



2014:70

Sida Decentralised Evaluation

Jose Carlos Campero

## Evaluación de Medio Término de la Fundación FAUTAPO

Informe final



# Evaluación de Medio Término de la Fundación FAUTAPO

**Informe final  
Diciembre 2013**

**Jose Carlos Campero**

**Authors:** Jose Carlos Campero

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 2014:70**

Commissioned by The Embassy of Sweden in Boliviz, La Paz

**Copyright:** Sida and the authors

**Date of final report:** Diciembre 2013

**Published** by Citat 2014

**Art. no.** Sida61835sp

urn:nbn:se:sida-61835sp

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

---

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

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

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

E-mail: [info@sida.se](mailto:info@sida.se). Homepage: <http://www.sida.se>

## ÍNDICE

|       |                                                                  |    |
|-------|------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EI 2011 - 2015.....            | 4  |
| 1.1   | Etapas de formulación de la EI 2011 - 2015.....                  | 4  |
| 1.1.1 | Pertinencia y coherencia.....                                    | 4  |
| 1.1.2 | Alineamiento.....                                                | 5  |
| 1.1.3 | Sostenibilidad.....                                              | 5  |
| 1.2   | Etapas de procesos o implementación de la EI 2011 - 2015.....    | 5  |
| 1.2.1 | Resultados generales.....                                        | 5  |
| 1.2.2 | Fortalezas.....                                                  | 9  |
| 1.2.3 | Debilidades.....                                                 | 10 |
| 1.3   | Etapas de resultados de la EI 2011 - 2015.....                   | 12 |
| 1.3.1 | Situación financiera.....                                        | 12 |
| 1.3.2 | Cumplimiento de resultados en el marco de la EI 2011 – 2015..... | 13 |
| 1.3.3 | Fondos de financiamiento operados por FAUTAPO.....               | 15 |
| 1.3.4 | Sistemas de información de apoyo a la gestión.....               | 16 |
| 1.3.5 | Transversales: Género, Medio Ambiente e Interculturalidad.....   | 16 |
| 2     | RECOMENDACIONES.....                                             | 18 |
| 2.1   | La EI como instrumento de gestión.....                           | 18 |
| 2.2   | Perspectiva financiera.....                                      | 18 |
| 2.3   | Cumplimiento de resultados en el marco de la EI 2011 – 2015..... | 18 |
| 2.4   | Fondos de financiamiento operados por FAUTAPO.....               | 19 |
| 2.5   | Sistemas de información de apoyo a la gestión.....               | 21 |
| 2.6   | Transversales: Género, Medio Ambiente e Interculturalidad.....   | 22 |
| 3     | ANEXO METODOLÓGICO.....                                          | 23 |
| 3.1   | Objetivos de la evaluación.....                                  | 23 |
| 3.1.1 | Objetivo general.....                                            | 23 |
| 3.1.2 | Objetivos específicos.....                                       | 24 |
| 3.2   | Metodología para el logro de objetivos de la evaluación.....     | 25 |

|         |                                           |    |
|---------|-------------------------------------------|----|
| 3.2.1   | Periodos de evaluación .....              | 25 |
| 3.2.2   | Ejes y parámetros de evaluación .....     | 26 |
| 3.2.2.1 | Etapas de diseño .....                    | 26 |
| 3.2.2.2 | Etapas de proceso y resultados .....      | 26 |
| 3.3     | Trabajo de campo .....                    | 28 |
| 3.3.1   | Muestra de población .....                | 28 |
| 3.3.2   | Muestra de proyectos/intervenciones ..... | 29 |
| 3.4     | Equipo de evaluadores .....               | 30 |

# **RESUMEN EJECUTIVO**

## **EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

### **FUNDACIÓN FAUTAPO**

## **1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EI 2011 - 2015**

### **1.1 Etapa de formulación de la EI 2011 - 2015**

#### **1.1.1 Pertinencia y coherencia**

Es altamente valorable el giro de paradigma realizado por FAUTAPO hacia el desarrollo territorial y la coherencia hacia aquello de la misión organizacional y el objetivo institucional; sin embargo, se percibe que el aterrizaje territorial de intervenciones no guarda el mismo comportamiento en ausencia de justificaciones que respalden el porqué de la focalización territorial identificada y el porqué de la selección de intervenciones. Más allá del esfuerzo identificado en transitar hacia el nuevo paradigma territorial, el llamado “periodo de transición” se ha alargado ya hasta la gestión 2013 y no se ha evidenciado logros definitivos ni en la estructura programática, ni en el plan de cuentas contable de la Fundación, ni en la formulación y seguimiento a la matriz de resultados que acompaña a la Estrategia Institucional 2011 – 2015.

La EI 2011 – 2015 de FAUTAPO propone un enfoque integral para lograr impactos sociales asociados a mejores condiciones de empleo y producción. El enfoque integral se relativiza en la medida que los tres ejes estratégicos se encuentran definidos en términos de objetivos y metas solo en el ámbito de la promoción del desarrollo productivo.

Si bien los tres ejes estratégicos planteados en la EI 2011 – 2015 plantean interesantes objetivos, se ha ordenado las mismas sobre la base de los tres tipos de intervenciones existentes para la promoción del desarrollo productivo: i) intervenciones de oferta (orientadas a generar condiciones de mejora en la producción); ii) intervenciones de demanda (orientadas a generar condiciones de mejora en la comercialización y venta); y iii) intervenciones de entorno (orientadas a generar solucionar fallas de mercado y de Estado). En este sentido, el primero de los ejes es una intervención de oferta y los restantes dos ejes se enmarcan en intervenciones de entorno; evidenciando claramente la ausencia de intervenciones de demanda, mismas que han sido sentidas por los beneficiarios e implementadas sobre la marcha por la Fundación.

Asimismo, si bien los ejes estratégicos se consideran coherentes con la misión organizacional y los objetivos estratégicos, adolecen de problemas de formulación respecto de lo que se pretende promover y cómo medirlo como resultado y más aún si se quiere verificar efectos e impactos.

Finalmente, cabe mencionar que en la EI 2011 – 2015 se encuentra ausente la identificación de las intervenciones que se implementarán para lograr los resultados propuestos en la matriz que la complementa.

### 1.1.2 Alineamiento

La EI 2011 – 2015 presenta abundantemente evidencia de su alineamiento tanto a la Constitución Política del Estado, a los planes de desarrollo y a las leyes sectoriales vigentes y en proceso de formulación.

Sin embargo, se evidencia relacionamiento parcial respecto de las orientaciones de desarrollo departamental y municipal de los territorios priorizados para intervenir. Esta característica deja entrever una necesidad de cumplir con la orientación de cambio del gobierno nacional, sin evidenciar importancia de las necesidades y lineamientos de los territorios donde se desarrollarán las intervenciones.

### 1.1.3 Sostenibilidad

La formulación de la Estrategia Institucional 2011 – 2015 cuenta con un acápite financiero en el que se presenta la información presupuestaria requerida para el quinquenio; así como, las fuentes de financiamiento existentes y las brechas por financiar.

A la fecha de realización de la evaluación de medio término, varios de los escenarios iniciales han cambiado (p.e. reducción de recursos de Holanda); sin embargo, los escenarios de la estrategia entregados al equipo evaluador no han sufrido cambios, no han sido actualizados y por lo tanto sirven muy poco al momento de evaluar su factibilidad.

## 1.2 Etapa de procesos o implementación de la EI 2001 - 2015

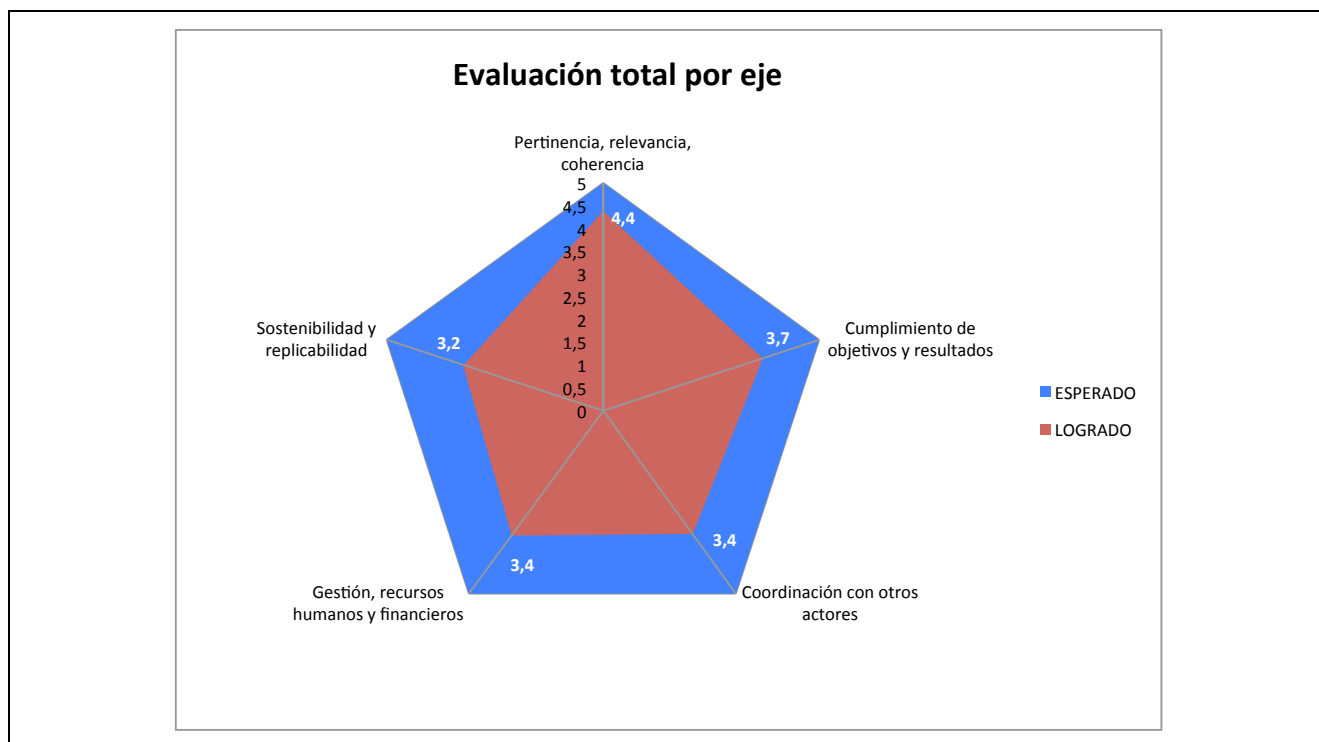
### 1.2.1 Resultados generales

Los resultados totales por eje evaluado determinan una calificación general de 3,6/5 o lo que es lo mismo 72,2 por ciento de parte de los entrevistados, tal y cual muestran la tabla y el gráfico siguientes<sup>1</sup>:

