

INSTITUTO DE CAPACITACION DEL ORIENTE - ICO

# Evaluación Intermedia Programa Empoderamiento Político y Económico – EPE FOCAD PGM 2009 BA 0001

---

## Informe Final

Rafael E Rojas Lizarazú

04/04/2012

El Presente Informe está redactado con el afán exponer todos los aspectos importantes del proceso evaluativo intermedio al Programa EPE.

## Contenido

Introducción .....	3
I Evaluación de diseño del Programa .....	4
1 Pertinencia y relevancia.....	5
2 Coherencia.....	6
3 Coordinación .....	7
4 Participación.....	7
II Evaluación de desempeño del programa .....	8
1 Ejercicio de los derechos políticos básicos .....	8
1.1 Procesos de saneamiento de documentación de identidad (R1.1.).....	8
1.2 Procesos de difusión de los derechos ciudadanos (R1.2.).....	9
1.3 Proceso formativo y generación de capacidades locales (R1.3.) .....	9
1.4 Fortalecimiento de la autoestima (R.1.4) .....	12
2 Gestión del desarrollo comunal autónomo y con equidad.....	15
2.1 Proceso de fortalecimiento de las organizaciones comunales (R2.1.).....	15
2.2 Procesos de conocimiento e incidencia de la gestión pública (R2.2.).....	18
2.3 Proceso de planificación concertada comunidades y zonas (R2.3.).....	19
2.4 Procesos de Mejora de la participación de la mujer en instancias de toma de decisión (R2.4.).....	20
3 Procesos de aprovechamiento de recursos productivos incorporando criterios de sostenibilidad.....	22
3.1 Proceso formativo sobre alternativas sostenibles para la producción agropecuaria (R3.1.).....	22
3.2 Procesos para una gestión adecuada del recurso hídrico (R3.2.) .....	28
3.3 Gestión de sus áreas de bosque y pastoreo (R3.3) .....	31
4 Desempeño institucional.....	32
4.1 Estructura y equipo institucional.....	32
4.2 Implementación del Programa.....	33
4.3 Sistema de planificación, seguimiento y evaluación.....	34
4.4 Valoración de las Estrategias de Intervención del Programa .....	34
III Evaluación de eficacia. Resultados alcanzados en función a indicadores.....	38
1 Cobertura .....	38
2 Eficacia .....	39
2.1 Ejercicio de los derechos políticos básicos.....	39
2.2 Procesos de fortalecimiento de las organizaciones comunales.....	42
2.3 Procesos de aprovechamiento de recursos productivos incorporando criterios de sostenibilidad.....	43
3 Empoderamiento .....	45
IV Conclusiones.....	46
1 Con relación a la pertinencia, coherencia, coordinación y participación.....	46
2 Con relación a los Componentes del Programa .....	47
3 Conclusiones respecto del desempeño institucional.....	48
V Recomendaciones.....	50
1 Para el Componente 1 .....	50
2 Para el Componente 2.....	51
3 Para el Componente 3.....	52
4 Para ICO .....	54
Anexo 1 Entrevistas realizadas en el proceso de evaluación.....	566

## Introducción

La presente propuesta técnica ha sido elaborada para llevar adelante la evaluación final del Programa “Empoderamiento Político y Económico de las Comunidades Campesinas de los Valles Cruceños” cuyo inicio fue en enero del año 2010.

De acuerdo a las normas del ente financiador (Gobierno Vasco), los primeros seis meses del Programa tienen el objetivo de elaborar el Programa a diseño final. El Instituto de Capacitación del Oriente (ICO) tomó los seis meses para dicho propósito. En este marco, el Programa en sí mismo fue ejecutado a partir del 1ro de julio del año 2010. Durante este primer semestre de ejecución del Programa (julio / diciembre 2010) el objetivo fue el establecer las condiciones necesarias para el Programa; por ejemplo, la construcción de la infraestructura. De esta manera, fue en el año 2011 donde se intensificó la ejecución de las actividades directamente vinculadas con la población meta.

El objetivo de la Evaluación intermedia de ejecución dimensiona claramente los alcances del presente proceso evaluativo: “El desarrollo concreto de las actividades durante la fase de ejecución será el que determine con exactitud la oportunidad mas adecuada para realizarla, entendiendo que se trata de poder analizar el desarrollo del programa con tiempo suficiente para poder tomar medidas correctoras si fuera el caso, bien por la aparición de circunstancias contextuales no contempladas, bien porque las actividades concretas ejecutadas no estén produciendo los resultados inicialmente esperados. Inicialmente se plantea como una reflexión cercana, formal intensa y de fondo sobre la información generada en los distintos espacios de seguimiento, a la que seguirán las propuestas complementarias (recogida de mas información, procesos complementarios) que se requieran para poder emitir un juicio operativo”. En función a los Términos de Referencia, los objetivos para la evaluación intermedia, son:

- 1) Evaluar el desempeño en la ejecución del programa, valorar y generar aportes de aprendizaje práctico en la planificación y ejecución de las actividades previstas hasta la fecha.
- 2) Evaluar y valorar la consecución de los resultados y objetivos propuestos a la fecha.
- 3) Evaluar y valorar el desarrollo de las actividades en función de la metodología propuesta.

En febrero del año 2012 se realizó la Evaluación Intermedia. El presente documento expone los principales hallazgos de dicho proceso.

## I Evaluación de diseño del Programa

El Programa Empoderamiento Político y Económico (EPE) de las comunidades de los valles cruceños fue aprobado por el Gobierno Vasco para ser ejecutado entre diciembre del año 2009 y diciembre del año 2012, con un periodo de ejecución de 36 meses. La aportación solicitada al Gobierno Vasco fue de 1.200.000.- euros y una contribución local de 212.000.- euros.

La primera acción realizada en el marco del presente Programa fue la elaboración del Perfil del Programa entre ICO y Zabalketa, el cual fue presentado al Gobierno Vasco para su consideración. Este documento recogía toda la experiencia institucional de ICO en los valles cruceños.

Luego de aprobado el Perfil del Programa, durante el primer semestre del año 1 (enero a junio del 2010), se llevó adelante el Proceso de Identificación que tenía como objetivo general el “concretar el diseño de la propuesta definitiva del Programa y diseñar los principales instrumentos de gestión de la intervención”; dentro de sus objetivos específicos estaban la validación del diagnóstico, la formulación de un plan, la realización de un estudio de línea de base del programa; el diseño de un sistema de evaluación y monitoreo del Programa y, finalmente, el diseño de un plan de gestión de riesgos. (ICO, 2010).

El resultado final fue el documento del Programa que fue presentado en junio del año 2010, siendo sus componentes más importantes los siguientes: Se parte de un análisis de la situación de la población sujeto del Programa donde se expone el análisis de vulnerabilidad, así como el análisis político e institucional (públicas y privadas) y el análisis de los recursos y estrategias de afrontamiento. A partir de ello se desarrolla el argumento de la intervención donde se realiza una breve descripción del perfil del Programa; se expone un análisis avanzado de los problemas / de las oportunidades; análisis de estrategias y, por último, se define la Estrategia de intervención del Programa. Se deja claramente establecido los niveles de participación de la población sujeto y de los grupos de interés. La lógica de intervención expone los resultados de la matriz de planificación donde están precisados los objetivos (General y específicos); así como los indicadores y sus correspondientes fuentes de verificación del objetivo específico y las condiciones necesarias para alcanzarlo. Las Fuentes de verificación; los supuestos; los resultados del Programa. Se definen las líneas transversales: Equidad de género, Capacidades locales, Participación, Organización, Derechos humanos y la Sostenibilidad ecológica. El documento concluye con la presentación del Presupuesto indicativo; la viabilidad, sostenibilidad y continuidad; consideración sobre la educación para el desarrollo; y, por último, el sistema de gestión, seguimiento y evaluación del Programa.

En resumen<sup>1</sup>, los alcances del Programa son los siguientes: su área de intervención se centra en las 30 Comunidades y el objetivo central es que “las familias campesinas alcancen las habilidades y destrezas necesarias para conducir de forma eficaz el desarrollo de su territorio hacia modelos participativos que mejoren sus condiciones de vida”; lo que requiere desarrollar el conjunto de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes que son necesarios en cualquier liderazgo transformador.

La estrategia orienta sus actividades a desarrollar capacidades en las personas individuales, en las familias -como unidades sociales y productivas-, y en las Organizaciones Comunales, que son las que tienen competencias organizativas. Para ello:

- Impulsará el *ejercicio de los Derechos Civiles Básicos* -en especial participación política
- Fortalecerá las *capacidades de las Organizaciones de Base* para ser entidades rectoras de su desarrollo

---

<sup>1</sup> Resumen preparado y presentado en el documento oficial del Programa de Empoderamiento Político y Económico (EPE).

- Promoverá los procesos de gestión territorial para lograr el *uso adecuado de los recursos naturales y productivos* disponibles.

El programa se articula en primer nivel sobre un conjunto de:

- 60 personas, hombres y mujeres a los que se formará de forma intensiva como *líderes en Gestión Pública (GP)* para potenciar sus posibilidades de incidencia política
- Otras 60 que se formarán como *líderes en Tecnologías Agropecuarias Sostenibles (TAS)* para impulsar los procesos de ordenamiento territorial que logren disminuir los impactos ambientales y lograr mejores resultados económicos.

El programa establecerá asimismo los servicios de asesoría jurídica y los de acompañamiento para conseguir que los procesos de formación puedan consolidarse en las Comunidades.

Con esta propuesta, el 30 de junio del 2010 se inicia formalmente la ejecución del Programa. En su primer semestre que corresponde a los meses de julio – diciembre del 2010, las actividades más importantes estuvieron concentradas en el inicio de la construcción de la obra, la contratación de personal de coordinación, género y comunicación; la presentación del Programa a cuatro municipios; la socialización del Programa en las comunidades y la elaboración de cuatro programas radiofónicos.

## **1 Pertinencia y relevancia**

El Programa responde a las expectativas de la población beneficiaria en varios sentidos. Por un lado, constituye una oportunidad para muchos jóvenes (en muchos casos bachilleres) que no tuvieron / tienen la posibilidad de continuar con sus estudios universitarios; pero también es una oportunidad para la población adulta que, luego de muchos años de dejar la escuela, puede retomar su formación en áreas donde seguramente ha logrado una amplia experiencia y conocimiento práctico.

Pero no solamente es generar procesos de formación sino que éstos, como consecuencia, generen procesos de desarrollo tanto en el ámbito socio – político (fortalecimiento de las organizaciones) pero también económico – productivo.

El proceso de cambio que vive Bolivia y las oportunidades que éste ha generado para una participación real de las organizaciones en el proceso de toma de decisiones a nivel local, regional y nacional exige trabajar sobre procesos de empoderamiento político y exige generar las condiciones para desarrollar procesos de control social en todos los niveles públicos; objetivos que serán alcanzados solamente con la generación de capacidades locales propias y con el fortalecimiento organizativo de las comunidades y sus zonas. La actual Constitución Política del Estado supone una oportunidad histórica para que la sociedad civil recupere el protagonismo en el desarrollo local del país; propósitos centrales del Programa EPE.

El desarrollo económico debe ir integrado a este desarrollo político y social. Así, por ejemplo, las necesidades de las familias de contar con sistemas de agua para riego, en zonas donde prevalece la agricultura a secano, son urgentes y requieren de respuestas novedosas. Pero también es pertinente encontrar y aplicar tecnología que cuiden sus suelos y su vegetación para que, en el largo plazo, sus hijos todavía tengan la posibilidad de vivir de la tierra. La necesidad de encontrar y construir modelos de desarrollo sostenibles es una preocupación que está tanto a nivel de las familias pero sobre todo está inserto en las políticas de varios Gobiernos Municipales; por ejemplo, Comarapa que no solo se ha declarado municipio ecológico sino que es un referente nacional por las acciones realizadas. La formación de recursos humanos que se inserten en estos procesos, que contribuyan desde sus comunidades y desde sus organizaciones es también otro objetivo importante. Todos estos aspectos son trabajados del el Programa EPE.

Una constatación fehaciente de que el Programa responde a las expectativas y necesidades de la población es la enorme inversión de están realizando los participantes en este proceso. Son diez meses de formación y en cada mes son cinco días de dedicación (dos de viaje y tres en aula), vale decir aproximadamente 50 días de dedicación exclusiva al Programa (cerca de dos meses calendario) que, considerando un jornal de Bs.70.- representan una inversión de Bs.3500.- (\$us.500); todo ello sin considerar el tiempo que se dedica a las prácticas de campo.

En las visitas de campo se ha podido constatar que el Programa está trabajando con comunidades que presentan rasgos sociales, organizativos y económicos diferentes:

- 1) Por un lado, son comunidades que han logrado contar con un desarrollo importante de los servicios básicos. Hay comunidades que tienen sistemas de agua potable, energía eléctrica, servicios de telefonía móvil, etc., frente a otras comunidades que aún no tienen estos servicios.
- 2) Por otro lado, hay comunidades con un alto grado de desarrollo de sus organizaciones, es el caso del municipio de Comarapa, donde prevalece el sindicato agrario, frente a comunidades donde no se tienen niveles organizativos muy incipientes (varias de Loma 25)
- 3) Finalmente, se trabaja con comunidades cuyas familias han logrado un desarrollo agro productivo muy elevado cuya producción se basa en el uso de tecnología sofisticada (uso masivo de agroquímicos) y que están fuertemente articulados a los mercados locales.

Este contexto socio cultural y económico de comunidades exigirá al Programa a repensar sus estrategias y adaptarlas a estas realidades diferentes. La ventaja es que tal ajuste, ahora, estará fundamentalmente en manos de los recursos locales formados, serán ellos los que encuentren respuestas más novedosas, probablemente organizados en zonas con características similares, buscando intercambiar experiencias y conocimientos entre comunidades más desarrolladas.

## **2 Coherencia**

El proyecto ha sido formulado con una adecuada coherencia interna, cada actividad responde a los resultados que se pretenden y estos, a su vez, son la base para alcanzar los objetivos específicos en los tres componentes del proyecto.

Existe una adecuada sintonía entre las estrategias de ICO y las que tiene Zabalketa; de hecho este proceso de definición y diseño ha sido compartido entre ambas entidades. Los objetivos del Programa responden claramente a las políticas del Gobierno Vasco.

La organización prevista en el Programa es adecuada porque organiza al equipo técnico multidisciplinario (promotor en derecho, promotor agropecuario y promotores en género) en función a las zonas definidas a partir de sus rasgos socio – económicos similares. Una de las particularidades del Programa es que incorpora elementos nuevos relacionados con el rol del equipo técnico: por un lado, ellos acompañan el proceso formativo (sobre todo en la parte práctica) Y, por otro lado, son los que facilitan los procesos de desarrollo; en suma, ellos (los técnicos) ya no serán los ejecutores centrales de las actividades, sino que serán los que faciliten todo el proceso de implementación. En su diseño esta propuesta es coherente pero, como veremos en el desempeño institucional este es un área que requiere varios ajustes. Este elemento nuevo en el rol del técnico, vale decir de facilitador antes que ejecutor, garantiza la viabilidad técnica en relación a la correlación entre actividades previstas en el programa y carga de trabajo del equipo técnico del programa. De aplicarse plenamente el modelo de facilitación, donde los protagonistas son el grupo meta, los técnicos deberían tener el tiempo para cumplir todas sus tareas de acompañamiento; ya no son ellos los que compran las semillas; los que hacen los trámites; los que construyen, etc., sino que apoyan a los líderes y a las comunidades / productores organizados para que ellos sean los protagonistas de su desarrollo.

### **3 Coordinación**

Este es un aspecto poco desarrollado en el diseño del Programa. Al modificar la metodología de intervención institucional y asentar ésta sobre la base de la generación de capacidades locales, ICO deberá establecer un nuevo marco estratégico para el relacionamiento tanto con los actores públicos más importantes como los Gobierno Municipales, así como con los proyectos nacionales y con las entidades (ONG) dedicadas a promover procesos de desarrollo.

En el recorrido por el área del proyecto se ha constatado que existen varias iniciativas tanto del sector público como de las ONG que fácilmente podrían ser complementarias a la acción del Programa (formación de capacidades locales), particularmente en la fase de promoción al desarrollo.

La relación con los gobiernos municipales en la perspectiva de apalancar recursos públicos es un buen inicio para la coordinación pero que requiere profundizar las estrategias de relacionamiento con estas entidades.

### **4 Participación**

La fase de diseño del proyecto fue un proceso relativamente largo (seis meses) con una metodología participativa que significó no solamente la visita a la comunidades y la realización de reuniones comunales sino también la realización de talleres de reflexión y de validación de las propuestas del Programa.

Esta participación inicial de la población beneficiaria, en procesos de toma de decisiones, no ha tenido continuidad en la ejecución del Programa; no se han establecido espacios concurrentes donde ICO y su grupo meta reflexionen y tomen decisiones sobre la marcha del Programa. Sin embargo, en varios momentos (sobre todo las lideresas/líderes de gestión pública) el grupo meta ha tenido la responsabilidad de realizar censos y / o de llevar a cabo talleres comunales; avances que reflejan la estrategia de pasar el protagonismo a los actores locales.

