacidades a nivel departamental.
- Iniciando en 2012 con la elaboración de la línea base para poder medir efectos de resiliencia y reducir la pobreza.

Conclusión:. Se registra un avance significativo en la conceptualización e integración del enfoque temático, tanto en el diseño de la fase, el seguimiento de cada indicador y sobre la base de los elementos recomendados por el informe de consultoría. El enfoque está en aplicación bajo el seguimiento de la UTACC y ha sido incorporado en los dos instrumentos de gestión del Programa: MG y desarrollo de capacidades. Se entiende que la adopción de un enfoque cualitativo de análisis se debe a la limitada información climatológica (de calidad) que no permite una modelación sobre variabilidades climáticas en las zonas que sirva de base para un análisis cuantitativo. Sin embargo, la falta de esta base cuantitativa va a significar un problema a la hora de medir el impacto previsto sobre el incremento de la resiliencia de las y los pequeños productores beneficiarios. La embajada de Suecia en Bolivia reconoce que la falta de la base cuantitativa sobre información climática es un problema pero que es un certidumbre que muchos proyectos de adaptación tienen que aceptar, y que aun mas importante es el establecimiento de la línea base para poder medir el cambio en

resiliencia de los beneficiarios que se puede atribuir al programa. En la búsqueda de una manera de medir y aumentar el grado de reducción de pobreza del programa y a la vez medir el efecto de los esfuerzos del programa hacia la adaptación y resiliencia a cambios climáticos, se decidió iniciar en el 2012 a utilizar el modelo RISE, Response-Inducing Sustainability Evaluation, en base a entrevistas sobre el año agrícola 2010/2011³. Como analizamos en la sección 4.2 RISE ofrece algunas posibilidades de evaluación de efecto pero que también, principalmente por su estrategia de muestreo, hay que resolver limitantes en su alcance.

Avance en el enfoque de MG

En cuanto al grado de avance del Programa en la incorporación de los distintos MG, se observan diferentes niveles de avance. Los modelos de PICAs, RT y RCA están ya consolidados y se encuentran en fase de difusión y replicabilidad, demostrando la fortaleza del Programa en estos temas. Estos modelos son reconocidos por los actores como soluciones tecnológicas que en muchos casos (atajados y sistemas familiares de microriego) son las únicas alternativas posibles de solución ante, y adaptación a, condiciones climáticas y de producción extremas.

La debilidad encontrada en algunos de los sistemas PICAs (y probablemente en proyectos de RCA y RT) es el acompañamiento después de la construcción de las obras, siendo la causa la falta de una estrategia para encarar los largos procesos que esto implica. Bajo la modalidad de apoyo directo del PROAGRO, esta tarea se transfirió a ONGs con presencia en el lugar, bajo un convenio de ejecución conjunta pero sin recursos, lo que limitó su seguimiento y rendición de cuentas. Bajo la modalidad de PROAGRO como facilitador de los procesos, la debilidad subsiste y con mayor riesgo. Se pudo evidenciar que los programas que financian los proyectos (FPS) no están siendo encarados de manera integral ni participativa, tampoco están siendo supervisados correctamente por los socios estratégicos (ej. atajado en Sacabamba que estaba siendo ejecutado con maquinaria sin los aportes del beneficiarios identificados como factor de éxito del modelo, sin supervisión del municipio o el FPS); por lo tanto queda la duda de, si bajo el nuevo marco de ejecución se desvirtúa el modelo y por tanto se arriesga su efectividad y sostenibilidad. De acuerdo a PROAGRO, el Estado separa la ejecución de la infraestructura de riego de las medidas de capacitación y asesoramiento para la gestión y producción (a cargo de diferentes Viceministerios como el VHRH y el VDRA). Una de las medidas para paliar esto es a través de las guías de diseño y elaboración de proyectos, que se espera sean aplicados por esos programas nacionales. Además, se informó que se está asesorando al VHRH en la búsqueda de alternativas administrativas

³ “La aplicación del instrumento Response-Inducing Sustainability Evaluation (RISE) que está basado en indicadores para la evaluación holística de la sustentabilidad de la producción agropecuaria a nivel de granja, a partir del 2012 va a permitir de medir y aumentar el grado de reducción de la pobreza a través de las medidas del programa”. Informe PROAGRO a CdC Diciembre 12, 2012.

de implementar medidas prolongadas de asistencia técnica, aunque no se verificaron los esfuerzos en las distintas entrevistas con el área técnica y gerencial del VRHR

Al ser el FPS quien financia también los proyectos de riego RT y RCA, se sospecha que el mismo problema existe. Para muestra, se vió la posibilidad de visitar un proyecto que está siendo ejecutado en el municipio de Cabezas, donde se informó que el proyecto de riego apoyado en su elaboración había sido paralizado en su construcción desde noviembre; lo mismo ocurre en Sacaba, por información proporcionada por mujeres que participaron en el grupo focal de Chulcu Mayu. Esto muestra las debilidades del marco institucional para la replicabilidad de los proyectos, no solo en la fase de elaboración y evaluación ex ante de proyectos (a los que PROAGRO ha estado apoyando), sino también en su seguimiento, aspecto que merece mayor atención de PROAGRO en esta nueva fase y modalidad de ejecución.

Los demás MG correspondientes a los componentes GIC y PyC están aún en fase de implementación de pilotos y de estructuración y sistematización, quedando pendiente su replicabilidad. Aun así, los MG son adecuados al contexto de las cuencas y aplicables en otros contextos. Quedan como temas de evaluación a la misión CAP2013 si logran articular riesgos y vulnerabilidad al cambio climático, y si integran bien aspectos sociales, técnicos, ambientales, económicos e institucionales.

Conclusión: Es verdad que los MG de PICAs deben ser considerados como inversiones sociales; esto no implica que no deba hacerse un análisis de costo-beneficio con indicadores de rentabilidad socioeconómica (no financiera) y no solo en base a parámetros costo - eficiencia; hace falta un análisis comparativo de fuentes de ingreso alternativas de las viviendas (especialmente por migración). Como son soluciones individuales, merecen un estudio individual. El reto del Programa está en promover la replicabilidad de los MG, no solo en el nivel local, como se ha venido haciendo, sino también a nivel nacional sectorial. La vía más probable para que estos modelos se repliquen es a través de programas Nacionales, Departamentales, y regionales de inversión pública, que son los que disponen de los recursos y que son los más débilmente apoyados por PROAGRO.

Desarrollo de capacidades

El programa cuenta con una estrategia de desarrollo de capacidades en diferentes niveles, que enfatiza en el desarrollo organizacional e institucional con elementos de desarrollo de los RRHH (i.e. gestores) de las contrapartes, socios estratégicos y aliados, bajo un enfoque de institucionalización del aprendizaje. Ha sido difícil para el equipo de evaluación de estimar hasta que grado esto se está logrando y si la aplicación, los conocimientos, coordinación y concertación entre actores es y ha sido eficaz. El Programa organiza el fortalecimiento de capacidades en cuatro dimensiones y en distintos niveles:

- **Capacidades individuales socio-técnicas.** a través de cursos de postgrado y cursos cortos en temas de riego y GIC, dirigidos a técnicos y profesionales de los socios estratégicos, gestores de cuencas y líderes locales; además a través del apoyo personalizado y a través de intercambios de experiencias entre

profesionales y beneficiarios (ej Instituto Tecnico Superior Charcas de Toro Toro).

- **Desarrollo organizacional e institucional.** A través de la asistencia a procesos de restructuración organizacional y de procesos de los socios y contrapartes (ej. INIAF, unidad de cuencas en la mancomunidad de municipios del Caine, unidades nacional y municipales de gestión de riesgos).
- **Procesos de coordinación y concertación, colaboración y trabajo en red.** A través del apoyo en la conformación de plataformas sectoriales inter-institucionales (ejemplo: la estructura de gestión de recursos hídricos en el marco del Plan Director de la Cuenca del Río Grande, donde interactúan el VRHR, las gobernaciones y las mancomunidades involucradas) o en la gestión de convenios interinstitucionales de los distintos niveles para la ejecución de proyectos en el marco de los MG. De igual manera se busca identificar a los potenciales proveedores de capacitación para técnicos y líderes GIC/GIRH y fomentar el trabajo en redes a través de convenios con universidades, institutos y escuelas de agricultura y forestales.
- **Capacidades para la formulación y negociación de políticas.** A través de acciones de incidencia y de apoyo en la elaboración de instrumentos de políticas sectoriales (ej. guías para proyectos integrales de riego y atajados, Plan Nacional de Cuencas fase II, apoyo al diseño de programas de inversión pública de los sectores (e. PRONAREC II).

Conclusión: El enfoque de desarrollo de capacidades del Programa es pertinente por su integralidad y concepto holístico que contribuyen a la obtención de resultados sostenibles. Se resalta la orientación de realizar estas acciones "a la medida de cada socio estratégico" en vez de hacerlo desde un análisis mas generalizado de necesidades del País; se considera positivo el desarrollo de capacidades a través de esfuerzos puntuales según necesidades identificadas para la implementación de los MG. En la **dimensión de capacidades individuales**, se ha capacitado formalmente a más de 1.600 técnicos y se brinda apoyo continuo al personal de los socios estratégicos, que contribuyen a formar un mercado interesante de técnicos especializados, más allá de su permanencia en las instituciones; sin embargo, se ha podido percibir en las visitas un fuerte grado de dependencia hacia el PROAGRO por parte de los técnicos municipales (sobre todo en Cochabamba) donde la transferencia de conocimiento no ha sido realizada completamente a los técnicos municipales. El aporte en la **dimensión de desarrollo organizacional** es enfocado a los puntos más críticos de los actores clave dentro de cada sector y se considera contribuyen a la implementación de la política sectorial. En la **dimensión de trabajo colaborativo en red**, se destaca el impulso a plataformas sectoriales nacionales y sub-nacionales, a nivel proyecto la estrategia de intercambio de experiencias, así como la conformación de instancias como las OGCs o alianzas público-privadas como mecanismos de transferencia de capacidades. El aporte de la dimensión de **capacidades para la formulación y negociación de políticas** es igualmente importante (por su mayor potencial de sostenibilidad) al efectuar incidencia sobre instrumentos prácticos de política pública como guías y manuales de aplicación nacional.

Cabe resaltar que, como resultado de las entrevistas realizadas y de la encuesta a los socios estratégicos (cuyos resultados se resumen en el anexo 5) se puede concluir que estos valoran como “muy relevantes” las capacidades que PROAGRO contribuye a desarrollar, sobre todo en las áreas de gestión de recursos naturales, ACC, gestión de proyectos, desarrollo organizacional y liderazgo de actores productivos. Sin embargo, reconocen que la sostenibilidad de los esfuerzos se basa en las dos últimas dimensiones (trabajo en red y apoyo en instrumentos de política sectorial), toda vez que el aporte del desarrollo de capacidades individuales y desarrollo organizacional está sujeta a la alta rotación de personal y deficiente grado de institucionalización de los socios estratégicos.

Avances en la integración del enfoque de género e interculturalidad

El enfoque transversal de interculturalidad y género se entiende en el programa como abrir oportunidades equitativos en el acceso a recursos, tecnologías y beneficios. Gran parte de los beneficiarios del programa son indígenas. En Norte de Potosí deben ser casi 100%, en Valle la gran mayoría y en el Chaco el enfoque de interculturalidad se centra en el apoyo al pueblo Guaraní a través del ONG CIPCA en el cual no se visibiliza el tema de interculturalidad.. Como bien comentan PROAGRO interculturalidad no es lo mismo que fomento de pueblos indígenas (aunque está relacionado), y el PROAGRO ha incorporado reflexiones sobre interculturalidad en la descripción de los MG, se ha organizado alrededor del tema, pero en lo visible sobresale el fomento a pueblos indígenas.

PROAGRO adopta un enfoque de participación de género en los diferentes MG basado en las necesidades prácticas, que corresponde más a un enfoque de Mujeres en Desarrollo que de Género⁴ en Desarrollo o Empoderamiento de Género que es el enfoque promovido por Suecia⁵. De acuerdo a los proyectos visitados, no se ha evidenciado un trabajo sistemático y organizado dentro del ciclo de proyectos, tendiente a la promoción del empoderamiento de las mujeres, pese a que la Guía de Género para Proyectos de Riego establece una metodología que básicamente podría orientarse a incidir en este aspecto, pero que no necesariamente es aplicada en todos los MG. Sin el ánimo de generalizar (dado el número de proyectos visitados), no se han identificado acciones concretas que promuevan activamente derechos de participación equitativa en foros de toma de decisiones y representación, que es importante encarar, sobre todo en contextos de alta migración temporal masculina. Como resultado, se observa que los comités de gestión de riego, OGCs tienen muy

⁴ Este enfoque fue ratificado en las entrevistas a los especialistas de las Unidades Regionales

⁵ Sida evaluation report 02/01 Mainstreaming Gender Equality
Sida Study: 2007:05 Mainstreaming at Sida: a Synthesis Report
Sida. 2010:01 Gender Equality in Swedish Development

poca o nula participación de mujeres en puestos de decisión, pese que los varones pasan mucho tiempo fuera de sus pueblos siguen ocupando estos puestos, aspecto que de alguna manera pueden afectar a la sostenibilidad, siendo este un potencial tema de análisis para el CAD 2013. Cabe resaltar, sin embargo, que MG como FdV en los valles o PICAs en en Norte de Potosi son proyectos que naturalmente favorecen a las mujeres en cuanto a la mayor disponibilidad y eficiencia en el uso de sus horas laborables, no perdiendo horas en recoger agua, o reemplazando a los hombres en riegos durante la noche. Esto esta bien alineado con el enfoque de Asdi a nivel global de fortalecer relaciones de genero a traves de un enfoque en “women economic empowerment”⁶ y en particular su séptimo area de trabajo: Agricultura y desarrollo rural con el objetivo de reconocer y retribuir a las mujeres en su papel fundamental como productores agrícolas, fortaleciendo entre otro las políticas e intervenciones dirigidas a la potenciación económica de las mujeres rurales y eliminación de obstáculos al trabajo productivo de las mujeres, y aumento de las inversiones que proporcionen a las agricultoras con un mayor acceso a los recursos, los insumos (fertilizantes, semillas, crédito), mercados, información y tecnologías. El objetivo global de Sida de mejorar las condiciones de vida de los pobres significa que el sector agrícola es especialmente importante para el trabajo de Sida en el empoderamiento económico de las mujeres.

3.4 Incidencia de la Temática de ACC en Instrumentos y Políticas de los Socios Estratégicos

A partir de la clarificación del enfoque temático de ACC dentro del PROAGRO y la metodología para su implementación el desarrollo de experiencias documentadas integrales de produccion, conservacion de recursos hidricos y adaptacion a cambios climaticos en las 3 areas de intervencion el programa y sus MGs se estan incidiendo en politicas locales de organismos como alcaldias, oficinas tecnicas de gobernaciones, y oficinas regionales de INIAF entre otro. En el ultimo año de la primera fase se espera poder fortalecer esta incidencia de manera considerable, cuando se termina la construccion de los MG y al haber levantado y analizado su efecto a nivel local a traves del sistema de monitoreo y su linea base. Este efecto puede ser mas visible a la hora de la mision CAP 2013.

Se espera que la incorporación del enfoque de ACC en las guías de elaboración de proyectos que adoptan los MG sean de aplicación nacional en los programas y proyectos de los socios estratégicos. En entrevistas con personal del INIAF indicaron que los modelos son un insumo para replicación con potenciales grande escala

⁶ Sida Working Paper, December 30, 2009. Women's Economic Empowerment: Scope for Sida's Engagement

haciendo referencia a programas como el PAR. El PAR es el proyecto de inversión mas grande en el sector agropecuario, y la incorporación de medidas de ACC en las guías de evaluación de proyectos del PAR pueden tener un efecto significativo. PROAGRO ha capacitado a alrededor de 50 oficiales/funcionarias del PAR a nivel nacional y regional, sobre el uso de herramientas en ACC, para integrar ACC en el PAR I y PAR II, y se cuenta con el compromiso del PAR, de incluir esto en el Manual de Operaciones del PAR II (se espera coordinar el trabajo con INIAF). El equipo de evaluación visitaron una inversión de PAR con una alianza en el Chaco en la cual PROAGRO han brindado AT al modelo de silvicultura.

Debemos resaltar en este acápite que surgió una sugerencia de la Gobernación Departamental de Santa Cruz (la única entrevistada) sobre un mayor apoyo a nivel meso, incluyendo la articulación de los MG con los Planes de Ordenamiento Territorial. Un buen ejemplo sería fortalecer los diálogos sectoriales regionales a multi-nivel en función a rubros concretos de interés mutuo para lograr el fomento a la participación de comunidades, asociaciones de productores, sector privado etc.

Conclusión: Es prematuro de evaluar el efecto de la integración de ACC todavía como la línea base apenas esta saliendo del horno (RISE), y la mayor parte de los MGs todavía esta en preparación o validación. Hay buenas pautas pero dada la importancia del asunto para el grupo meta es de suma importancia que los sectores integran aun mas el tema de ACC en sus programas nacionales y que buscan, cuando sea relevante, el apoyo de PROAGRO con este fin. De igual manera representantes nacionales de los sectores deben considerar fortalecer (en lo posible) a evaluaciones de programas como MIAGUA y PAR con expertos en ACC para estimar el efecto de la integración de criterios y guías ACC por beneficiario y a nivel de país y estimar el efecto que ha tenido de fortalecimiento de resiliencia de las inversiones del PAR, MIAGUA etc.

3.5 Fortalecimiento de Coordinación Inter-sectorial e inter-institucional

El carácter multisectorial (riego, gestión integral de cuencas y desarrollo agropecuario) y multi-nivel (nacional y subnacional) del PROAGRO le significa una enorme potencialidad para promover el diálogo y coordinación entre los diferentes actores, así como para articular esfuerzos para fomentar la integralidad de las intervenciones en el desarrollo rural agropecuario.

Fomento a la coordinación inter-sectorial

Desde su rol de facilitador, el Programa ha estado haciendo esfuerzos para generar espacios y mecanismos de promoción del liderazgo sectorial y la articulación entre los sectores de riego y desarrollo rural agropecuario entre los que se destacan:

- La conformación del Comité de Coordinación (CdC) con la participación de ambas contrapartes nacionales, el VIPFE, PROAGRO, la BMZ y Asdi, como

comité consultivo en el que se debaten los temas de importancia sectoriales y se toman las decisiones sobre las intervenciones del Programa.