|                                         | EJE | ESPERADO | LOGRADO | %     |
|-----------------------------------------|-----|----------|---------|-------|
| Pertinencia, relevancia, coherencia     | 1   | 5        | 4,4     | 87,6% |
| Cumplimiento de objetivos y resultados  | 2   | 5        | 3,7     | 74,0% |
| Coordinación con otros actores          | 3   | 5        | 3,4     | 67,0% |
| Gestión, recursos humanos y financieros | 4   | 5        | 3,4     | 68,1% |
| Sostenibilidad y replicabilidad         | 5   | 5        | 3,2     | 64,1% |
| PROMEDIO                                |     |          | 3,6     | 72,2% |

<sup>1</sup> N.A. Se ha excluido del cálculo de la calificación total por eje evaluado aquel relacionado a las temáticas transversales (género, medio ambiente e interculturalidad), puesto que no son parte del presente proceso de evaluación de medio término.

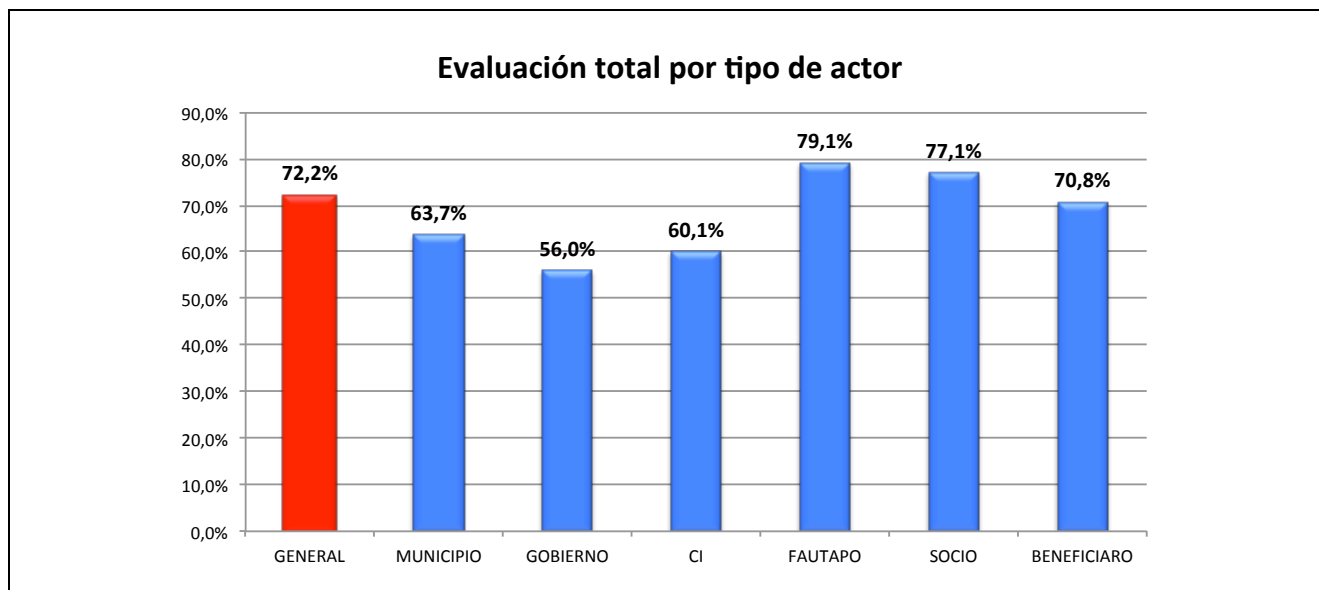
Como puede evidenciarse el eje mejor calificado por los entrevistados es el de “Pertinencia, relevancia, coherencia” con un 87,6 por ciento; mientras que el eje que cuenta con una menor calificación es aquel relacionado con la “Sostenibilidad y replicabilidad” de las intervenciones con 64,1 por ciento.



Quien mejor califica a FAUTAPO son su propios empleados, logrando un 4/5 o 79,1 por ciento; mientras quienes menos calificación le dan a sus intervenciones y resultados son los representantes del gobierno nacional con un 2.8/5 o 56 por ciento.

Por su parte, tanto los asociados a sus intervenciones como los beneficiarios de las mismas califican a FAUTAPO con 3,9/5 (77,1 por ciento) y 3,5/5 (70,8 por ciento) respectivamente; los gobiernos municipales con un 63, 7 por ciento, y la Cooperación Internacional con un 60,1 por ciento.

En todos los casos el eje mayor valorizado en la percepción de los distintos actores es el de “Pertinencia, relevancia y coherencia”; mientras que en general el menos valorado es el eje de “Sostenibilidad y replicabilidad”. La Cooperación internacional es quien mayor valoración otorga al primer eje evaluado; mientras que el Gobierno nacional y los beneficiarios perciben una menor valoración por la “Coordinación con otros actores”; finalmente, es interesante notar que el personal de FAUTAPO es quien valora con menor calificación en eje de “Gestión, recursos humanos y financieros”.



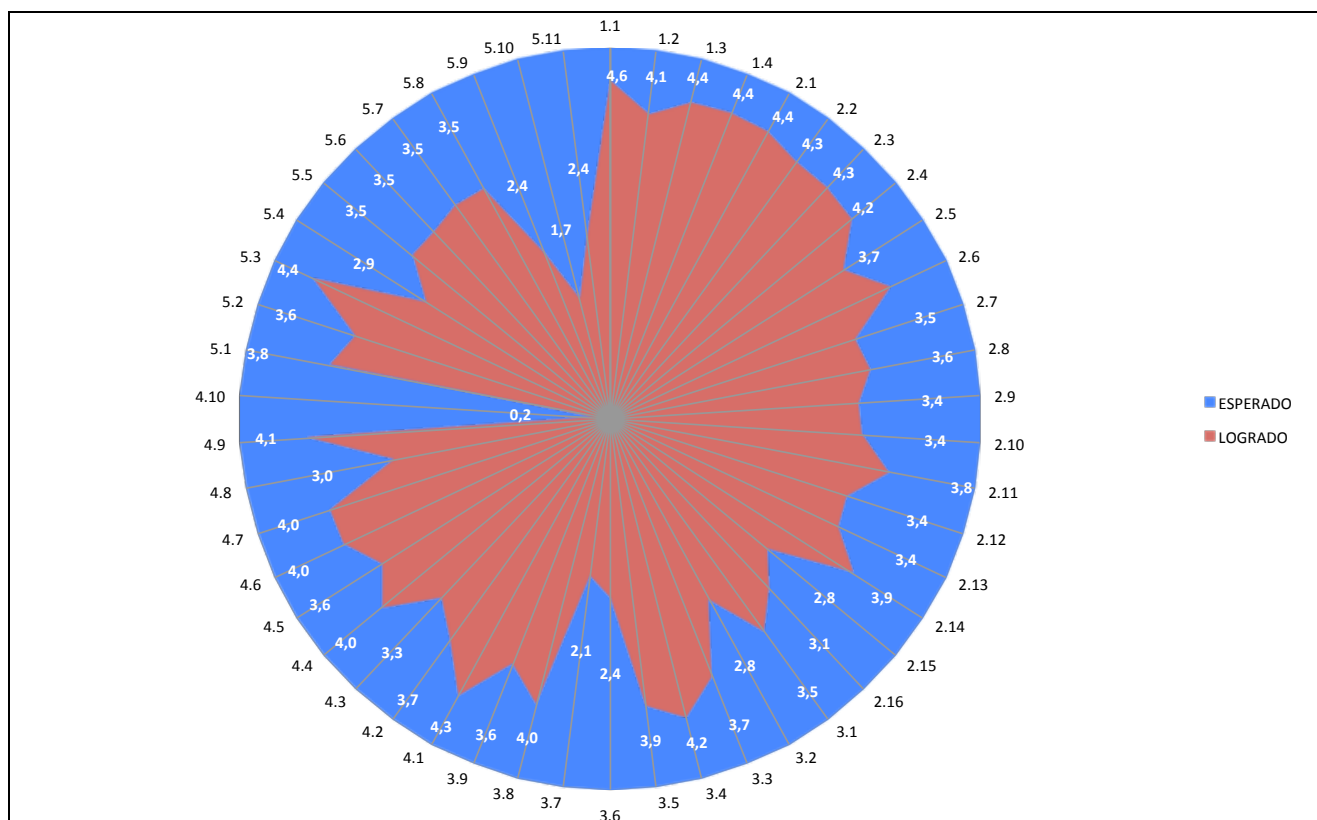
En una mirada general a los resultados sobre la percepción de los actores entrevistados, puede verse que de los 50 sub ejes evaluados aquellos con mayores niveles de calificación en opinión de los entrevistados están relacionados con: i) la importancia y utilidad de las intervenciones de FAUTAPO (4,6/5 o 91 por ciento); ii) la oportunidad con que fueron implementadas las intervenciones (4,4/5 o 88,7 por ciento); iii) la percepción de que se están mejorando las capacidades de los beneficiarios (4,4/5 o 88,2 por ciento); iv) la percepción de que los objetivos de las intervenciones se están cumpliendo (4,4 o 88,1 por ciento); v) la coherencia de las intervenciones respecto de las necesidades territoriales (4,4/5 o 87,9 por ciento); vi) la percepción de que se están cumpliendo los objetivos de generar procesos formativos innovadores para la producción (4,3/5 o 85,4 por ciento); vii) la percepción de que se está cumpliendo con los objetivos de fomento a la producción, el empleo y el autoempleo a través de procesos formativos/productivos (4,3/5 o 85,3 por ciento); y viii) la percepción de que FAUTAPO cuenta con las herramientas administrativas y financieras para desarrollar su trabajo (4,3/5 o 85,2 por ciento).