Una de los factores que está dificultando el proceso de ejecución es que pocos técnicos del Programa han sido parte del proceso de elaboración del diseño final del Programa, momento en el cual se definen no solamente los objetivos, resultados, actividades; sino sobre todo se reflexiona sobre el marco conceptual de todo el Programa. Esta situación es una limitante cuando el Programa, como es el caso, desarrolla una metodología nueva de intervención que requiere mucha reflexión y, al final, un cambio de actitud de parte de los técnicos; ya no es el programa/proyecto donde los técnicos tenían la función de ser ejecutores de actividades; sino que ahora acompañan y facilitan procesos. Las entidades financieras deberán considerar que, en muchos proyectos, es en la fase de diseño final donde se establecen todos los factores de éxito de un Programa y financiar, al menos, a los recursos más importantes que tendrán la responsabilidad de implementarlo.

## **II Evaluación de desempeño del programa**

La evaluación de desempeño: “Se basará en la observación y análisis crítico del desarrollo de las actividades y la consecución de los resultados y el objetivo específico propuestos, en función a la planificación de la intervención”. Este proceso reflexivo será realizado en función a los componentes del Programa, sus resultados y actividades previstas.

### **1 Ejercicio de los derechos políticos básicos**

#### **1.1 Procesos de saneamiento de documentación de identidad (R1.1.)**

Uno de los problemas que limitan el ejercicio de los derechos políticos básicos de la población rural es la carencia de la cédula de identidad. Frente a este problema, el Programa ha desarrollado varias actividades orientadas al establecimiento de un servicio de asesoría jurídica.

En primer lugar se ha establecido un sistema de cuatro oficinas en los centros poblados más importantes de las zonas de trabajo, en las cuales se esperaba que los profesionales (promotores de derecho) dieran este servicio **(A.1.1.1.)**. Esta propuesta no prosperó y el servicio, como lo veremos más adelante, se fue concentrando en las comunidades dejando de lado el sistema de oficinas.

La propuesta consideró la conformación de una red de servicio a partir del involucramiento de otras instituciones relacionadas con esta problemática **(A.1.1.2.)**. Tampoco se avanzó en esta perspectiva, fundamentalmente porque el Estado no contaba con oficinas regionales dedicadas a este servicio. No obstante, el Programa desarrolló varias actividades relacionadas con el problema de la indocumentación. La primera actividad que se realizó fue un Censo de la población con problemas de documentación; esta actividad estuvo coordinada con los alumnos de la Escuela de Líderes que están siendo formados en la carrera de Gestión Pública. Los resultados obtenidos en cada uno de los cuatro municipios son diferentes. Por un lado, los censo de Vallegrande y, particularmente, el de Comarapa son los más completos y tiene un registro adecuado; por otro lado, Samaipata tiene mucha información faltante (no existe el tipo de problema) y Mairana no tiene información. En consecuencia, a partir del Censo realizado, solamente en Vallegrande y en Comarapa es posible identificar los tipos de problema que tiene la población en su documentación y establecer la magnitud del problema en función a género y edad.

La actividad que ha demandado tiempo de trabajo a los promotores de derecho ha sido la tramitación de varios casos administrativos que se tienen, que va más allá de la asesoría **(A.1.1.3.)**. Según la información que se dispone a enero del 2012, se habría resuelto 87 casos, de los cuales 63 son del municipio de Vallegrande. Gran parte de los casos de Vallegrande (70%) fue “verificación”, vale decir, un servicio de verificación sobre la exactitud de la información personas que se tenía en Registro Civil. Los otros problemas resueltos fueron los de “Sin inscripción” o errores en los nombres y o fechas de las partidas de nacimiento.

Este servicio lo dan los promotores de derecho al momento en que visitan las comunidades; es allá donde reciben casos nuevos y / o se informa a las personas el tipo de pruebas que se requiere para la solución de los casos y el estado de sus trámites. El retiro de los extractos del Registro Civil, la entrega de pruebas al Registro Civil y la solicitud de los nuevos extractos corregidos son tareas que han asumido los promotores. Luego de la elaboración del Censo, ninguna lideresa/líder ha formado parte de este proceso. Es un servicio de difícil planificación, probablemente con resultados positivos, pero muy dependientes de la disponibilidad de tiempo de los promotores de derecho. Evidentemente, las personas que se han beneficiado con documentación saneada tienen muchas nuevas oportunidades de orden económico, político y social.



Algunas condiciones de contexto se han modificado: se ha abierto una oficina regional del SEGIB así como la Oficina Regional de Registro Cívico; así también se han dado campañas para la entrega gratuita de Certificados de Nacimiento. Estos son elementos nuevos que abren nuevas oportunidades para trabajar el tema de la indocumentación en los valles cruceños.

## **1.2 Procesos de difusión de los derechos ciudadanos (R1.2.)**

La sensibilización a la población sobre la importancia de los Derechos del Ciudadano **(A.1.2.1.)**, se realizó mediante reuniones zonales y comunales desarrolladas en la segunda quincena del mes de noviembre del año 2011. En las reuniones zonales participaron los líderes de GP con el propósito de organizar los talleres comunales. Las conclusiones a las que llegan los técnicos de este tipo de eventos son las siguientes:

- Se ha logrado que sean los líderes los que faciliten las reuniones comunales.
- Es notoria la mayor destreza que tienen los líderes que cumplen cargos directivos con relación a los que no tienen cargos directivos en su comunidad.
- Se ha registrado la participación de 548 personas de las cuales el 38% fueron mujeres. La mayor participación se dio en Caballero (45%), luego Vallegrande (32%) y, por último Florida (23%).
- Una lección aprendida de este proceso es que es importante desarrollar materiales adaptados al grado de escolaridad de la población en general; el uso de materiales que requiere lectura no son suficientemente eficaces.
- También es importante considerar las fechas más adecuadas para el desarrollo de estas reuniones porque, según los informes; el hecho de haber realizado los talleres en época de siembra disminuyó la participación de las/los comunarias/os. Por ello, se tiene planeado hacer una nueva ronda entre febrero y marzo.

La difusión de información relacionada con los derechos políticos básicos por medios masivos **(A.1.2.2.)** ha tenido un éxito relativo, en el caso de las cartillas por las limitaciones en la lectura y, en el caso de los programas radiales porque la Radio 26 de Enero no tiene llegada a todas las comunidades de las cinco zonas; más aún ahora que tiene problemas de emisión. El balance final muestra que los medios masivos no han logrado el impacto esperado; siendo más eficaces los numerosos talleres que se han realizado a lo largo del Programa.

## **1.3 Proceso formativo y generación de capacidades locales (R1.3.)**

En este resultado se concentra toda la actividad de la Escuela de Líderes relacionada con la carrera de Gestión Pública. En el Programa se han establecido cuatro actividades.

- 1) Primeramente, está el facilitar la ambientación previa al inicio de las actividades **(A.1.3.1.)**, que suponía el diseño y la planificación de la construcción de la infraestructura; actividad que fue cumplida.
- 2) Luego, está el establecimiento de la infraestructura **(A.1.3.2.)** que será concluida y entregada en el mes de marzo del año 2012. En el año 2011 y el año 2012 las actividades de formación se realizaron en ambientes proporcionados por la Parroquia de Vallegrande las cuales otorgaron las comodidades necesarias para dicho proceso.
- 3) Estaban previstas dos otras actividades el desarrollo y ajuste del programa de formación **(A.1.3.3.)**
- 4) Finalmente, está la impartición de los cursos de Gestión Pública **(A.1.3.4.)**.

**a) Selección de lideresas / líderes**

Se ha logrado que la selección de lideresas/ líderes se realice en todas las comunidades del Programa a partir de reuniones comunales, logrando, en cada una de ellas, que el Programa cuente con un número suficiente de personas interesadas en formarse; lo que constituye en sí mismo un importante logro de ICO.

El proceso de selección se ha dado a partir de la identificación de voluntarios dispuestos a comprometerse a una participación de largo plazo y con numerosos días de dedicación; en realidad éste ha sido el criterio más importante dentro de las comunidades (compromiso) que ha dejado de lado otros criterios de selección (saber leer y escribir, por ejemplo) e incluso limitaciones de orden físico (visión, por ejemplo) de los voluntarios.

Como resultado de este proceso, se tiene que la composición de los grupos de lideresas/ líderes es altamente heterogéneo por edad y, sobre todo, por grado educativo. En el caso de los líderes de GP el 30% lee y escribe con mucha dificultad y se ha registrado que el 50% tienen dificultades para ver; situación similar tanto para hombres como para mujeres. Ambas situaciones han influido en el grado de asimilación de los contenidos de los cursos que han sido diseñados, desarrollados y expuestos (mediante presentaciones) para una población que debería leer y escribir con relativa facilidad. ICO, para los participantes de la carrera de GP, ha otorgado lentes para las personas con problemas de visión, subsanando, en parte, estas desventajas.

La organización comunal no ha asumido ninguna responsabilidad y, por ende, ningún compromiso con los seleccionados; no se ha establecido ningún acuerdo y tampoco actividades de seguimiento de las lideresas/líderes que representaban a las comunidades; la consecuencia es que las organizaciones, actualmente, no tienen capacidad para exigir que estos líderes y lideresas presten servicios a su comunidad como retribución de la oportunidad que tuvieron para ser formados.

**b) Infraestructura y otros servicios**

Con el Convenio con la Iglesia Católica, se ha logrado establecer una infraestructura suficiente para procesos formativos de personas adultas. Las lideresas/líderes han valorado positivamente el aula, el comedor, los dormitorios y, con algunas limitaciones la guardería; así como los espacios de recreación como el patio y la cancha de vólibol.

Las lideresas han contado con el servicio de guardería lo que ha facilitado el proceso formativo; no obstante, hay un cierto grado de disconformidad porque en la guardería no existe un servicio suficiente lo que les obliga a estar permanentemente atentas a sus hijas/os. La niñera tiene dificultades para atender niños de edades muy heterogéneas (desde 3 meses a 9 años).

**c) Currículos, contenidos y relación teórica - práctica**

La currícula de GP presenta una coherencia suficiente, tanto a nivel de sus áreas formativas como los cursos que se han impartido. Se observa que los contenidos, en general, han sido atractivos para las lideresas/líderes que se han formado en GP. Manifiestan una mayor valoración del proceso formativo desarrollado en el primer semestre pero tienen algunas críticas para el segundo semestre tanto en la calidad de los docentes como en las temáticas trabajadas, pero que no pone en cuestión el proceso en sí mismo.

En general, las presentaciones han sido “académicas” y han presentado limitaciones para llegar a los adultos (más aún si se consideran las limitaciones de lectura y de visión). Se valora las presentaciones más didácticas que trabajan con íconos y dibujos animados. Estas han sido las

más valoradas. Has algunos temas que han sido poco comprendidos por las lideresas/ líderes por su complejidad: el SISPLAN, SNIB.

En el proceso de formación de lideresas/líderes en Gestión Pública se ha logrado un buen nivel de sincronización de la teórica con la práctica, lo que significa que las lideresas/líderes han tenido “sus tareas” en función a los módulos/materias que tenían. Esta sincronización ha fortalecido fuertemente el proceso educativo.

**d) Docentes y sistema de evaluación**

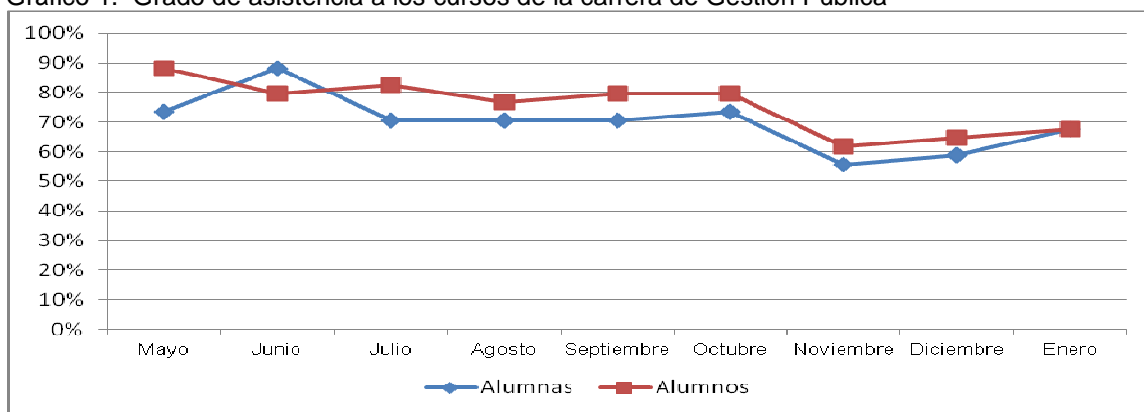
En general, todos los docentes han sido positivamente valorados; aunque existe una mayor valoración para los docentes de ICO por el conocimiento que tienen de la realidad vallegrandina y por su experiencia en la formación de adultos. Existen un menor grado de satisfacción en el segundo semestre

El sistema de evaluación presenta innovaciones porque permiten evaluar, no solamente la parte en aula del proceso formativo, sino también la parte de aplicación de los conocimientos. Sin embargo, es probable que la evaluación esté sobrevalorando el nivel de asimilación real de las lideresas/líderes porque existe la tendencia a “no desincentivar” al alumno; la consecuencia de éste sistema de evaluación es que el Programa no logrará con la información real para identificar a las lideresas/líderes que han alcanzado altos niveles en su proceso formativo y que constituyen, potencialmente, la base de los procesos de cambio de sus zonas y / o con los cuales se puede contar para iniciar y continuar procesos de desarrollo.

**e) Resultados alcanzados**

Para la carrera de Gestión Pública se inscribieron 34 lideresas y 34 líderes y los cursos empezaron en el mes de mayo del año 2011. La asistencia a los cursos entre mayo 2011 y enero 2012, en general presenta índices altos (encima del 70%); con una caída visible a partir de noviembre (en el caso de las mujeres la asistencia llega al 56% solamente) como resultado del inicio de la época de siembra. Son los hombres que presentan un mayor nivel de asistencia en todos los periodos (excepto junio del 2011).

Gráfico 1. Grado de asistencia a los cursos de la carrera de Gestión Pública<sup>2</sup>



Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

La deserción alcanzada en la carrera de GP, entre mayo 2011 a enero del 2012, fue del 24% en el caso de las mujeres, concentradas en los meses de junio a agosto; y del 15% en el caso de los hombres, que se dieron a lo largo del proceso formativo.

<sup>2</sup> Este cuadro fue construido a partir de la información obtenida en la Escuela de Líderes en los registros que se tienen para cada módulo.

En la zona Loma 25, la formación de lideresas/líderes se ha desarrollado con normalidad en términos de asistencia. Se prevé que se contará con los recursos suficientes para llevar adelante procesos relacionados con el desarrollo comunal. En la zona de Samaipata, gran parte de las comunidades no cuentan con lideresas/líderes GP que hayan culminado su proceso formativo, lamentablemente esto se da en comunidades muy importantes como San Juan del Rosario.

Una conclusión general es que el proceso formativo en la Escuela de Lideres, en su carrera de Gestión Pública, ha logrado consolidarse; los resultados muestran que se han formado lideresas/líderes con un conocimiento adecuado. Estos nuevos conocimientos han logrado sorprendentes niveles de empoderamiento de las lideresas/líderes quienes pueden debatir con soltura y con profundidad los temas aprendidos, así como defender sus derechos. Este proceso es más notorio en las lideresas quienes, a pesar de tener mayores dificultades que los hombres, han logrado un mayor nivel de empoderamiento. Este empoderamiento ha logrado elevar la autoestima de todos las lideresas/líderes que pasaron por la Escuela de Líderes.

Gran parte de este conocimiento ha sido puesto en práctica. Los conocimientos adquiridos ha permitido, en muchos casos, pasar rápidamente de una práctica formativa (coherentemente sincronizada a la teoría) a una utilización efectiva de sus conocimientos para el desarrollo organizativo y / o para la defensa de sus derechos. En definitiva la Escuela de Lideres es una propuesta que está generando nuevos liderazgos (en muchos casos de jóvenes) y está consolidando los ya existentes a partir de un conocimiento mayor de sus derechos políticos y civiles.

Las mujeres que han participado en el proceso formativo en la Escuela de Lideres, con mayores limitaciones que los hombres (porque no pueden dejar sus hijos o los quehaceres del hogar o porque deben luchar por su derecho a participar), han logrado el suficiente conocimiento no sólo para llevar adelante procesos de concientización sobre equidad de género sino también para ser líderes dentro de sus comunidades. Queda aún pendiente el diseño metodológico para que las mujeres lleven adelante procesos de capacitación en equidad de género.