- La promoción de visitas conjuntas de los integrantes del CdC a los proyectos para verificar "in situ" los avances y aplicación de enfoques de las intervenciones. Esta iniciativa se convierte a la vez en un espacio de intercambio entre las contrapartes sectoriales nacionales y los socios estratégicos del nivel departamental, regional o municipal; por lo tanto, es un espacio potencial para la retroalimentación y articulación de políticas en ambos niveles y para el impulso de acciones integrales.
- El apoyo al fortalecimiento del INIAF que, desde su rol, puede constituirse en un articulador de los actores del sector agropecuario a partir de la promoción de innovación agropecuaria, capacitación y transferencia tecnológica, pero en ciertos rubros y zonas que sean compatibles con los priorizados a nivel local.
- La promoción de sinergias para vincular proyectos sectoriales de riego con medidas de conservación de cuencas.
- El apoyo a la conceptualización, estructuración e implementación del Observatorio Agroambiental Productivo del VDRA, en etapa de lanzamiento. Este pretende recolectar información generada a nivel local, de interés tanto para el MMAyA como del MDRyT para la retroalimentación de sus políticas.

Sin embargo, tanto las contrapartes nacionales como el equipo del PROAGRO coinciden en que es necesaria una mayor coordinación entre ambos, que en la práctica no se ha visto en hechos concretos, quedando pendiente la elaboración e implementación de una agenda conjunta en la búsqueda de lograr la integralidad de las intervenciones (infraestructura y asistencia técnica para la producción).

Fomento a la coordinación y articulación entre actores nacionales y subnacionales

El mayor aporte potencial del Programa a nivel nacional es la retroalimentación de políticas públicas, desde la aplicación práctica y sistematizada de experiencias de manejo de recursos naturales o agropecuarios que han demostrado ser exitosas. El CdC ha sido uno de los principales vehículos para presentar los avances de experiencias concretas y sistematizadas; pero también se han utilizado e impulsado otros mecanismos, como propuestas concretas a planes y programas sectoriales nacionales, considerados muy relevantes por los actores a nivel nacional.

Se destaca el hecho de que el Programa esté impulsando los espacios de articulación definidos por las políticas sectoriales, tal es el caso del Plan Director de la Cuenca del Río Grande, como un espacio específico de articulación y coordinación entre el nivel nacional y los niveles subnacionales para la gestión de los Recursos Hídricos, como los Espacios Locales de Concertación y Centros de Referencia aplicados en Cochabamba con el modelo de Frutas del Valle y en el Chaco con la producción de maíz, y el apoyo brindado a la conformación de las Unidades de Gestión de Riesgos (UGRs) en 25 gobiernos municipales piloto seleccionados por el VDRA.

A nivel municipal-nacional se destaca la promoción de sinergias a través del apoyo a la gestión de co-financiamiento de proyectos de inversión pública.

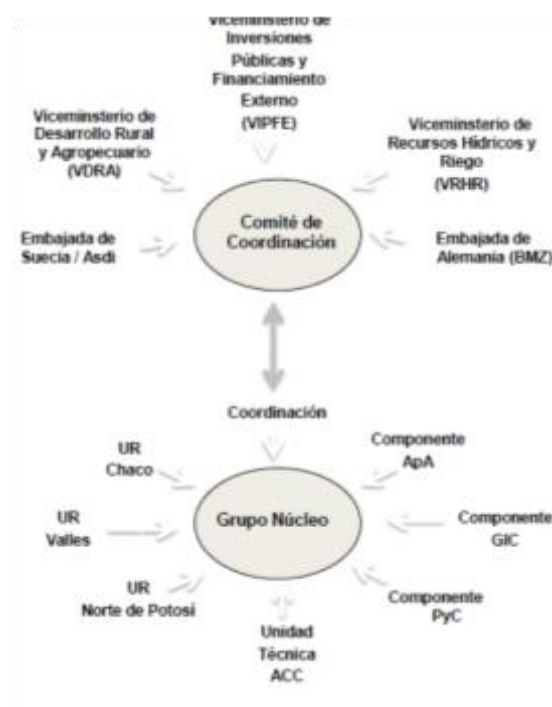
4 Eficiencia de Arreglos Institucionales

4.1 Pertinencia de la Estructura de Ejecución del Programa Respecto a su Diseño

Para la promoción del liderazgo sectorial

Como bien indica el documento de programa, la sustentabilidad de los MG apoyados por el PROAGRO depende de las capacidades desarrolladas en los actores e instituciones nacionales, regionales y locales y de su grado de apropiación. Para ello, es fundamental que el Programa apoye el liderazgo de sus contrapartes y socios estratégicos en la aplicación de estos MG, en el marco de sus mandatos y roles para dar continuidad a los esfuerzos. Se admite que se están haciendo los esfuerzos a través de foros como el CdC, aplicación de guías en la gestión pública, pero que el resultado depende mucho de la apropiación, capacidad, y apertura de los Viceministerios y socios sub-nacionales de tomar este liderazgo.

Como señala la figura las contrapartes y los representantes de los dos países donantes, Alemania y Suecia, están involucrados a través de un Comité de Coordinación (CdC),



y se responsabilizan para la ejecución de las líneas de trabajo, y el logro de las metas, acordadas de forma conjunta en los POAs. La finalidad de la participación de las contrapartes en el desarrollo, implementación y evaluación de los MG mejora sus conocimientos prácticos y sus capacidades de brindar de forma independiente servicios al grupo meta. Son miembros fijos del CdC representantes de VIPFE, Embajada Alemana, La embajada de Suecia en Bolivia, VRHR, VDRA, y del equipo GIZ-PROAGRO.

En el PRODOC se enfatiza desde la conceptualización del Programa que el éxito o fracaso del PROAGRO en su

segunda fase será responsabilidad compartida de los organismos de cooperación y las contrapartes nacionales. Por ello se resalta la labor del CdC, donde se toman decisiones consensuadas. Las memorias de reuniones CdC demuestran el intercambio de información acerca del manejo del programa, las decisiones tomadas y el

seguimiento de estas por PROAGRO y contrapartes. El CdC también cuenta con un comité técnico que requiere ser ampliado en tiempo dedicado y participación, o establecer un comité técnico particular, el cual puede servir para discutir logros, barreras y oportunidades, y coordinar incorporación de experiencias, modelos, enfoques, guías en política, planificación y programas nacionales y subnacionales. Este espacio sería importante no solamente para mejorar la coordinación y comunicación intersectorial, sino para mejorar alineación y apropiamiento y por lo tanto fortalecer aspectos de sostenibilidad.

Comunicación y Coordinación

Es un logro del PROAGRO el contar con el CdC a nivel ejecutivo y con los grupos núcleo internos como espacios periódicos de análisis, reflexión e intercambio de experiencias en el equipo del Programa, con el fin de mejorar sus intervenciones. Se ha detectado, sin embargo, la necesidad de abrir espacios adicionales con presencia y participación de las contrapartes nacionales para discutir temas más operativos que por la naturaleza de instancia ejecutiva del CdC, no siempre encuentran cabida.

Es nuestra impresión de que el programa está aprovechando los espacios que los ministerios abren y ponen a disponibilidad y de que hay problemas de los ministerios que están fuera del alcance del programa de solucionar, como el cambio frecuente de personal.

Percibimos falta de conocimiento acerca del PROAGRO en algunas de las direcciones de importancia estratégica del VRHR que podría denotar problemas internos de comunicación; por otra parte, se observa por las actas del CdC la falta persistente del VDRA en los CdC y visitas en los proyectos, dificulta esta coordinación directa y las oportunidades de articulación.

Gestión de conocimiento

Este es un aspecto esencial del Programa, pues se constituye en la base del enfoque de asesoramiento basado en experiencias prácticas validadas en campo y sistematizadas como prácticas probadas para su difusión y escalabilidad. En este sentido, se destaca la sorprendente cantidad de material producido y publicado, así como la minuciosidad técnica y relevancia de su contenido, que son además reconocidos por otras agencias de cooperación y los actores académicos e institucionales. Se resalta de igual manera el proceso continuo de investigación, análisis- reflexión y respuesta para la generación de conocimiento del Programa, que se constituye en una ventaja comparativa frente a otros similares.

El material generado se constituye en una fuente de referencia para los actores del desarrollo y la academia. De hecho, se ha estado empleando como base para los cursos de capacitación formal dictados en el marco del Programa.

Sin duda este material tiene también un enorme potencial para su integración en las políticas y normativa sectoriales. Cabe, sin embargo, mencionar que para ello hay que hacer más partícipes a los "hacedores de políticas públicas" VDRA y VRHR.

Encontramos que algunos socios estratégicos (ej. Gerencia del PAR), direcciones de las contrapartes nacionales carecen de información suficiente sobre los conceptos y resultados de implementación de los MG, lo que podría . limitar potenciales alianzas para alcanzar mayores resultados a futuro.

4.2 Coherencia y Funcionamiento del Sistema de Planificación, M&E del Programa en Función de Resultados y Productos

La planificación del PROAGRO se efectúa sobre la base de programaciones operativas anuales (POAs) que se realizan en cada Unidad Regional con los socios a nivel subnacional y a través de los coordinadores de componentes con las contrapartes y socios a nivel nacional. La programación se efectúa con cada socio y contraparte combinando la demanda de los socios y la oferta del PROAGRO a partir de sus enfoques metodológicos de MG y desarrollo de capacidades. Las actividades del POA se agregan a nivel de programa y se definen en correspondencia a cada objetivo e indicador del marco lógico. El POA es presentado al CdC para su debate, consenso y aprobación.

En cuanto al sistema de monitoreo y evaluación del Programa, se pueden distinguir dos niveles.

Un primer nivel es el monitoreo de tipo gerencial sobre el avance del POA que se efectúa semestralmente bajo la responsabilidad del Coordinador y Responsables de Componentes y que sirve de base para los reportes anuales de avance de Programa. Se hace a través del llenado de la matriz de monitoreo basado en resultados (MBR) en el que se reportan los avances de las actividades y productos programados, relacionados a los resultados del marco lógico para cada objetivo y componente. Los resultados del monitoreo en este nivel se reflejan en los reportes semestrales al CdC.

Un segundo nivel de monitoreo y evaluación se está realizando a nivel de: i) medición de efectos e impactos de las intervenciones efectuadas a partir de la implementación de los MG sobre los pequeños productores y productoras; y ii) medición de resultados del desarrollo de capacidades de los socios estratégicos y contrapartes.

En el primer caso, se utiliza la herramienta RISE (Response inducing sustainability evaluation), a partir de la cual el PROAGRO ha levantado una línea de base para la evaluación de sostenibilidad, a nivel de finca, para una muestra de 212 fincas. El análisis contempla 10 ámbitos integrales y 52 parámetros de análisis, que el PROAGRO considera como indicadores proxy para medir los resultados alcanzados en términos del incremento de resiliencia de los sistemas de producción de la finca. El análisis se efectúa comparando una muestra de 212 fincas de beneficiarios y no beneficiarios (testigos) de las intervenciones (por modelo de gestión) dentro de una misma cuenca y en cuencas diferentes, estableciéndose para cada región parámetros

(benchmarking) para calificar el estado de sostenibilidad de la finca. La línea de base así levantada ha sido complementada con un análisis estadístico para obtener datos representativos a nivel de MG y de región. Los resultados de la línea de base están en análisis para su publicación y difusión.

El equipo de evaluación aprecia el esfuerzo del programa para establecer esta línea base lo cual es un paso importante para poder medir el efecto de la integración de medidas de adaptación en los instrumentos de ejecución, los MG. Las siguientes decisiones tomadas pueden limitar el alcance del análisis potencial sobre los efectos a resiliencia y reducción de pobreza:

- La muestra ha sido seleccionada por personal de PROAGRO y la estrategia de muestreo ha sido “considerando criterios de representatividad y sobre todo *disponibilidad* de participación de los productores en el estudio” (Informe Borrador RISE Marzo 2013), y no de manera aleatoria (al azar) lo cual permita otro nivel de confianza del análisis estadístico.
- El tamaño reducido de la muestra⁷ (total 212 fincas incluyendo el grupo control sin MG, con 33 entrevistas en Norte de Potosí y Sur de Cochabamba, 93 en Valles y 86 en Chaco).
- La base de datos se encuentra de carácter preliminar incorporando datos de fincas con identificación, MG, indicadores y parámetros de sostenibilidad. Pero, menciona el informe RISE, la base de datos muestra deficiencias en los datos de las fincas. Se explica con “principalmente a que es un primer intento de generar este tipo de información por parte del RISE”.

En el segundo caso, se emplea la metodología de mapeo de alcances “outcome mapping”, que consiste en identificar las carencias que tiene cada socio y contraparte para cumplir efectivamente con los servicios que brinda en torno a su rol y a la intervención que se quiere promover desde PROAGRO. Esta herramienta se convierte en un instrumento de planificación de acciones de desarrollo de capacidades “a medida” para el 100% de los socios y contrapartes, que establece los pasos que se tienen que tomar para lograr los objetivos. Cada una de las estrategias de desarrollo de capacidades identificadas se levanta en un formato de planificación que se traduce luego en el POA, donde se vinculan con los objetivos y resultados esperados en el marco lógico. El instrumento incluye además indicadores que de alguna manera reflejan el grado de aplicación de las capacidades desarrolladas.

⁷ El programa menciona se consideran que para un programa de desarrollo, el ‘sampling error’ de máxima de 6,71 % es admisible indicador con mayor número del PROAGRO se refiere a 30,000 productores, por lo tanto: Con un valor límite (marginal value) de 5 %, Con un nivel de confianza de 95 %, Con una población beneficiaria de 30,000 productores, Y con una distribución de respuestas de 50/50 (la más grande), Llegamos a una tolerancia máxima (sampling error) con los 212 entrevistas de: 6,71 %. Pero esta lógica solamente es pertinente con una muestra aleatoria, lo cual no es el caso según el informe RISE recibido.

Conclusión: El sistema de planificación, monitoreo y evaluación es coherente con, y responde a los objetivos trazados en la matriz de marco lógico del Programa, alineando las actividades y productos a los resultados esperados. Se destaca el mapeo de alcances como instrumento tanto de planificación como de monitoreo del desarrollo de capacidades. El sistema de evaluación RISE para medición de efectos e impactos de las intervenciones a nivel de beneficiarios y beneficiarias es un sistema innovador en el país, que ha permitido unificar los criterios de evaluación entre los técnicos del PROAGRO; la información resultante es potencialmente beneficiosa para la reflexión y el análisis interno de las intervenciones del PROAGRO sobre la base de evidencias y para afianzar o cuestionar algunos supuestos de trabajo, a partir de la identificación de factores críticos para la sostenibilidad de las fincas. Esta información es también relevante para incidencia en políticas públicas de los socios tanto a nivel nacional como local a objeto de mejorar la asistencia técnica para la producción y para la academia; tiene también un gran potencial para la asistencia técnica personalizada a nivel de los productores y productoras.

Sin embargo, entre los parámetros de análisis no se considera el factor de vulnerabilidad a los efectos climáticos; por lo tanto, la herramienta no permite medir el grado de la efectividad de los modelos como medidas de adaptación. El desafío es, por un lado, filtrar e interpretar la información realmente útil para el Programa a partir de los numerosos indicadores; por otro lado, se entiende por el informe borrador de RISE que el muestreo no fue hecho al azar, lo que limita el alcance de las conclusiones. Se debe considerar si se repita la aplicación periódica de la herramienta en una muestra más representativa y levantada al azar. Si no, se debe observar lo siguiente:

- Se repita las entrevistas con *exactamente* los mismos finqueros,
- Cuando se convierte a los 501 preguntas en 52 parámetros, y de allí a 10 valores ocurre un proceso de selección y valoración, el cual es determinante al "estado de la finca". Será muy importante que para la línea base que se documenta como es el peso relativo de los parámetros para calcular el indicador, y al replicar la encuesta para el final del programa, que se utiliza el mismo cálculo, para evitar manipulaciones de resultados.
- Se establece un estudio coherente de las otras fuentes de cambios sociales, económicas y ambientales y sus efectos relativos a los mismos finqueros seleccionado para poder comprender los efectos atribuibles a los modelos de gestión promovidos por el programa. Para el fin de medir y aumentar la reducción de pobreza de los resultados se debe relacionarlos a otros estudios, incluyendo por ejemplo los "Living Standards Measurements", "Dinámicas Territoriales Rurales" (www.rimisp.org/dtr) y otros, para poder concluir sobre la atribución relativa del programa.

4.3 Transparencia y Oportunidad del Sistema de Gestión de Información del Programa

Internamente, se denota un buen nivel de comunicación y flujo de información entre los componentes y las unidades regionales del Programa, que permite el trabajo operativo. Sin embargo, por la percepción de actores a nivel nacional, especialmente el VRHR, el Programa no está brindando un buen mecanismo para concertar la articulación de las prioridades locales y nacionales y no brinda el espacio suficiente para ejercer el liderazgo sectorial ya que las acciones se definen muy a nivel local. Al respecto, el equipo considera que el Programa está respetando y aprovechando los espacios de concertación local promovidos por el mismo gobierno y el marco legal de Autonomías y Descentralización (ELCs y planificación participativa a nivel municipal y regional).que bien podrían fungir como espacios de coordinación. Se considera que, por su alcance, el PROAGRO no es el espacio para promocionar las políticas sectoriales a nivel sub-nacional, sino que se deben buscar otros mecanismos. En lo referente a la preocupación de que se podría mejorar el co-financiamiento de acciones, esto dependerá de la capacidad de lobbying del VRHR ante las instancias sub-nacionales.

Una observación recurrente por parte de las contrapartes nacionales y de algunos socios estratégicos nacionales (Gerencia del PAR) y subnacionales (GM de Sacabamba y de Boyuibe) en los distintos niveles es la necesidad de que el PROAGRO presente su presupuesto desglosado y ejecución financiera de cada gestión para efectos de: i) mejorar la planificación operativa anual de los socios estratégicos; ii) se facilite la devolución impositiva (sabiendo cuánto de impuesto se debería pagar); iii) permitir evaluar el costo-eficiencia que implica ejecutar las acciones de asistencia técnica en el nivel que brinda el Programa y ver las posibilidades reales de encarar estas tareas desde las instituciones para su replicabilidad y escalabilidad sostenibles.