Por otro lado, los sub ejes con menores niveles de calificación en la evaluación se encuentran relacionados con: i) la percepción de la inexistencia de recursos de fortalecimiento institucional paralelos a aquellos destinados a la generación de capacidades en los beneficiarios (0,2/5 o 4,3 por ciento); ii) la percepción de que no se generaron procesos de transferencia de capacidades a asociados y beneficiarios para la identificación y obtención de nuevas inversiones (1,7/5 o 33,1 por ciento); iii) la percepción de que no se fomentó lo suficiente las redes académicas y los contactos empresariales (2,1/5 o 42,7 por ciento); iv) la baja percepción sobre procesos de recuperación de saberes culturales en las intervenciones (2,4/5 o 48,2 por ciento); v) la baja percepción sobre procesos de fomento a la asociatividad y creación de redes empresariales/productivas (2,4/5 o 48,3 por ciento); vi) la baja percepción respecto de procesos de integración entre actores productivos micro, pequeños, medianos y grandes (2,8/5 o 55,1 por ciento); vii) la baja percepción sobre procesos de intercambio de experiencias entre municipios, comunidades o proyectos (2,8/5 o 55,4 por ciento); viii) la baja percepción sobre sostenibilidad de las intervenciones en ausencia de FAUTAPO (2,9/5 o 58,8 por ciento); y ix) la percepción de que

FAUTAPO no cuenta con la totalidad de recursos para cumplir con la Estrategia Institucional 2011 – 2015 (3/5 o 59,2 por ciento).

De este análisis es interesante notar que la mayor parte de bajas calificaciones en la percepción tienen que ver con los ejes estratégicos 2 y 3 de la Estrategia Institucional; precisamente aquellos, orientados a intervenciones de entorno para la promoción del desarrollo productivo.

Finalmente, en una mirada general a los resultados sobre la percepción de los actores entrevistados, se puede evidenciar una clara asimetría y falta de homogeneidad en las percepciones sobre la implementación de la Estrategia Institucional 2011 – 2015 de FAUTAPO, aspecto que deberá ser tomado muy en cuenta para mejorar en aquellos sub ejes donde se perciben debilidades o donde la organización no tiene la capacidad de explicitar o comunicar de forma adecuada el resultado de sus intervenciones<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> N.A.: La tabla que explicita los sub-ejes ilustrados en la gráfica siguiente se encuentran en el Anexo Metodológico al final de este Resumen Ejecutivo.

### 1.2.2 Fortalezas

Entre las diferentes percepciones de los entrevistados se puede identificar como un común denominador la percepción de que la mayor fortaleza de FAUTAPO se centra en sus recursos humanos, de quienes se valora mucho su capacidad técnica y el compromiso con el que desempeñan su labor.

La segunda fortaleza más reconocida tiene que ver con las capacidades técnicas y administrativas de la Fundación, donde existen valores importantes como la transparencia o el “liderazgo de Andreas”. Asimismo, de esta fortaleza se descuelga otra de las fortalezas identificadas que tiene que ver con la imagen institucional de ser una organización seria y capaz.

Por otra parte, se reconoce ampliamente la capacidad de FAUTAPO de articular a múltiples actores para la implementación de las intervenciones, lo cual incentiva la participación, genera legitimidad y permite generar sinergias para mejorar la oferta de asistencia técnica.

Tanto a los municipios como a los beneficiarios les parece que otra de las fortalezas es que es una organización que tiene la disponibilidad de recursos para implementar las intervenciones de las cuales ellos se benefician. Asimismo, valoran de sobremanera la posibilidad de contar de forma constante con la presencia de los técnicos de la Fundación que permite un acompañamiento cercano a las intervenciones.

El gobierno nacional les reconoce la capacidad de innovar tecnológicamente y el personal de la Fundación identifica como fortaleza también el trabajo empírico e innovador.

| MUNICIPIOS                                | GOBIERNO                                  | CI                                        | FAUTAPO                                   | SOCIOS                                    | BENEFICIARIOS                             |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Recursos humanos técnicos y comprometidos | Recursos humanos técnicos y comprometidos | Recursos humanos técnicos y comprometidos | Recursos humanos técnicos y comprometidos | Capacidades técnicas y administrativas    | Recursos humanos técnicos y comprometidos |
| Capacidades técnicas y administrativas    | Capacidades técnicas y administrativas    | Capacidad de articular múltiples actores  | Capacidades técnicas y administrativas    | Organización seria y capaz                | Disponibilidad de recursos económicos     |
| Organización seria y capaz                | Innovación tecnológica                    | Capacidades técnicas y administrativas    | Trabajo empírico e innovador              | Recursos humanos técnicos y comprometidos | Capacidades técnicas y administrativas    |
| Disponibilidad de recursos económicos     |                                           |                                           | Capacidad de articular múltiples actores  |                                           | Organización seria y capaz                |
| Capacidad de articular múltiples          |                                           |                                           | Organización seria y capaz                |                                           | Acompañamiento                            |

|                |  |  |  |  |  |
|----------------|--|--|--|--|--|
| actores        |  |  |  |  |  |
| Acompañamiento |  |  |  |  |  |

### 1.2.3 Debilidades

Las debilidades percibidas por los entrevistados se constituyen en oportunidades de reflexión de cara a la mejora de la gestión de FAUTAPO y del cumplimiento de los resultados e impactos hacia la finalización de la implementación del EI 2011 – 2015; consecuentemente se abordan pequeñas reflexiones y análisis en torno a algunas de las que fueron identificadas:

- **Falta de coordinación y reducida voluntad de transferencia de capacidades:** por alguna razón se ha identificado la percepción recurrente en los municipios de que si bien ellos coadyuvan con la implementación de las intervenciones de FAUTAPO, son los únicos que no se benefician institucionalmente de aquellas y que muchas de las ofertas realizadas por la Fundación no se han cumplido (p.e. sistemas y fortalecimiento institucional).
- **Dispersión geográfica de las intervenciones:** la debilidad más ampliamente percibida por los actores entrevistados tiene que ver con la dispersión geográfica de las intervenciones; aspecto que se ha agudizado a partir de la reducción de los recursos de Holanda. Se percibe que se hace mucho y por todas partes y que se hace necesario empezar a invertir “inteligentemente” los recursos que ahora se tienen; asimismo, se percibe en los municipios, socios y beneficiarios una suerte de pugna por los “pocos” recursos de la Fundación.
- **Reducida interrelación programática:** actores como la Cooperación Internacional, los socios y el propio personal de la Fundación perciben que las intervenciones son islas y que no existen mecanismos fácticos para compartir información, generar sinergias, coordinar, entre otros. Y de hecho uno de los temas notorios en la evaluación fue el desconocimiento en los socios y beneficiarios de los alcances de las diferentes intervenciones de la Fundación.
- **Centralismo decisional, debilidad en la coordinación interna y sobrecarga laboral:** estas debilidades son exclusivas en la percepción del personal de la Fundación y se encuentran interrelacionados. Primero, se percibe un excesivo centralismo en la toma de decisiones respecto de lo que hay que implementar y se demanda mayor tiempo de reflexión para identificar lo valioso y la posibilidad de poder participar para apoyar aquello; así como el liderazgo de Andreas es una fortaleza percibida, al mismo tiempo se la percibe como una debilidad pues impide agendar otras opiniones y centraliza en exceso las decisiones. De esta característica se desprende entonces la identificación de que hay una falta estructural de coordinación y que en cada departamento e intervención se está trabajando sólo por los propios intereses y no bajo una visión organizacional monolítica. Finalmente, ante el centralismo decisional, la ausencia de coordinación y espacios de voz, falta de reflexión y reducción de recursos, el personal se ha visto en una situación donde hay demasiadas y variadas exigencias y poca claridad de los resultados, impactando en el equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y aquel que debería estar dedicado a la familia.

- **Dependencia de recursos externos:** tanto en percepción de la Cooperación internacional como del propio personal de la Fundación se identifica la elevada dependencia de los recursos externos, y esto lleva a una serie de reflexiones que siempre terminan confluyendo a la idea de la necesidad de generar mayores recursos propios a partir de la venta de servicios y otras ideas a las que debe darse el tiempo para analizar y formular de forma coherente como una vía plausible para reducir los niveles de incertidumbre respecto al futuro de los recursos. Esta coyuntura es claramente percibida por socios y beneficiarios quienes identifican como una debilidad de la Fundación la falta de recursos.
- **Debilidad en el seguimiento y la evaluación:** casi la mayoría de los entrevistados en la Fundación perciben que esta es una tarea pendiente y que debe ser encarada en el corto plazo; sin embargo, se notó una elevada incertidumbre pues nadie parece entender o poder precisar por dónde debe ir el proceso; consecuentemente, es un área en la que se debe poder énfasis y trabajo de cara a la evaluación final del apoyo presupuestario de recursos externos.

| MUNICIPIOS                                        | GOBIERNO                                    | CI                                  | FAUTAPO                                 | SOCIOS                              | BENEFICIARIOS                           |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Falta de coordinación                             | Dispersión geográfica                       | Dependencia de recursos externos    | Debilidad en seguimiento y evaluación   | Falta de recursos                   | Falta de recursos                       |
| Reducida cantidad de personal                     | Mayor comprensión de usos y costumbres      | Reducida interrelación programática | Reducida interrelación programática     | Reducida interrelación programática | Dispersión geográfica                   |
| Reducida voluntad de transferencia de capacidades | Débil coordinación con el gobierno nacional | Dispersión geográfica               | Centralismo decisional                  |                                     | Centralismo y burocracia administrativa |
|                                                   | Demasiado empirismo                         |                                     | Debilidad en la coordinación interna    |                                     | Reducida cantidad de personal           |
|                                                   |                                             |                                     | Dispersión geográfica                   |                                     |                                         |
|                                                   |                                             |                                     | Centralismo y burocracia administrativa |                                     |                                         |
|                                                   |                                             |                                     | Sobrecarga laboral                      |                                     |                                         |
|                                                   |                                             |                                     | Dependencia de recursos externos        |                                     |                                         |

### **1.3 Etapa de resultados de la EI 2011 - 2015**

#### **1.3.1 Situación financiera**

Entre las conclusiones relevantes, se destaca la fuerte dependencia de FAUTAPO de las fuentes de financiamiento externas -cooperación internacional-. En efecto, aproximadamente más del 70 por ciento del total de los recursos provienen de donación externa.