#### **1.4 Fortalecimiento de la autoestima (R.1.4)**

Para el fortalecimiento de la autoestima se realizaron varias actividades. La primera fue la capacitación específica a mujeres facilitadores del proceso de superación de autoestima a nivel provincial (**A.1.4.1.**), que se desarrollo entre el 20 y 25 de junio del 2011 en Comarapa y Samaipata y entre el 21 y 23 de julio del 2011 en Vallegrande. En estos talleres de autoestima se trabajó, por un lado, aspectos teórico – metodológicos sobre la autoestima; conceptos generales; cómo se forma la autoestima; por qué se necesita la Autoestima; niveles de la autoestima: Alta y baja Autoestima; así como, técnicas para elevar la autoestima. La presentación utilizada en este módulo no ha sido trabajada pensando en una población adulta con bajos niveles de escolaridad; son muy densas y muy recargadas. Este es un aspecto que debe ser mejorado para alcanzar mayores niveles de efectividad en los talleres y cursos.

Por otro lado, se discutió el cronograma para los eventos productivos, socio - culturales y además establecer las vocaciones productivas de las lideresas para preparar su participación en dichos eventos. Se logró la participación de 43 lideresas (77% del número esperado) pertenecientes a 26 comunidades (84% del número de comunidades esperado). Los resultados del proceso es que se ha logrado capacitar a las lideresas tanto en contenido como en metodología para llevar adelante procesos de capacitación en sus comunidades. Sin embargo, como conclusión de los talleres, se afirmó que “aún falta bastante apoyo a las mujeres lideresas de las provincias, para que ellas eleven sus Autoestima y se animen a dar los talleres”. (Maritza Calani, 2011)

Como consecuencia de los talleres provinciales realizados con las lideresas, entre julio y septiembre del 2011 se realizaron los talleres comunales sobre autoestima dentro de la actividad

de acompañamiento en el proceso de fortalecimiento de la autoestima **(A.1.4.2.)**. Los resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Por primera vez hubo una capacitación sobre el tema de autoestima en las comunidades; es un concepto totalmente novedoso.
- La facilitación de las lideresas de estos eventos ha permitido un mayor grado de comprensión de la temática y ha fortalecido su presencia como potenciales líderes.
- Se ha generado una mayor expectativa para volver a trabajar este tema a nivel de las comunidades.

Cuadro 1. Participación de población en los talleres comunales de autoestima

Provincia	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Vallegrande	02/09/2011 al 27/09/2011	12	116	129	245
Florida	15/07/2011 al 29/07/2011	7	93	71	164
Comarapa	15/08/2011 al 29/08/2011	3	54	39	93
Total		22	346	346	692

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Un tema pendiente es la necesidad de trabajar sobre el tipo de material didáctico utilizado tanto en los talleres zonales como en los talleres comunales; es necesario construir conjuntamente las lideresas<sup>3</sup>, un material adaptado a la realidad social de las mujeres de las comunidades (con pocos años de escolaridad).

Como parte del proceso de fortalecimiento de la autoestima, se desarrollaron talleres para la construcción de Cocinas Malena. El primero se desarrollo en la Provincia Florida el 24 de octubre del 2011 donde participaron 28 personas (hombres y mujeres) de 7 comunidades. El segundo taller se realizó en la Provincia Caballero el 28 de noviembre del 2011 con la participación de 35 personas de 7 comunidades. En el taller no se logró la construcción de una cocina modelo; solamente se enseñó el modo de preparación de la greda. No se tiene un seguimiento de cuantas personas ha logrado la construcción de su cocina.

Otra actividad vinculada al proceso de fortalecimiento de la autoestima fue la realización de eventos socioculturales y productivos **(A.1.4.3.)**. Se buscaba y se logró motivar a la población a demostrar sus potencialidades productivas, gastronómicas y sus habilidades; así como promocionar también la producción local; aunque no es posible establece qué tipo de productos fueron expuestos<sup>4</sup>. Este evento fue organizado por el equipo de género, con un apoyo solamente operativo de los técnicos de gestión pública y promotores agropecuarios; lo que significó una oportunidad perdida para trabajar también temáticas relacionadas con derechos ciudadanos y / o con demostraciones de buenas prácticas agroecológicas; así la participación de las lideresas/líderes habría sido otro elemento que fortalezca estas iniciativas. Una estrategia integral cualificaría las ferias productivas y socio culturales.

Cuadro 2. Ferias productivas y socio - culturales

Provincia	Fecha del evento	Comunidad donde se desarrollo el evento	Número expositores	Número de comunidades
Caballero	25/09/2011	El Churo	74	10
Florida	8/10/2011	San Juan del Rosario	34	9
Vallegrande	27/11/2011	Vallegrande	42	12
Total			150	31

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

<sup>3</sup> En el sistema de información en los archivos de materiales solamente se tienen los informes.

<sup>4</sup> Los informes de talleres y eventos realizados en las provincias / comunidades son elaborados "en serie", en algunos casos sin modificar nombres. Es necesario recuperar las experiencias de cada lugar.

Los resultados alcanzados en todas las actividades desarrolladas dentro del proceso de fortalecimiento de la autoestima aportan, de manera significativa, para el ejercicio de los derechos ciudadanos; los talleres comunales han demostrado que es factible delegar la responsabilidad de gestionar procesos de superación de autoestima a lideresas/líderes; aunque estos aún requieren apoyo en los procesos de construcción de metodologías y técnicas adaptadas al tipo de población con la que se trabaja. Las ferias, al ser espacios públicos masivos, deben ser trabajadas desde una perspectiva de integralidad donde se desarrollen eventos relacionados con el tema de gestión pública, de tecnología sostenible, etc., y donde las lideresas/líderes jueguen un rol protagónico.

En general, todas estas acciones institucionales expuestas están generando las condiciones para que los campesinos/as ejerzan sus derechos ciudadanos; muchas de las cuales, no obstante, requieren algunos ajustes que serán detalladas en las recomendaciones.

## 2 Gestión del desarrollo comunal autónomo y con equidad

### 2.1 Proceso de fortalecimiento de las organizaciones comunales (R2.1.)

Una de las primeras actividades del Programa, luego de iniciar el proceso formativo en la Escuela de Líderes, fue facilitar a las lideresas / líderes la realización de eventos comunales de capacitación a dirigentes, sobre el Rol de las Organizaciones de Base **(A.2.1.1.)**, en el marco del área de formación social y política que se desarrolló en los módulo 2 dictado en el mes de Mayo. Se siguió el mecanismo de, en primer lugar, llevar adelante un proceso de capacitación a las lideresas/líderes a nivel zonal; se logró una amplia participación (54 líderes) aunque con una clara mayoría de líderes varones (60%); pero con notables diferencias entre las provincias: en el caso de Florida la participación de los hombres sube al 77%; en el caso de Vallegrande la participación de los hombres fue del 57% y en la provincia Caballero se dio una participación equitativa.

Cuadro 3. Talleres zonales para la capacitación a lideresas/líderes en GP. Rol organización

Provincia	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	16/05/2011	9	9	9	18
Florida	17/05/2011	9	10	3	13
Vallegrande	18/05/2011	12	13	10	23
Total		30	32	22	54

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

En segundo lugar, las lideresas / líderes organizaron los talleres comunales que han servido para reflexionar, desde una perspectiva política, la situación actual de las organizaciones comunales y el rol de la organización; se concluyó que muchas de ellas estaban en crisis<sup>5</sup> y que las reuniones comunales solamente trabajan temas urgentes y no así los temas estratégicos. Todos ven la necesidad de una mayor capacitación. La participación de las mujeres aún es reducida con relación a la de los hombre (35% de los participantes). Una de las conclusiones de los técnicos es que las lideresas/líderes aún no tienen la capacidad para llevar por sí mismo este tipo de talleres, el grado de conocimiento adquirido es muy heterogéneo entre ellos lo que afecta la realización de dichos talleres comunales.

Cuadro 4. Participación población en los talleres comunales. Rol organización

Provincia	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	17 al 31 de mayo del 2011	9	116	61	177
Florida	19 al 30 de mayo del 2011	6	70	34	104
Vallegrande	19 al 30 de mayo del 2011	9	95	63	158
Total		24	281	158	439

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

Estos talleres, si bien cumplieron el propósito de ser una práctica para las lideresas / líderes en proceso de formación, no han tenido aún efectos visibles sobre la situación de las organización; la situación de crisis en varias de las organizaciones se mantiene. No se han continuado con otros talleres comunales que continúen profundizando las reflexiones logradas y, en algún momento, suponga el planteamiento de soluciones.

Siguiendo la estrategia de articular la teórica con la práctica, el Programa apoyó a las lideresas/líderes la realización de talleres para la elaboración de Estatutos y Reglamentos en las comunidades **(A.2.1.2.)**, temática abordada en los módulos 3 y 4 en el área de formación social y política para las organizaciones. Como es norma, en primera instancia se procedió a realizar los

<sup>5</sup> En los informes, sobre todo de Caballero existe información muy importante al respecto.

talleres zonales con las lideresas/líderes de GP para capacitarlos y organizar los talleres comunales. En esta oportunidad se observó que las lideresas/líderes del Programa adquirían cada vez más aplomo en sus intervenciones; asimismo, los técnicos identificaban mejores metodologías para trabajar con ellos. La participación de hombres y mujeres ya se mostraba equilibrada.

Cuadro 5. Talleres zonales para la capacitación a lideresas/líderes en GP. Estatutos Orgánicos

Provincia	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	14 de junio del 2011	9	8	8	16
Florida	12 de junio del 2011	10	10	8	18
Vallegrande	12 de junio del 2011	12	12	12	24
Total		31	30	28	58

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

En las reuniones comunales se llegó a establecer que muy pocas organizaciones contaban con normativas internas y, en gran parte de los casos, las que tenían habían sido elaboradas solamente para contar con su Personería Jurídica. En los talleres han tenido buena receptividad para iniciar procesos de formulación de normas internas (como Estatutos y Reglamentos) porque el contexto de cambio es propicio para ello; todos entienden que es necesario modificar y actualizar la normativa comunal al nuevo marco constitucional. Sin embargo, es también evidente que no en todas las comunidades es pertinente un proceso de esta naturaleza.

Los talleres comunales, en promedio han tenido una duración de 2 a 3 horas y en todos los casos han sido realizados con acompañamiento del promotor de derechos de ICO. Se observa que las lideresas/líderes llegan a tener mejores niveles de comprensión de los temas trabajados en la Escuela de Líderes y que su desempeño en los talleres comunales ha mejorado. La participación de la población en talleres es, en promedio, 20 personas con una amplia mayoría de participación masculina (65%).

Cuadro 6. Participación población en los talleres comunales. Estatutos Orgánicos

Provincia	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	15 de junio al 30 de julio 2011	9	130	91	221
Florida	14 al 29 de junio del 2011	10	124	49	173
Vallegrande	13 al 24 de junio del 2011	12	143	89	232
Total		31	397	229	626

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

El proceso de formulación de los Estatutos y Reglamentos se ha realizado con base a tres actividades centrales: la reunión convocada por las lideresas/líderes comunales donde se exponía el modelo de estatuto y reglamento (ver resultados de los talleres comunales). Generalmente, se decidía que el trabajo de los líderes (en algunos casos apoyados por profesores) era "ajustar" el modelo que se tenía. En general, este ajuste suponía, en el caso de los Estatutos incorporar los nuevos elementos del la CPE relacionado sobre todo con la participación de las mujeres. En el caso de los Reglamentos se incorporaban normas para sancionar la no asistencia a las reuniones o sanciones para inasistencia a trabajos comunales.

Finalmente, una reunión de exposición y aprobación de los Estatutos y Reglamentos por parte de la comunidad, la cual tenía una duración entre 2 a 3 horas. Esta aprobación era legalizada con un acta de aprobación por parte de la OTB<sup>6</sup>. En algunas comunidades no ha sido posible llevar adelante este proceso porque no hay lideresas/líderes de GP; es el caso de las Comunidades de Samaipata, una de ellas (San Juan de Rosario) que es una comunidad donde probablemente sea muy pertinente entrar en este proceso

<sup>6</sup> En el sistema de información de ICO se tienen 23 actas de aprobación escaneadas.



Cuadro 7. Participación población en los talleres comunales. Aprobación de Estatutos Orgánicos

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	14 al 31 julio del 2011	9	130	87	217
Florida	12 al 29 julio del 2011	9	92	41	228(*)
Vallegrande(**)					
Total					

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

(\*) En varias comunidades no se tiene información desagregada de hombres y mujeres

(\*\*) No se tiene el informe de la provincia de Vallegrande

Como resultado de una práctica del proceso formativo este ejercicio es, sin duda, un éxito. Sin embargo, queda el desafío de su aplicación. La situación encontrada al momento de la presente evaluación es la siguiente:

- Estos instrumentos de gestión son escasamente conocidos por las autoridades y mucho menos por los comunarios, debido a la celeridad del proceso.
- Son instrumentos en los cuales existen avances significativos, sobre todo en temas relacionados a la equidad de género pero que no son aplicados en las reuniones comunales, aún cuando éstos ya son norma comunal desde julio de año pasado. ICO tiene programado para este año facilita la aplicación de estos Estatutos y deberá ser muy creativo al momento de identificar en qué comunidades es pertinente este nuevo esfuerzo institucional.
- Son instrumentos muy genéricos y que no contienen elementos (por ejemplo, relaciones entre las organizaciones de la comunidades; bienes comunales) que permitan ser apropiados por los comunarios y, por lo tanto, un instrumento de gestión.

Otra actividad importante del Programa era facilitar el acompañamiento a las lideresas / líderes en la aplicación de los Estatutos y Reglamentos **(A.2.1.3.)**. Hasta febrero del 2012, en sentido estricto, no se realizó ninguna actividad relacionada con la aplicación de estas nuevas normas. En la práctica ésta nueva normativa aún no ha sido aplicada en las comunidades; el logro de éste resultado (aplicación) demandará muchos más esfuerzos a las lideresas/líderes y las entidades que decidan acompañar este proceso, por ejemplo, ICO.

El apoyo a las lideresas/líderes para la realización de eventos comunales de capacitación a dirigentes sobre funciones de directivos **(A.2.1.4.)**, es la puesta en práctica lo que se avanzó en el módulo 7 del área de organización social comunitaria, que trata sobre las funciones de los directivos. Funciones que, no son plenamente conocidas por los líderes que asumen estas responsabilidades. Siguiendo el método en el Programa se desarrollaron primero los talleres zonales para capacitar y reforzar en las lideresas/líderes los conocimientos adquiridos y para organizar los talleres comunales.

Cuadro 8. Talleres zonales para la capacitación a lideresas/líderes en GP. Funciones Directivos

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	16 agosto 2011	9	10	6	16
Florida	14 agosto 2011	10	8	7	15
Vallegrande	14 agosto 2011	12	12	7	19
Total		31	30	20	50

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

A pocos días de concluir con el proceso de formación en la Escuela de Líderes, la participación de las lideresas/líderes es mejor, sobre todo de aquellas(os) que no participaban y ahora lo hacen con seguridad. En estos talleres se evidencio que, en muchas de las OTB, solamente el presidente llega a cumplir funciones de su cargo y de los demás. Generalmente en este tipo de organización "el OTB" está por largo tiempo en el cargo con funciones muy limitadas. La situación en el sindicato es diferente y los roles y las funciones están claras. Este contexto otorga oportunidades

diferentes a los líderes formados ya que en el modelo sindical estarán con mayores posibilidades de desarrollar sus nuevos conocimientos y destrezas; sin embargo, ésta oportunidad es menos probable en el caso de las OTB; aunque también es cierto que estos nuevos líderes son los agentes de cambio central para desarrollar sus OTB y / o para instaurar un modelo sindical en sus comunidades. Este es un tema que merece un seguimiento permanente para constatar los impactos del proceso de formación.

Este tema de las funciones de los directivos es parte del Estatuto y, en consecuencia, debería ser parte de la aplicación de Estatutos; la recomendación para continuar con proceso de aplicación son similares a lo expuesto líneas arriba y, sin duda, dependerá del grado de desarrollo organizativo de las comunidades con las cuales se decida seguir trabajando. Luego de varios talleres comunales la participación de las mujeres se mantiene en un alrededor del 35%, siendo aún mayoritaria la presencia de los hombres.

Cuadro 9. Participación población en los talleres comunales. Funciones Directivos

Provincia	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	17 al 31 agosto 2011	9	144	90	234
Florida	16 al 29 agosto 2011	10	107	50	157
Vallegrande	15 al 26 agosto 2011	12	132	82	214
Total		31	383	222	605

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

Como se ha mencionado, en términos de ejercicios prácticos de algunos de los módulos desarrollados en la Escuela de Líderes, los talleres comunales sobre rol de la organización, estatutos / reglamentos y el de funciones de directivos, han sido un éxito porque las lideresas/líderes han puesto en práctica sus conocimientos desarrollando su capacidad de llevar adelante este tipo de talleres y porque la población (un promedio de 600 personas en cada ciclo) ha tenido acceso a información y propuestas novedosas.