A la vez, para cubrir las demandas de las contrapartes de tener mas informaciones sobre presupuesto programado y ejecutado del aporte GIZ, se firmó finales de 2012 un acuerdo entre la embajada alemana, la GIZ, VIPFE, MDRyT y MMAyA, donde se especifican todos los datos financieros requeridos por la parte boliviana, así como los procesos de entrega de esta información.

4.4 Grado de Pertinencia del Esquema de Co-Financiamiento BMZ-Asdi

La co-financiación entre BMZ y Suecia en Bolivia no es la primera experiencia de colaboración en la región. La experiencia previa en Guatemala, en la cual trabajaba antes el responsable de la Embajada de Suecia en Bolivia en este periodo, ha servido para que el personal clave de PROAGRO logre un modus operandi funcional, incluyendo los reportes a las embajadas.

A la entrada de La embajada de Suecia en Bolivia en el PROAGRO hubo discusiones entre las partes sobre el enfoque, los niveles de esfuerzo requeridos en cada nivel administrativo del Estado y sobre cómo fortalecer el alineamiento y armonización multi-sectorial y multi-nivel. Experiencias de programas sectoriales, enfoques inter-sectoriales y enfoques con énfasis en planificación desde abajo para arriba les llevaron al diseño flexible de asistencia técnica en base a demandas que se tiene actualmente. Hay un consenso entre Asdi y GIZ de que hay que hacer lo necesario para optimizar el alcance de los productos y resultados y que esto se logra con la capacitación de los actores claves, sobre todo en los niveles municipal y departamental, porque es a ese nivel que se concretizan las intervenciones. De igual manera, hay un consenso de que PROAGRO continúa buscando su cambio de ser ejecutor a ser facilitador.

Se estima que el cambio de autoridades y la rotación de personal en las instituciones a nivel nacional y subnacional es un factor riesgo para poder lograr niveles de competencias técnicas necesarias para poder lograr y mantener resultados previstos.

En conversación con la Embajada de Suecia en Bolivia menciona que esta de acuerdo de que hay diferencias con la GIZ en las maneras de reportar avances. Embajada de Suecia en Bolivia busca que se monitoree y reporten efectos (outcomes) y requiere que el marco y la metodología de planificación para una eventual tercera fase siga esta lógica para asegurar que se puede medir claramente la contribución de productos y resultados en función de efectos buscados, y, que los indicadores y metas se formulen sistemáticamente utilizando criterios SMART.

5 Sostenibilidad

Este acápite se refiere al análisis del grado de aporte del PROAGRO a mecanismos y procesos sustentables de desarrollo rural agropecuario en torno a la conservación y uso eficiente de los recursos naturales (especialmente agua). A fin de facilitar las conclusiones, y por las diferencias en el grado de avance de los componentes, el análisis se efectúa de manera diferenciada. La evaluación de sostenibilidad se efectúa desde tres perspectivas relacionadas entre sí: (i) la incidencia del Programa sobre los mecanismos de sostenibilidad de los distintos actores; (ii) las potencialidades de replicabilidad, escalabilidad e integralidad de los MG promovidos por el PROAGRO; y (iii) la capacidad técnica y financiera de las contrapartes y socios estratégicos para dar sostenibilidad a los logros alcanzados.

5.1 Incidencia en Mecanismos de Sostenibilidad de los Distintos Actores

Apropiación e institucionalización de los MG promovidos

a. Modelos asociados al componente 1 (APA)

Es evidente que el PROAGRO se ha convertido en un referente técnico a nivel nacional y sub-nacional en los temas relacionados al componente de APA y sus MG de PICAs, RT y RCA. Una muestra de ello es la solicitud continua de apoyo y asistencia técnica en el diseño, supervisión, análisis y evaluación de proyectos de riego, atajados y presas por parte del VRHR y de los socios estratégicos sub-nacionales (ej. solicitud de apoyo técnico del Gobierno Departamental de Tarija en la solución de problemas técnicos en las represas).

Esto se debe por un lado, al grado de consolidación de estos modelos en cuanto a su conceptualización, implementación, sistematización y difusión mediante los cursos de capacitación brindados a través de las entidades académicas y cursos cortos destinados a técnicos de las entidades ejecutoras de programas de inversión sectorial. Por otro lado se debe al destacado nivel de conocimientos y experticia del equipo técnico del Programa en estos temas, que es ampliamente reconocido por los actores. Además, el periodo de consolidación de estos modelos ha coincidido con un “boom” de inversiones en el sector de riego a través de numerosos programas de inversión pública. Finalmente, se trata de un tema muy asociado a modelos de infraestructura, cuyos resultados a partir de su buen funcionamiento demostrado son más rápida y fácilmente visualizables y por ende apropiables.

Como consecuencia, el avance registrado en términos de incidencia en los mecanismos de sostenibilidad de los actores en los diferentes niveles de gobierno a partir de estos modelos es sustancial.

A nivel nacional, se destacan los aportes a la normativa sectorial del MMAyA realizados a través de la producción de guías e instrumentos de elaboración de PICAs (atajados y sistemas de micro-riego) y de RT y RCA, orientados a optimizar la calidad de los diseños y los tiempos de los procesos de preinversión. Cabe destacar que esta normativa va a llenar un vacío de las normas de Inversión Pública para el sector, cuyas exigencias no diferencian entre proyectos “estandarizables” como son los atajados y sistemas de micro-riego) y sistemas de riego convencionales; otro vacío a llenarse será el relacionado a la introducción del riego tecnificado como tecnologías alternativas para incrementar la eficiencia en el uso del agua. Se destaca de igual manera la producción de material técnico complementario en esta fase II - ej. los documentos de la serie de investigación aplicada para criterios de *diseño y construcción de obras de captación para riego*: “*Obras de riego para zonas montañosas*”, “*Presas derivadoras*”, “*Galerías filtrantes*”.

A nivel local, se resalta la incidencia en los gobiernos subnacionales (especialmente municipales) en los cuales se está logrando una apropiación paulatina de los modelos a través de tres mecanismos: (i) el apoyo en la elaboración de diseños de proyectos -generalmente a través de la contratación de consultores externos de apoyo a los municipios- que reúnen las condiciones actualmente requeridas por los programas de inversión para su financiamiento; y (ii) la gestión de financiamiento para los proyectos; y (iii) la capacitación indirecta a los técnicos locales a través del seguimiento al diseño de los proyectos (aunque no se da en todos los casos) los intercambios de experiencias entre técnicos municipales.

A nivel de las y los beneficiarios finales, el PROAGRO ha introducido un instrumento con considerable potencial de retroalimentación y análisis, a partir de las hojas de indicadores y parámetros a nivel de finca, resultantes de la aplicación de la herramienta RISE; pese a los grandes desafíos para su aplicación sistemática y periódica y ampliación de la muestra, este es un instrumento que debe permitir al pequeño productor/a tomar decisiones para la mejora de su sistema de producción.

b. Modelos asociados al componente 2 (GIC)

Se entiende que los “MG”⁸ promovidos a través de este componente (PF, AdC, y RE) están aún en proceso de análisis, validación y sistematización. El momento para hacer

⁸ Debería considerarse el cambio de la denominación de “MG”, sobre todo en este componente, ya que estos se refieren en realidad a medidas concretas que, aplicadas de manera integral y bajo distintas

incidencia en los mecanismos de sostenibilidad del sector es apropiado, toda vez que se está gestando una fase del PNC. Las medidas promovidas pueden encajar como ejes orientadores para el diagnóstico y definición de acciones estratégicas en los lineamientos para la elaboración e implementación de los planes directores que se pretenden realizar como instrumentos de gestión y marco de proyectos del sub-sector.

Los logros de los esfuerzos del Programa en cuanto a incidencia son más evidentes a nivel local en los municipios piloto (ej. Comarapa), donde se han facilitado procesos de asistencia técnica para la introducción y/u optimización de algunas medidas a través de las cuencas pedagógicas⁹. Esto se debe a que los MG han sido desarrollados siempre con un socio estratégico local.

A nivel nacional, sin embargo, se percibe una falta de apropiación “de inicio” por parte del VRHR, como cabeza de sector, de los modelos relacionados al componente GIC. La causa podría ser la insuficiente participación e involucramiento parcial de esta instancia en el análisis, desarrollo y validación de estas experiencias. Consecuentemente, prevalece la duda en la contraparte nacional sobre la adecuación y articulación de estas medidas a las políticas nacionales. Vale la pena mencionar que el Programa ha efectuado esfuerzos por involucrar al VRHR (y articular al VDRA) a partir de las visitas conjuntas programadas de parte del CdC. Estos esfuerzos parecen no ser suficientes y con razón, toda vez que, si se espera que estas medidas sean replicadas a mayor escala, estas deben ser técnicamente validadas y enriquecidas con la experticia del personal del sector.

Cabe mencionar que uno de los modelos en particular, el de AdC que actualmente está siendo implementado en el municipio de Comarapa, levanta dudas en el sector sobre su adecuación a la política nacional de “no mercantilización de los recursos naturales” porque implicaría compensaciones por servicios ambientales. Desde el punto de vista del equipo evaluador, el fondo municipal ambiental que se ha creado en este caso es más un mecanismo de corresponsabilización de los actores que un pago por servicios ambientales en el sentido estricto de la palabra y es una solución sostenible para la protección de la cabecera de las cuencas del municipio. Las alternativas concretas a esta solución ofertadas por la política nacional parecen no estar desarrolladas (por lo menos no obtuvimos una respuesta satisfactoria a esta cuestionante durante las entrevistas); la alternativa visible se refiere a subsidios estatales vía expropiación y/o inversión pública, combinados con un estricto control

modalidades propias de cada contexto, pueden llegar a constituirse en MG integral de recursos hídricos bajo el enfoque de cuencas.

⁹ Este concepto se refiere a un espacio de planificación participativa de intervenciones en microcuencas, orientadas a la protección y uso eficiente de los recursos naturales, que está siendo establecido en el PNC –Hay que mejorar la definición de lo que es una cuenca pedagógica.

gubernamental. Queda la duda si esta última alternativa es viable dados los recursos financieros limitados, si la capacidad de respuesta para la regulación estatal en sus distintos niveles es suficiente y, sobre todo, si este modelo genera realmente corresponsabilidad como base de sostenibilidad en el tiempo. Habrá que tomar en cuenta que el éxito de los AdCs radica en: (i) el control de cumplimiento de los compromisos de ambas partes y la responsabilidad sobre este; (ii) la regulación del uso de los recursos forestales, sea como declaración de área protegida o como área de uso controlado; y (iii) en evitar que los usuarios y usuarias de la parte superior de la cuenca conviertan sus compromisos en mecanismos de presión para conseguir otro tipo de beneficios. Este último riesgo se detectó en la comunidad de Papachacra, donde los usuarios y usuarias de la parte superior de la cuenca condicionan su aporte en mano de obra y terrenos para reforestación a la construcción de un sistema de riego para la comunidad. Este último ejemplo lleva también a la necesidad de reflexionar sobre la importancia de contar con un ordenamiento del recurso hídrico previo como base para el establecimiento de los acuerdos.

c. Modelos asociados al componente 3 (PyC)

Queda pendiente el apoyo a los sistemas de comercialización. Se entiende que el enfoque de intervención está todavía en construcción y que por su trabajo en red es muy dependiente de las dinámicas de los actores. Sin embargo, se resaltan los esfuerzos que se están efectuando en los casos de MdM y FdV para el estudio y concreción de mercados para la producción, aunque, aparte de la venta de leche a los gobiernos municipales para el desayuno escolar, aún no se han concretado iniciativas.

En este componente queda aún pendiente trabajar la parte de comercialización y definir bien la estrategia de acción en estos temas, involucrando conceptos por ejemplo, de alianzas para negocios inclusivos, fortalecimiento a la asociatividad de productores e involucrando más al sector privado para la consecución de mercados. Será interesante conocer la sistematización de los factores de éxito de estos modelos y su potencialidad de generalización dados los distintos contextos en los que se implementarán las acciones.

Sostenibilidad desde el enfoque de desarrollo de capacidades

El enfoque de desarrollo de capacidades adoptado impone las bases de una estrategia de salida del Programa, sobre todo a partir de la incidencia en instrumentos de política pública y de la conformación de redes de trabajo colaborativo; estas dos dimensiones del enfoque de desarrollo de capacidades tienen un potencial importante para superar barreras estructurales, como la rotación continua de personal o los cambios de estructuras organizacionales, que afectan a las otras dos dimensiones de desarrollo de capacidades individuales y organizacionales.

Participación

A nivel municipal y regional, se destaca el aprovechamiento y fomento del PROAGRO en espacios de concertación promovidos en las políticas sectoriales (ej. ELCs, CDIs, OGCs) a través de los cuales se permite una reflexión de manera

participativa sobre las prioridades de intervención y que a la vez representan espacios de incidencia del Programa.

A nivel nacional, se destaca el CdC como el espacio participativo de planificación conjunta; sin embargo, existe la percepción de que no hay una adecuada retroalimentación entre los niveles locales y nacionales de planificación que asegure complementariedad y sinergia de acciones para una mayor efectividad.

5.2 Capacidad Técnica y Financiera de Contrapartes y Socios Estratégicos para Sostener los Logros

Los logros obtenidos por el PROAGRO son efecto de un proceso de consolidación del Programa de casi 8 años y que, de acuerdo al personal entrevistado, ha implicado el desarrollo continuo y sistemático de capacidades del propio equipo, implicando inclusive la especialización de sus técnicos. Se puede preguntar, en cuanto a sostenibilidad financiera y técnica, si será factible mantener este nivel dadas las limitaciones del sector público. Como mencionado en la introducción al contexto del programa (sección 2) la sustentabilidad de los procesos promovidos por el programa se insertan y dependen del proceso de cambio político y económico del País y la correspondiente reorientación de las instituciones de estado en sus procesos de consolidación, para acomodarse a la nueva visión de desarrollo.

Consideramos que hay dos limitaciones principales; (i) las limitaciones en los socios por discontinuidad de su personal, y (ii) las limitaciones de recursos disponibles, sobre todo para proyectos GIC, pero también para mantenimiento del modelo de manejo de monte (en particular en el trabajo apoyado por PROAGRO con comunidades guaraníes). Reconocemos que la gestión de recursos para proyectos de inversión en GIC constituye una acción central del VRHR, situación que no se espera que cambie.

El hecho de que hay cambios de autoridades y la rotación de personal frecuente en las instituciones a nivel nacional y subnacional es un factor riesgo para poder lograr niveles de competencias técnicas necesarias para poder lograr y mantener resultados previstos. Eso está fuera del alcance del programa y requiere cambios de políticas de personal dentro de los Viceministerios y de los socios estratégicos. También se ha mencionado que la competencia salarial entre el sector público y privado, incluyendo en este último la oferta de la cooperación, contribuye a estos procesos.

En cuanto al acceso a recursos financieros para sostener y el nivel de asistencia técnica y para mantener las inversiones la viabilidad financiera está considerada en los MG que operan con ingresos a través de venta de productos. Pero como unos modelos no incluyen comercialización (como en el NoPo) y como otros, y particularmente en la parte de comercialización, están en proceso de construcción y

consolidación, no se puede decir con certeza si, o después de cuantos años, son autosostenibles, y los beneficiarios y instituciones requieren medios financieros para mantenerlos.

Conclusiones

- El Programa ha venido apoyando en la implementación de mecanismos de sostenibilidad para la aplicación de MG del componente APA se refiere, a través de la promoción de la integralidad de las intervenciones. Queda pendiente, sin embargo, hacer partícipe al VDRA en la revisión y validación de las guías en desarrollo, pues su aporte sería valioso para complementar la visión integral de los proyectos, a partir de la incorporación de los alcances y metodologías de asistencia técnica para la producción y capacitación en la gestión de riego.
- El nivel de incidencia de PROAGRO en los modelos asociados a la GIC es todavía muy local; y a pesar de esfuerzos a nivel regional no se está logrando la apropiación debida en el nivel nacional, lo que podría arriesgar su escalabilidad. Se entiende que esto se debe a que los recursos potencialmente disponibles para el financiamiento de intervenciones como AdC está en los municipios y en los propios actores (a través de acuerdos de conservación recíprocos de cuencas), pues no existen programas nacionales de inversión que financien iniciativas en este sector. Sin embargo, los recursos municipales son de hecho limitados y compiten por intervenciones en otros sectores. Este aspecto trae a colación la duda sobre la sostenibilidad financiera de estos modelos y la necesidad de explorar trabajo en red con otras cooperaciones, ONGs y fundaciones que trabajan estos temas en las regiones.
- Se destaca el enfoque de trabajo en red involucrando a los diferentes actores sectoriales a partir de las para la incidencia del componente PyC.
- Las acciones de desarrollo de capacidades alizadas de manera holística constituyen una base para la estrategia de salida del Programa, que debe ser trabajada en esta fase.
- Las instituciones trabajando en los dos sectores en la que el programa opera, operativizan sus políticas a través de programas de inversión pública, implementados por los propios ministerios y/o con el concurso de los gobiernos subnacionales.
- Como consecuencia de la separación de las cabezas de sector, cada uno ejecuta programas sectorialmente definidos, que dificultan la coordinación y consenso de lineamientos y la articulación de esfuerzos para lograr la integralidad de las acciones. En gran medida, estos programas significan también la fuente de recursos para mantener el personal técnico en los ministerios (ej. PISA, PASA, PAR).

6 Conclusiones

En este acápite, se resumen las principales conclusiones del análisis. Las conclusiones intentan resolver las preguntas concretas formuladas en los términos de referencia sobre la relevancia y pertinencia estratégica, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Programa.