El comportamiento de los ingresos en general, en el curso del período de análisis, muestra una propensión clara de estancamiento, es decir que no ha existido un mayor flujo de recursos. Por el contrario, se concluye también que la principal fuente de financiamiento ha mostrado señales de contracción aún que por el momento no muy significativas. El resto de fuentes de financiamiento, así tengan en el mediano plazo un comportamiento creciente que no es el caso, representan solamente menos del 26 por ciento del total del presupuesto de ingresos.

En lo que corresponde a los gastos, y de forma específica a la relación entre gastos corrientes y de capital, se concluye que existe una relación de cuatro a uno entre gasto de capital y gasto corriente; es decir, que por cada unidad monetaria destinada al gasto de capital (creación de un activo real) se requiere la cuarta parte (25 por ciento) de otra unidad monetaria de gasto corriente. Esta relación posiciona a la Fundación en el margen superior de eficacia para organizaciones similares (10 al 25 por ciento de gasto corriente).

El saldo del flujo financiero en general es positivo para el periodo 2009 – 2012, lo que evidencia para ese periodo la ausencia de problemas de liquidez.

En cuanto a la sostenibilidad, y por las características propias de la organización, los recursos con los que cuenta para encarar sus actividades y cumplir sus funciones provienen principalmente de fuentes de donación externa -cooperación internacional-; así como, de otras organizaciones entre los que se destacan las del sector público –municipios, gobernaciones y ministerios-, universidades y sector privado.

De este canasta de financiamiento, todas las fuentes presentan niveles importantes de incertidumbre respecto a su renovación y plazo de vigencia. Primero, las fuentes de cooperación internacional, como es el caso por ejemplo de los recursos de Suecia tienen fechas de vencimiento y habrá que esperar a que, si deciden quedarse en el país, sigan presupuestando recursos para ser ejecutados a través de la Fundación.

Si bien los recursos de las organizaciones públicas se inscriben en su Planificación Operativa Anual y se constituyen por Ley, el acceder a ellas supone que la Fundación ha realizado un proceso de persuasión de forma tal que tanto las autoridades del ejecutivo como del legislativo de cada nivel de gobierno – municipal, departamental y nacional- han aprobado su inscripción como recursos de contraparte a las intervenciones acordadas. Sin embargo, si este proceso de persuasión no se mantiene recurrentemente en el tiempo con el mismo grado de éxito que hasta ahora, los recursos público pueden también

agotarse o reducirse al menos. A esto último debe sumarse la elevada rotación de recursos humanos del sector público en la actualidad.

En el caso de los recursos del sector privado –y que cada vez son de mayor significancia- la volatilidad es aún más agrande, debido a que los acuerdos no cuentan con el respaldo de una Ley como en el caso del sector público; es decir, que estos recursos se encuentran sujetos a la coincidencia de objetivos institucionales coyunturales y no son mandatorios.

Consecuentemente, la actual estructura de ingresos de la Fundación, de forma similar a la de cualquier organización del sector no gubernamental sin fines de lucro y en el marco de la coyuntura, se encuentra expuesta a elevados niveles de inseguridad por la volatilidad de las fuentes y por la reducción o desaparición de muchas de ellas.

Esta situación demanda una profunda reflexión que permita idear innovadoramente los mecanismos y herramientas para incrementar los ingresos propios de forma tal que permitan cubrir una estructura administrativa de equilibrio con la cual puedan desarrollarse las intervenciones priorizadas para el futuro. La actual dispersión de recursos e intervenciones en el presente marco de incertidumbre no es más una opción racional y coherente ante un escenario que demanda cambios adaptativos. En este sentido, es importante para el equipo evaluador haber identificado no solo esta preocupación en el personal jerárquico de la Fundación; sino también, iniciales propuestas que deberán profundizarse para lograr con resultados positivos la adaptación de FAUTAPO a este nuevo entorno, permitiendo la sostenibilidad organizacional y programática.

Finalmente, debido a las restricciones de acceso a información, no se ha analizado el tema de la relación entre la ejecución física y financiera.

### **1.3.2 Cumplimiento de resultados en el marco de la EI 2011 – 2015**

La evaluación de cumplimiento de resultados se basa en la Matriz de Resultados reportada por FAUTAPO y los informes y reportes emitidos por los Programas. Es importante resaltar que la evaluación hizo abstracción a las dificultades metodológicas del proceso de construcción de la EI 2011 – 2015 en cuanto a su poca atención al enfoque integral que relaciona objetivos sociales y productivos, las debilidades en la territorialización de intervenciones y la no aplicación de técnicas causa – efecto en la construcción de cadenas de impacto para cada uno de los ejes estratégicos y programas.

Las metas establecidas en la matriz de resultados, considerada en la estrategia institucional 2011 – 2015, se están cumpliendo satisfactoriamente en todos los ámbitos en que se identificó la línea base y definió la meta para el período de intervención. Algunos de los indicadores fueron superados en más del 100% de la meta esperada para el período.

El cumplimiento satisfactorio se debe a: i) el desarrollo de capacidades logradas por los programas y el equipo técnico de la Fundación desde 2005; ii) el compromiso institucional con socios y beneficiarios, además del marcado compromiso del personal con los objetivos institucionales; y iii) la determinación de metas en la matriz de resultados, en función a una línea de base que facilitó la definición de valores

evidentemente conservadores; sin valorar en su real dimensión, las capacidades actuales de la Fundación.

Aún en condiciones adversas, particularmente las ocasionadas por la inesperada retirada de fondos de la cooperación de Holanda, FAUTAPO ha demostrado fortaleza para poder mantener compromisos e intentar algunas acciones de adaptación de sus programas al nuevo enfoque de intervenciones comprometido en la estrategia.

Los resultados y efectos logrados por los programas, particularmente COMPASUR y PFCUVS, muestran una integralidad en la intervenciones y relacionamiento directo de resultados y efectos hacia impactos, pues todos los componentes se complementan y articulan con base en los objetivos de cada programa. Sin embargo, los programas de ETP todavía mantienen enfoques y métodos que provocan alta dispersión sectorial y territorial (397 carreras técnicas desarrolladas hasta 2011). Esto exige esfuerzos adicionales, que en una situación de financiamiento reducido provocará dificultades presupuestarias a la Fundación, con bajas contribuciones al logro de impactos en producción y productividad.

Aún cuando los programas generan reportes variados acerca de sus intervenciones, éstos no siguen un patrón común orientado a relacionar las intervenciones con los ejes estratégicos y los compromisos registrados en la matriz de resultados. Todos ellos, en particular los de ETP, muestran esfuerzos para lograr este cometido; pese a estos esfuerzos, es evidente que los programas todavía no asumieron las etapas de adecuación y transición hacia el modelo de intervención territorial comprometido.

El período de adaptación y transición establecido para 2011 – 2012 logrando aprendizajes en la intervención territorial, ha sido parcialmente cumplido. En general los programas siguieron sus líneas de planificación y sistemas de gestión, tal como lo hacían antes de 2011, tal como demuestran los reportes e informes publicados por cada Programa. Es evidente que la reducción del financiamiento holandés y los compromisos asumidos con anterioridad, exigieron adaptaciones aceleradas a la estructura financiera real, por encima de la aspiraciones de cambio comprometidas en la estrategia.

Pese a que por razones de financiamiento o conclusión de intervenciones, los Programas de Educación Superior y el Programa de Participación en Educación Concejos Educativos de los Pueblos Originarios (CEPOS) están en etapa de conclusión o cierre, los reportes de la Fundación y los indicadores de la estrategia, no incluyen efectos e impactos relacionados directamente con estos programas. El cumplimiento de la etapa de conclusión o cierre, exige mantener las condiciones de sostenibilidad de las intervenciones; y por tanto, demanda definir “estrategias de salida” para conseguir el cierre y transferencia con indicadores adecuadamente identificados para el logro de efectos e impactos en la transferencia y programas de réplica. En condiciones de financiamiento restringido, tal como ya está ocurriendo, los programas de ETP también requerirán de una estrategia de salida y transferencia considerando además los indicadores que correspondan.

Los reportes individuales e informes de ejecución de los programas son ricos en información de logros en cuanto a resultados y efectos. Sin embargo, dado que la estructura adoptada para la matriz de resultados, no responde a una metodología ordenada en base a la cadena de impactos, la matriz no está

reflejando de manera completa la intervención de los programas, se está perdiendo información valiosa y queda oculto el aporte asociado a los impactos en las intervenciones de FAUTAPO.

FAUTAPO todavía no ha logrado implantar un modelo organizacional acorde a los retos de territorialización de los programas con base en los tres ejes estratégicos de intervención; por esto, la matriz de resultados a marzo de 2013 aún no está completada, no responde a relaciones causa y efecto generadas desde los programas, según las especificidades de cada uno de ellos. Los indicadores y metas ahí planteadas no reflejan de manera agregada y completa lo que efectivamente se viene ejecutando en cada uno de los programas. Los reportes demuestran un forzado relacionamiento entre los tres ejes estratégicos y la planificación y gestión resultante de cada uno de los programas.