Los efectos del proceso de capacitación son diferentes entre las zonas; allá donde prevalece la OTB, no se observan cambios en las organizaciones; la mayoría continua con sus crisis y un bajo nivel organizativo; por el contrario, las organizaciones de la región de la Siberia, donde prevalece la forma sindical y que tiene una larga tradición de ser formas orgánicas con un complejo desarrollo, sin duda, son las que han asimilado y puesto en práctica varias de las propuesta generadas desde la Escuela de Líderes.

El desafío pasa por diseñar una estrategia de acompañamiento de largo plazo a la mayoría de las organizaciones de Vallegrande y Florida; probablemente no a todas, sino a aquellas donde las lideresas/líderes hayan logrado condiciones mínimas para llevar adelante procesos de fortalecimiento (por ejemplo, el cambio de algún histórico dirigentes "dueño" de la OTB; o donde se haya logrado despertar a las comunidades de una apatía generalizada).

## 2.2 Procesos de conocimiento e incidencia de la gestión pública (R2.2.)

Una de las actividades más novedosas del proceso tanto formativo como de incidencia política ha sido facilitar la realización de sesiones del Concejo Municipal en cada zona (A.2.2.1). El objetivo era que la población conozca el funcionamiento del Concejo, solicite información y propongas sus demandas tanto comunales como zonales. Para este propósito, en la primera quincena de Septiembre del año 2011, se llevaron adelante talleres zonales con la participación de lideresas/líderes de GP y dirigentes. La participación de las mujeres nuevamente es del 34%.

Cuadro 10. Talleres zonales para organizar la Sesión del Concejo en las zonas

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	13 septiembre 2011	10	9	7	16
Florida	4 septiembre 2011	9	7	2	9
Vallegrande	11 septiembre 2011	11	18	9	27
Total		30	34	18	52

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Sin duda, la gestión pública municipal es interés de la población porque de su eficacia depende el desarrollo de las comunidades. Varios son los años de procesos de participación ciudadana en los Municipios y en los últimos años ha sido cualificado con la realización de las denominadas "Cumbres" donde se decide, al final, el destino de la inversión en las comunidades. Por ello, ser parte de estas sesiones es un aporte nuevo para varias de las comunidades que nunca tuvieron esta oportunidad.

Cuadro 11. Sesiones de Concejo en las zonas

	Participación en Sesiones del Concejo	Realización de Sesiones del Concejo en la Zona
Caballero: Siberia	16 de septiembre 2011	25 octubre 2011
Florida: San Juan Rosario	18 septiembre 2011	20 octubre 2011
Vallegrande: Loma 25	11 septiembre	29 octubre 2011

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Complementariamente, se apoyo a las lideresas/líderes para la participación de dirigentes y/o lideresas/líderes en las sesiones del Concejo Municipal (**A.2.2.2.**); para ello también se hicieron talleres zonales. En estos talleres se programa dicha participación para los meses de octubre, noviembre y diciembre; asimismo se definió el apoyo técnico y logístico que se daría. No se cuenta con información sobre si los cronogramas y la participación de las lideresas/líderes se han cumplido de acuerdo a lo programado.

Como parte del proceso formativo, se ha capacitado y apoyado para que las lideresas/líderes ejerciten la solicitud de POA y de Resoluciones a los Gobiernos Municipales. Ha sido una de las actividades más motivadoras que se han dado y de gran impacto en los Gobierno Municipales exceptuando la provincia Florida donde el GM ha puesto trabas al proceso y donde los líderes no son muy activos. Esta práctica ha reforzado la conciencia de que es legalmente posible exigir a los GM la entrega de información; práctica que ha empoderado a las lideresas/líderes. Sin embargo, esta información no ha sido transferida a las organizaciones y se ha quedado en los líderes.

Como conclusiones de este proceso se puede afirmar que se ha logrado impulsar, aún más, para que la transparencia de la información sea una práctica frecuente en los Gobiernos Municipales. Se espera que la disponibilidad de información modifique la lógica y la forma cómo se priorizan y definen los proyectos en las comunidades; que las organizaciones entren a nuevos procesos de planificación que permita generar novedoso procesos de desarrollo. El acompañamiento y facilitación de estos procesos es necesario e importante.

### 2.3 Proceso de planificación concertada comunidades y zonas (R2.3.)

Según el cronograma de aplicación de la carrera de GP, la realización de la práctica de formulación del POA comunal estaba prevista para diciembre del año 2011 (Módulo de Herramientas de planificación). En la primera quincena de octubre se decidió preparar y facilitar a los líderes y lideresas para la realización del POA a nivel comunal (**A.2.3.1.**). En los talleres se dio elementos básicos para la formulación de POA comunales con base a un modelo elaborado para tal efecto. Es una práctica nueva, nunca realizada en las comunidades, al menos no en el formato convencional; lo que se buscaba era organizar la actividad de las comunidades en sus múltiples actividades que se enfrenta colectivamente.

Cuadro 13. Talleres zonales para la capacitación a lideresas/líderes en GP. Formulación POA

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	11 octubre 2011	9	8	8	16
Florida	9 octubre 2011	9	7	2	11
Vallegrande	9 octubre 2011	11	9	9	18
Total		29	24	19	45

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

Los talleres comunales, en general, cumplieron el propósito de registrar las actividades que se desarrollarán en una gestión bajo un formato sencillo. A fines de octubre todas las comunidades contaban con su POA, la cual había sido colectivamente construida. En general, este esfuerzo demanda nuevas acciones por parte de las lideresas/líderes de gestión pública que impulsen este proceso, así como nuevos esfuerzos de parte de los técnicos de ICO en tanto facilitadores. La participación de las mujeres en estos talleres subió a un 40%.

Cuadro 14. Participación población en los talleres comunales. Formulación POA

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes
Caballero	12 al 31 de octubre 2011	9	171	113	284
Florida	13 al 26 de octubre 2011	10	98	57	155
Vallegrande	10 al 26 de octubre 2011	12	71	59	130
Total		31	340	229	569

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

Dos actividades definidas para este resultado aún no fueron implementadas, por un lado, el acompañamiento en las reuniones intercomunales de planificación estratégica zonal (A.2.3.2.) y, por otro lado, el apoyo de la participación de dirigentes en las Cumbres Municipales (A.2.3.3.).

Es importante reconocer que, desde varios años atrás, existen formas muy incipientes de planificación en las comunidades y que ellas conocen los mecanismos para participar en las Cumbres Municipales y demandar sus proyectos; por ello, la formación de líderes que conozcan nuevos instrumentos de planificación, cualificará estas formas de participación y planificación comunal en los procesos de gestión pública municipal.

Preguntas como: ¿Se ha creado capacidad local real para llevar adelante procesos de planificación?; ¿Los procesos generados a partir de la planificación comunal / zonal: ha establecido mayores y mejores espacios de participación de la población, ha democratizado el poder; se ha avanzado en equidad de género; se ha racionalizado la inversión pública en las comunidades?

¿Ha mejorado la capacidad de incidencia política para obtener recursos municipales y racionalizar la inversión en las comunidades?; serán respondidas al final del presente año cuando se haya llevado adelante las actividades que están programadas.

#### **2.4 Procesos de Mejora de la participación de la mujer en instancias de toma de decisión (R2.4.)**

Las dos primeras actividades definidas para iniciar procesos de mejora de la participación de la mujer en instancias de toma de decisiones aún no fueron ejecutadas: capacitación específica a hombres y mujeres en equidad de género y desarrollo en las comunidades (A.2.4.1.) y la facilitación a las lideresas para la realización de talleres comunales con mujeres para la generación y presentación de propuestas o demandas en las asambleas comunales de planificación (POA comunal) (A.2.4.2).

Desde mediados de octubre hasta fines de noviembre del año 2011 se realizó varias actividades para lograr un análisis de la problemática de la mujer por zonas. Estas actividades tuvieron su

origen en procesos formativos en la Escuela de Lideres en el marco de la actividad definida como “Facilitar la realización de encuentros zonales de mujeres para el análisis de la participación de la mujer en el desarrollo local” (A.2.4.3.), primeramente, se trabajó en talleres zonales con la participación de lideresas con el propósito de definir los aspectos logísticos, metodológicos y de contenidos para los Encuentros Zonales de Mujeres. En estos talleres también se consensuaba el cronograma para realización de los encuentros zonales de análisis de la problemática de las mujeres.

Cuadro 15. Talleres zonales para el análisis de la problemática de la mujer. Preparación

	<b>Fecha realización</b>	<b>Número comunidades</b>	<b>Total lideresas</b>
Caballero	28 octubre 2011	7	12
Florida	14 octubre 2011	8	16
Vallegrande	Sf	12	20
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>48</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

El análisis de la problemática de la mujer en las zonas y en diferentes ámbitos convocó a un número menor de comunidades y una participación que duplicó el número de lideresas. En estos talleres se discutió sobre la situación de la mujeres y se priorizó la problemática de la mujer en cada ámbito.

Cuadro 16. Talleres comunales para el análisis de la problemática de la mujer

	<b>Fecha realización</b>	<b>Número comunidades</b>	<b>Total participantes</b>
Caballero	25 noviembre 2011	7	25
Florida	19 noviembre 2011	7	37
Vallegrande	22 octubre 2011	9	37
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Todos los resultados alcanzados en los talleres, se espera, vaya encontrando su utilidad en el los procesos de planificación que se iniciaran a partir de marzo del año 2012; uno de los espacios más importantes será el proceso de diagnóstico comunal que profundice la problemática de la mujer y sus prioridades. De todas maneras la incorporación de las demandas de mujeres en los instrumentos de planificación (POA comunal y zonal) se ha iniciado.

Igualmente, las preguntas de ¿Las lideresas, como resultado del proceso formativo en la Escuela de Lideres, tienen el suficiente conocimiento técnico –metodológico para llevar adelante procesos de planificación con enfoque de género?; ¿Se ha trabajado con la organización para que el enfoque de equidad de género sea parte de la política comunal en procesos de planificación comunal?; ¿Se ha trabajado estos temas en Estatutos / Reglamentos?; aún no pueden ser respondidas ya que serán resultado del trabajo que se realice en los meses siguientes.

Finalmente, se apoyó la participación de mujeres a eventos de Red Zabalketa (A.2.4.4.).

### 3 Procesos de aprovechamiento de recursos productivos incorporando criterios de sostenibilidad

#### 3.1 Proceso formativo sobre alternativas sostenibles para la producción agropecuaria (R3.1.)

El objetivo de este tercer componente del Programa es que las familias aprovechen sus recursos productivos con criterios de sostenibilidad; para ello el primer resultado es mejorar las capacidades locales mediante procesos formativos para que las familias campesinas tengan conocimientos, capacidades y prácticas que les permita incorporar alternativas sostenibles a la producción agropecuaria (R3.1.).

Una de las primeras actividades que se realizó fue establecer las condiciones previas (**A.3.1.1.**) para iniciar y llevar adelante el proceso. En el marco lógico estas condiciones estaban identificadas como la contratación de personal, lo que fue efectivo a principios del año 2011. En el marco de esta actividad, sin embargo, se dieron varias otras tareas.

Con toda la información levantada (julio 2010) en el proceso de formulación del diseño final del Programa, en enero del 2011, se elaboró un cuadro comparativo (pre diagnóstico comunal) a partir de la elaboración de 32 mapas parlantes y el relevamiento de información relacionada a la disponibilidad potencial de REPANA, CANAPA, Manejo Forestal, agua potable y huertos. La información que se dispone es valiosa y puede ayudar significativamente un proceso de planificación. En esta actividad también se registra la realización del Taller Zonal de la provincia Florida para la socialización y planificación del programa en la zona (27 agosto del 2011) con 80 participantes.

Una de las tareas que demandó bastante esfuerzo institucional fueron las negociaciones para la firma de convenios con los Gobiernos Municipales; esta empezaron el mes de junio hasta el presente. Los resultados, son:

Cuadro 17. Resultado de los Convenios con los Gobiernos Municipales

	Proyectos	Montos comprometidos			Observaciones
		GM	ICO	Otros	
Compara		200000	200000		Convenio global
Mairana	Sistema de agua para comunidad Tres Quebradas				Convenio global
Samaipata	Sistema agua Capa Rosa	17000	17000	80000	Convenio por comunidad
	Sistema agua Empinado				
Vallegrande					No se logro firmar convenio
Total Comprometido		217.000.-	217.000.-	80.000.-	

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

En las entrevistas sostenidas con las autoridades municipales se ha constatado que existe una alta valoración del trabajo de ICO, sobre todo en los GM donde se firmó los convenios. Son convenios de naturaleza diferente (Mairana y Comarapa de carácter global y Samaipata de carácter específico). La relación ha sido establecida, desde el municipio, más por consideraciones de oportunidad económica para la construcción de obras que estratégicas. La estrategia institucional de ICO con relación a los GM tampoco está clara y parece también afincarse en la "oportunidad económica". Samaipata ha establecido como política que sólo puede trabajar en dos componentes (sistema de riego y REPANA) pero que no lo hará sobre fincas y CANAPA, sobre todo por las limitaciones legales que tiene para transferir recursos públicos directamente a privados. A pesar de lo burocrático que pueda ser el segundo modelo (Samaipata) es el que organiza de mejor manera

la acción institucional de ICO y del GM y, sobre todo, realiza una evaluación técnica y financiera para aprobar los proyectos en cuestión. En todos los Gobiernos Municipales han existido reclamos sobre la disponibilidad de información de las propuestas técnicas y particularmente del avance de obra. La relación no tiene los instrumentos de seguimiento necesarios para, que tanto ICO como el GM, estén al tanto del desarrollo de los compromisos. Se depende mucho de relaciones personales.

El proceso es extremadamente lento e insume mucho tiempo a los técnicos de ICO. Luego de varios meses de negociación, se ha logrado concretar e iniciar la ejecución de un proyecto en el Municipio de Mairana. Con el GM de Samaipata se han firmado los convenios pero también existen retrasos. En estos procesos no ha existido la participación activa de las comunidades interesadas (o al menos el acompañamiento de lideresas/líderes de gestión pública).

En ningún caso se ha avanzado (no existen propuestas al respecto) en la formulación de un marco legal municipal que apoye las propuestas institucionales que es uno de los aspectos que contemplan los convenios. Este tema podría ser trabajado, de manera sistemática, por un grupo de lideresas/líderes tanto del GP como TAS con el asesoramiento de ICO.

Se ha constatado que los Gobiernos Municipales están interactuando con varias instituciones con propuestas similares a ICO, ya sea en el caso de la construcción de sistemas de agua pero también proyectos de protección de fuentes de agua. Las instituciones presentes en el área son: Fundación Amigos de la Naturaleza, Natura, PASA, Agroplan y varios programas de la Sub Gobernación, etc.), que constituyen una oportunidad para todos los recursos humanos que ICO está formando.

Otra de las actividades centrales dentro del proceso formativo fue el desarrollo y ajuste del programa de formación **(A.3.1.2.)**. Para ello, ICO recuperó, a partir de procesos de evaluación y validación la experiencia obtenida en el ciclo formativo anterior<sup>7</sup>; los principales actores analizaron y propusieron los ajustes pertinentes para el proceso de formación del Programa EPE.

Enero se contrata a dos profesionales para el proceso de validación uno de los cuales será responsable de la definición de la estructura curricular de la carrera de tecnología agropecuaria Sostenible. Este proceso de definición curricular partió de la experiencia institucional pasada. Con base en este ejercicio se ratificó plenamente la curricula que organizó el proceso de capacitación entre el año 2009 y 2010 con una única diferencia: en el área de Seguridad Alimentaria Nutricional a la materia de Bienestar nutricional se incorporó el concepto de finca modelo.

Uno de los mayores desafíos del Programa con relación al proceso formativo era que, en esta segunda experiencia de capacitación en tecnología agropecuaria sostenible, se logre sincronizar la capacitación con las acciones del programa vinculadas a la implementación de una finca de producción agroecológica, considerando lo complejo del calendario agrícola; situación que no se logró tal como veremos más adelante. Por los resultados obtenidos en el proceso y porque no se logró la sincronización deseada entre teoría y práctica es necesario entrar a una revisión profunda del diseño curricular de esta carrera; una pregunta puede ser el inicio de esa reflexión ¿Por qué se trabaja la finca modelo en el área de seguridad alimentaria nutricional?

Otra actividad previa fue la firma del Convenio con la UMSS 8 de agosto del año 2011 para contar con apoyo con docentes en las áreas técnicas. Hasta fines de diciembre del 2011, faltaban muy pocas cartillas de materias de TAS (Principios básicos de la ecología, cambio climático y Producción agroecológica).