Relevancia y pertinencia estratégica del Programa

La focalización temática de las intervenciones del Programa hacia el fortalecimiento de la resiliencia de las y los pequeños productores a los efectos de los cambios climáticos responde a las necesidades del grupo meta. El trabajo que se realiza se ajusta a la realidad biofísica, económica, social y cultural de las 3 áreas geográficas de intervención. La jerarquía de objetivos, resultados y actividades realizadas, apunta a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y los ingresos de la población, vía mejora de sus condiciones de producción y resiliencia frente al CC. En el Norte de Potosí las intervenciones están focalizadas en un estrato de población de extrema pobreza, mientras que en el Chaco y Valles están más dirigidas a grupos con potencial productivo y de generación de ingresos.

Los MG implementados en los tres componentes del PROAGRO responden a solucionar la problemática sectorial y regional en temas de alta relevancia, vinculando en base al eje agua y la innovación agropecuaria, el manejo y conservación de los recursos naturales para la sostenibilidad de la base productiva en un contexto de alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático, ***en acuerdo con las políticas sectoriales a nivel nacional y sub-nacional. El Programa está contribuyendo de manera relevante a los esfuerzos nacionales para mejorar la adaptación y resiliencia de la pequeña producción agrícola al cambio climático*** a través de estrategias de incidencia y asesoramiento en la aplicación de metodologías prácticas en los programas y proyectos relacionados con los MG que se promueven..

Eficacia

Avances hacia los resultados del marco lógico esperados

El Programa reporta avances cuantitativos significativos en cuanto a los objetivos y resultados de sus componentes, con un peso específico mucho mayor en APA, respecto a GIC y PyC. Esto se debe a que los modelos de PICAs, RT y RCA están mucho más consolidados, a que el PROAGRO ejerce un rol protagónico de apoyo al sector por la experticia y solidez de su equipo y al “boom” de fuentes de financiamiento disponible a través de programas nacionales de inversión en agua y riego que permiten su escalabilidad masiva. ***Estos avances del primer componente son los que permiten sobrepasar las metas numéricas trazadas a nivel de objetivos de módulo y de fase.*** Los modelos implementados en los otros dos componentes

registran un avance lento considerando el tiempo de implementación de la segunda fase, tanto en su construcción como en su implementación y replicabilidad. Esto se asocia a que las medidas promovidas a partir de los modelos implican procesos largos que envuelven mucho más que infraestructura; involucran procesos sociales de construcción de confianza y de sistemas sólidos de gobernanza (como en el caso de la GIC) que requieren un acompañamiento continuo y fuentes de financiamiento de largo plazo difícilmente cubiertas sólo a través de recursos públicos por los costos altos que implica, lo que levanta el cuestionamiento sobre la sostenibilidad financiera que permita su replicabilidad.

Los avances cualitativos en términos de la aplicación óptima de los MG son evidentes en los casos que han recibido asistencia directa y acompañamiento cercano del Programa (muchos de ellos iniciados durante la primera fase, sobre todo en APA): los sistemas de riego y atajados están funcionando, la asistencia técnica a la producción ha sido efectiva y las parcelas demostrativas de los modelos de MdM y FdV demuestran resultados tangibles. Algunos de los casos observados durante la visita de campo demuestran que ***este puede no ser el caso de los proyectos ejecutados bajo la nueva modalidad de ejecución con PROAGRO como facilitador de procesos a través del desarrollo de capacidades de las entidades ejecutoras y de programas de inversión masiva***. Se han identificado debilidades en la implementación de los proyectos relacionados a la falta de aplicación y seguimiento adecuado de las medidas que justamente constituyen los factores de éxito de los MG (ej. ATI-DESCOM).

Contribución a las políticas sectoriales y programas nacionales

La contribución a las políticas sectoriales y a los programas nacionales es relevante, se enfoca a resolver cuellos de botella específicos identificados para el avance en la escalabilidad de los MG promovidos y está dentro del alcance factible del Programa. En el sector de desarrollo rural agropecuario, se destaca el apoyo a dos de los ejes principales de política del VDRA, relacionados con el marco estratégico del Programa: el observatorio climatológico agroambiental y el desarrollo organizacional del INIAF. En el sector de recursos hídricos y riego se destaca el soporte a la elaboración de la PNC II y a la normativa sectorial a través de la elaboración de guías de elaboración de PICAs y proyectos de riego los programas; ambos instrumentos son mecanismos importantes de incidencia y potencial replicabilidad de los MG de APA. El apoyo es más notable a los programas del sector de agua y riego y se efectúa a través de: (i) la conceptualización y diseño de nuevos programas como el PRONAREC II; (ii) la capacitación de técnicos de los gobiernos municipales y de las entidades ejecutoras de los programas de inversión sectorial (FPS para Mi Agua y PRONAREC) para mejorar sus servicios de elaboración, evaluación y supervisión de proyectos de riego. Cabe mencionar que ***esta contribución está sujeta a la dinámica propia de las instituciones***.

Progreso en la implementación de los enfoques temático y metodológicos

El Programa ha avanzado significativamente en la incorporación del enfoque de adaptación al cambio climático tanto en la institucionalización como en la integración metodológica del concepto en los MG y el desarrollo de capacidades de los socios. Se considera que se han implementado las recomendaciones del informe de consultoría sobre “Avances en la integración del enfoque de adaptación al cambio climático fase 2 del PROAGRO (Dic. 2011)”. Se destaca también la incorporación del enfoque en las guías e instrumentos de gestión promovidos por el Programa para la ejecución de inversiones sectoriales a través de los programas nacionales; también se resalta la producción de material al respecto. ***Queda pendiente la metodología que permita medir la efectividad de los MG como medidas de adaptación y la evaluación de la suficiencia del análisis cualitativo a nivel de percepción de usuarios y los indicadores de sostenibilidad a nivel de finca (RISE) como proxy de aproximación.***

Los MG tienen un nivel de avance diferenciado en cuanto al ritmo y alcance, con una clara ventaja de los modelos relacionados al componente de APA (PICAs, RT, RCA). Estos modelos están ya consolidados y en proceso de difusión para su escalabilidad y replicabilidad de forma masiva, coadyuvados por un contexto favorable de disponibilidad de recursos para su financiamiento y por un sub-sector más estructurado. Los modelos de PyC y de MIC son recientes en comparación a los del componente APA y están aún en proceso de validación; es interesante la estrategia de trabajo en red que se está promoviendo con estos modelos, al involucrar a distintos actores involucrados en su implementación, generando condiciones para la sustentabilidad de los procesos promovidos.

Progreso en el logro de resultados tangibles sobre las y los beneficiarios

Sobre la base de la muestra de los proyectos visitados y los grupos focales realizados, se pueden evidenciar resultados significativos en los distintos aspectos asociados a los medios de vida de la comunidad y a sus condiciones de seguridad alimentaria. Las condiciones de producción han mejorado significativamente, la producción se ha diversificado permitiendo la diversificación de la dieta alimentaria y la generación de ingresos adicionales a nivel familiar. Los mecanismos de organización comunitaria se han fortalecido con el desarrollo de nuevas capacidades de producción y gestión. ***Los proyectos han beneficiado mayormente a las mujeres en términos de satisfacción de sus necesidades prácticas, pero han incidido poco en la participación equitativa en espacios de poder y decisión.***

En enfoque de desarrollo de capacidades

El enfoque de desarrollo de capacidades asumido por el Programa es apropiado a las necesidades del Programa. En la dimensión de desarrollo de capacidades individuales sus resultados son muy dependientes del grado de institucionalidad de las contrapartes y socios estratégicos. La permanente rotación de personal en los

niveles técnicos y gerenciales y la limitada capacidad financiera para contratar personal profesional por parte de los socios, asociada también a las múltiples funciones que el escaso personal debe cumplir, son factores que condicionan fuertemente la sostenibilidad de este enfoque en esta dimensión. Cabe resaltar que esto se debe a factores estructurales que están fuera del alcance del Programa y de muy difícil solución. ***Se destaca, sin embargo, que el apoyo en las dimensiones organizacional, de trabajo en red y apoyo en política pública y su instrumentalización son medidas que contribuyen muy bien a hacer sostenibles estos esfuerzos,*** supliendo de alguna forma los vacíos que pueden quedar por rotación de personal.

Eficiencia de la gestión, arreglos institucionales y organizacionales

Los instrumentos de planificación y monitoreo son eficientes y efectivos para la gestión y seguimiento gerencial del Programa. La planificación “a medida” de la asistencia técnica efectuada con cada socio a partir del mapeo de alcances permite apuntar a objetivos concretos y enfocar las acciones de manera más efectiva. Los instrumentos de monitoreo en base a resultados facilitan el seguimiento gerencial a la programación operativa y a los resultados establecidos en el marco lógico. Se están efectuando esfuerzos en las unidades regionales (especialmente en Norte de Potosí) para generar y aplicar instrumentos de monitoreo y sistematización geográfica con las últimas tecnologías de SIG, a la vez que se han hecho esfuerzos por medir la efectividad del desarrollo de capacidades en los socios a partir de 7 indicadores concretos. ***El sistema facilita el reporte de avance que ha estado siendo enviado de forma periódica al CdC en las fechas establecidas.***

La información de avance operativo es generada y reportada de manera oportuna y responde a las necesidades de las contrapartes. Sin embargo, la información presupuestaria y de avance financiero reportada por el Programa es considerada por las contrapartes y socios como insuficiente y que podría ser transparentada.

Fortalecimiento a procesos de coordinación inter-sectorial y multi-nivel

El Programa ha estado realizando esfuerzos para fortalecer procesos efectivos de trabajo colaborativo entre el VDRA y el VRHR, desde los mecanismos establecidos en su esquema de ejecución. Se ha consolidado el CdC como instancia consultiva, a través del cual se aprueban las programaciones operativas anuales y se analizan y retroalimentan los avances del Programa. La Coordinación del PROAGRO ha promovido visitas a los proyectos por parte de los integrantes del CdC a partir del 2012, que es un espacio en que las autoridades pueden intercambiar criterios para promover la integralidad de las acciones. ***Ambas contrapartes coinciden en que hace falta profundizar los esfuerzos para fortalecer el trabajo colaborativo*** No se cuenta con una agenda de trabajo conjunto inter-sectorial a través, por ejemplo de proyectos pilotos que involucren a ambos sectores. Por supuesto, ***la realización de agendas de trabajo conjunto, más allá de los mecanismos establecidos en el esquema operacional del Programa depende de la disponibilidad de recursos y de la voluntad política de ambos sectores.***

Por el concepto del Programa (basar el asesoramiento sobre la base de la recopilación, validación y sistematización de experiencias exitosas) y su desconcentración operativa en las tres unidades regionales, el trabajo se concentra mayormente en el nivel municipal. En este sentido, se entiende que el mayor esfuerzo esté desplegado en la incidencia y desarrollo de capacidades los socios estratégicos para que se implementen y repliquen los MG en este nivel. El Programa ha estado promoviendo un encuentro entre las contrapartes nacionales y los socios municipales a partir de las visitas conjuntas a los proyectos. ***Se extraña, sin embargo, el soporte a una participación más efectiva de los gobiernos departamentales en el Programa, y el fomento a su rol articulador entre las políticas nacionales y las municipales.*** El apoyo e involucramiento de este nivel de gobierno es fundamental para los procesos de sustentabilidad que promueve PROAGRO; por sus competencias asignadas en términos de planificación regional del desarrollo y recursos naturales y de articulación, asistencia técnica y desarrollo de capacidades en los municipios (competencias similares a las intervenciones del Programa), esta es la instancia en la que se van a tener que generar condiciones y trabajar en la estrategia de salida del PROAGRO, a fin de dar continuidad a sus acciones. Este nivel tiene también un potencial para la replicabilidad de los MG a partir de su incorporación en sus instrumentos de planificación territorial (planes de ordenamiento territorial y uso de suelos). Un buen paso en este sentido se ve en la iniciativa en curso para apoyar a la gobernación departamental de Santa Cruz en la realización de sus “Diálogos regionales de gestión de riesgos y cambio climático”. ***Un factor que podría estar afectando a un mayor involucramiento y coordinación con los niveles meso de gobierno son las diferencias políticas de visión de desarrollo con el Gobierno Nacional (caso Santa Cruz).***

Avances en el trabajo en red con otros actores

Una de las fortalezas del PROAGRO, reconocida por las contrapartes, socios y actores de la cooperación internacional, es su capacidad de trabajo en red. Se destaca el trabajo con otros programas de la GIZ como el PROAPAC y ENDEV a partir de los cuales se están ensayando alternativas de trabajo conjunto que pueden convertirse en potenciales MG, como la reutilización de aguas servidas tratadas para su uso en riego o la integración de bioenergía como medida de protección de cabeceras de cuenca y fuentes de agua.

7 Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

Sobre la base del análisis efectuado sobre el Programa, rescatamos las siguientes buenas prácticas y lecciones aprendidas que esperamos sean de utilidad para la reflexión del equipo de Programa:

- *La organización de giras de vista a los proyectos con los integrantes del CdC contribuye a la articulación de actores y retroalimentación de las intervenciones desde una perspectiva integral.* El desafío está en capitalizar los aportes de manera sistemática en los instrumentos de intervención del Programa.
- *La identificación de estrategias para superar cuellos de botella y limitaciones de capacidades institucionales de las contrapartes y socios para lograr resultados específicos relacionados al marco estratégico del Programa hace que se visualice de mejor manera la cadena de impactos de las intervenciones desde el enfoque de desarrollo de capacidades.* Esta es una mejor opción que trabajar los POAs a demanda como se hacía hasta 2012, porque se asegura un efecto directo sobre los resultados esperados del Programa. El desafío está en consensuar si los resultados específicos esperados en el marco estratégico del Programa corresponden a las prioridades de los socios.
- *La traducción de los MG en instrumentos de normativa sectorial (guías de gestión de proyectos) parece ser el mecanismo más sostenible de transferencia hacia los sectores para su replicabilidad y scaling-up.* El desafío es avanzar más allá de la etapa de preinversión de proyectos, hacia mecanismos efectivos de acompañamiento a la ejecución donde además se asegure la integralidad de los componentes de infraestructura, AT y desarrollo comunitario-organizacional.
- *Los intercambios de experiencias entre técnicos de los municipios y las visitas de representantes comunitarios a experiencias con resultados visibles han resultado ser medidas efectiva de promoción de la demanda de proyectos (y por ende de su replicabilidad) en torno a los modelos promovidos por PROAGRO.*
- *La estrategia de trabajo en red con actores sectoriales y multi-nivel es una estrategia que ha permitido al Programa operar en el contexto político.*
- *El haberse involucrado en la solución y rehabilitación de atajados, contruidos por ONGs fuera del Programa, que no estaban funcionando por problemas de infiltración, ha elevado la imagen técnica del PROAGRO en el Norte de Potosí.*
- *La producción y sistematización de conocimiento generado por el Programa genera la memoria institucional que permite la continuidad de sus acciones.*
- *El rescate de experiencias que han funcionado y su optimización para replicarlas.* Desafío: sistematizarlas para poder adecuarlas a cada contexto.

8 Desafíos y Recomendaciones

En esta sección se identifican los desafíos centrales del Programa para lo que queda de la segunda fase y de cara a una eventual tercera fase. Se plantean recomendaciones puntuales para encarar estos desafíos, que se espera sean de utilidad para el PROAGRO.

Desafío 1. ¿Cómo asegurar mayor integralidad vertical y horizontal en las intervenciones de PROAGRO?

Reforzando los espacios y mecanismos de trabajo colaborativo entre los dos sectores a través de:

Comité de Coordinación del Programa

- Analizar la pertinencia de conformar un comité técnico bisectorial, para la identificación, priorización, evaluación y retroalimentación continua desde un punto de vista más operativo que gerencial. Podría aprovecharse el comité técnico establecido en el reglamento operativo del CdC, ampliando sus funciones como un espacio de discusión sobre temas como: el análisis y validación conjunta de los MG, temas de adaptación al cambio climático y la identificación de áreas potenciales de desarrollo de capacidades de los socios estratégicos para implementar sus intervenciones en el marco de las políticas nacionales.
- Dar continuidad a la iniciativa de las visitas conjuntas a los proyectos; asegurar un mecanismo para efectuar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones emergentes de esas visitas (esta podría ser otra función más del comité técnico).

PROAGRO-GIZ

- Promover y apoyar al VDRA y el VRHR para que las guías de aplicación de la normativa sectorial, a cuya elaboración está apoyando contemplen un enfoque integral para promover mayor efectividad y sostenibilidad de las inversiones
- Facilitar el involucramiento del VDRA en la revisión de las guías de los sub-sectores de recursos hídricos y riego y GIC en actual elaboración y guías futuras, para que este pueda retroalimentarlos según sus prioridades y políticas sectoriales.. Una estrategia podría ser promover espacios técnicos de revisión.
- Proponer la participación del VDRA en la evaluación del programa Mi Agua con el VRHR que se está preparando, para recibir la retroalimentación a partir de sus políticas.
- Organizar eventos de planificación a nivel de cada Unidad Regional, para la validación, con los socios, el VRHR y VDRA, de la programación operativa anual efectuada previamente con cada socio estratégico en el nivel local y para difundir sobre los avances de la gestión anterior; se podría invitar a la

cooperación, ONGs y fundaciones a estos espacios a objeto de articular esfuerzos y recursos.

- Explorar estudios sobre modelación de cambio climático que han efectuado otros actores a nivel municipal (ej. FAN) y analizar la posibilidad de incluirlos resultados en el análisis de los MG.

VRHR y VDRA

- Acordar una agenda de trabajo y explorar la posibilidad de efectuar proyectos piloto que integren los enfoques y visiones de política de ambos sectores.
- Involucrar más a sus mandos medios e instancias técnicas para el tratamiento de temas operativos que, por la naturaleza consultiva-gerencial del CdC no pueden ser tratados a ese nivel.
- Proponer alternativas claras y, concretas y técnica y financieramente factibles al modelo de Acuerdos de Conservación de Cuencas o coadyuvar en su validación.
- Al VHRH: Involucrar al VDRA en la revisión de las guías de los sub-sectores de recursos hídricos y riego y GIC en actual elaboración y guías futuras, para que este pueda retroalimentarlos según sus prioridades y políticas sectoriales.

DESAFIO 2. ¿Cómo lograr mayor apropiación por parte de las instituciones para lograr la sostenibilidad de las intervenciones?