El equipo de evaluación ha pretendido reportes territorializados de resultados y efectos; asimismo ha buscado reportes que muestren intervenciones territorializadas en función a las fuentes de financiamiento, a efectos de discriminar la focalización de los recursos de la cooperación de Suecia a cada uno de ellos. Los sistemas de M&E de la Fundación todavía no disponen de capacidades para generar este tipo de reportes y los informes de los programas no disponen de esta información. El proceso previsto de adecuación y transición hacia un modelo territorial de intervención tiene retrasos en la conceptualización y el desarrollo de los sistemas de M&E.

### 1.3.3 Fondos de financiamiento operados por FAUTAPO

FAUTAPO es de las pocas organizaciones que ha logrado incursionar en el financiamiento a productores agropecuarios bajo regímenes de propiedad de la tierra comunitarios e individuales; además, de haber logrado experiencias de colocación de fondos a organizaciones asociativas de productores.

Se deben resaltar algunos elementos que hacen exitosas las operaciones de los fondos:

- i) En el contexto de la producción comunitaria (con el FFS), las operaciones del fondo de financiamiento son directas a las comunidades, son no reembolsables y operan con contrapartes importantes de los fondos públicos municipales y aportes en efectivo de las comunidades. Las operaciones se garantizan con fuerte presencia comunitaria y efectiva aplicación de mecanismos de control social comunitario. Se rescatan idiosincrasias culturales que establecen compromisos firmes, rotación de comunidades para aprovechar los beneficios del fondo de financiamiento y alto respeto por la propiedad comunal. En este modelo, todavía no se experimentaron sistemas de financiamiento reembolsable asociado a través de entidades financieras contratadas para este efecto.
- ii) En el contexto de la producción individual y asociada (con el FIIV, FIIP y FIIT), las operaciones se garantizan a través de la administración de fondos por intermediarias financieras contratadas para este efecto. Las IFIS asumen riesgos en la colocación de recursos complementarios en caso de que el productor no pueda completar su aporte, pero además garantizan el destino de los recursos, administrando los mismos para lograr adquisiciones y contrataciones previstas en cada proyecto. En este modelo, la responsabilidad es del productor

de manera individual o asociada, pero las reglas establecen incentivos suficientes (particularmente las exigencias aporte propio de al menos del 50 por ciento) a efectos de lograr compromisos firmes con las metas planteadas para cada operación de financiamiento.

### 1.3.4 Sistemas de información de apoyo a la gestión

Si bien existen lineamientos generales sobre la estructuración, diseño e implementación de sistemas o eventualmente subsistemas o módulos, la Fundación no cuenta con un Plan Estratégico de Sistemas o Plan de Sistemas que marque el horizonte estratégico de implementación de sistemas de información y gestión. Exceptuando los sistemas AURELIO y ALEJANDRO, los demás sistemas fueron implementados e implantados como una respuesta cuasi coyuntural a necesidades concretas.

La visión aún se encuentra circunscrita a “sistemas de información” y no así a “sistemas de gestión”. Tanto el núcleo (AURELIO) como los demás sistemas tienen una orientación contable de la gestión, resta trabajar en brindar valor agregado en cuanto a información cualitativa (p.e. seguimiento y monitoreo) y con orientación a resultados (p.e. indicadores y evaluación).

Tanto AURELIO como ALEJANDRO son sistemas muy bien diseñados e implementados, su uso se encuentra institucionalizado y satisface los requerimientos actuales de información.

Hasta el momento ALEJANDRO está cumpliendo su propósito sólo en la fase de planificación, pues el seguimiento aún se encuentra en una etapa inicial y sus verdaderos resultados en términos de gestión no serán objetivos hasta completar los demás módulos; pues es recién en su etapa final de desarrollo, donde se podrá evidenciar la incidencia de lo operativo sobre los efectos e impactos.

No existe unificación de criterios en cuanto a conceptos y procesos del subsistema de seguimiento; tanto en Tarija como en La Paz, se han evidenciado diversidades de enfoques y concepciones sobre este tema.

Organizacionalmente, el programa Tecnologías Emergentes (también funciona como unidad) se encuentra desconcentrado (La Paz y Tarija), aspecto que limita la generación de sinergias y trabajo conjunto. Un ejemplo de esta debilidad se encuentra en la implantación de reportes gerenciales con diferentes diseños (p.e. disposición de la información, formatos de encabezados y títulos, tipos y tamaños de letra entre otros) y sin unificación de criterios, también en el diseño de interfaces de usuario varían entre los sistemas desarrollados en La Paz versus los desarrollados en Tarija.

OCTAVIO es un “sistema” consolidado y muy útil, es manejado por la parte administrativa cuya utilidad no está de tela de juicio. La sinergia que aportaría OCTAVIO al integrarse a AURELIO y ALEJANDRO sería de gran utilidad.

### 1.3.5 Transversales: Género, Medio Ambiente e Interculturalidad

Si bien los ejes transversales no eran parte de la evaluación de medio término, durante el análisis y levantamiento de información se obtuvieron interesantes aportes de los actores entrevistados tanto

dentro como fuera de FAUTAPO. Esta información ha permitido inferir al menos las siguientes conclusiones.

Primero, el proceso de formulación de la EI 2011 – 2015 se han utilizado insumos de la experiencia pasada de FAUTAPO en la cual se hacía constante referencia a la importancia de los transversales, utilizando la misma para renovar la importancia de éstos en la orientación de la Estrategia Institucional. Sin embargo, al analizar la propuesta de indicadores y líneas de base de la Matriz de Resultados la importancia de los transversales se reduce a un solo indicador de medio ambiente en tan solo uno de los tres ejes estratégicos.

Segundo, si bien los transversales son parte del proceso de implementación de la EI 2011 – 2015, no se establecen objetivos específicos de lo que se quiere lograr con ellos; consecuentemente, tampoco hay normalización respecto de la forma en que se debe actuar o se actúa en cada intervención; y tampoco, indicadores que permitan medir los resultados de esas actuaciones. Es decir, no hay una cadena causal respecto de los transversales.

## **2 RECOMENDACIONES**

### **2.1 La EI como instrumento de gestión**

La recomendación principal tiene que ver con la urgente necesidad de ajustar la EI 2011 – 2015 incorporando tres estructurales modificaciones: i) precisar el enfoque integral para el relacionamiento social y productivo, con consecuencias claras en la determinación de objetivos y metas; ii) intervenciones de demanda para la promoción del desarrollo productivo que permitan efectivamente no solo mejorar la producción sino asegurar que la misma llegue a los mercados; y iii) una formulación efectiva de la matriz de resultados que no solo identifique las intervenciones que permitirán lograr objetivos; sino los territorios donde se implementarán; así como, los resultados, efectos e impactos esperados.

Por otro lado, se recomienda desarrollar los protocolos metodológicos para normalizar el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de la EI 2011 – 2015; sobre esta base, desarrollar los submódulos de sistemas respectivos y; finalmente, utilizarlos de forma obligatoria en todas las reparticiones e intervenciones de la Fundación.

### **2.2 Perspectiva financiera**

La primera recomendación en el ámbito administrativo financiero se orienta sobre la base de las percepciones de la mayor parte de actores que tienen relación directa con ella, y tiene que ver con la necesidad de descentralizar la toma de decisiones respecto del uso de los recursos en las intervenciones departamentales; así como, analizar procedimientos que se adapten de mejor manera a la implementación de intervenciones en campo, sin que esto suponga dejar de lado la transparencia y el cumplimiento de normas contables básicas en la ejecución de los recursos asignados.

La segunda, tiene que ver con la evidente necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y analizar opciones que permitan en el corto plazo incrementar los ingresos propios de la Fundación de forma tal que se pueda lograr financiar una estructura “base” que permita no solo la sostenibilidad financiera sino también técnica.

La tercera, se relaciona con la necesidad de que para la evaluación final de las intervenciones de FAUTAPO se realice un análisis específico respecto de las características de clasificación, definición y estimación de las cuentas del gasto respecto del gasto corriente y el gasto de capital, con el objetivo de contar con una apreciación certera del grado de sostenibilidad financiera de las operaciones propias de la Fundación.

### **2.3 Cumplimiento de resultados en el marco de la EI 2011 – 2015**

FAUTAPO necesita con urgencia revisar la metodología de construcción de la matriz de resultados y por tanto definir una matriz de planificación completa que se ajuste a las capacidades reales de la Fundación y a la estructura de financiamiento vigente.

Es imprescindible estructurar la cadena de impactos por programa, para focalizar metas por territorios y comprometer efectos e impactos articulados a los ejes estratégicos y a los resultados de cada programa. La construcción ordenada y lógica de la cadena de impactos permitirá comprometer intervenciones en cada programa, siempre orientados a los objetivos institucionales y las metas de resultados, efectos e impactos comprometidos.

El contar con una cadena de impactos bien definida, tiene como consecuencia la implantación de un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) que permitiría al menos lo siguiente: i) aprobación ex ante de intervenciones en cada programa, con base en el cumplimiento de relaciones de coherencia con las metas determinadas en los indicadores de resultados, efectos e impactos; ii) la asignación presupuestaria con base la aprobación ex ante de intervenciones; iii), la emisión de reportes de M&E permanentes que faciliten tareas gerenciales a nivel institucional en FAUTAPO y a nivel gerencial en los programas; iv) la gestión por resultados y logro de productos, articulando registros de ejecución con autorizaciones de pago, con base en resultados logrados y productos entregados; v) la publicación periódica de informes, revistas, libros, documentos especializados u otros, con información oficial y validada; vi) la facilitación para proceder con evaluaciones intermedias, finales y ex post, con base en registros oficiales de metas cumplidas en la cadena de impactos.