La impartición de los cursos sobre Tecnología Sostenible **(A.3.1.3.)**, comenzó en mayo del año 2011; luego de que concluyera el proceso de selección de líderes que se realizó en cada una de las 31 comunidades que forman parte del Programa. La reflexión sobre el proceso de selección es

---

<sup>7</sup> Que se dio en el marco del Programa MCG ejecutado entre los años 2009 y 2010

similar a la que se expuso en el caso de la carrera de Gestión Pública; aunque acá cabe una reflexión sobre el tipo de criterios para identificar a los participantes del proceso formativo en TAS, diferente al de los participantes para gestión pública; para esta carrera los participantes no necesitan, como requisito, saber leer y escribir con facilidad, pero sí requieren ser productores con experiencia y mejor, si son productores con experiencias en cultivos orgánicos, manejo de prácticas agrícolas sostenibles, etc.; es un aspecto que deberá ser considerado en futuros programas.

Un aspecto que merece ser destacado es la firma de convenio entre ICO y las Unidades Productivas Familiares de las lideresas/líderes TAS y, particularmente, el objeto de dicho convenio: “El presente compromiso tiene por objeto llevar delante de manera conjunta el establecimiento de una finca modelo para fomentar la recuperación y autovaloración del saber local con los campesinos y reconstruir procesos de producción basados en principios de sostenibilidad, que incorporen la recuperación y conservación in situ de productos nativos de la región mantenimiento de los medios de producción” Las obligaciones que marcaba este convenio para ICO estaban relacionadas, dicho brevemente, con todo el soporte técnico y financiero; por su parte, las lideresas/líderes se comprometía a conclusión del plan de estudios, realizar las prácticas y a diseñar sus bases productivas con enfoque agroecológico. Formaba parte de este convenio unos Términos de Referencia que contenían todos los elementos necesarios para lograr un “Tránsito de agricultura convencional a agricultura orgánica”. La duración del convenio fenece el 31 de diciembre del 2012 y fueron firmados en las siguientes fechas: Florida, el 25 de abril del 2011; Comarapa, el 1ro de agosto del 2011 y Vallegrande, Agosto 2011.

Como apoyo al proceso de aprendizaje de la carrera TAS, desde agosto hasta la fecha los docentes y personal técnico de ICO elaboraron numerosas cartillas de apoyo:

- Agosto. Cartillas para preparación de abono bocashi, abono foliar y compostaje.
- Septiembre. Manejo ecológico de plagas, enfermedades (MEP) y malezas; Preparados y purines
- Biofertilizante en 10 pasos; Presentación modulo 7 y Presentación normas para la Producción Ecológica.
- Octubre. Caldo minerales preparados en base a cobre y Caldos minerales
- Noviembre. Barreras muertas y Conservación de suelos para el re establecimiento del equilibrio en el ecosistema
- Diciembre. Habitat del organismo benéfico y Presentación organismo benéfico

Asimismo, se cuenta con el contenido final de ecología – cambio climático (Modulo 1 al 12). Toda la producción de material constituye, en sí misma, una riqueza del Programa.

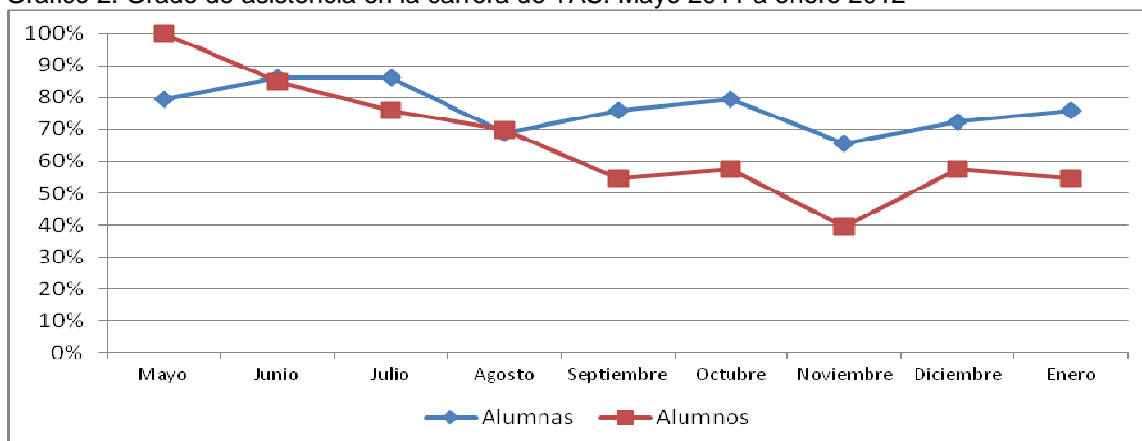
Una conclusión general es que el proceso formativo en la Escuela de Lideres, en su carrera de TAS ha logrado consolidarse. Los resultados de los grupos focales (ver evaluación de eficacia) muestran que se han formado lideresas/líderes con un conocimiento adecuado sobre temáticas ambientales y sobre tecnologías sostenibles. Estos nuevos conocimientos han logrado sorprendentes niveles de empoderamiento de las lideresas/líderes quienes pueden debatir con soltura y con profundidad los temas aprendidos. Este proceso es más notorio en las lideresas quienes, a pesar de tener mayores dificultades que los hombres, han logrado un mayor nivel de empoderamiento. Este empoderamiento ha logrado elevar la autoestima de todas las lideresas/líderes que pasaron por la Escuela de Líderes.

Sin embargo, los avances logrados en teoría, no pudieron ser acompañados con prácticas en los predios de los productores; no se logró sincronizar la teoría con la práctica. Esta situación provoca que se tenga un retraso considerable en el desarrollo de procesos dirigidos a iniciar modificaciones en los sistemas agro - productivos de las lideresas/líderes; así como modificaciones en procesos de gestión adecuada de los recursos naturales. El error de diseño fue que las “prácticas” estuvieron muy ligadas a las “inversiones” comprometidas por ICO bajo un modelo de “finca” que no acaba de comprenderse conceptualmente y menos concretarse / diseñarse. Los resultados son



que la participación sufrió un descenso constante, sobre todo en los hombres y los grados de deserción fueron muy elevados 14% en mujeres y 33% hombres.

Grafico 2. Grado de asistencia en la carrera de TAS. Mayo 2011 a enero 2012



Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Como se ha mencionado, la facilitar la aplicación del conocimiento en la finca del líder y lideresa (A.3.1.4.), no se ha concretado a pesar de los numerosos talleres zonales y comunales que se realizaron. Entre mayo y agosto del 2011, se realizaron los “Talleres de planificación para la intervención de la finca modelo”, con la siguiente dinámica:

- En Comarapa (agosto 2011), se pretendía formulación del plan de actividades para la implementación de la finca modelo; con el acuerdo de poner en práctica todo lo que se aprendía en aula en una *parcela* que sería el área demostrativa. En esta oportunidad ya se hizo prácticas de elaboración de abonos orgánicos (bocashi y el foliar)
- Florida (agosto 2011) en los talleres se hizo 36 diagnóstico de las bases productivas de los líderes; potencialidades y debilidades; y la proyección de parcela modelo. Se propuso la identificación de la *parcela* y la identificación de fuentes de abastecimiento de agua y diseño del sistema. Para 36 líderes de la carrera TAS y también GP.
- Vallegrande (Mayo 2011), no se tiene información sobre lo realizado en Vallegrande en este tipo de talleres.

Cuadro 18. Talleres zonales para la planificación para la intervención de la finca modelo

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes	Observación
Caballero	Agosto 2011	9	12	10	22	9 líderes y 13 comunarios
Florida	21 agosto 2011	10	26	17	43	No se conoce número líderes
Vallegrande	31 mayo 2011	12	11	9	20	Todos son TAS
Total		31	49	36	85	

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Dos aspectos que llaman la atención: el primero: en estos talleres quedaba claro que las lideresas/líderes debían establecer parcela demostrativa para aplicar los conocimientos adquiridos en aula; el segundo: que las lideresas/líderes de Gestión Pública también podían establecer estas parcelas, fundamentalmente, porque también iban a ser beneficiarios de los sistemas de micro riego que se ofertó. Dos aspectos que marcarían todo el desarrollo del proceso formación – desarrollo.

Una de las tareas que siguió a este proceso de planificación fue la formulación de propuestas técnicas para la implementación de la finca modelo. Hasta fin del año 2011 se habían elaborado 75 propuestas.

- En el caso de Comarapa, se han establecido 34 propuestas (gran parte de ellas presentadas en septiembre del 2011); todas las propuestas hacen referencia a “una parcela” con riego donde se implementarán frutales y / o hortalizas. Parcelas que están en “proceso de desmonte” y que difícilmente tenía más de una hectárea. Cada propuesta tiene su presupuesto de implementación.
- En ningún caso, se expone las características del modelo de producción agropecuario de la lideresa/líder sobre el cual se plantea la propuesta técnica.
- En el caso de Florida, la metodología que se expone en cada una de las propuesta expone claramente lo que se buscaba a fines del año 2011: “El establecimiento de la Finca Agroecológica consiste en la implementación de procesos productivos agrícolas y pecuarios familiares, a partir de la captación y disponibilidad de agua con el fin de producir hortalizas y frutas destinadas a satisfacer las demandas familiares de alimento e incremento de los ingresos económicos de las familias campesinas. Esto significa que primeramente la producción será destinada al auto consumo familiar, los saldos serán vendidos a los demás habitantes de las mismas comunidades.”
- En el caso de Vallegrande, la propuesta técnica de implementación refleja la conceptualización que se tenía a fines del año 2011: “se pretende implementar las fincas modelos, una de las más convenientes alternativas sería la construcción de una finca modelo integral que consistiría en facilitar al líder la implementación de una parcela con sistema de riego por goteo y aspersión , el mismo que cumpliría la función de proveer verduras y otros productos que contribuyen con la seguridad alimentaria, para el consumo de la familias y venta a las comunidades de la zona loma 25”

Se esperaba que estas fincas modelo debía ser apoyadas y asesoradas por los promotores agropecuarios de ICO; Seguimiento que tocaba tanto a los líderes TAS y como a las lideresas/líderes GP. Es evidente que el seguimiento a las fincas modelo había empezado mucho antes que se definieran las propuestas técnicas, las cuales, incluso ahora no están definidas. De todas maneras, la dinámica de ese seguimiento, fue:

- Comarapa. Las visitas empezaron a fines de mayo y se extendieron con cierta periodicidad hasta fines de agosto. Se hicieron 5 visitas, en todas ellas se visitó a los TAS y a los de GP solamente en las dos primeras y en la última visita.
- Florida. Se realizaron visitas entre julio y agosto a los 34 productores. Se discontinuó las visitas y se empezó nuevamente en diciembre
- Vallegrande. Entre mayo y junio se hizo reconocimiento de las parcelas; julio y agosto fue dedicado a la preparación de caldo y abonos y en noviembre, se priorizó el establecimiento de almacigueras.

Al final, se trabajó con 86 productores (TAS y GP), de los cuales cincuenta estaban cursando la carrera de tecnología agropecuaria sostenible. En Comarapa la proporción estaba a favor de los líderes de gestión pública; en Florida estaba equilibrada esta proporción y en Vallegrande menos del 20% eran lideresas/líderes de gestión pública. Las intensidades en las visitas a las lideresas/líderes varían de mes a mes pero, en general, se puede observar que los días en campo son reducidos en cada mes y hay meses en que no se ha realizado ninguna visita de seguimiento. Coincide plenamente con las opiniones de los productores respecto a ausencia de apoyo que han tenido. En general, en las visitas de seguimiento se realizaron prácticas relacionadas con la elaboración de los abonos, medicinas naturales, establecimiento de almacigueras y, en pocos, casos prácticas de conservación de suelos (Comarapa).

Cuadro 19. Seguimiento realizado en campo por los promotores agropecuarios

Provincia	Número de líderes			Número de días de visita por mes							
	TAS	GP	Total	M	J	J	A	S	O	N	D
Comarapa	13	17	30	6	12	5	14			7	
Florida	19	15	34			7	4			4	4
Vallegrande	18	4	22	5	11	9	2	6	6	3	
Total	50	36	86								

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

Con el afán de responder a la principal inquietud de los productores de contar con un sistema de riego, en septiembre, se realizaron talleres zonales para organizar la adquisición y compra de materiales.

- En Comarapa, se seleccionó a líderes para la adquisición de insumos y materiales en la perspectiva de tener 30 sistemas.
- En Florida se selecciono de 9 líderes uno por comunidad y se definió el martes 17 de octubre como la fecha de compra. Al momento de la evaluación intermedia, aún no se había ejecutado esta actividad con los líderes. En esta oportunidad se afirmaba que “el complemento después de reunirse en un edificio, el "aula", es una parcela de aprendizaje que sirve como un laboratorio en vivo”
- En Vallegrande. No se tiene información sobre si se realizó este tipo de taller zonal, pero se han trabajado con 22 productores.

Cuadro 20. Taller zonal para planificar la adquisición de insumos y materiales para Finca Modelo

	Fecha realización	Número comunidades	Hombres	Mujeres	Total participantes	Observación
Caballero	22-23 septiembre 2011	9			21	9 líderes y 13 comunarios
Florida	24 septiembre 2011	10	22	13	35	
Vallegrande						
Total						

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Líderes

Hasta el momento de la presente evaluación, las inversiones en las comunidades que forman parte del Programa estaban en proceso, dando paso a un reclamo desde las lideresas/líderes del TAS que ya están a punto de concluir con su formación. Solamente, se tiene registro del establecimiento de sistema de riego en la zona de San Rafael: Lilia Molina y Ricardo Molina (goteo); Saúl Carrasco (aspersión) y Claudio López y Julia Gómez (aspersión).

En conclusión, a partir del proceso formativo se han dado los primeros pasos para que los productores tengan conocimientos más sólidos sobre la problemática ambiental y sobre nuevos modelos de producción agro productiva, la agroecología. Las lideresas/líderes han logrado un discurso bastante desarrollado sobre el enfoque sostenible, la necesidad de manejo racional de los RRNN y la necesidad de no utilizar químicos. Pero estos avances no son una garantía que permita afirmar que la Escuela de Líderes es una propuesta que genera nuevos tipos de productores con voluntad para modificar su sistema agro productivos y orientarlo hacia un sistema más sostenible hasta que no se logre primero sintonizar la teoría y la práctica y, más importante que ello, hasta que no se encuentren alternativas tecnológicas que siendo sostenibles también sean económicamente atractivas.

Aún no se ha logrado que esta teoría encuentre sus primeros espacios para la construcción de un modelo que permita el empoderamiento económico de las comunidades campesinas. Las inversiones que se realizará, mejorará el uso del recurso agua que, per se, no significa que sea el inicio de un modelo agroecológico. La mayor dificultad ha sido que no se ha seguido la metodología prevista: teoría – acción en campo. Ningún líder ha entrado en procesos de transformación de sus modelos agro - productivos, por el contrario, se ha establecido una correspondencia, distorsionada, con el discurso de que la “la finca agroecológica” es el huerto; ahí

intentan ser orgánicos y diversos. En ningún caso se han registrado inquietudes relacionadas con sus “otros cultivos” Esta distorsión esta reforzada por el programa:

- Primero, porque todas las inversiones están orientadas a sistemas de riego para huertos hortícolas;
- Segundo, no se ha profundizado sobre la realidad agro productiva de cada una de las lideresas/líderes y, en consecuencia, los ejercicios de planificación de actividades solo se concentra el “el huertito”
- Tercero, las imágenes objetivo de las transformaciones no contemplan el conjunto de parcelas, generalmente discontinuas que tienen los productores
- Cuarto, la imagen objetivo que se tiene de lo “agroecológico” está más vinculado a “orden” que ha diversidad (ver propuesta de “Familia Vargas”).

En definitiva, se han impulsado varios huertos hortícolas principalmente bajo una lógica de diversificación, producción orgánica y producción para el consumo familiar; pero en ningún caso constituyen las bases para servir como modelo de producción sostenible.

Una actividad central para el proceso de replica y difusión de los nuevos modelos era facilitar el proceso de capacitación de campesinos a campesinos (**A.3.1.5.**). No hay avance y todo parece indicar que es necesario reflexionar y poner las bases conceptuales para establecer un desarrollo bajo esta metodología. Lo propuesta es que cada lideresa/líder pueda generar la réplica de su modelo en otros productores; así se está pensando desde ahora a partir del establecimiento de sistemas de micro riego en población que no se formó en la carrera TAS. Sin embargo, esas acciones desarrolladas dentro del Programa no corresponde a la metodología de Campesino a Campesino que supone generar procesos permanentes de auto – diagnóstico; crear espacios para el intercambio de experiencias; establecer formas de investigación y experimentación campesina. La base de este modelo es el conocimiento previo que tienen las comunidades y los productores. En esta perspectiva será necesario precisar el concepto y el método para establecer claramente: el rol de los promotores técnicos; de las lideresas/líderes así como la disponibilidad de tiempo para fungir como promotor; y, por último, los recursos financieros necesarios para sostener estos procesos.