VRHR y VDRA

- La participación del nivel nacional en la identificación, priorización, validación y difusión de los MG ha sido limitada, se recomienda tanto a los ministerios como al equipo PROAGRO-GIZ, dentro de sus alcances, de hacer mayores esfuerzos para involucrar más a los sectores en el desarrollo de los MG para garantizar la replicabilidad y escalabilidad. Aunque es necesario reconocer que esto dependerá de la apertura y la actitud proactiva de parte de los sectores.

PROAGRO-GIZ

- En la eventualidad de encarar una tercera fase del programa, asegurar que la conceptualización y diseño sea un proceso ampliamente participativo para generar apropiación de inicio por parte de los socios.
- Continuar con la producción de material de conocimiento (como estudios de caso de los proyectos MIC, producción y comercialización, etc) e instrumentos de gestión sectorial (guías y manuales específicos para la evaluación y seguimiento de proyectos de riego, MIC, producción y comercialización) incidiendo en su elevación a rango normativo y en su incorporación en los programas nacionales.

DESAFIO 3. ¿Queda aun espacio para el fortalecimiento de políticas y capacidades de las contrapartes a partir de las intervenciones territoriales?

VRHR y VDRA

- Continuar con las iniciativas de reutilización de aguas servidas tratadas para riego que han venido ejecutando con el PROAPAC como una solución sostenible y de gran potencial de replicabilidad
- Ligar las medidas e iniciativas (especialmente de GIC con los modelos de PF y RE) a instrumentos más estratégicos de planificación territorial (ej. un plan de manejo integral de la cuenca y/o los planes de ordenamiento territorial) en los que se determine las áreas con aptitud de manejo y aprovechamiento adecuado del bosque y las áreas netas de protección. De esta manera, se contribuirá al aprovechamiento futuro de las cabeceras
- Es prematuro evaluar el efecto de la integración de ACC en los diferentes niveles de gestión. Se debe considerar fortalecer (en lo posible) a programas como MIAGUA y PAR con expertos en ACC para estimar el efecto de la integración de criterios en los proyectos y desarrollar guías sobre ACC adaptadas por beneficiarios y región del país donde serán aplicadas. También se podría estimar el efecto que ha tenido sobre el fortalecimiento de la resiliencia en las inversiones del PAR, MIAGUA etc.

DESAFIO 4. ¿Cómo PROAGRO puede aportar de mejor manera a procesos sustentables a través de incidencia?

PROAGRO-GIZ

- Al ser el PAR y el PASA los programas de inversión pública a nivel nacional que financian proyectos de apoyo a la producción y comercialización, se recomienda explorar con más profundidad áreas comunes, estrechando el relacionamiento con el nivel de coordinación y difusión de experiencias exitosas del PROAGRO a fin de fomentar su replicabilidad a través de estos programas.
- Explorar (en esta o en la siguiente fase, dependiendo del avance de los MG) y documentar los proyectos donde se demuestren las sinergias entre los sectores de riego, gestión integral de cuencas y producción y comercialización, junto con un análisis crítico de condiciones de viabilidad (costos beneficio) y las capacidades que se requieren para lograr esta integralidad.
- Sobre la base de la comparación de experiencias, profundizar más en los MG asociados a la GIC, ver qué es generalizable y qué depende de cada contexto; promover metodologías más que resultados y analizar la metodología de validación y transferencia a contrapartes y socios. Análisis de las condiciones para la replicabilidad y sostenibilidad financiera.

CAP

- Evaluar de forma comparativa y aleatoria proyectos ejecutados bajo la modalidad de apoyo directo del PROAGRO y bajo el apoyo a partir del asesoramiento de PROAGRO vía desarrollo de capacidades para analizar el grado en que los MG se han efectuado de la forma esperada; especial énfasis debería hacerse en el análisis del cumplimiento de factores de éxito y su incidencia en el resultado final de los proyectos. Esta evaluación podría llenar el vacío de exigencia cualitativa del indicador 1.1 del marco lógico a nivel de

objetivo de módulo, sobre la aplicación efectiva comprobable de los MG por parte de las familias beneficiarias.

- Evaluar sobre la base de una muestra representativa los resultados de la estrategia de desarrollo de capacidades de los socios estratégicos y contrapartes en función de sus capacidades para asumir los requerimientos para la buena gestión e implementación de los MG una vez que PROAGRO ha salido y/o terminado.

Recomendaciones adicionales

Embajada de Suecia

- Identificar un/a experto/a en género e interculturalidad, con conocimientos en temas de adaptación al cambio climático, para reforzar las iniciativas de integración de estos enfoques realizadas por el Programa en los proyectos de riego y producción y de GIC. La integración deberá seguir la política sueca, orientando los esfuerzos no solo a satisfacer las necesidades prácticas de hombres y mujeres, sino también a promover la participación equitativa en espacios de poder y decisión, a partir de una metodología de trabajo integrada en la forma de trabajo de los MG.
- Coadyuvar en la identificación de metodologías cuantitativas que permitan medir efectivamente el grado de efectividad de los MG como medidas de adaptación al cambio climático y de progreso en la resiliencia de las y los pequeños productores, como enfoque promovido por Suecia en esta fase. Explorar trabajo conjunto con las universidades (ej. Laboratorio de física de la atmósfera de la UMSA-La Paz que ha estado trabajando modelos para ciertas cuencas en Bolivia)

PROAGRO-GIZ

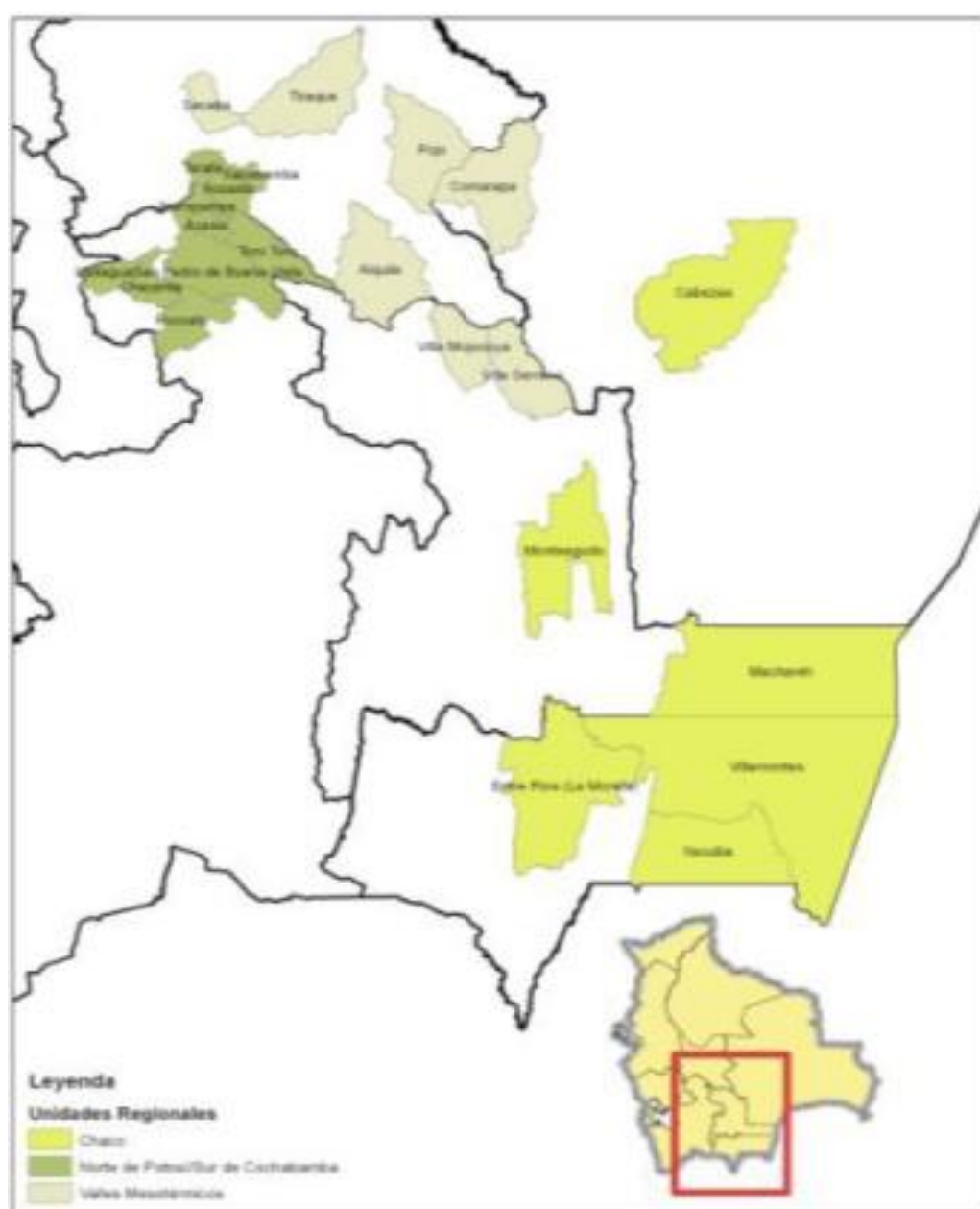
- En cuanto a la articulación de redes sectoriales, será importante que el PROAGRO continúe participando en mesas sectoriales en proceso de estructuración como el caso de cambio climático y gestión de riesgos, involucrando a entidades que vienen trabajando en estos temas, como son la FAN, NATURA, LIDEMA e incluso otros actores académicos (ej. Laboratorio de física de la atmósfera de la Universidad Mayor de San Andrés de Paz).
- Las experiencias de interculturalidad en el Chaco podrían resultar en una sistematización de dimensiones interculturales, en coordinación con los socios. Por ejemplo se puede analizar si el modelo MdM responde a necesidades de indígenas guaraní y como se puede ampliar el apoyo a otros de los más pobres y vulnerables de la región. El análisis debe incluir el trabajo de CIPCA apoyado por PROAGRO, y aprender de su sistematización y replicabilidad buscada en 5 otras comunidades.
- Delegar funcionarios expertos de la GIZ para que trabaje más cercanamente con el en el FPS promoviendo capacidades en acción entre los técnicos.
- Continuar con el esfuerzo de capacitación a los equipos técnicos de los socios estratégicos sobre la base de la evaluación de cuellos de botella y carencias. Reforzar el desarrollo de capacidades en el área de fiscalización de proyectos, tanto en la etapa de diseño como en la ejecución.

CAP

- El alcance definido en los TdR para la presente evaluación de medio término no se establece el análisis de costo eficiencia del PROAGRO con respecto a los resultados alcanzados. Sugerimos que este aspecto sea considerado en el CAP 2013, dada la insistencia de los actores a nivel nacional y sub-nacional, que consideran necesaria esta información para evaluar si las contrapartes nacionales y socios estratégicos pueden mantener estos estándares para asegurar las alternativas de replicabilidad masiva y sostenibilidad de las intervenciones.
- Para la tercera fase, podría pensarse en introducir un componente de apoyo a la preinversión de proyectos que financie su elaboración (siendo este el principal cuello de botella), acompañado de cursos certificados a ejecutores. La evaluación debería considerar la capacidad real del Estado en sus diferentes niveles para asumir la preinversión de proyectos con la calidad deseada.

Anexos

1. Mapa de Bolivia y Zonas de Intervención del PROAGRO PROAGRO



2. Análisis del contexto del Programa

A partir de 2006, Bolivia entró en un período de cambios del modelo económico y de reestructuración institucional del Estado, que adquiere un mayor protagonismo en la promoción del desarrollo económico y en la estructuración del manejo de los recursos naturales. Estos cambios se plasman en la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional, aprobada en 2009, cuyo instrumento de gestión es el Plan Nacional de Desarrollo (PND) promulgado el año 2006 y que no ha sido actualizado a la fecha.

Uno de los cambios en la estructura del Poder Ejecutivo a nivel de gobierno central es la separación de las carteras de riego y desarrollo rural agropecuario en dos ministerios sectoriales: MMAyA (a través del VRHR) y MDRyT (a través del VDRA), respectivamente.¹⁰

En el sector de recursos hídricos y riego, los actores principales a nivel nacional son el VRHR como cabeza de sector y el SENARI, que se desconcentra a nivel departamental en los SEDERIs.

El sector de desarrollo agropecuario, por su parte, está presidido por el VDRA. El brazo de investigación acreditada, asistencia técnica y capacitación en temas agropecuarios y forestales es el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF); este fue creado mediante Decreto Supremo N° 29611, del 25 de junio de 2008, como una institución descentralizada, con personería jurídica propia, autonomía de gestión y patrimonio propio, bajo la tuición del MDRyT.

Sectorialmente, se han promulgado los Planes Nacionales de Cuencas (PNC), de Riego (PNR) y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario (PSDA) que establecen los lineamientos generales de gestión, los primeros dos en proceso de ajuste.

Ambos sectores operativizan sus políticas a través de programas de inversión pública, implementados por los propios ministerios y/o con el concurso de los gobiernos subnacionales. Como consecuencia de la separación de las cabezas de sector, cada uno ejecuta programas sectorialmente definidos, que dificultan la coordinación y consenso de lineamientos y la articulación de esfuerzos para lograr la integralidad de las acciones. En gran medida, estos programas significan también la fuente de recursos para mantener el personal técnico en los ministerios (ej. PISA, PASA, PAR).

¹⁰ Antes ambos sectores dependían de una sola cabeza de sector, el entonces Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

Los programas de inversión en riego (MI AGUA, PRONAREC) se ejecutan a través del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS), entidad que canaliza recursos de transferencia a los gobiernos municipales, bajo las condiciones establecidas en los programas, consensuadas entre la cooperación internacional y el VRHR; entre estas condiciones, el cumplimiento de la normativa vigente de inversión pública. El FPS transfiere parte del ciclo operativo de proyectos a los gobiernos municipales, como la elaboración de preinversiones y la ejecución de los proyectos, quedándose con el rol de evaluación ex ante y seguimiento en la ejecución.

De esta manera, se apoya a la política de autonomía y descentralización del Estado, que establece la autonomía de gestión política, técnica y administrativa de los gobiernos subnacionales (departamentales, regionales, indígenas y municipales); la configuración territorial-administrativa así definida es un entramado complejo donde aún existen vacíos y sobreposición de competencias entre los distintos niveles de gobierno en lo que a la gestión de recursos naturales se refiere. Por otra parte, los recursos asignados para el cumplimiento de las competencias asignadas son generalmente escasos, lo que implica la necesidad de apalancamiento de recursos entre los niveles de gobierno. Sin embargo, esta se dificulta por las diferencias político-partidarias de las autoridades nacionales y subnacionales, que se ha exacerbado en los últimos 5 años por las diferencias de enfoque de desarrollo entre el partido de gobierno y la oposición.

3. Metodología de la Evaluación

La metodología combinó la aplicación de las siguientes técnicas de investigación y análisis:

- **Análisis de documentación relevante del Programa**, proporcionada por La embajada de Suecia en Bolivia GIZ y los socios estratégicos, que permitió, por un lado, obtener una visión general sobre la teoría de cambio y los desafíos encontrados en la reorientación del programa después de la primera fase; por otro lado, sirvió de base para enfocar las preguntas semi-estructuradas para las entrevistas, grupos focales y encuestas realizadas. La documentación incluye, entre otras:
 - Acuerdo de ejecución del PROAGRO – GIZ
 - Convenio entre Asdi y GIZ
 - Convenio Marco entre Asdi y Bolivia
 - Marco Lógico original y actualizado
 - Documento de Programa, Nov 2010
 - Control de avance de la primera fase 2010
 - Planes anuales operativos 2011, 2012 y 2013
 - Informes de avance semestrales y anuales (2011-2012) del Programa en general y reportes específicos
 - Documentos y estudios seleccionados ejecutados por el programa
 - Estrategias, políticas y programas/proyectos relevantes para el PROAGRO:
 - Avances en la aplicación del enfoque de Adaptación al Cambio Climático (ACC) en la segunda fase de PROAGRO, Informe de asesoría externa, P. Fruhling, Diciembre 2011
 - Informe de evaluación del PROAGRO en su fase 1.
 - Estrategia de capacitación del sector riego
 - Material de capacitación
 - Documentos de sistematización de los MG desarrollados por el PROAGRO
 - Documentos de memoranda, decisiones y comunicaciones entre La embajada de Suecia en Bolivia y PROAGRO/GIZ
- **Análisis de información primaria y secundaria del Programa**, derivada del sistema de monitoreo y evaluación, de los reportes e informes sobre los proyectos de la muestra, programaciones, presupuestos y reportes de avance, así como de bases de datos relevantes y sistemas de información asociadas al PROAGRO.
- **Entrevistas.** El equipo evaluador utilizó diferentes técnicas de entrevistas, dependiendo del tipo de información requerida y del informante clave:
- *Entrevistas directas:* Aplicadas con el personal del PROAGRO, la contraparte de La embajada de Suecia en Bolivia, las instituciones nacionales de contraparte

(VRHR, VDRA) y algunos socios estratégicos institucionales clave implicados en la ejecución (PAR, INIAF, Gobiernos regionales, departamentales y municipales de la muestra de proyectos visitados). En estas entrevistas se utilizaron las preguntas guía semi-estructuradas, combinadas con técnicas de autoevaluación de cada entidad, para lo cual se solicitó una presentación de los resultados logrados, además de un análisis de las potencialidades y limitaciones que se enfrentan en la implementación del proyecto y medidas adoptadas para su solución. Las presentaciones ilustraron en cierto grado aspectos de adaptación de cambios climáticos, género y etnicidad, así como de apropiación del Programa por parte de instituciones nacionales.