La aplicación de un sistema de M&E como el descrito, amerita tomar decisiones en relación al modelo organizacional que debe adoptar FAUTAPO para adecuar su estructura institucional y la gestión de programas al enfoque territorial y al logro de metas en de los ejes estratégicos. La Fundación requiere precisar la unidad básica de intervención y los elementos de agregación que hacen a una relación lógica que lleve a estructurar la cadena de impactos requerida. La Fundación ha experimentado un crecimiento acelerado en presupuesto, estructura, personal y operaciones; por tanto, en el marco del ajuste a su modelo organizacional, requiere evolucionar hacia modelos de gestión más automatizados, desconcentrados, intervenciones cada vez más eficientes operadas con modelos externalizados que promueven eficiencia en el mercado de servicios, sistemas de gestión por resultados, pagos por productos logrados y sistema de medición de desempeño e incentivos al cumplimiento de metas.

En condiciones inestables de financiamiento, la Fundación requiere acotar sus intervenciones en función a algunos complejos productivos priorizados. La Fundación requiere tomar decisiones en relación la evidente dispersión de acciones en los programas de ETP, orientación de éstos programas priorizando aquellos compatibles con el concepto de “producción con formación”, en el marco de las intervenciones en los complejos productivos. En este contexto, la Fundación también tiene el reto de establecer estrategias de salida que permitan la transferencia de los programas a la entidades socias, de manera que se consigan los objetivos de sostenibilidad deseados en cada programa.

## 2.4 Fondos de financiamiento operados por FAUTAPO

En el contexto de la importante experiencia en el financiamiento al sector productivo desarrollada por FAUTAPO, y para operaciones futuras, parece necesario considerar algunos elementos de perfeccionamiento posible:

- i) En el modelo de financiamiento comunitario, considerando los fuertes principios culturales que hacen a la propiedad comunitaria, parece oportuno:
  - a. Introducir un modelo híbrido de financiamiento con modalidades de operación reembolsables y no reembolsables, tal como los ya probados por el FIIV, FIIP y FIIT, pero con el cuidado suficiente para la identificación de sujetos de crédito, priorizando aquellos con barreras de acceso a otros financiamientos como el BDP, pero con el cuidado suficiente para el diseño y aplicación de regímenes de garantías acordes a la forma de producción comunitaria.
  - b. Estimular el financiamiento de Gobernaciones y Gobiernos Municipales, apoyando al diseño e implementación de sistemas de fondos de garantía para las operaciones del FFS híbrido.
  - c. Estimular el financiamiento de Gobernaciones y Gobiernos municipales para la aplicación de fondos en fideicomiso para la sustitución gradual de fondos FAUTAPO por fondos públicos, con vistas a fortalecer la sostenibilidad del FFS híbrido.
- ii) En el modelo de financiamiento individual y asociativo, parece importante revisar condiciones de financiamiento y operación para:
  - a. Evitar pérdidas totales o parciales por desastres, particularmente granizadas o riadas, que generan desincentivos definitivos para el productor. El diferencial de tasa de interés para productores que aplican por ejemplo malla antigranizo, no es suficiente. Si las condiciones de financiamiento lo permiten, un ítem obligado de financiamiento debe ser la malla antigranizo o si no lo permite, debe ser obligación para la aprobación del financiamiento, la aplicación al seguro agrícola establecido para el caso.
  - b. Focalizar mejor los subsidios, estableciendo marcadas diferencias entre estratos de población y exigiendo también condiciones diferencias para el financiamiento reembolsable, en términos de plazos y costo financiero. Los fondos en ejecución, particularmente los del FIIV, han establecido categorías de financiamiento a través del subsidio, solo según la tipología de proyectos.
  - c. Minimizar al máximo la posibilidad de discriminaciones a sujetos de crédito que no requieren de financiamiento reembolsable por parte de la IFI que opera su proyecto. El modelo genera marcados estímulos para que las IFIS privilegien solo a productores que adquieren créditos para las operaciones del FIIV, FIIP y FIIT.
  - d. Estimular el financiamiento de Gobernaciones y Gobiernos Municipales, apoyando al diseño e implementación de sistemas de fondos de garantía para las operaciones del FIIV, FIIP y FIIT.

- e. Estimular el financiamiento de Gobernaciones y Gobiernos municipales para la aplicación de fondos en fideicomiso para la sustitución gradual de fondos FAUTAPO por fondos públicos, con vistas a fortalecer la sostenibilidad del FIIV, FIIP y FIIT.
- iii) Todos los fondos de financiamiento que apoyan las actividades productivas y de inversión en los complejos productivos priorizados por FAUTAPO, con base en la experiencia lograda por COMPASUR con el FFS, pueden incursionar en un modelo híbrido de financiamiento con modalidades de operación reembolsables y no reembolsables, pero de apoyo a la producción comunitaria. En el caso de Tarija, un diseño y la aplicación de un piloto para asociar recursos de las financieras intermediarias, de FAUTAPO y del Programa PROSOL debería ser una prioridad para la Fundación.

## 2.5 Sistemas de información de apoyo a la gestión

Elaborar de manera participativa (usando el Comité de Sistemas) un Plan Estratégico de Sistemas de Información, que entre otras cosas permita evaluar y reestructurar tanto organizacionalmente como operativamente el Programa de Tecnologías Emergentes para establecer un horizonte estratégico en la implementación e implantación de TICs tanto en la fundación, como en entidades socias.

En términos operativos, tanto para AURELIO como ALEJANDRO, es necesario implementar reportes que incluyan indicadores financieros y módulos de construcción de información (seleccionada por el usuario) que permita el cruce de variables y datos a medida del usuario, bajo estas condiciones AURELIO pasaría de ser un sistema de información contable a ser un sistema de gestión financiera.

ALEJANDRO aún no está completo y el proceso de análisis de un subsistema que cierra el círculo de gestión (Planificación–Seguimiento–Evaluación), no debe esperar los resultados de un proceso anterior (en este caso seguimiento) debido a que se cae en el error de diseñar aplicaciones o sistemas que respondan a eventualidades y modelos de información muy aleatorios. Se recomienda que se elabore de una vez un documento final de conceptualización de todo el Sistema de Información, con todos sus subsistemas y módulos. También urge implementar un módulo para la introducción de información de línea de base que permita comparabilidad como insumo para la evaluación.

Repensar en el corto plazo la metodología de identificación de actividades y subactividades que permitan una estimación sin sesgo de la ejecución física; métodos como el PERT-CPM (Program Evaluation & Review Technique – Critical Path Method) permiten el desglose de actividades en subactividades, estimación de recursos, tiempo e interrelaciones entre actividades y subactividades. Adicionalmente, el proceso de cálculo del avance físico debe ser revisado tanto en la nomenclatura de clasificación como en su proceso de matemático.

Implementar, en el corto plazo, el seguimiento a indicadores y resultados así como el subsistema de evaluación. Se recomienda evaluar la integración de NAPOLEÓN a ALEJANDRO conjuntamente con OCTAVIO.

Se recomienda, implementar reportes que incluyan indicadores financieros y otro un módulo de construcción de reportes de información específica (seleccionada por el usuario) que permita el cruce de variables e información a medida del usuario, bajo estas condiciones tanto AURELIO como ALEJANDRO pasaran de ser sistemas de información tanto contable como de seguimiento, a ser un sistema de gestión.

Hasta el momento ALEJANDRO está cumpliendo su propósito sólo en la fase de planificación, pues el seguimiento aún está en una etapa inicial y sus verdaderos resultados en términos de gestión no serán objetivos hasta completar los demás módulos, pues recién podrán evidenciarse la incidencia de lo operativo sobre los efectos e impactos.

Ajustar el módulo de indicadores para garantizar la calidad SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevance, Timely) de los mismos, así como la inclusión de información de línea de base que permita comparabilidad como insumo para la evaluación.

Repensar en el corto plazo la metodología de identificación de actividades y subactividades que permitan una estimación sin sesgo de la ejecución física; métodos como el PERT-CPM (Program Evaluation & Review Technique – Critical Path Method) permiten el desglose de actividades en subactividades, estimación de recursos, tiempo e interrelaciones entre actividades y subactividades. El proceso de cálculo del avance físico debe ser revisado tanto en la nomenclatura de clasificación como es su proceso de matemático.

## **2.6 Transversales: Género, Medio Ambiente e Interculturalidad**

Es importante de cara a la implementación de la fase final de la EI 2011 – 2015, que se implemente una evaluación de medio término específica de transversales de forma tal que se logre incorporar tanto en la Estrategia como en las intervenciones una razón para los transversales, se planteen objetivos y metas concretos a ser alcanzados y las líneas de base e indicadores para medir los resultados, efectos e impactos.

### 3 ANEXO METODOLÓGICO

En diciembre de 2011 la Embajada de Suecia aprueba un apoyo presupuestario institucional para apoyar actividades de educación vocacional y productiva de la Fundación FAUTAPO en el marco de la implementación de su Estrategia Institucional 2011 – 2015, por un monto un poco mayor a 6 millones de dólares para el periodo comprendido entre agosto de 2011 y diciembre de 2013.

Los objetivos y prioridades programáticos de FAUTAPO coincidían con los de Suecia en cuanto a sus objetivos de cooperación al desarrollo “*crear condiciones que permitan, tanto a mujeres como hombres en estado de pobreza, mejorar sus condiciones de vida*”. Asimismo, se identificaba a la educación como uno de los tres sectores priorizados en la estrategia de cooperación de Suecia a Bolivia, que mencionaba en uno de sus dos objetivos sectoriales “*mayor cantidad de personas, especialmente mujeres y niñas, tendrán acceso al mercado laboral*”.

Consecuentemente, el apoyo de la Embajada de Suecia a FAUTAPO se centra en el objetivo antes mencionado, entendiendo como relevante que al incrementar las oportunidades de jóvenes y adultos para acceder al mercado laboral o desarrollar un emprendimiento microempresarial se está interviniendo de forma directa sobre la reducción de la pobreza y mejorando las condiciones de vida de este grupo vulnerable.