### **3.2 Procesos para una gestión adecuada del recurso hídrico (R3.2.)**

El segundo resultado del objetivo de aprovechar los recursos productivos incorporando criterios de sostenibilidad es que las comunidades campesinas cuenten con un ordenamiento concertado para la gestión integral del recurso agua de la micro - cuenca (R3.2.). Una de las primeras actividades del Programa y que recupera la amplia y exitosa experiencia institucional es facilitar el establecimiento de planes de manejo de las REPANA (**A.3.2.1.**). Los resultados luego de cerca de un año de negociaciones aún no están claros. A continuación se muestra cuál ha sido la dinámica de negociación en las comunidades en cada una de las tres provincias.

El siguiente cuadro ha sido elaborado en función a las visitas que se han realizado en cada una de las comunidades para tocar el tema de las REPANA (ver informes técnicos elaborados por los Promotores Agropecuarios para las tres provincias); lo que se observa es lo siguiente:

- En Comarapa, se han registrado 21 días de visitas; no se observa una lógica de trabajo clara para trabajar el proceso de negociación con las comunidades.
- En Florida, el 70% de las intervenciones está concentrada en los meses de junio y julio del 2011 y luego son esporádicas y dispersas.
- En Vallegrande, en mayo del 2011 se hace una visita para negociar en casi todas las REPANA; luego en julio, a un número menor en agosto y nuevamente en septiembre y noviembre se realizan las intervenciones a todas las REPANA.

Cuadro 21. Resultado del proceso de establecimiento de REPANA

Municipio	Comunidad	Proceso de negociación(1)												Resultado
		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Comarapa	Abra de Capilla	1	1			1						1		Se concluyó 20 ha.
Comarapa	Agua Blanca					1								NO es posible
Comarapa	Aguada					1		1						Muy posible comunal 200 ha
Comarapa	Capilla	1	1			1								Muy posible comunal – privado
Comarapa	Churo		1		1			1						Muy posible privado
Comarapa	Manzanal		1					1						Programa concluirá REPANA previa
Comarapa	Punilla	1												NO es posible
Comarapa	Siberia		1		1				1		1			NO es posible
Comarapa	Tunal					1								NO es posible
Florida	Vallecito					4	2							En proceso
Florida	Zarzamora				1	1	1							Muy posible - privado
Florida	Lagunitas					2	1	1						Muy posible - privado
Florida	San Juan del R.				1	1	1							En proceso
Florida	Empinado				1	1	1		1					NO es posible
Florida	Alto la Yuruma				1	1	2		1					En proceso
Florida	Capa Rosa					1	1						1	Muy posible – privado
Florida	Tres Quebradas					2	1			1		1		Muy posible – privado
Florida	Piedra Mesa					3	1						1	Muy posible - privado
Florida	San Rafael			1		2	1						1	Muy posible - privado
Vallegrande	Plan Citanos				1		1		1			1		En proceso
Vallegrande	Alto citanos				1				1			1		NO es posible
Vallegrande	Palmitas						1		1			1		En proceso
Vallegrande	Aguditas				1		1		1			1		Posible, sólo 2 ha
Vallegrande	Chusllas				1		1		1			1		NO es posible
Vallegrande	Hornos				1		1	1	1			1		Sd
Vallegrande	Kasamonte				1			1	1			1		Sd
Vallegrande	Torneado Chico				1			1	1			1		NO es posible
Vallegrande	Torneado Grande				1		1	1	1			1		Posible solo 2 ha
Vallegrande	Churo la Coillpa				1		1	1	1			1		NO es posible
Vallegrande	Islas						1	1						Sd
Vallegrande	Manchones				1		1	1	1			1		Sd

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

(1) Los meses con color son los meses donde ha habido la intervención para cada REPANA y el número significa el número de días en el mes.

Estas dinámicas diferentes parecer reflejar que no existe una estrategia clara para la negociación y constitución de las REPANA. Como parte del proceso de establecimiento de las REPANA, se han desarrollado dos cursos cortos de formación orientado a personas que lideraran el proceso de protección física y legal de las áreas de recarga de los acuíferos (REPANA). Solamente se llegó a capacitar un 22% de mujeres. Para el primer ciclo, el 65% de las comunidades provenían de las comunidades de Vallegrande (Zona 25) y solamente el 1% de Caballero.

Cuadro 22. Proceso de formación para gestores de las REPANA

	Del 26 al 27 de mayo del 2011	Del 2 al 4 de febrero del 2012	Total	%
Mujeres	5	8	13	22%
Hombres	26	20	46	78%
Total	31	28	59	100%

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Al momento de la evaluación los resultados alcanzados, son los siguientes:

Cuadro 23. Estado de situación de las REPANA

	Comarapa	Florida	Vallegrande	En Número
REPANA concluidas o por concluirse	22%			2
Posibles REPANA los dueños (comunales y / o privados) están de acuerdo	33%	60%		11
En proceso de negociación. Parte de los dueños están de acuerdo	0%	30%	17%	5
NO es posible establecer REPANA	45%	10%	33%	9
Sin datos sobre REPANA			33%	4

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Las propuestas técnicas pretendían encerrar una extensión de, aproximadamente, 520 hectáreas. Con la situación expuesta en el Cuadro 21, la extensión probable que se puede llegar a proteger es de unas 280 hectáreas<sup>8</sup> que, representaría un logro significativo en términos ambientales. Uno de los logros cualitativos es que, en varias comunidades, las REPANA son parte de la política comunal en procesos de gestión integral del recurso agua; en otras, si bien existe la conciencia en los dirigentes y productores sobre la urgente necesidad de proteger las fuentes de agua y sus áreas de recarga, existen limitaciones relacionadas con la posición de los propietarios que, por ejemplo, en Loma 25 no viven en las comunidades. Son pocos los casos donde las comunidades y propietarios tienen temores de posibles expropiaciones.

Actualmente, ya se cuenta con capacidad local para llevar adelante procesos de constitución de REPANA y propuesta técnicas en este campo, primero por experiencias anterior que tuvo ICO y ahora, por el proceso de formación que ha existido.

Hay dos temas pendientes y que merecerán mayor atención a futuro. Por un lado la participación de las mujeres es muy limitada, incluso en los procesos de formación última (22% de participación de la mujer); y más aún en los procesos de negociación. Por otro lado, aún cuando se busca metodologías participativas para el diagnóstico y la elaboración de la propuesta, gran parte del peso de la definición de la propuesta y la negociación aún recae en los técnicos de ICO.

Una actividad consecuente con el establecimiento de las REPANA es el facilitar el fortalecimiento de las OAA's (**A.3.2.2.**). En este año de implementación del Programa se hicieron algunas actividades puntuales, entre las que destacan los talleres comunales realizados en la Provincia Florida, del 15 al 21 de julio bajo el nombre de "Talleres comunales de socialización de propuestas de REPANA, Sistemas Integrales de Abastecimiento de Agua Comunal y Fortalecimiento de OAA." Asimismo, en Comarapa, se realizó una reunión en la comunidad El Churo para elegir a las personas que constituirían la OAA. Esta actividad adquirirá intensidad al momento en que se concreten las REPANA y los sistemas de agua.

Como el elemento final del sistema de REPANA que, como se verá está también articulado a las denominadas CANAPA, esta los sistemas de agua potable y / o de riego. En este marco, una actividad que ha generado mucha expectativa en las comunidades es la construcción y/o mejoramiento de los sistemas de distribución de agua potable (**A.3.2.3**). Las tareas realizadas fueron diversas. En junio del 2011, en la Escuela de Lideres, se realizó la capacitación en

<sup>8</sup> Estimaciones realizadas con base a la información institucional

“Albañilería y plomería” con el propósito de facilitar la construcción o mejoramiento de los sistemas de agua en las comunidades. Fue una capacitación que duró 9 días y llegó a 36 personas de las cuales 17 eran de Vallegrande, 12 de Florida y 7 de Caballero. Es muy pronto para responder si las capacitaciones fueron suficientes para los fines (plomería, albañilería) de identificar, diseñar y construir el sistema, porque aún no se ha entrado en esa fase.

También se han realizado diagnósticos completos sobre la situación de los sistemas de agua y las potencialidades que ofrece. En las dos zonas de trabajo del Programa de la Provincia Florida se tienen once diagnósticos comunales sobre su sistema de abastecimiento de agua con información sobre las características generales de la micro cuenca: vegetación, fauna, suelos, derechos propietarios, contaminación de aguas y los sistemas de captación, aducción, almacenamiento y distribución. En la zona de Loma 25 en la Provincia de Vallegrande tiene un diagnóstico sobre los sistemas de agua de la zona con información relacionada con: las vertientes principales, familias con agua y sin agua, Obra de toma, Sistema de distribución, y Depósitos; estos tres aspectos últimos a nivel de diagnóstico y de propuesta de intervención. En Comarapa de la Provincia Caballero, también existe un diagnóstico pero con información básica, en realidad con información sobre lo que podría ser una propuesta de intervención.

Se han elaborado propuestas técnicas para la construcción de sistemas de agua para las comunidades. Estas propuestas técnicas contienen completos diseños de los sistemas (tomos, redes de aducción, sistema de almacenamiento, distribución, acometidas domiciliarias y un presupuesto detallado del costo de cada obra. Además se tiene diseño de las obras con sus respectivos planos de planimetría de los sistemas, corte de las obras, etc. La única obra que está en proceso de construcción es la que está en la comunidad de Tres Quebradas; hay un buen avance pero no tienen la continuidad deseada. Los dirigentes han realizado las tareas que les corresponde (apertura de zanjas y cavado de pozo) pero el técnico ICO no ha cumplido con el compromiso de llevar al albañil y los materiales.

Cuadro 24. Propuestas técnicas para construcción de sistemas de agua

	Costo Obra (En \$us)	Fecha de inicio de obras prevista	Fecha conclusión de obras prevista	Situación actual <sup>9</sup>
Agua Blanca	16480	Septiembre 2011	Febrero 2011	Con diseño
Siberia	13438	Octubre 2011	Marzo 2011	Con diseño
Tres Quebradas	15149	Septiembre 2011	Febrero 2011	En proceso de construcción
Torneado Grande	5150	Septiembre 2011	Febrero 2011	Con diseño
Capilla	19202	Octubre 2011	Marzo 2011	Con diseño
San Rafael	9400	Sd	Sd	Con diseño
Capa Rosa	8088	Sd	Sd	Con diseño

Fuente: Elaboración propia con información Institucional de ICO

### 3.3 Gestión de sus áreas de bosque y pastoreo (R3.3)

Finalmente, se busca que las comunidades campesinas cuenten con un ordenamiento concertado para la gestión adecuada de las áreas de bosque y pastoreo. Las actividades para alcanzar este resultado aún no han sido ejecutadas -planes de manejo de CANAPA (A.3.3.1) y planes de manejo de recursos forestales maderables y no maderables (A.3.3.2.); que, en gran parte, dependen de los logros en los procesos de implementación de las REPANA. En consecuencia no se tienen aún avances para que las CANAPA sea parte de la política comunal en procesos de gestión integral del recurso forestal y tampoco se ha avanzado en la generación de capacidades locales para llevar adelante procesos y propuesta técnicas en este campo.

<sup>9</sup> No se ha podido tener la entrevista con el Responsable de Infraestructura. Trabaja medio tiempo al mes.

## **4 Desempeño institucional**

### **4.1 Estructura y equipo institucional**

ICO definió un dispositivo organizativo particular para la implementación del Programa. Se realizó una división por zonas (5), al interior de las cuales, las comunidades presentan características similares en términos ecológicos, socio - económicos y organizativos. Se trabaja en comunidades que presentan notables diferencias entre ellas: por un lado, con comunidades deprimidas económicamente (por ejemplo, las de Loma 25) y, por otro lado, con comunidades altamente productivas (por ejemplo, las de la zona de la Siberia). Para la ejecución del programa se han dispuesto cuatro niveles de coordinación para la toma de decisiones.

- La Dirección ejecutiva, que coordina la ejecución del programa desde el punto de vista estratégico y político; y es la responsable final de la coordinación con el socio "Zabalketa". Ambas entidades conforman lo que en el convenio entre partes figura como "Unidad de Seguimiento".
- La Coordinación del Programa, que enmarca su trabajo en la planificación operativa de las acciones, la gestión operativa del personal del programa, la comunicación entre diferentes niveles y el sistema de seguimiento y monitoreo.
- La Administración que coordina la gestión administrativa en el marco de la planificación operativa, incluyendo las adquisiciones de equipo, el seguimiento económico, la presentación de informes económicos y sus correspondientes respaldos y la gestión del personal (contractual).
- Los Responsables Provinciales, que se encargan del seguimiento técnico y supervisión del personal técnico de campo, coordinado su acción con la coordinación del programa.
- Adicionalmente se nombró a un coordinador equipo técnico.

El Programa establecía que: "La estructura organizativa del ICO conformará un grupo de profesionales de diferentes campos y un equipo de personal técnico organizado de la siguiente manera:

- Un Coordinador/ra de Programa encargada de la estrategia de fortalecimiento de Capacidades Locales, al ser esto una clave para el desarrollo sostenible de la zona,
- Tres promotores/as sociales (una en cada provincia), encargadas de la línea de organización y participación
- Tres técnicos/as agropecuarios (una por cada provincia), responsables de la línea medio ambiental.
- Una responsable de Género, encargado de la línea de género.
- Tres promotores/as de derecho (una en cada provincia) responsables de la línea de derechos humanos.
- Una comunicadora y un reportero/a, participantes en la línea de derechos humanos."

Así se procedió y para cada zona se definió un equipo multidisciplinario (técnicos de la rama agronómica y técnicos de la rama socio – jurídica) que tendría como objetivo el acompañamiento del proceso formativo en su nivel práctico. Complementariamente, se disponía de un profesional en el campo de la ingeniería civil para la construcción de infraestructura y un equipo de género que tendría como fin trabajar sobre el campo de la equidad de género. Este equipo de profesionales contó con un profesional que asumió el cargo de coordinación técnica.

La gran mayoría de los técnicos que ahora forman parte del equipo no participaron del proceso de formulación y socialización del proyecto (año 1); todos ellos fueron incorporados en enero / febrero



del año 2011<sup>10</sup>. El proceso de internalización por parte del equipo de campo de las propuestas centrales del Programa fue paulatino y se desarrolló a lo largo del primer año de implementación del mismo (2011); todavía es posible identificar algunas imprecisiones sobre aspectos neurálgicos del programa tanto a nivel de las estrategias como de algunos conceptos centrales de la propuesta.

#### 4.2 Implementación del Programa

La implementación del programa se ha efectuado a partir de un modelo coherente que responde a la principal estrategia que es la generación de capacidades locales para la gestión autónoma de procesos de desarrollo comunal.

Esquemáticamente, la implementación del Programa tuvo las siguientes fases: proceso de formación en aula que iniciaba con la selección de lideresas/líderes que serían parte de la Escuela de Líderes; las prácticas “de campo” que articulaban lo teórico con la práctica real (sobre todo en la carrera de GP); y por último, incidencia en diferentes campos de la realidad, por ejemplo comunal, donde se impulsaba el desarrollo organizativo con la formulación de estatutos y reglamentos; así como también incidencia a nivel de los Gobiernos Municipales con la defensa de los derechos ciudadanos, por ejemplo, vía la solicitud de información, planificación de sus demandas comunales.

La implementación del Programa en sus componentes 1 y 2 siguió la lógica prevista en el marco lógico del Programa. A continuación se presenta de manera esquemática dicho proceso.

##### Dinámica de la ejecución real del Componente 1

Actividades - tareas	Año 2011												2012	
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Saneamiento documentación														
Difusión derechos ciudadanos medios masivos														
Talleres comunales para la difusión derechos ciudadanos														
Proceso formativo														
Organización social comunitaria														
Herramientas administrativas para gestión														
Ética y liderazgo														
Normas jurídicas para relación GM														
Planificación para el desarrollo														
Derecho														
Talleres comunales de autoestima														
Ferias productivas socio - culturales														

##### Dinámica de la ejecución del Componente 2

Actividades - tareas	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Fortalecimiento organizaciones														
Talleres comunales rol de la organización														
Estatutos orgánicos y reglamentos														
Funciones directivos														
Sesiones del Consejo														
Talleres comunales formulación POA														
Mejora participación de la mujer														

Esta dinámica en función al marco lógico no fue posible desarrollarla en el Componente 3 que, en primer lugar, no logró articular la teoría y la práctica; pero tampoco logró articular las propuestas institucionales con el proceso formativo. De esta manera varias actividades se desarrollaron a lo largo de todo el proceso y muchas de ellas continuaran este año.