- *Entrevistas individuales:* Se efectuó entrevistas con los socios estratégicos locales relacionados con la muestra de proyectos visitados para obtener su *percepción* sobre la implementación de los MG en su jurisdicción, si su capacidad ha sido fortalecido, sobre sus niveles de apropiación y sobre las perspectivas para continuar trabajos similares en el futuro.
- *Entrevistas cerradas y semi-abiertas* en una encuesta electrónica enviada a socios estratégicos y aliados del programa con el fin de ampliar la base de respuestas con actores no consultados en el trabajo de campo. Se recibieron 12 respuestas, correspondientes al 27% de los socios del Programa. El análisis de los resultados no da base para un análisis con resultados estadísticamente significativos, pero sirve de complemento a las otras fuentes de información consultadas.
- *Grupos focales:* Se realizaron grupos focales (diferenciados por género) con el concurso de los beneficiarios y beneficiarias finales y representantes de instituciones más relevantes de los proyectos de la muestra visitados. Se empleó la metodología de evaluación del “cambio mas significativo” que es un *método* subjetivo basado en la “teoría de cambio”; este consiste en levantar percepciones y valoraciones personales y de sabiduría popular de los beneficiarios para analizar una situación evidente de cambio luego de una intervención de desarrollo. Se analizaron los cambios más significativos sobre los medios de vida de la comunidad, vale decir, sobre su entorno físico, ambiental, socio-organizativo, político, económico. En los grupos focales se logró incluir miembros de comunidades vecinas que no son beneficiarios/as directos/as, para apreciar sus opiniones sobre el potencial de adoptar/adaptar aspectos de los MG. También se utilizó el análisis institucional “Venn” con beneficiarios y beneficiarias locales para ver la forma en que el Programa ha incidido en la articulación de actores a nivel local.
- **Observación directa,** a través de se visitas a las obras de infraestructura, protección de cabeceras de cuencas, parcelas de manejo de monte y producción de frutales, etc.

4. Lista de Proyectos Visitados y Programa de Visitas

Lista de proyectos visitados

Unidad regional	Proyecto visitado/socio estratégico	# participantes en grupos focales
Chaco	Gestión integral de cuencas y producción bajo riego en Caigua/Gobierno regional de Villamontes, INIAF	10 mujeres y 15 hombres
	Parcela de investigación de maíz en Pirití/INIAF, Gobierno Regional de Villamontes	4 mujeres y 6 varones
	Centro de referencia para el manejo de monte y agua para una ganadería sustentable en San Antonio y en la comunidad indígena guarani de Isipotindi/Gobierno Municipal de Macharetí, APROLAC, INIAF, PAR	4 mujeres y 4 hombres
Valles	Riego tecnificado para un uso más eficiente del agua en la agricultura-comunidad Chulcu Mayu/Gobierno Municipal de Tiraque (se contó con la presencia de otras 7 comunidades que están replicando la experiencia)	28 mujeres y 19 hombres
	Acuerdos de conservación de cuencas en Comarapa/Gobierno Municipal de Comarapa	6 mujeres y 4 hombres
	Producción y comercialización de frutas de valle en Pojo/Gobierno Municipal de Pojo, INIAF	9 mujeres y 16 hombres
Norte de Potosí	Atajados para producción bajo riego en Sacabamba y Anzaldo/Gobiernos Municipales de Sacabamba y Anzaldo	2 mujeres y 3 hombres
	Sistemas de micro-riego en Toro Toro	7 mujeres y 9 hombres

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROAGRO:

Agenda para la misión del 19 febrero al 08 de marzo 2013

Lugar	Fecha	HORA	PROGRAMA
SCZ	mar, 19.02	09:00	Reunión con UR Valles
		09:45	<u>Temas:</u> Breve presentación del trabajo de la UR Valles con la Gob. Departamental de SCZ <u>Participantes:</u> Peter Amussen
		10:00 12:00	Reunión con Gobernación SCZ (UR VALLES) <u>Temas:</u> Adaptación al Cambio climático y áreas protegidas, diálogo regional, Coordinación con SEARPI tema cuencas. Presentación de avances con el PROAGRO, relevancia de las intervenciones para la Gobernación <u>Participantes:</u> Manlio Roca (Secretario de Desarrollo y Medio Ambiente)
CBBA	mie, 20.02	07:50 – 08:40	Vuelo SCZ – CBBA
		09:00-12:00	Visita a la oficina de PROAGRO en Cbba, presentación del equipo, introducción al trabajo de la UR NoPo
		12:00	Viaje terrestre Sacabamba – Anzaldo-Toro Toro

NORTE DE POTOSI		18:00	Visita a Sacabamba –Anzaldo (UR NoPo) <u>Temas:</u> Proyectos Integrales de “Cosecha de Agua” con atajados como fuente hídrica, entrevistas con las autoridades municipales, ejecutores de los proyectos y grupos focales con beneficiarios/as, visita al sitio de obras <u>Participantes:</u> H.-J. Picht, Z. Ortiz, M. Valenzuela de la UR NoPo, autoridades municipales, grupos de hombres y mujeres beneficiarios/as, ejecutores del proyecto
		18:00 20:00	Viaje Anzaldo - Toro Toro
		20:00- 22:00	Presentación de la UR NoPo <u>Temas:</u> Enfoques, métodos, etc. <u>Participantes:</u> H.-J. Picht, E. Navia, D. Esprella de la UR NoPo <u>Pernocte en Toro Toro</u>
	jue, 21.02	Todo el día	Visita a Toro Toro (UR NoPo) <u>Temas:</u> Entrevista con las autoridades municipales, ejecutores de los proyectos y grupos focales con beneficiarios/as, visita al sitio de obras, visita a Proyectos Integrales de “Cosecha de Agua” con fuentes hídricas permanentes (riachuelos, manantiales). <u>Participantes:</u> H.-J. Picht, E. Navia, D. Esprella, autoridades y técnicos municipales, grupos de hombres y mujeres beneficiarios/as, ejecutores del proyecto.
			Viaje terrestre Toro Toro – Acasio - CBBA.
			<u>Pernocte en CBBA</u>
	vie 22.02	9:00	Reunión Mancomunidad Caine (UR NoPo)
		11:00	<u>Temas:</u> Entrevista con las autoridades de la mancomunidad <u>Participantes:</u> H.-J. Picht, D. Esprella, Jan de Neef, autoridades de la mancomunidad
		11:00 16:00	Reunión con personal técnico de la UR NoPo (revisión de documentación complementaria: informes de proyectos, correspondencia relevante, aclaración de dudas)
		18:00	Vuelo CBB-SCZ
LPZ	miér, 27.02		Llegada a LPZ (Marina D. llega de SCZ, Jakob K. completa el equipo)
		9:30- 10:30	Briefing con la Embajada de Suecia <u>Lugar:</u> Embajada de Suecia
		11:00- 14:00	Reunión con PROAGRO <u>Tema:</u> Presentación del trabajo de COORD, APA, GIC, PyC y UTACC <u>Participantes:</u> Stephanie H, Ramiro C, Peter A, Claudia C, Carlos F, Eva Ohlsson (almuerzo a partir de las 13:00) <u>Lugar:</u> Sala de reuniones del PROAGRO
		17:00- 18:30	Reunión con el Min de Planificación del Desarrollo /VIPFE <u>Temas:</u> <u>Participantes:</u> VM Harley Rodriguez <u>Lugar:</u> Oficina del VIPFE
LA PAZ	juev, 28.02	08:00- 11:30	Visita al VDRA <u>Temas:</u> Apoyo del PROAGRO al VDRA. <u>Participantes:</u> VM Víctor Hugo Vásquez, Dir. Gen. Desarrollo Rural, Miguel Murillo, Dir. Gen. PASA Ronald Quispe, Eduardo Chilón – UCR <u>Lugar:</u> Oficinas del VDRA

CHACO		11:30-14:00	Almuerzo trabajo con otros actores en el apoyo al desarrollo <u>Temas:</u> Apoyo al VDRA, percepción del trabajo de PROAGRO (eventualmente con moderación del PROAGRO) <u>Participantes:</u> DANIDA; PNUD (Mónica Pacheco), FAO (Einstein Tejada), COSUDE/PIC (Rodrigo Villavicencio; José Luis Pereyra (programas de desarrollo rural); Roberto Arteaga (PIC)); UE (Amparo Gonzales); KfW (Carmina Antezana) <u>Lugar:</u> Sala de reuniones del PROAGRO
		16:30-18:30	Reunión con el VRHR <u>Tema:</u> Apoyo de PROAGRO al VRHR <u>Participantes:</u> Marco Mendoza, María Eugenia Choque, Ximena Rodriguez <u>Lugar:</u> Oficinas del VRHR
			Vuelo LPZ-SCZ
	vier, 01.03	07:30-11:30	<u>Viaje terrestre SCZ-Camiri</u>
		11:30-13:00	- Almuerzo / Reunión con el equipo UR Chaco TEMA: Contexto del Chaco, Plan de Recorrido. PARTICIPANTES: Equipo UR Chaco
		13:00-14:45	- Viaje Camiri – Villa Montes (Presa Caigua)
		14:45-16:45	- LUGAR: Presa Caigua TEMA: Gestión Integral de Cuencas, Riego Campesino Autogestionario,. GRUPO FOCAL: Beneficiarios/as regantes, Productores/as Hortícolas, Técnicos/as del GAR VM, técnicos del INIAF y GIZ PROAGRO
		16:45-17:00	- Traslado Presa – Parcela
		17:00-18:30	- LUGAR: Parcela de riego TEMA: Uso Eficiente de Agua y Producción Bajo Riego. PARTICIPANTES: Productores/as hortícolas, Técnicos/as del GAR VM, técnicos del INIAF y GIZ PROAGRO.
		18:30-18:45	- Traslado Caigua – Villa Montes
		18:45	LUGAR: Hotel El Rancho TEMA: Registro en el Hotel
		20:00	CENA: (EL ARRIERO) Técnicos del GAR VM, Técnicos del INIAF, GIZ PROAGRO
CHACO	sáb, 02.03	07:00-07:30	- Desayuno
		07:30-08:00	- Traslado Villa Montes – Parcela de investigación de maíz Pirití (INIAF GAR Villamontes)
		08:00-10:00	- LUGAR: Parcela de investigación de maíz (INIAF) TEMA: Purificación y multiplicación de semillas nativas GRUPO FOCAL: Beneficiarios/as del proyecto, Técnicos/as del GAR VM, técnicos del INIAF y GIZ PROAGRO.
		10:00-11:00	- Traslado Pirití – Machareti (San Antonio APROLAC)
		11:00-13:00	- LUGAR: Puesto Ganadero Javier Surriabre (APROLAC) TEMA: Manejo de Monte y Agua para una ganadería Sustentable

CHACO			GRUPO FOCAL: Directorio APROLAC (Productores), Técnicos/as del GAM Macharetí, Técnicos del PAR, técnicos del INIAF y GIZ PROAGRO.
	13:00 – 14:30		LUGAR: Puesto Ganadero Javier Surriabre (APROLAC) ALMUERZO
	14:30 – 15:00		Traslado APROLAC Macharetí – Comunidad Guaraní Isipotindi
	15:00 – 17:00		LUGAR: Centro de Referencia Manejo de Monte con Guaraníes (INIAF GAM) Macharetí. TEMA: Manejo de Monte y Agua para una ganadería sustentable. GRUPO FOCAL: Comunidad Guaraní, Técnicos/as del GAM Macharetí, técnicos del CIPCA, técnicos del INIAF y GIZ PROAGRO.
	17:00 – 18:15		Viaje Macharetí – Camiri
	18:15 – 19:15		LUGAR: Oficina PAR UOR Chaco TEMA: PROGRAMA EMPODERAR PAR PARTICIPANTES: PAR, GIZ PROAGRO
	19:15		Cena con el Equipo
SANTA CRUZ	dom, 03.03	08:00- 12:00	Viaje Camiri – SCZ
		12:00 – 14:00	Almuerzo Trabajo con el equipo UR Valles <u>Tema:</u> Presentación de la estrategia UR Valles <u>Participantes:</u> Jakob K, Marina D, Peter A, Mario V <u>Lugar:</u> Hotel Cortez
		14:00 18:30	Viaje SCZ-Comarapa
		19:00 21:00	Reunión interna misión de evaluación
			Pernocte en Comarapa
	lun, 04.03	08:00 – 13:00	Visita Comarapa (UR Valles) <u>Temas:</u> Modelo de Gestión acuerdos de conservación y gestión ambiental municipal. Entrevista con Alcalde y presentación por parte del GM. Grupo focal con el GAM Comarapa además participan Consejeros, Técnicos y ONGs invitadas. Grupo focal con beneficiarios/as de la cuenca alta y entrevistas con actores locales. Visita a la Cañada; actividades manejo integral cuencas con GM y regantes. <u>Participantes:</u> Alcalde Comarapa (Hugo Pinto), Técnicos municipales (Kenny Veizaga), Asociación de regantes (Melecio Pinto), Comité de cuencas (Noel Soto).
		14:00 – 15:30	Viaje a Pojo
		15:30 – 18:00	VISITA a Pojo (UR Valles) <u>Temas:</u> Modelo de Gestión frutas de Valle y el complejo temático; plataformas; organización capacitación. Grupos focales con beneficiarios/as, entrevistas con actores locales, autoridades municipales <u>Participantes:</u> Alcalde (Fidel Rojas), Técnicos municipales, Consejeros
COCHABAM			

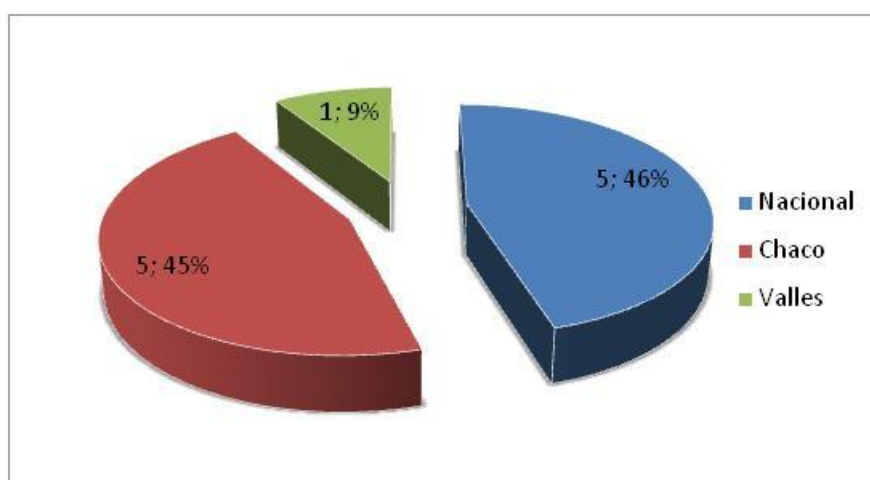
LA PAZ			(Vitalio Vargas), Central campesina (Eliceo Inturias), Asociación de fruticultores (José Luis Inturias) y PROAGRO (Rolando Vaca y Zenobia Quiruchi).
		18:00 –	Viaje terrestre Pojo – CBBA
			Pernocte CBBA
	mar, 05.03	07:30 –	Viaje terrestre CBBA - Chulcumayo (1,5 hrs.)
		09:00 –	VISITA a Chulcumayo (UR Valles)
		14:00	<u>Temas:</u> Modelo de Gestión: Riego Tecnificado; grupo focal con beneficiarios/as y entrevistas a actores locales. <u>Participantes:</u> Alcalde y técnicos de GAM Tiraque, Asociaciones de regantes y representantes de organizaciones locales y PROAGRO (Hernán Montaña y Zenobia Quiruchi).
		14:00-	Viaje terrestre Chulcumayo – CBBA (1,5 hrs)
		15:30 –	Reunión con el equipo UR VALLES
		17:30	<u>Tema:</u> Presentación de la estrategia de la UR Valles <u>Participantes:</u> Equipo UR Valles
		18:00-	Reunión con el INIAF/PISA
		19:30	<u>Tema:</u> Apoyo del PROAGRO a programas nacionales <u>Participantes:</u> Alfredo Zárate, Alejandro Sandoval, Lucio Tito, Silvia Coca
		21:55 –	Viaje CBB – LPZ
			Pernocte en LPZ
	mie,06.03	09:00-	Reunión con el PAR
		11:00	<u>Tema:</u> Apoyo del PROAGRO a programas nacionales <u>Participantes:</u> Jhonny Delgadillo
		14:30-	Reunión con el VRHR
		15:30	<u>Tema:</u> Apoyo de PROAGRO al VRHR <u>Participantes:</u> VM Carlos Ortuño, Ing. Luis Marka <u>Lugar:</u> Oficinas del VRHR
		15:30	Preparación de ayuda memoria
			Pernocte en LPZ
	jue,07.03	09:00	Reunión con el Coordinador y equipo del PROAGRO/GIZ
		12:00	<u>Tema:</u> Presentación de resultados/retroalimentación <u>Participantes:</u> Thomas H, Daniel R, Peter A, Jochen P, Georg W, Stephanie H, Claudia C, Carlos F; Eva O. <u>Lugar:</u> Oficinas de PROAGRO
		14:30 –	Reunión presentación de resultados/retroalimentación al CdC
		16:30	<u>Lugar:</u> Embajada de Suecia
		16::30 –	Debriefing en la Embajada de Suecia
		18:00	<u>Lugar:</u> Embajada de Suecia
			Pernocte en LPZ
	vier, 08.03		Viaje de retorno a Dinamarca Viaje retorno a SCZ

5. Resultados de la Encuesta

PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA DE PERCEPCION (12 participantes de 11 instituciones)