Debido a que el apoyo financiero de la Embajada de Suecia es institucional, no se aboca a financiar una u otra actividad, si no que por el contrario se enfoca en apoyar la Estrategia Institucional 2011 – 2015 de FAUTAPO como una actividad programática única. Cabe mencionar además, que el financiamiento de la Embajada de Suecia se encuentra programado hasta el año 2013 y no así hasta la finalización de la Estrategia Institucional en el año 2015. Sin embargo, se prevé que el 2013 sobre la base de la nueva planificación de cooperación de Suecia a Bolivia, puedan destinarse recursos para completar el apoyo a esta estrategia.

Entre las obligaciones a las que se somete dicha contribución se encuentra la posibilidad de que se realicen investigaciones sobre las actividades realizadas en el marco de la estrategia, resultados y la administración financiera llevada al respecto por el beneficiario.

En este sentido, la Embajada de Suecia ha decidido contratar la realización de una evaluación de medio término, misma que tiene el objetivo de constituirse en una herramienta constructiva de evaluación analítica, propositiva y crítica del estado de avance de la ejecución de la Estrategia Institucional 2011 – 2015 de la Fundación FAUTAPO.

#### 3.1 Objetivos de la evaluación

##### 3.1.1 Objetivo general

El objetivo general de la Evaluación de Medio Término es la de contribuir a que FAUTAPO identifique sus debilidades y fortalezas internas; así como, las amenazas y oportunidades del entorno, de forma tal

que pueda realizar ajustes a su Estrategia Institucional para un eficaz cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, la evaluación no solo corresponderá a las intervenciones financiadas con recursos de la Embajada de Suecia, sino a una evaluación institucional integral.

### **3.1.2 Objetivos específicos**

La presente propuesta se centra en la evaluación de los siguientes ejes de la EI 2011 - 2015:

- Educación
- Productividad
- Fortalecimiento institucional

Para todos los casos, se deberá verificar el logro de los siguientes objetivos:

- a) Determinar el avance en el cumplimiento de objetivos y resultados planteados en la EI 2011 - 2015.
  - a. Evaluar la coherencia (alineamiento con objetivos) y efectividad (logro de resultados) de las intervenciones realizadas.
  - b. Evaluar la coherencia y relevancia de las estrategias de intervención de FAUTAPO.
  - c. Evaluar la coherencia y relevancia de las intervenciones de FAUTAPO; así como, su interrelación y la creación de sinergias.
  - d. Determinar el avance logrado respecto a los resultados propuestos en la EI 2011 -2015 ; así como, el avance en el logro de los objetivos generales y estratégicos.
- b) Determinar si se han consolidado mecanismos institucionales que puedan dar sostenibilidad en el mediano y largo plazo a las actividades de FAUTAPO.
  - a. Evaluar las capacidades gerenciales de planificación, ejecución, supervisión, control, herramientas de gestión y mecanismos de toma de decisiones en temas estratégicos, desarrollados por FAUTAPO. Evaluar su institucionalización y consecuente sostenibilidad.
  - b. Evaluar las metodologías de intervención desarrolladas así como los mecanismos diseñados para sistematizar e institucionalizar el conocimiento y la experiencia.
  - c. Evaluar la sostenibilidad y replicabilidad de los programas; así como, la transferencia de capacidades colectivas para la sostenibilidad y replicabilidad autónomas.

- d. Evaluar los medios utilizados para desarrollar en el personal aptitudes para su trabajo y la aplicación de enfoques institucionales.
  - e. Evaluar la implementación de tecnologías de información y sistemas en la facilitación de la gestión institucional.
  - f. Evaluar el desarrollo de las capacidades de Gestión del Conocimiento.
  - g. Evaluar la implementación y ejecución de los sistemas financiero, de planificación, monitoreo y evaluación, entre otros.
- c) Evaluar la red de relacionamiento y el alineamiento con los diferentes gobiernos y administraciones públicas en cuyos territorios interviene FAUTAPO.
- a. Evaluar las estrategias de relacionamiento de FAUTAPO con los financiadores y asociados en orden de consolidar su compromiso con FAUTAPO y con su misión.
  - b. Evaluar la calidad de relación FAUTAPO con los principales clientes, asociados y beneficiarios.
  - c. Evaluar la agregación de esfuerzos y contrapartes que se han logrado como consecuencia de la implementación de los proyectos (alineamiento de actores, inversiones de contraparte, etc.).
- d) Evaluar la contribución del financiamiento de la Embajada de Suecia y de otros cooperantes, aportantes públicos y privados, al fortalecimiento y consolidación de la estrategia institucional y financiera de FAUTAPO.
- a. Comprobar la idoneidad, eficiencia y eficacia de la gestión de los fondos.
  - b. Sostenibilidad de la estructura de financiamiento.
- e) Formular recomendaciones a futuro en el marco de la EI 2011 - 2015, tanto a FAUTAPO como a la Embajada de Suecia.

### **3.2 Metodología para el logro de objetivos de la evaluación**

#### **3.2.1 Periodos de evaluación**

Sobre la base de los objetivos principales y secundarios, se han ordenado los periodos de evaluación de la Estrategia Institucional 2011 – 2015 (EI 2011 – 2015) en los siguientes:

##### **A. Etapa de diseño**

B. Etapa de proceso

C. Etapa de resultados

### 3.2.2 Ejes y parámetros de evaluación

#### 3.2.2.1 Etapa de diseño

Sobre la base de las orientaciones de los Términos de Referencia se realiza un análisis de la formulación de la EI 2011 - 2015 como instrumento de gestión; es decir, indicativo de los objetivos y metas que alineadas a la visión y misión de la organización justifican su existencia. Se evalúa pues al instrumento de gestión desde las perspectivas de su:

- i) Pertinencia y coherencia.
- ii) Alineamiento.
- iii) Sostenibilidad.

#### 3.2.2.2 Etapas de proceso y resultados

Asimismo, sobre la base del contenido y planteamientos de la EI 2011 - 2015 se han identificado los siguientes ejes de evaluación en sus etapas de proceso y resultados:

| COMPONENTE                                           | OBJETIVO EVALUABLE                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Pertinencia, relevancia, coherencia y oportunidad | Conocer la percepción sobre la importancia, utilidad, grado de satisfacción y agilidad de respuesta de FAUTAPO a las necesidades de los beneficiarios.                   |
| 2. Objetivos y resultados                            | Conocer la percepción sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados programados.                                                                          |
| 3. Coordinación con otros actores                    | Conocer la percepción sobre el grado de coordinación y generación de redes con actores públicos, privados, académicos y otros vinculados al sector productivo/educativo. |
| 4. Gestión, recursos humanos y financieros           | Conocer la percepción sobre las herramientas e instrumentos de gestión de FAUTAPO, y su grado de institucionalización.                                                   |
| 5. Sostenibilidad y replicabilidad                   | Conocer la percepción sobre el grado de sostenibilidad y replicabilidad del apoyo de FAUTAPO.                                                                            |
| 6. Fortalezas y debilidades                          | Conocer la percepción sobre las fortalezas y debilidades; así como, posibles mejoras en los servicios de FAUTAPO.                                                        |

Cada uno de los ejes de evaluación precedentes se desagrega en los siguientes parámetros de evaluación:

| CÓDIGO | PARÁMETRO DE EVALUACIÓN                                                                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1    | Utilidad e importancia                                                                                                      |
| 1.2    | Alineamiento a la planificación nacional, departamental y local                                                             |
| 1.3    | Coherencia con necesidades del país                                                                                         |
| 1.4    | Oportunidad de la intervención                                                                                              |
| 2.1    | Cumplimiento de objetivos y resultados generales                                                                            |
| 2.2    | Cumplimiento de objetivos de fomento a la producción, el empleo y el autoempleo a través de procesos formativos/productivos |
| 2.3    | Cumplimiento de objetivos en el desarrollo de procesos formativos innovadores para la producción                            |
| 2.4    | Cumplimiento de objetivos en el desarrollo de procesos formativos innovadores para el empleo y el autoempleo                |
| 2.5    | Construcción y fortalecimiento de redes institucionales                                                                     |
| 2.6    | Incremento de la dinámica del desarrollo social y económico del ámbito municipal/comunitario                                |
| 2.7    | Gestión del conocimiento                                                                                                    |
| 2.8    | Incorporación de la Gestión del conocimiento en la planificación                                                            |
| 2.9    | Contactos                                                                                                                   |
| 2.10   | Atracción de recursos de terceras partes                                                                                    |
| 2.11   | Identificación de sectores productivos con mayor potencial                                                                  |
| 2.12   | Identificación de áreas formativas con mayor potencial                                                                      |
| 2.13   | Alineamiento de actores                                                                                                     |
| 2.14   | Incidencia y fortalecimiento normativo e institucional                                                                      |
| 2.15   | Integración de actores productivos                                                                                          |
| 2.16   | Promoción pública de las intervenciones                                                                                     |
| 3.1    | Creación y fortalecimiento espacios de coordinación entre actores                                                           |
| 3.2    | Intercambio de experiencias y conocimientos                                                                                 |
| 3.3    | Articulación de actores públicos y privados                                                                                 |
| 3.4    | Acompañamiento y seguimiento                                                                                                |
| 3.5    | Sensibilización a autoridades públicas                                                                                      |
| 3.6    | Asociatividad productiva                                                                                                    |
| 3.7    | Redes institucionales productivas/académicas                                                                                |
| 3.8    | Participación en la definición de intervenciones                                                                            |
| 3.9    | Participación de los niveles de gobierno (nacional, departamental, municipal)                                               |
| 4.1    | Mecanismos y herramientas gerenciales y administrativas                                                                     |
| 4.2    | Grado de sistematización e institucionalización                                                                             |
| 4.3    | Metodologías de sistematización                                                                                             |
| 4.4    | Metodologías de selección de proyectos e intervenciones                                                                     |
| 4.5    | Metodologías de seguimiento y evaluación                                                                                    |
| 4.6    | Procedimientos administrativos y contables                                                                                  |
| 4.7    | Funcionalidad de instrumentos a las actividades                                                                             |
| 4.8    | Existencia de recursos financieros                                                                                          |
| 4.9    | Oportunidad del ciclo de solicitud, asignación y ejecución presupuestal                                                     |
| 4.10   | Existencia de <i>overheads</i> y/ gastos administrativos                                                                    |
| 5.1    | Sostenibilidad                                                                                                              |
| 5.2    | Replicabilidad                                                                                                              |
| 5.3    | Mejora en capacidades de beneficiarios                                                                                      |
| 5.4    | Continuidad autónoma de los beneficiarios                                                                                   |
| 5.5    | Actividades y herramientas de sostenibilidad                                                                                |
| 5.6    | Niveles de sostenibilidad                                                                                                   |
| 5.7    | Actividades y herramientas de replicabilidad                                                                                |

|      |                                                            |
|------|------------------------------------------------------------|
| 5.8  | Niveles de replicabilidad                                  |
| 5.9  | Recuperación de saberes culturales                         |
| 5.10 | Capacidades de búsqueda de financiamiento en beneficiarios |
| 5.11 | Capacidades de replicabilidad en asociados                 |
| 6.1  | Fortalezas                                                 |
| 6.2  | Debilidades                                                |