<sup>10</sup> Excepto el actual Coordinador Regional de los Valles Cruceños

## Dinámica de la ejecución real del Componente 3

Actividades - tareas	Año 2011												2012		
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	
Proceso formativo															
Pre diagnóstico comunal	■														
Taller zonal socialización Programa							■								
Negociación GM					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Convenio con la UMSS							■								
Selección líderes	■	■													
Principios básico ecología y Cambio Climático					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Producción agroecológica 1					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Ética y liderazgo					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Contabilidad agropecuaria y comercialización											■	■	■	■	
Pecuaria sostenible											■	■	■	■	
Planes técnicos fincas modelos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Seguimiento a fincas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
REPANA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Formulación propuestas técnicas								■	■	■	■	■	■	■	

#### 4.3 Sistema de planificación, seguimiento y evaluación

El Programa EPE ha desarrollado un muy buen sistema de planificación que se basó en los planes operativos anuales (POA 2011 y POA 2012); formulados a partir del marco lógico del Programa. Cada uno de los POA ha tenido su Plan Operativo Mensual (POM) que era elaborado por los promotores institucionales en función de sus POA. Este sistema ha tropezado con limitaciones en su operativización porque ha sido difícil lograr una correspondencia entre el POM y el POA; primero, porque varias de las actividades no eran visibilizadas en el POM y, segundo, porque no se lograba ejecutar todas las tareas planificadas para el mes, lo que generaba, en consecuencia, un rezago acumulativo de tareas.

ICO ha logrado desarrollar un sistema de información completo y útil a la hora de hacer seguimiento a las actividades y tareas planificadas con base a los denominados "respaldos". Sin embargo, este dispositivo presenta algunas limitaciones para valorar si las actividades realizadas tenían la calidad suficiente para garantizar que se estaba implementando el Programa en función a las estrategias definidas. Una revisión de todos los informes que se han realizado de los numerosos talleres (zonales y comunales) que se han realizado, sobre todo a nivel del componente de ejercicio de derechos y de desarrollo autónomo, reflejan que todos ellos eran hechos "en serie", cambiando solamente algunos datos básicos. Se esperaba que estos informes den cuenta de las particularidades de los procesos que se estaban generando en cada comunidad, en cada zona y en cada provincia; eran los instrumentos a partir del cual reflexionar y analizar si se avanzaba en la dirección correcta; éste propósito fue logrado parcialmente y amerita un ajuste importante en el sistema.

#### 4.4 Valoración de las Estrategias de Intervención del Programa

El proceso de capacitación de las lideresas/líderes ha logrado resultados notables en términos de recursos humanos locales con altos niveles de empoderamiento y una autoestima elevada. Recursos que están comprometidos y capacitados para llevar adelante procesos relacionados con Gestión Pública así como procesos relacionados con tecnología de agricultura Sostenible. La estrategia general ha sido probada.

Sin embargo, a pocos días de concluir con el ciclo formativo, el programa aún debe enfrentar desafíos múltiples relacionados, principalmente, con la operativización de tres de las más importantes estrategias de intervención del Programa: a) protagonismo de las lideresas/líderes en proceso de desarrollo; b) carácter integral de la intervención; y, c) la perspectiva de género.

#### **a) Protagonismo de la población**

Estrategia: “El programa no quiere constituirse en un “proveedor de servicios” sino en un generador de Capacidades. Por eso prioriza el papel de la población en todas las fases de la ejecución, limitando la presencia del personal técnico del programa a lo esencial, y potenciando la figura de los y las líderes (formadas por el programa en la escuela de líderes del Programa) como protagonistas de los procesos que se desarrollan en y desde las Comunidades”. Es una estrategia con la cual todos los técnicos están de acuerdo pero que ha sido difícil ponerla en práctica. Aún los técnicos del Programa siguen siendo los protagonistas de las actividades / tareas de desarrollo del Programa. Por ejemplo: son los que han diseñado el “Plan de actividades” para la implementación de la finca; los que han diseñado el instrumento (ficha) para el levantamiento de información de las comunidades en la perspectiva de contar con información para el diagnóstico y para establecer las prioridades comunales para el Plan Estratégico Zonal; y los que están realizando los trámites relacionados con las personas indocumentadas o con problemas en sus extractos de registro civil. En suma, aún no se están construyendo procesos sino que los técnicos están ejecutando actividades / tareas “con ayuda” de las lideresas/líderes, vale decir, justamente al revés de lo que se busca. Una construcción de procesos supondría: que todas las actividades / tareas de desarrollo sean discutida con las lideresas/líderes no sólo en términos de contenido (qué hacer) sino sobre todo de metodología (cómo hacer) y que suponía procesos en cada comunidad en la que los técnicos ICO deberían participar en mesas de trabajo, talleres comunales, reuniones comunales, grupos de trabajo de mujeres, jóvenes, etc., para facilitar y asesorar. Este es un tema central porque exige una reflexión para modificar la metodología cotidiana del trabajo de los técnicos; pero sobre todo, de cómo lograr los resultados e indicadores del Programa cuando, con la nueva metodología, éstos dependen de la dinámica que adquieran las lideresas/líderes y de las autoridades comunales.

#### **b) Implicación de las autoridades.**

Estrategia: “El programa no quiere suplir las obligaciones de los Municipios y los derechos de las Comunidades por lo que se orienta en la inversión productiva a formalizar fondos de apalancamiento que sirvan para movilizar los recursos locales disponibles”. El trabajo de negociación y los convenios logrados con tres de los cuatro Gobiernos Municipales reflejan que es posible no solamente lograr fondos de apalancamiento sino que hay Gobiernos Municipales que pueden formalizar en política pública varias de las propuestas novedosas del Programa. Lo que se requiere es de una metodología clara para trabajar con los municipios en función a sus particularidades políticas y ciertamente financieras. Una metodología de trabajo que sea liderada no por un técnico de campo sino por el Director Regional de ICO, con capacidad de decisión pero también conocedor de todas las estrategias del programa. Hasta ahora se logró apalancar recursos municipales para la construcción de sistemas de agua; muy conveniente tanto para el GM como para ICO. Es un buen punto de partida para profundizar las relaciones, por ejemplo, con el GM de Comarapa que a principios del 2010 se ha posicionado como Municipio modelo en la temática ambiental debido a que ha decidido impulsar acciones para la conservación de su bio diversidad y recursos naturales.

#### **c) Enfoque local de desarrollo**

Estrategia: “El programa quiere facilitar la interconexión de los núcleos rurales dispersos que impulsar procesos locales que no tendrían viabilidad en la dimensión de las Comunidades aisladas. Por eso en el enfoque de actividades se maneja el concepto zonal, que aglutina grupos de 4-6 Comunidades homogéneas”. Este es un tema pendiente a pesar de los numerosos talleres

zonales que se han realizado; aun no se visualizan procesos locales; quizá las acciones para establecer planes (estratégicos) de desarrollo zonal identifique y permitan impulsar procesos locales; existen numerosas lideresas/líderes capacitados que pueden ser los gestores de este tipo de iniciativas.

#### **d) Perspectiva de género**

Estrategia: “El Programa se mueve bajo el Paradigma de que no hay desarrollo de las Comunidades si no está basado en un proceso inclusivo que fortalece el papel de la mujer como cogestora y colíder en igualdad con los varones.” El proceso formativo dirigido para lideresas tanto en la carrera de gestión pública como en la carrera de tecnología agropecuaria sostenible permite contar con mujeres que han adquirido conocimientos nuevos y, sobre todo, mujeres que han elevado su autoestima, han vencido su timidez y están extraordinariamente empoderadas. Las prácticas en gestión pública que han realizado las lideresas, en los talleres comunales, ha fortalecido las capacidades señaladas. Toda esa potencialidad generada no está siendo suficientemente acompañada por todo el equipo de campo de ICO; excepto el equipo de género. La segmentación / compartimentación a la se hacía referencia en la anterior punto toca con fuerza a la perspectiva de género. El programa ha logrado realizar actividades con mujeres bajo la responsabilidad del equipo de mujeres; los niveles de coordinación con los componentes del Programa y con los técnicos de derecho y promotores agropecuarios no ha supuesto ningún nivel de coordinación (excepto para llevar a las responsables de viaje a alguna comunidad). Una prueba de la falta de desarrollo de esta estrategia es lo que se observó en la primera actividad orientada a generar procesos de gestión del desarrollo donde no hubo enfoque integral y tampoco enfoque de género. Un enfoque integral, obligaría a los técnicos a trabajar de manera coordinada, lo que no sucede actualmente y, peor aún, tiende a deteriorarse aún más. El Programa tiene la oportunidad de introducir decididamente un enfoque de género en el proceso de formulación de los planes de desarrollo zonales; los diagnósticos que se realicen deben incorporar el enfoque de género desde el momento en que se diseñe los instrumentos de levantamiento de información y, evidentemente, en todo el proceso de identificación de demandas y de proyectos.

#### **e) Carácter integral**

Estrategia: “Entendiendo por el mismo no sólo la intervención en conjunto de los 3 componentes, sino también la relación y reforzamiento entre los 3 y la integración de las líneas transversales en cada uno, llevando ello a una intervención sistemática con mayores posibilidades de eficacia y eficiencia”. Por diversos factores la coordinación que se logró fue insuficiente en todos los niveles institucionales, particularmente, dentro de la región de los valles cruceños. Fue escaso el trabajo en equipo entre todos los técnicos del Programa; también hubo muchas limitaciones para la articulación entre los profesionales que trabajaban en una misma carrera (GP o TAS); la coordinación a nivel de zona no paso de actividades formales (viajes) pero no se logró tampoco trabajar en equipo; finalmente, los equipos zonales no lograron articularse al equipo de género. El resultado es que actualmente existe un alto grado de compartimentación entre las zonas / equipos / técnicos; que ha dado paso también a una división entre las lideresas/líderes GP y TAS. La falta de coordinación de los equipos ha dado como resultado que también las actividades y tareas se “compartimenten”, creando espacios artificiales donde “trabajan” los técnicos GP con las lideresas/líderes GP y lo propio en el componente TAS.

#### **f) Carácter integrador**

Estrategia: “El Programa ha logrado trabajar de forma simultánea en el conjunto de las 30 Comunidades, que comparte diagnóstico y el mismo sistema medio ambiental, económico productivo e institucional, el cual se debe fortalecer para asegurar la consecución de impactos sostenibles a nivel de la región”. Esta estrategia parecería muy similar, sino la misma, que la del enfoque local de desarrollo; de ser así habría que solamente considerar una de ellas.

**g) Punto de partida en la gestión de los recursos naturales**

Estrategia: “Tomar como punto estratégico de partida el trabajo en el componente de manejo y uso sostenible de los recursos naturales, entendiendo que son estos recursos la base de la economía local. Dentro de ello, deberán articularse medidas rápidas de defensa de los recursos naturales, entendiendo que los daños en los ecosistemas débiles tienden a la proyección logarítmica y que la recuperación de los recursos, pasado cierto límite crítico, es una tarea urgente.”

Es altamente pertinente que ICO haya priorizado gran parte de su accionar a defender y proponer medidas para proteger el recurso agua en los valles cruceños en la medida en que, en gran parte de su territorio ya es un bien sumamente escaso. Este es un buen punto de partida y, probablemente, el enfoque agroecológico obligará a considerar, de manera específica, los otros recursos que se disponen: suelo, vegetación, fauna, etc.

**h) Punto de Partida**

Estrategia: “Tomar en consideración la debilidad de las organizaciones y de los líderes locales como punto de partida de las actuaciones lo que aconseja contar con un proceso de acompañamiento social.” Es preciso aclarar esta estrategia y diseñar una metodología para implementarla.

### III Evaluación de eficacia. Resultados alcanzados en función a indicadores

La evaluación de eficacia busca conocer el nivel de logro de los resultados. En una evaluación intermedia muchos de los resultados están en proceso; lo central fue trabajar sobre el desempeño. En este capítulo se realizará un análisis de la cobertura lograda por el proyecto y un análisis cualitativo de los resultados en función a los indicadores previstos; se pondrá énfasis en la factibilidad de alcanzar dichos indicadores a la culminación del Programa.

#### 1 Cobertura

La población en las comunidades del programa es de 3.645 personas de las cuales el 51% son mujeres. Estas están agrupadas en 729 familias y habitan 1043 viviendas. Este es el marco general del Programa. El Programa tuvo un primer grupo meta con el está desarrollando gran parte de las actividades/tareas, son los que participan del proceso de formación. Se logró alcanzar a las 31 comunidades previstas de donde se tienen 127 personas en proceso de formación de las cuales la mitad son mujeres. La zona que más personas presenta en Loma 25 seguida de Siberia. En el Tunal solamente se registran 6 personas.

Cuadro 25. Beneficiarios directos del Programa de formación

ZONAS	Comunidades	GP Hombres	GP Mujeres	TAS Hombres	TAS Mujeres	Total
San Juan	7	7	6	7	7	27
San Rafael	3	4	3	6	4	17
Loma 25	12	12	12	12	10	46
Siberia	7	9	9	6	7	31
Tunal	2	1	1	2	2	6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Luego han existido otras personas que han sido partícipes de las actividades/tareas del Programa que, en unos casos eran los mismos que están en proceso formativo y, en otros casos, era población que no estaba en la Escuela de Lideres. Así fue en el proceso de saneamiento de documentación que permitió que 87 personas de Caballero y Vallegrande hayan resuelto sus problemas de documentación. Luego están los expositores en las ferias productivas socio – culturales quienes tuvieron la oportunidad de mostrar sus productos, muchos de ellos personas en proceso de formación como lideresas/líderes y otros solamente productores. La discusión sobre la problemática de la mujer también ha ampliado la cobertura a otras mujeres que se han visto inmersas en este proceso. Están los potencialmente beneficiarios de los sistemas de micro riego donde no todos son alumnos de la Escuela de Lideres. Un aspecto que no se pudo definir son los potenciales beneficiarios de los sistemas de agua potable que está apoyando y apoyará el Programa.

Cuadro 26. Beneficiarios directos de otras actividades del Programa

	Caballero	Florida	Vallegrande	Total
Procesos de saneamiento documentación	24	0	63	87
Ferias productivas y socio - culturales	74	34	42	150
Taller zonal. Análisis de la problemática de la mujer	25	37	37	99
Beneficiarios sistemas de micro riego	30	34	22	86
Beneficiarios con sistema de agua potable				

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Finalmente están los beneficiarios indirectos del programa que son todas las personas que participaron de los varios talleres comunales que llevó adelante el Programa como parte de la

estrategia de que sean las lideresas/líderes quienes transmitan sus conocimientos en sus comunidades. Esta población que participó de las diferentes reflexiones oscila entre 692 que se dio cuando se trabajó el tema de autoestima y 439 cuando se trabajó el tema de organización; con un promedio de de 580 personas. Esta dinámica solamente se logró en el campo de la Gestión pública.

Cuadro 27. Beneficiarios indirectos del Programa

	<b>Caballero</b>	<b>Florida</b>	<b>Vallegrande</b>	<b>Total</b>
Talleres comunales Difusión derechos	246	126	175	548
Talleres comunales autoestima	93	164	245	692
Taller comunal rol de la organización	177	104	158	439
Taller comunal de estatutos orgánicos	221	173	232	626
Taller comunal funciones directivos	234	157	214	605
Taller comunal formulación POA	284	155	130	569

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela de Lideres

Es evidente que ICO ha logrado llegar a un número importante de la población que habita en las cinco zonas de trabajo priorizadas.

## **2 Eficacia**

La evaluación de la eficacia, en el presente ejercicio de medio término estará concentrada a una valoración cualitativa de los indicadores establecidos a nivel de resultados. Aún no se harán consideraciones sobre los logros a nivel de objetivos específicos.

### **2.1 Ejercicio de los derechos políticos básicos**

Antes de valorar el grado de cumplimiento y las dificultades futuras de cada uno de los resultados esperados en el Componente 1, se exponen los resultados del proceso de formación en Gestión Pública resultante de los grupos focales con mujeres y hombres de la carrera de Gestión Pública. En ella, se contemplan aspectos relacionados con el desempeño, pero fundamentalmente, refleja la forma como los alumnos observan los logros de este proceso. Por ello, pese que aún no ha concluido el proceso formativo, es importante conocer los resultados cualitativos que está generando.

Las motivaciones más fuertes para participar del proceso formativo de la Escuela de Lideres de ICO, ha sido la necesidad de conocer para luchar por los derechos de todos los pobladores y, en el caso particular de la lideresas, los derechos de las mujeres. En una proporción importante, éste desafío ha sido asumido tanto por el esposo como por la esposa<sup>11</sup>. Era una preocupación permanente encontrar los caminos para lograr mayores niveles de desarrollo de sus comunidades; ahora, con el conocimiento que han adquirido, podrán defender sus derechos y presionar para que el Gobierno Municipal atienda las necesidades de las poblaciones menos atendidas.

Las dificultades que se enfrentan para asumir un compromiso de formarse durante 10 meses y disponer al menos cinco días cada mes, son de una naturaleza muy diversa. Estas dificultades relacionadas con la aceptación de la pareja para que cada mes ella (hombre o mujer) deba asumir las tareas productivas y reproductivas de la familia. Luego están las dificultades relacionadas con el retraso que se tiene en procesos productivos (sobre todo en la siembra) que, en algunos casos ha traído problemas en el proceso producción. En ambos casos, se ha logrado que exista mucha apertura de los esposos/las esposas y una colaboración total para que el participante pueda cumplir con su compromiso de formarse. En general, la mujeres son las que tienen mayores dificultades porque difícilmente dejan sus niñas/os al cuidado del padre. Ellas van a los cursos de

<sup>11</sup> Hay una proporción importante de parejas que están en el proceso de formación.

formación con ellos a cuestas; así como lo hacen con todas las tareas productivas y reproductivas que tienen.