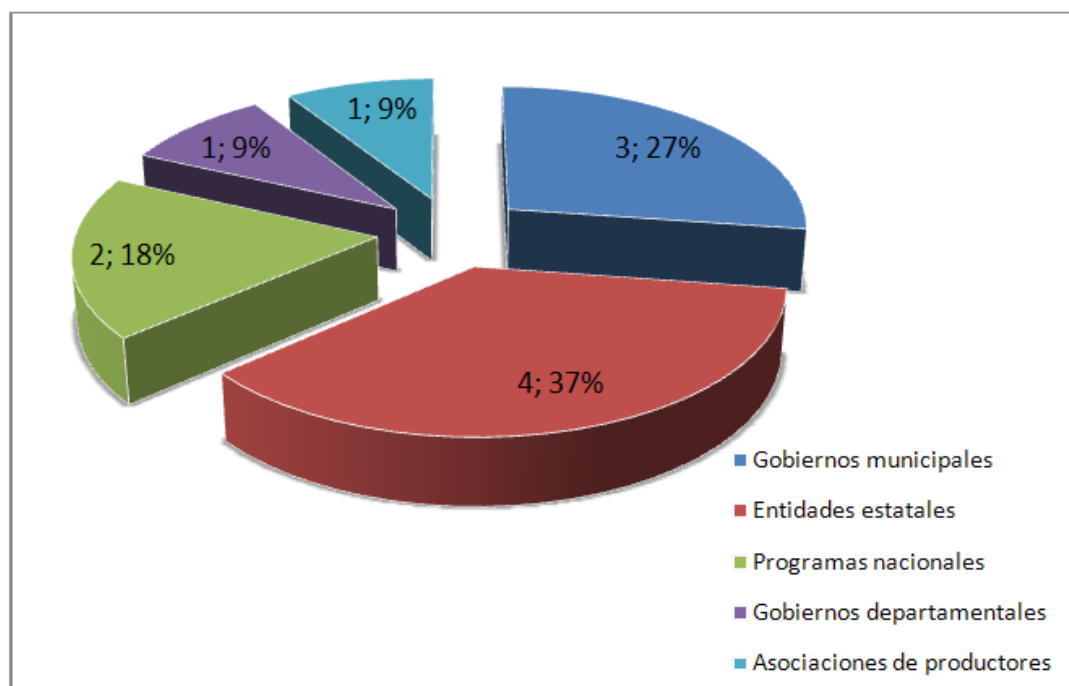
INSTITUCIÓN	ACTOR
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras	Nacional
Proyecto de Alianzas Rurales	Nacional
INIAF CHACO	Chaco
Unidad de Coordinación del Consejo Nacional de Producción Ecológica UC-CNAPE	Nacional
Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego	Nacional
Gobierno Autónomo de Chuquisaca	Valles
Proyecto de Alianzas Rurales	Chaco
AOPEB Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia	Chaco
Gobierno Autónomo Municipal de Monteagudo	Chaco
Ministerio Medio Ambiente y Agua	Nacional
Gobierno Autónomo Municipal de Entre Ríos Prov. O'Connor	Chaco

1. Actores que respondieron la encuesta por región

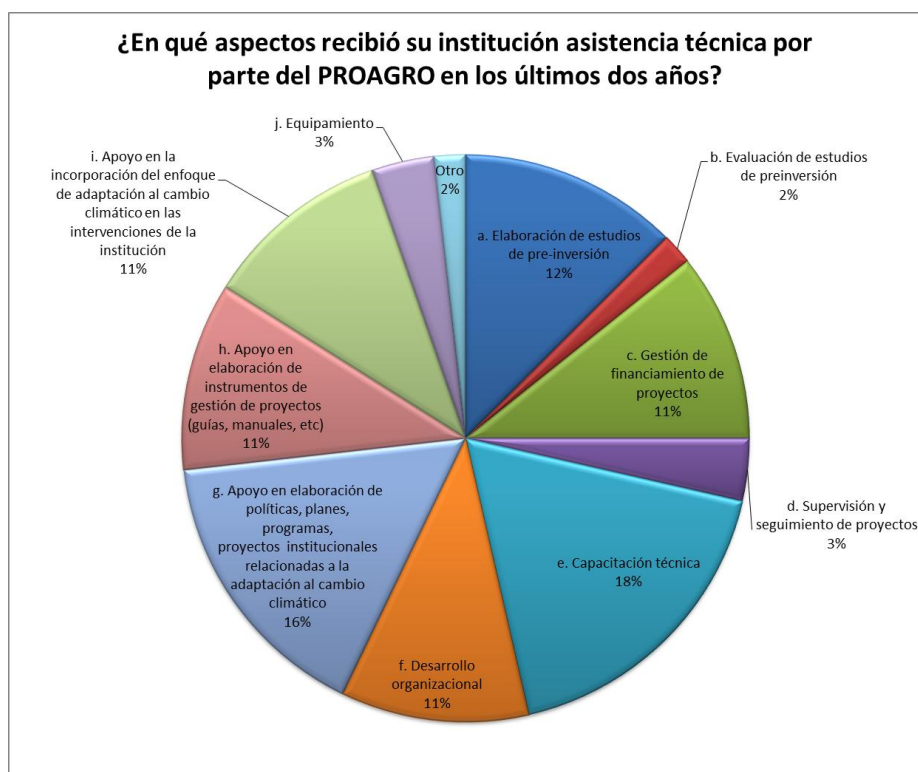


2. Categorías de socios estratégicos que participaron en la consulta

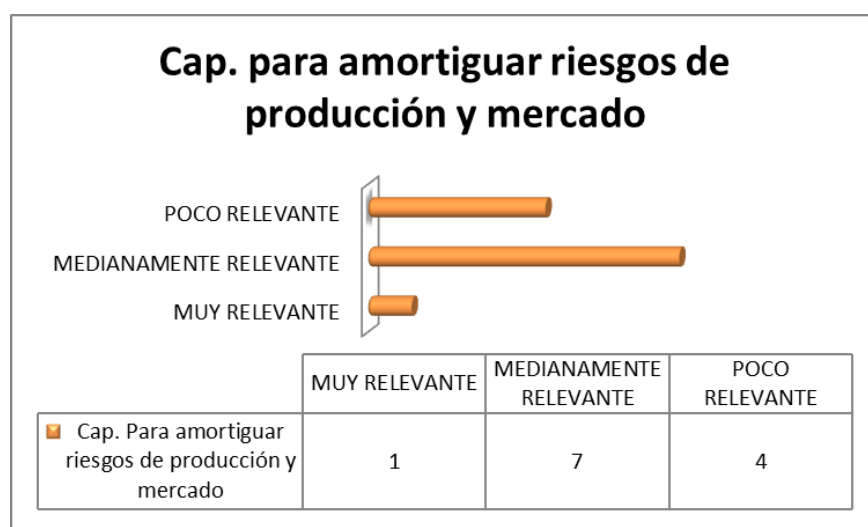
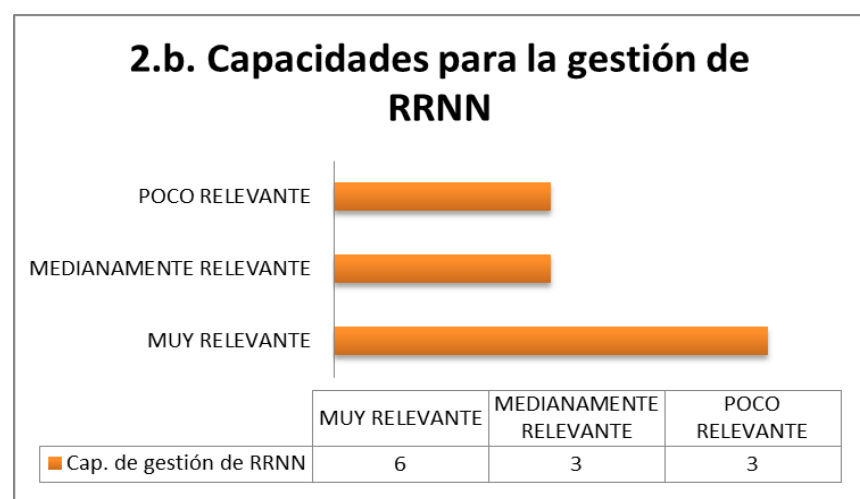
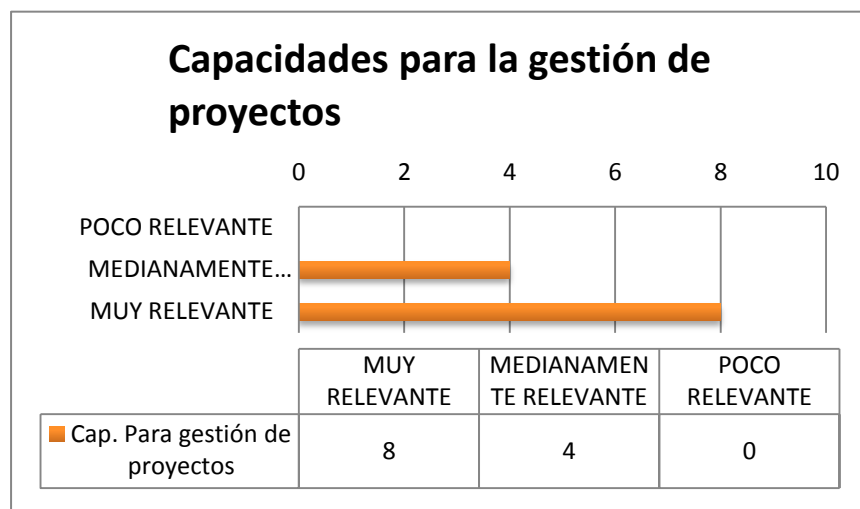
RELEVANCIA



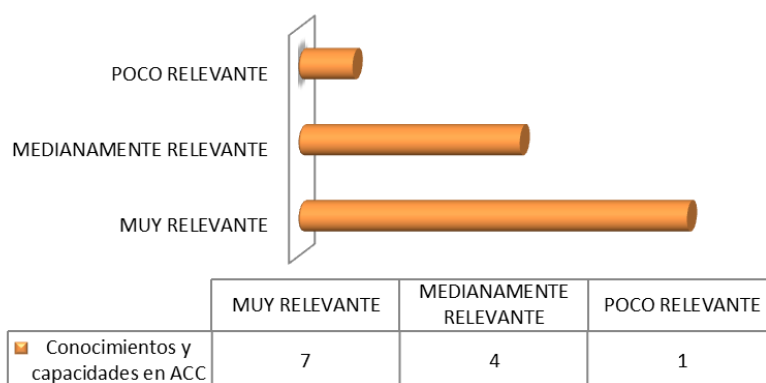
3. Percepción de los consultados sobre los aspectos en los que recibieron asistencia técnica por parte del PROAGRO



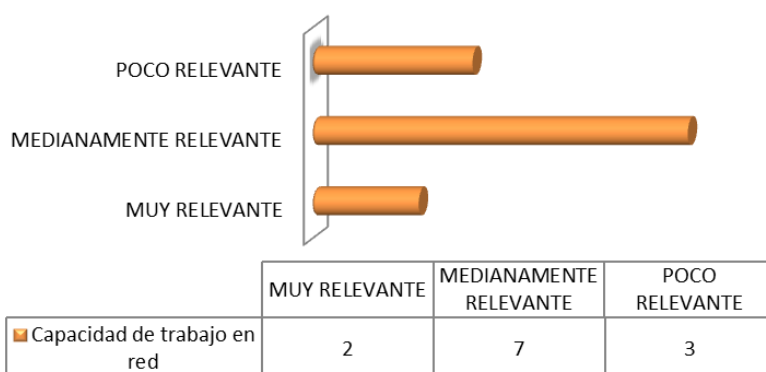
4. ¿Qué tipo de capacidades cree usted que el PROAGRO ha contribuido a generar en su institución y en qué medida son relevantes estas capacidades?



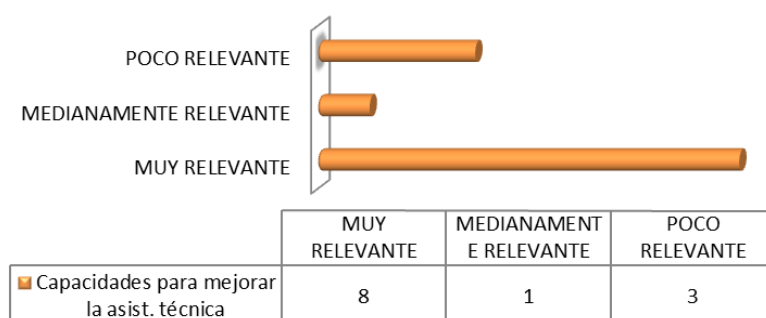
Conocimientos y capacidades en ACC



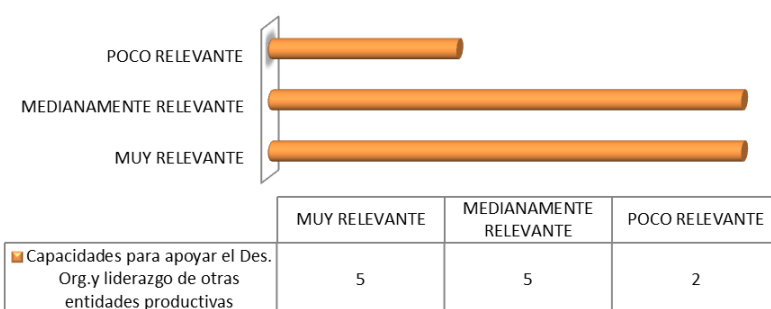
Capacidad de trabajo en red



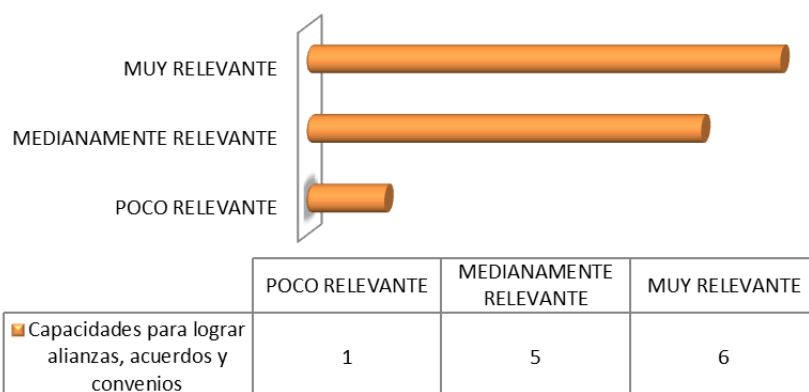
Capacidades para mejorar la asist. técnica



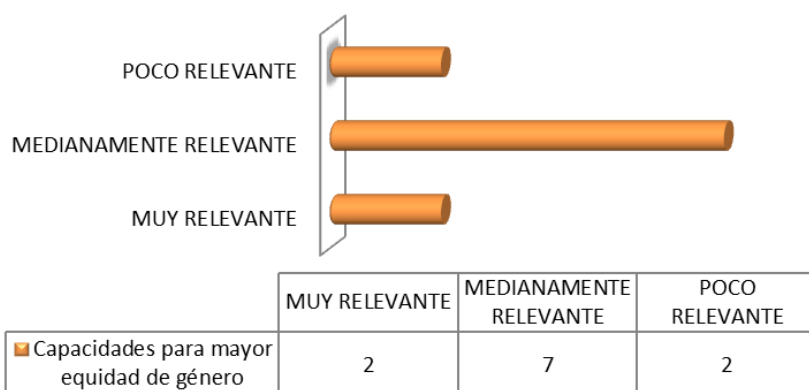
Capacidades para apoyar el Des. Org. y liderazgo de otras entidades productivas



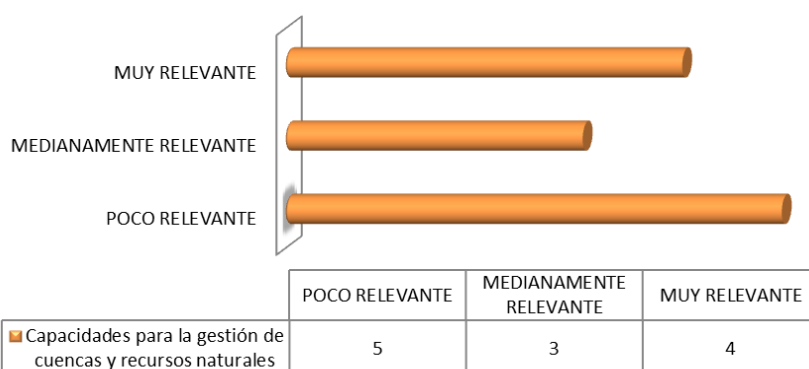
Capacidades para lograr alianzas, acuerdos y convenios



Capacidades para mayor equidad de género



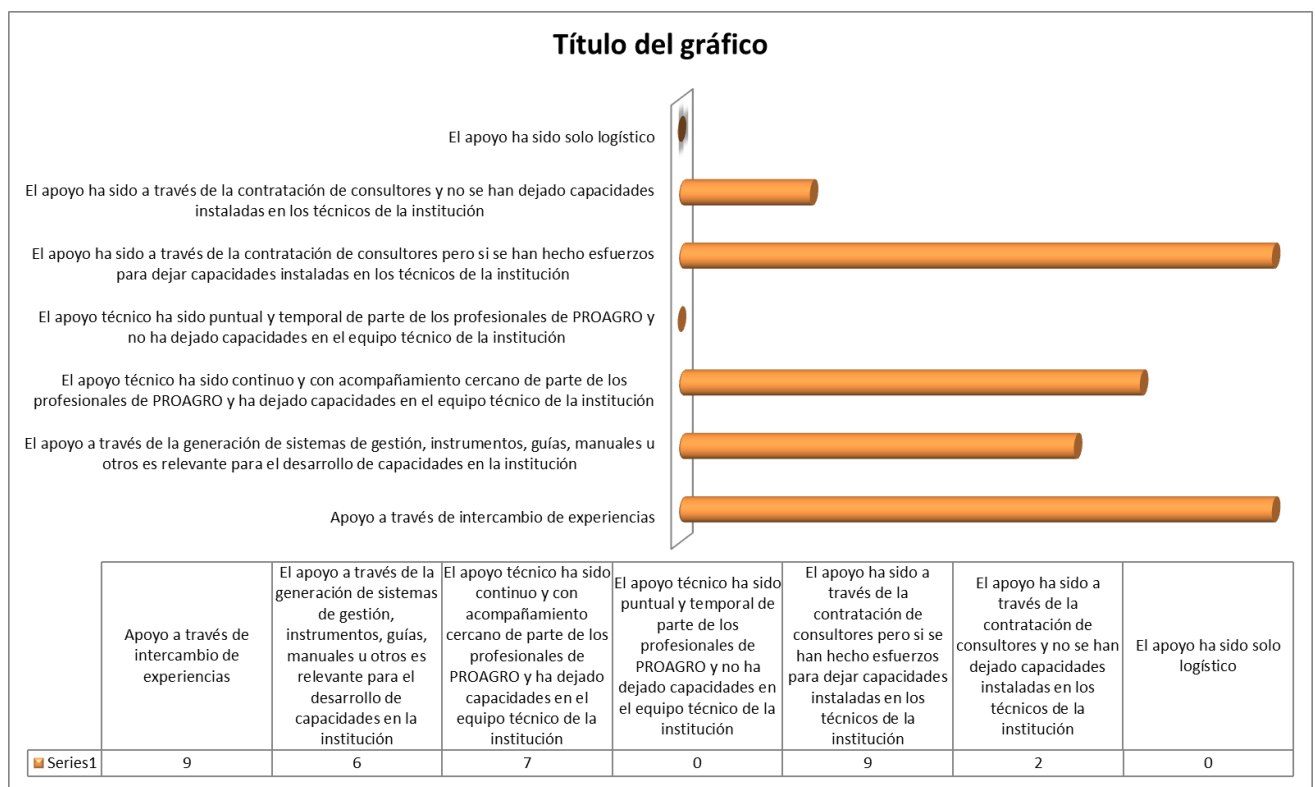
Capacidades para la gestión de cuencas y recursos naturales



5 . Otro tipo de capacidades que el PROAGRO ha contribuido a generar, de acuerdo a los consultados

- Planificación estratégica para el riesgo agropecuario y la ACC
- Institucionalidad y fortalecimiento organizacional para temas ambientales
- Metodologías participativas y comunicacionales
- Apoyo en la generación de capacidades de gestión pública y formulación de políticas sectoriales.