### 3.3 Trabajo de campo

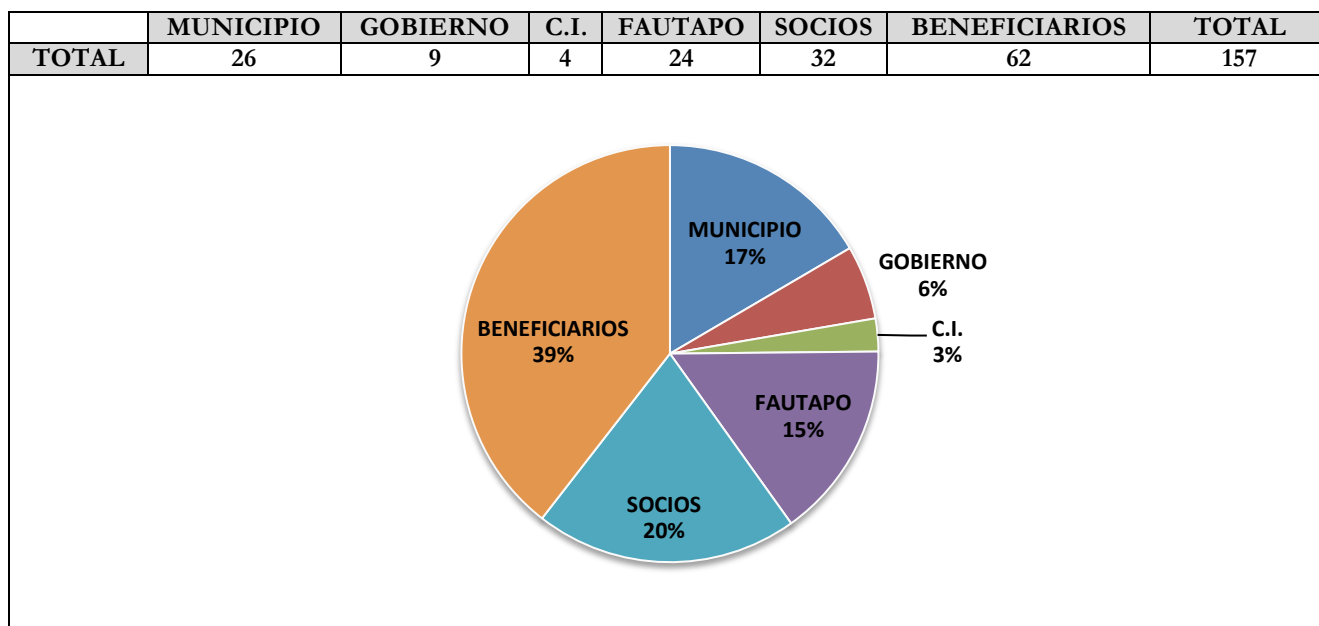
El trabajo de campo para la evaluación de las etapas de proceso y resultados, fue desarrollado utilizando dos herramientas para el relevamiento de la información requerida para la evaluación: i) entrevistas en profundidad y ii) encuestas. Ambas, orientadas a recabar información de percepción para los seis ejes de evaluación antes descritos.

#### 3.3.1 Muestra de población

Tanto la entrevista como la encuesta fueron diseñadas para relevar datos de la región urbana y rural en el ámbito geográfico de intervención de FAUTAPO. Estos instrumentos fueron aplicados a una población objetivo compuesta por personal ejecutivo y técnico de FAUTAPO, y su Directorio; entidades asociadas; agencias de cooperación vinculadas; beneficiarios y otros actores relacionados con el desarrollo de las actividades de la fundación.

El universo poblacional específico, objeto de las entrevistas y encuestas fueron: i) autoridades municipales; ii) autoridades del gobierno nacional; iii) cooperación internacional; iv) personal de FAUTAPO; v) asociados; y vi) beneficiarios.

En total se realizaron 157 entrevistas y encuestas, tal y como se distribuye e ilustra a continuación:



### 3.3.2 Muestra de proyectos/intervenciones

Durante cuatro semanas se realizó la evaluación *in situ* de una muestra de intervenciones acordadas con FAUTAPO, todas ellas localizadas entre los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí, Tarija, Cochabamba, Chuquisaca, Beni, Pando y Santa Cruz:

- **La Paz:**
  - **Gobierno Municipal:** La Paz y El Alto
- **Oruro:**
  - **Gobierno Municipal:** Oruro, Challapata y Huari
- **Potosí:**
  - **Gobierno Municipal:** Potosí, Cotagaita y Tupiza
- **Tarija:**
  - **Gobierno Municipal:** Tarija, San Lorenzo, Uriondo, Villamontes, Caraparí y Yacuiba
- **Cochabamba:**
  - **Gobierno Municipal:** Cochabamba, Mizque, Aiquile, Tolata y Cliza

- **Chuquisaca:**
  - **Gobierno Municipal:** Sucre, Culpina, Camargo, Yotala, Alcalá, Zudáñez y Padilla
- **Beni:**
  - **Gobierno Municipal:** Riberalta y Guayaramerín
- **Pando:**
  - **Gobierno Municipal:** Cobija, Porvenir y Filadelfia
- **Santa Cruz:**
  - **Gobierno Municipal:** Camiri

### 3.4 Equipo de evaluadores

El equipo de evaluadores estuvo compuesto por cuatro personas, mismas que tuvieron las siguientes responsabilidades en la evaluación:

| NOMBRE                              | PROFESIÓN                                                                                                                                                                                                                                                      | ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| José Carlos Campero Núñez del Prado | Licenciado en Economía<br>Maestría en Gestión y Políticas Públicas<br>Doctorado en Gobierno y Administración Pública<br>Experto en desarrollo y evaluación institucional de organizaciones, programas y proyectos                                              | Coordinación general de la evaluación; evaluación institucional del EI 2011 - 2015; evaluación in situ intervenciones en Pando; sistematización, tabulación, ordenamiento y coherencia de la información; formulación de los informes borrador y final; formulación de la presentación; entre otros |
| José Antonio Terán Carreón          | Ingeniero Industrial<br>Maestría en Gestión y Políticas Públicas<br>Posgrado en Planificación y Gerencia de Programas y Proyectos<br>Posgrado en Formulación, Preparación y Evaluación de Proyectos<br>Posgrado en Descentralización Fiscal y Desarrollo Local | Evaluación in situ intervenciones en Oruro, Potosí y Tarija; evaluación de cumplimiento de resultados en el EI 2011 - 2015                                                                                                                                                                          |
| Juan Brun Guzmán                    | Licenciado en Economía<br>Diplomado de Especialización en Cuentas Nacionales<br>Posgrado en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Económico<br>Posgrado en Planificación del Desarrollo Regional                                                 | Evaluación in situ intervenciones en Tarija, Chuquisaca, Cochabamba y Beni; evaluación financiera y de sostenibilidad                                                                                                                                                                               |

|                      |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nelson Aruquipa Arce | Ingeniero en Sistemas<br>Maestría en Formulación y<br>Evaluación de Proyectos<br>Posgrado en Formulación y<br>Evaluación de Proyectos<br>Posgrado en Gerencia para<br>Resultados en el Desarrollo | Evaluación in situ intervenciones en Oruro, Potosí,<br>Tarija y Santa Cruz; evaluación de sistemas de<br>información |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





## Evaluación de Medio Término de la Fundación FAUTAPO

The Swedish Embassy in Bolivia is supporting the Ministry of Education since 2004 through working together with several donors (Netherlands, Denmark, Spain and UNFPA). During the first Phase the Multiannual Operational Plan 2005-2010 POMA and now the Institutional Strategic Plan PEI 2010 - 2014. The main objective is to contribute to increase the access and permanence of vulnerable groups in primary and secondary education, to improve the quality of education and to create a democratic culture in education.

This support has become monetarily one of the most significant of Swedish cooperation in Bolivia during the mentioned period. In October 2013 the Swedish Government took the decision to leave Bolivia and in February 2014, the plan output of such cooperation is approved. Taking this background into account, the study aims to validate and display the results achieved during the period of support from Swedish cooperation with the Ministry of Education to Institutional Strategic Plan PEI 2010 - 2014.

The methodology consisted of document analysis, interviews, focus group discussions and observations. Focus of the evaluation was on the performance of the program (PEI 2010-2014). These were based on the seven quality dimensions identified in the ToR: Relevance, achievement of objectives and results, coordination with actors, effectivity and feasibility, cross cutting issues (gender, interculturality, environmental issues, sustainability and alignment and harmonization).

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

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

Telephone: +46 [0]8-698 50 00. Telefax: +46 [0]8-20 88 64.

E-mail: [info@sida.se](mailto:info@sida.se). Homepage: <http://www.sida.se>