6. Contribución de la asistencia técnica del PROAGRO a internalizar el desarrollo de capacidades en la institución



7. ¿Por qué cree que estas capacidades desarrolladas con apoyo del PROAGRO son (o no) relevantes para las políticas u objetivos de su institución?

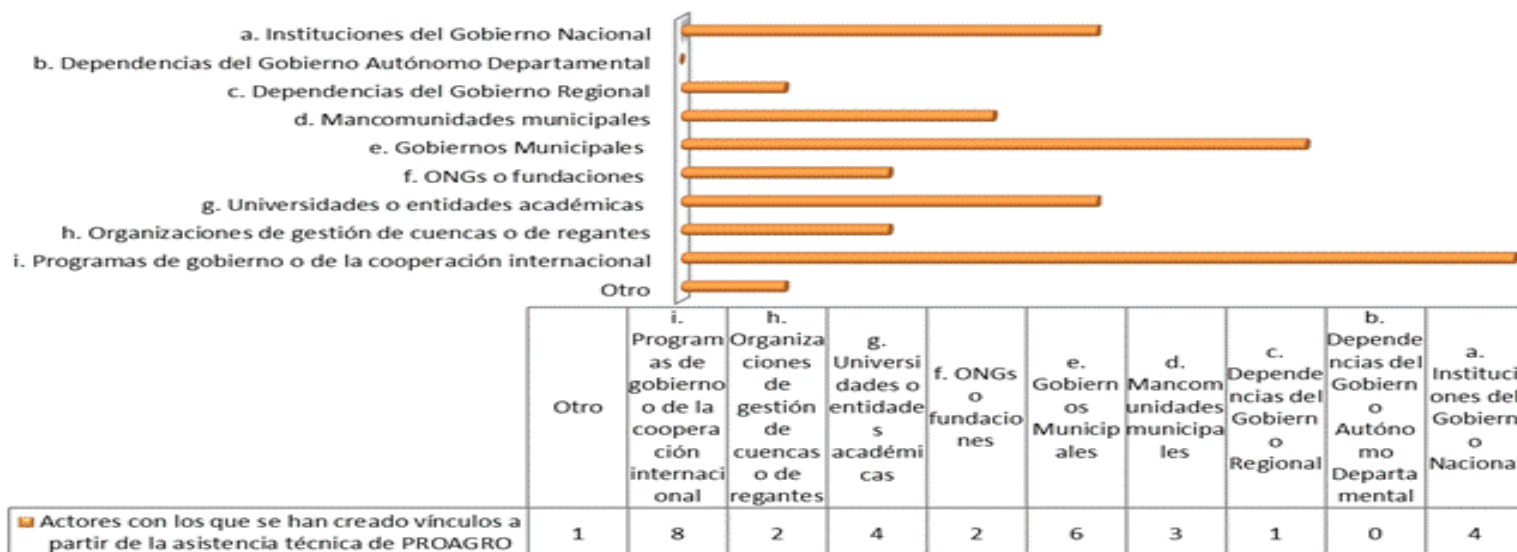
- Estas capacidades que están en proceso de consolidación son importantes para implementación de las políticas y normativas contenidas en la Ley 144 y Ley 300 de Gestión del Riesgo Agropecuario y la adaptación al cambio climático a nivel municipal.
- Porque permitió automatizar procesos y generar información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.
- El apoyo del PROAGRO a través de sus consultores ha dejado capacidades instaladas en el personal técnico del INIAF CHACO porque se han acompañado procesos que fueron demandados por la institución y se atendieron las mismas.

- En el marco de las políticas y objetivos de la institución coinciden las líneas de acción del PROAGRO en lo que tiene que ver con Agua, Producción y Comercialización, MIC, etc., los que se relacionan los mismos en el marco de la Investigación Agropecuaria y Forestal, Asistencia Técnica y Semillas.
- Porque han contribuido a la sostenibilidad institucional.
- Son relevantes porque inciden en una mayor y mejor capacidad para atender la carga de trabajo.
- Son relevantes porque nos han permitido elaborar y gestionar proyectos especialmente en el tema de riego presurizado como apoyo al sector productivo y en el tema de manejo integral de cuencas.
- La debilidad institucional y presupuestaria de la Gobernación de Chuquisaca no permite conseguir las metas trazadas en los proyectos, pero con la ayuda del PRO AGRO permite mejoras el porcentaje de buena ejecución de los proyectos.
- Son importantes porque contribuyen a fortalecer las capacidades de los pequeños productores en el marco de los componentes de trabajo del PAR.
- Se ha contratado con el Subsidio Local un consultor por 2 meses para apoyar en la búsqueda de nuevos mercados para productos ecológicos en el mercado nacional; la cooperante acompañó a sus colegas, técnicos de AOPEB, desde mayo 2010 (desde ene 2012 asociado con PROAGRO). El trabajo de la cooperante en el área de apoyo a organizaciones de productores en el tema de comercialización (y transformación) se complementan con los proyectos ejecutados por AOPEB que responden al plan estratégico a mediano plazo de la institución.
- Son relevantes por el enfoque y la experiencia que tiene PROAGRO en estas líneas de acción.

COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

8. ¿Con qué otros actores se han creado vínculos en su institución como resultado de la asistencia técnica del PROAGRO?

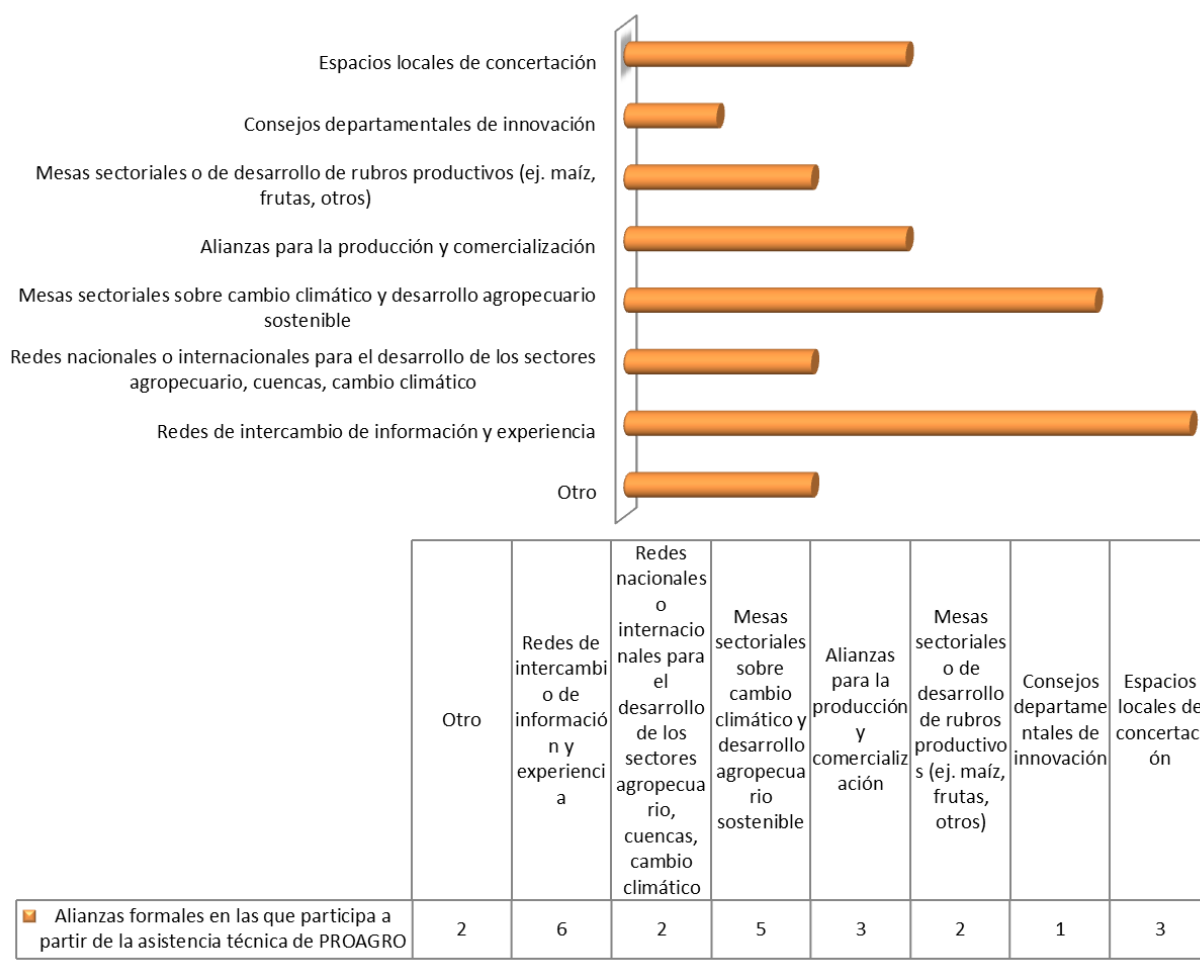
Actores con los que se han creado vínculos a partir de la asistencia técnica de PROAGRO



9. Considerando sus respuestas a la pregunta anterior, especifique qué tipo de vínculos se han creado como resultado de la Asistencia Técnica del PROAGRO, con cada uno de los actores señalados.

- Implementación de planificación estratégica regional en Gestión del Riesgo Agropecuario y Adaptación al cambio climático con la participación de otros actores.
- Disponibilidad de ambientes adecuados de otras instituciones para la operación de proyectos.
- Establecimiento de convenios interinstitucionales y acompañamiento para su ejecución: Generación de alianzas para que egresados de carreras de Ingeniería Agronómica, realicen sus tesis de grado en proyectos de investigación generados en el marco de la alianza. Articulación interinstitucional para la incorporación de los componentes de Investigación y Asistencia Técnica a proyectos ejecutados por los Gobiernos Autónomos Regionales. Se ha generado mayor institucionalidad al lograr que las instituciones se hayan articulado con el INIAF CHACO en el marco de sus competencias a través del apoyo del PROAGRO.
- Articulación con potenciales financiadores de programas y proyectos
- Una coordinación con COSUDE para aplicar el análisis de cambio climático en la pre inversión de proyectos. Cooperación Triangular con México para el Re Uso de Aguas Tratadas con fines de riego.
- De cooperación e intercambio de experiencias como también de capacitación a los técnicos en los temas de riego y manejo integral de cuencas y adaptación al cambio climático.
- Se han creado vínculos de información en aspectos técnicos productivos que nos permiten un mejor accionar de la institución en el área del Chaco Boliviano.
- Vínculos de tipo institucional, en el entendido que los municipios vecinos tiene los mismos problemas y para la solución en algunos aspectos o acciones se tiene que trabajar de manera mancomunada.
- La creación de un Comité de Coordinación del Programa, con participación activa del MMAyA y el MDRyT, contribuye a generar vínculos directos entre ambos ministerios. La complementariedad parcial lograda con algunas acciones del programa contribuye a generar sinergias con otros importantes programas del gobierno (pe MIAGUA o PROAR).

Alianzas formales en las que participa a partir de la asistencia técnica de PROAGRO



10. Espacios o alianzas formales de coordinación interinstitucional en que participa la institución, a partir de la asistencia técnica recibida por PROAGRO

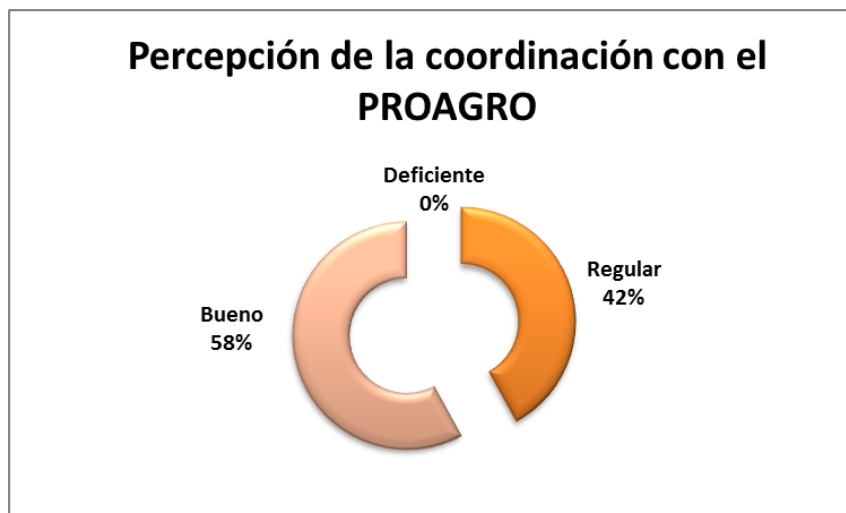
11. ¿Qué temas fueron agendados como resultado de los espacios o alianzas formales de coordinación interinstitucional (mencionados en la pregunta anterior) conformados con la participación de su institución, a partir de la asistencia técnica recibida por PROAGRO?

- Se está realizando la implementación de las 10 líneas de acción de la UCR/MDRyT en 15 Municipios rurales, destacando las UGRs y el SIAGERSA
- Fortalecimiento a las capacidades productivas y de negociación de los pequeños productores apoyados en la región del Chaco.
- Conformación del Consejo Regional de Innovación Agropecuaria y Forestal del Chaco Boliviano. Diagnósticos (Cumbres regionales ej., Hortalizas, Agua, Ganadería caso Villa Montes, Yacuiba) Planes estratégicos Generación de propuestas para atender demandas generadas en el marco de los diagnósticos realizados e insertados

en los POAs de los Gobiernos Autónomos Regionales. Participación de un representante del Chaco Tarijeño en el Consejo Departamental de Innovación APF.

- Elaboración de una normativa específica para la producción ecológica de Quinoa. Realización de un estudio comparativo de producción ecológica versus producción convencional
- Integración de esfuerzos entre el sector riego y producción agropecuaria
- Producción Orgánica, Conservación y/o protección de los recursos naturales Manejo y conservación de suelos Capacitación en operación y mantenimiento de sistemas de riego
- Gestionar recursos de financiamiento externo para los proyectos M.I.C. en toda Chuquisaca
- Trabajar en la etapa de cierre del PAR I Incorporar la metodología de Adaptación al Cambio Climático en las alianzas del PAR II. Fortalecer el tema de intercambio de experiencias para pequeños productores. Sistematización de experiencias generados en la ejecución del PAR I-Preservación de la biodiversidad de la Serranía del Iñaño - Protección de Áreas de recarga hídrica y Fuentes de Agua.

12. Evaluación de la coordinación de la institución con el PROAGRO



13. Recomendaciones para mejorar la coordinación con PROAGRO

- La sostenibilidad tiene su cimiento en la transferencia de responsabilidades a los municipios, así en la descentralización de la gestión del riesgo agropecuario.
- Mayor acceso a información generada en las unidades regionales del programa.
- Mayor apertura para apoyar las políticas nacionales.

- Un poco más de apoyo técnico en algunos temas puntuales como por ejemplo evaluación socioeconómica de proyectos productivos.
- Que PROAGRO nombre nexos técnicos con los Programas Nacionales para definir un plan de trabajo mucho más coherente entre ambas instituciones para poder tener resultados más claros.
- Socializar mejor los trabajos que realiza PROAGRO, p.ej. invitar a representantes a la organización contraparte a las reuniones relevantes de PROAGRO (no solamente a los cooperantes). Ser más claro en la comunicación sobre el apoyo que se pueda brindar a las contrapartes. Reducir la complejidad en los procedimientos administrativos relacionados a los fondos que se entregan (Subsidios Locales) a las organizaciones contrapartes.
- Mayor permanencia técnica y financiamiento de proyectos con enfoque al cambio climático
- Que la coordinación no se restrinja a las acciones interacción directa (programa - MMAyA/VRHR), si no que permita una articulación efectiva de las acciones a nivel local con las políticas nacionales.



Evaluación de Medio Término del Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable PROAGRO - Bolivia

This report presents the findings of an independent mid-term review that assesses the achievements of the Sida and GIZ-funded project "Program for Sustainable Agricultural Development in Bolivia - PROAGRO", analysing the effectiveness and efficiency of the technical cooperation between 2009 and 2012, based on a review of the results achieved by the programme regarding its objectives and goals of the logical framework, and offer short- and medium-term recommendations. The programme includes three components that meet the specific objectives that have been developed, in which climate change adaptation is integrated through a conscious and stringent methodological approach. The programme and its objectives, results and activities remain highly relevant and pertinent, and respond to the needs of the target group, to enable them to improve their production conditions based on the proper use and management of natural resources in their ecosystem. The integration of the adaptation approach to climate change in the components, mechanisms and technical assistance tools is, to some extent, innovative for the respective sectors and is appropriate and relevant to the country context. The contribution to the policies and programmes is relevant to both the advancement of the sectoral policies of the programme counterparts as well as to the achievement of PROAGRO results. Significant progress in the conceptualisation and integration of the thematic approach is noted in both the design phase and the monitoring of each indicator. However it is premature to assess the impact of the effort to integrate adaptation to climate change. Four core recommendations for the Programme for the remainder of the second phase and facing a possible third phase are identified: (i) Increase the vertical and horizontal integrity of the interventions of PROAGRO; (ii) Increase ownership by institutions to ensure the sustainability of the interventions; (iii) further improve policy and capacity building of counterparts based on territorial interventions; and (iv) Strengthen the sustainability of PROAGRO's work through advocacy.

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: S-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

Postgiro: 1 56 34-9. VAT. No. SE 202100-478901

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