Las dificultades en aula están relacionadas principalmente con los siguientes aspectos: por un lado, alrededor del 50% de los participantes<sup>12</sup> tienen dificultades para leer (leen pocas palabras y tiene una capacidad de comprensión de la lectura muy baja<sup>13</sup>); esta dificultad pone en tela de juicio procesos pedagógicos que se basan en la lectura, por ejemplo, mediante las presentaciones computarizadas que se realizan. Esta situación se complica mucho más si se considera que, cerca de un tercio, de los participantes tiene problemas de visión<sup>14</sup>. Este es un aspecto que debe ser trabajado al inicio del proceso formativo.

Existe una valoración altamente positiva sobre los docentes que se tuvieron en la carrera de Gestión Pública. Todos ellos supieron enseñar y lograr la comprensión de sus materias. En general, fueron persona con una amplia tolerancia y no tenían problema de repetir los temas las veces que fuera necesario. Se destaca el hecho de que “el haber hecho mucha práctica en el primer semestre ha sido muy útil”; fue un factor de éxito del proceso; aunque en el segundo semestre esta intensidad disminuyó. Existen posiciones que sostienen que los temas son muy pesados “no somos universitarios para que nos carguen con tantos temas”, situación que se hace más difícil porque las alumnas/os no tienen tiempo / costumbre de revisar y estudiar en sus hogares los textos que se les entrega<sup>15</sup>. Este es otro desafío para el programa.

Los temas que más comprendieron y que han puesto en práctica son, en el caso de las mujeres, “a defender nuestros derechos frente a los esposos pero también frente a las entidades públicas”. En el caso de los hombres, destacan mucho la nueva capacidad que tienen para reclamar y exigir a sus autoridades municipales no solamente información sino también proyectos de desarrollo para sus comunidades. En ambos casos se destaca el aprendizaje que tuvieron para la elaboración de instrumentos de gestión (POA, estatutos y reglamentos comunales). Asimismo, destacan que es muy útil haber comprendido la importancia de la autoestima y de los derechos equitativos que tienen los hombres y las mujeres. Todos estos conocimientos han logrado sorprendentes niveles de empoderamiento. De todas maneras, hay temas que son menos comprensibles, al parecer, porque tocan aspectos muy generales (como el sistema nacional de planificación o el sistema nacional de inversiones); sobre los cuales no hay muchas posibilidades de hacer prácticas.

Las prácticas que han realizado las lideresas/líderes en sus comunidades (discusión, sobre el rol de la organización, estatutos y reglamentos; discusión sobre los cargos de los dirigentes, etc.); han tenido muy buena convocatoria porque eran promovidos por los técnicos de ICO y con apoyo de refrigerios; no han tenido buenas experiencias cuando intentaron convocar ellos solos. En la zona de Loma 25, la debilidad de la organización no permite que la gente esté dispuesta a pensar en establecer reglas comunales y mucho menos un sistema de sanciones. En la provincia de Florida las comunidades están menos receptivas a llevar adelante reuniones porque no ven que se cumpla con los compromisos institucionales relacionados con la inversiones en las comunidades (sistemas de agua y sistemas de riego); de cualquier forma “los líderes vienen con la visión de servir a su comunidad” y eso pasa por la realización de proyectos. En Comarapa, todas las acciones de los líderes se ha “institucionalizado”, es decir que forman parte ya de la dinámica organizativa.

Otro avance importante resultado del proceso formativo es la conciencia adquirida por las mujeres y también por los hombres sobre la equidad de género. Las mujeres sienten que “ahora ellas son tratadas con más respeto por sus maridos, dirigentes y varones en general.”; pero también ha cambiado su perspectiva en el involucramiento de ellas en temas de la organización; antes no les

---

<sup>12</sup> Seguramente población con una bajo nivel de escolaridad

<sup>13</sup> En los grupos focales se hizo un conteo de las personas que declaraban tener dificultades para leer y de las personas que tenía problemas de visión.

<sup>14</sup> Seguramente en las personas de mayor edad

<sup>15</sup> En los grupos focales ninguno de los participantes leyó y menos estudio en sus hogares los materiales distribuidos.



Evaluación Intermedia Programa E.P.E

gustaba ir a las reuniones, y ahora sienten que ahora les escuchan y les dan atención. Existen pues avances acelerados en la participación de las mujeres en las directivas.

Seguidamente, se realiza el ejercicio de valoración de los resultados alcanzados al momento de la evaluación intermedia en función de los indicadores previstos.

Tabla 1

Resultado	Situación esperada	Situación al momento de la evaluación intermedia
R1.1. Población indocumentada ha logrado obtener la Cédula de Identidad para el ejercicio de sus Derechos Políticos Básicos.	IR1.1.1. Al finalizar el programa ha disminuido del 23% al 10% la población indocumentada económicamente activa de las comunidades beneficiarias.	Es probable que el Censo hay subestimado la proporción de indocumentados; lo que dificultará bajar al 10% de la población. Es necesario cualificar el servicio para tener precisión en los avances que se realizan.
	IR1.1.2. Al finalizar el programa, desciende de un 25% al 10% el porcentaje de mujeres económicamente activas indocumentadas.	
R1.2. Hombres y mujeres conocen sus derechos ciudadanos y la importancia de su ejercicio.	IR1.2.1. Al finalizar el programa se ha incrementado del 1.7% al 50% el número de hombres y de mujeres que es capaz de reconocer sus derechos políticos básicos, conforme a la Carta de los Derechos del Ciudadano.	Con seguridad que la proporción se incrementará; no obstante para alcanzar los niveles deseados se deberá mejorar notablemente la estrategia comunicacional masiva.
R1.3. Hombres y Mujeres Líderes de las comunidades cuentan con capacidades para el ejercicio de la gestión pública.	IR1.3.1. Al finalizar el programa al menos un 70% de los hombres y mujeres que han cursado el programa de liderazgo en Gestión Pública obtienen el certificado final con una nota media superior a 60 puntos sobre 100.	Es posible lograrlo a pesar que la deserción general esta por el orden del 22% como resultado del alto nivel de deserción de hombres en la carrera TAS.
	IR1.3.2. Al finalizar el programa al menos un 85% de las mujeres que han iniciado el programa de liderazgo en Gestión Pública han terminado sus estudios	La deserción general en mujeres alcanzó el 20% por lo que este indicador no será logrado.
	IR1.3.3. Al finalizar el programa se refleja una brecha de género en la evaluación media de resultados obtenidos en la pruebas de aprovechamiento menor al 5 %.	Se ha constatado que las mujeres, a pesar de tener mayores dificultades que los hombres, tienen mejores resultados pedagógicos.
R1.4. Hombres y Mujeres dispuestos a la participación activa en sus comunidades.	IR1.4.1 Al finalizar el programa se ha incrementado del 50% al 70% el porcentaje de las personas que habitualmente intervienen en las reuniones.	Altamente probable pero será necesario hacer un seguimiento para tener elementos objetivos.
	IR1.4.2. Al finalizar el programa se ha incrementado del 30% al 51% el porcentaje de mujeres que habitualmente intervienen en las reuniones.	Altamente probable, los grados de empoderamiento son muy elevados
	IR1.4.3. Al finalizar el programa, al menos un 60 % de la población ha participado en eventos de promoción del desarrollo rural promovidos por el programa.	Si estimamos que la población activa es 1600 personas y que el promedio de participación llega a 580 personas. Tenemos una participación del 36%. Seguramente, cuando se ejecuten las actividades de planificación zonal, la participación se incrementará
	IR1.4.4. Al finalizar el programa, al menos un 40 % de la población que ha participado en eventos de promoción del desarrollo rural promovidos por el programa son mujeres.	La participación de las mujeres en estos eventos ha alcanzado en promedio el 38% lo que supone que al final el indicador será alcanzado.
	IR1.4.5. Al finalizar el programa, al menos el 50% de las comunidades han presentado ejemplos de buenas prácticas de gestión (dirigencia en organización de base, emprendimientos económicos, participación en acciones de fiscalización, promoción de organizaciones de mujeres), protagonizadas por mujeres.	Aún no hay elementos suficientes para concluir al respecto

En general, los resultados previstos en el componente 1 serán fácilmente alcanzados porque los resultados del proceso de generación de capacidades locales es fuerte porque ha logrado complementar la teoría con la práctica; además el entorno socio – político le es favorable.

## 2.2 Procesos de fortalecimiento de las organizaciones comunales

De igual manera, los resultados de este componente son analizados cualitativamente y en función a los indicadores previstos.

Tabla 2

Resultado	Situación esperada	Situación al momento de la evaluación intermedia
R2.1. Fortalecidas las capacidades de los Dirigentes OTB y/o Sindicatos.	IR.2.1.1. Al concluir el mes 30 <sup>16</sup> del programa, el 75% de las Organizaciones de Base han elaborado/revisado sus estatutos y reglamentos de manera consensuada con sus comunidades.	Resultado alcanzado
	IR.2.1.2. Al concluir el mes 30 del programa, el 75% de de las Organizaciones de Base han establecido en sus estatutos la participación equitativa de hombres y mujeres (50 %) en los niveles de toma de decisión.	Ídem
	IR2.1.3. A partir de mes 30 al menos el 70 % de las organizaciones de base, toman sus decisiones conforme a lo previsto en los estatutos y reglamentos	Este indicador es poco probable que se cumpla porque el proceso de apoyo para la aplicación de los Estatutos en las comunidades es aún incipiente.
R2.2. Organizaciones de Base acceden a la información necesaria para la gestión pública.	IR2.2.1. Al finalizar el programa el 100 % de las Organizaciones de Base que conocen el contenido del Plan de Desarrollo Municipal.	No se ha trabajado sobre este tema
	IR2.2.2. Al finalizar el programa el 100 % de las organizaciones de base que disponen de una copia de los principales instrumentos de la gestión Municipal (POA y ordenanzas).	Actualmente, en las Cumbres Municipales, los dirigentes de las OTB o Sindicatos tienen acceso a los POA municipales. Con el Programa también se ha logrado tener acceso a las ordenanzas municipales
	IR2.2.3. A partir del primer año el 100% de las organizaciones de base conocen el importe que les corresponde por presupuesto participativo, al menos tres meses antes del periodo de planificación municipal.	Esta es una práctica generalizada en los municipios desde la implementación de la Cumbres Municipales donde se definen los proyectos que serán ejecutados.
R2.3. Las Organizaciones de Base planifican de forma concertada sus procesos comunales de desarrollo.	IR2.3.1. Al finalizar el segundo año al menos el 60% de las organizaciones de base han organizado reuniones anuales para la planificación del desarrollo local (POA).	Indicador cumplido con el impulso de los técnicos; el uso del POA comunal como instrumento de gestión no presenta avances.
	IR2.3.2. Al finalizar el segundo año, al menos el 40 % de las mujeres económicamente activas han participado de los procesos de planificación del desarrollo comunal.	Indicador logrado. El proceso formativo ha empoderado a las mujeres y ha consolidado la presencia de ellas en espacios de poder
	IR2.3.3. Al finalizar el programa al menos el 60% de las comunidades vecinas de una misma zona han participado en reuniones anuales para la planificación del desarrollo intercomunal.	Proceso no iniciado
	IR2.3.4. Al finalizar el programa al menos el 30% de las personas que han participado en los procesos de planificación intercomunal son mujeres	Al finalizar el programa se logrará este indicador, a condición de que se logre que las mujeres sean protagonistas.
R2.4. Mejorada la participación de la mujer en instancias de toma de decisión.	IR.4.1.1. Al finalizar el programa, las juntas directivas de las organizaciones de base han incrementado del 10% al 40% la participación de mujeres en cargos directivos.	En general, ya existe un incremento notable de las mujeres en los espacios de poder.

Varios de los resultados previstos serán alcanzados porque el Programa cuenta con un “ejercito” de lideresas/líderes que pueden tomar control de sus organizaciones y llevarlas a un plano de desarrollo mayor y también porque el entorno institucional y legal lo permite y lo estimula (por ejemplo, la transparencia institucional o la participación en procesos de planificación). Algunos de los procesos son de más largo plazo y seguramente requerirá de mayor apoyo para su concreción,

<sup>16</sup> El mes treinta del programa es junio del 2012, vale decir, cuatro meses delante de la presente fecha.

por ejemplo el establecimiento de sistemas de panificación comunal; en unas comunidades será factible y en otras habrá que esperar un mayor grado de desarrollo organizativo.

### **2.3 Procesos de aprovechamiento de recursos productivos incorporando criterios de sostenibilidad**

Uno de los primeros ejes de trabajo en el componente 3, es la formación de recursos humanos en la carrera de tecnología Agropecuaria Sostenible (TAS). Con base a la realización de grupos focales con lideresas y líderes se concluyen los siguientes aspectos.

Una de las primeras motivaciones que se manifestó en los grupos meta, fue el aprender a cultivar hortalizas biológicas, lo que implicaba aprender la preparación de varios tipos de abonos orgánicos y la preparación de remedios caseros. Les motiva también servir a sus comunidades, transmitiendo sus nuevos conocimientos y concientizando a los comunarios sobre nuevas formas de trabajo que protegen los recursos naturales. Muchos de los participantes siempre han tenido inquietud de saber acerca de la producción biológica y agroecológica; es ha sido otra de sus inquietudes. Finalmente, una motivación muy fuerte para todas/os ha sido el compromiso de ICO sobre “que nos iban a colocar el sistema de riego en las fincas ecológicas porque no hay lugar en todos los lugares”

Las dificultades para formarse son las mismas que enfrentaron las lideresas/líderes de la carrera de Gestión Pública y que fueron expuestas líneas arriba; empero, se enfatizó que la inversión que realizan ellos (al menos cinco días al mes) supone un impacto significativo en estas economías de bajos ingresos.

Las dificultades en aula (capacidad de lectura y visión) está presente en más del 50% de las/los alumnos (en el caso de los líderes el 60% tiene dificultades para ver). Este grupo de TAS no recibió ningún tipo de apoyo de ICO para resolver estas limitaciones. Nuevamente, es importante tener respuestas no solamente pedagógicas sino también sociales (acceso a lentes y su correspondiente medición) antes de iniciar el proceso formativo.

La valoración sobre los docentes es elevada porque conocen la realidad en la que desarrollan sus actividades los productores, pero sobre todo por la paciencia que han demostrado en el proceso de enseñanza. En esta carrera se ha tenido profesores con dificultades para expresar sus ideas lo que ha sido un verdadero problema porque, es claro que para la mayoría de los participantes la forma de aprendizaje al final es oral, muchos no saben leer y otros no logran ver.

Los temas que más comprendieron están relacionados con la preparación de abonos, la construcción de barreras vivas y muertas; así como el cuidado de las fuentes de agua; formas de diversificar los cultivos, etc., que fueron temas que tuvieron la oportunidad de realizar prácticas de campo. Existe un convencimiento que lo que se debe trabajar es “la parcela” donde se harán demostraciones sobre las bondades de las nuevas tecnologías aprendidas, concentradas en el cultivo de hortalizas o frutales. Piensan que a futuro se puede dar el cambio de un sistema convencional a otro agro ecológico.

Por el contrario, los temas menos comprendidos están relacionados con temas más generales como agroecología, cambio climático, en los cuales no han tenido posibilidad de realizar prácticas. Están totalmente convencidos que los temas que se trabajan en la carrera TAS debe tener componentes más prácticos que teóricos; así la comprensión será mayor.

La mayoría de las lideresas/líderes sostienen que los avances en las comunidades son mínimos porque no se ha logrado instalar los sistemas de riego, por lo tanto, no es posible pensar en el cultivo de hortalizas, aunque ya se entregó semillas que fueron cultivadas en parcelas donde había posibilidad de usar agua del sistema de agua para consumo humano. En este marco, las lideresas/líderes TAS han tenido muchas dificultades para entrar en procesos de replica dado el poco interés que tiene la mayoría de la población sobre nuevos modelos agro productivos

respetuosos de la naturaleza. No ha sido posible realizar reuniones informativas sobre lo aprendido en los cursos. Las lideresas / líderes están seguros que si no se cumplen con los compromisos institucionales (sobre todo relacionado a las inversiones en las comunidades) la aceptación del Programa estará en riesgo; “muchos quedaremos perjudicados y avergonzados” (expresión de una lideresa). Este problema que se enfrenta da paso a una reflexión más profunda sobre los temas de diseño del Programa. El proceso formativo orientado al cambio de un modelo agro productivo a otro modelo sostenible, deberá considerar un currículo particular que sienta las bases para una innovación con tecnologías sostenibles; luego las “prácticas útiles” deber ir más allá de solamente impulsar la producción de hortalizas en pequeñas “parcelas demostrativas”; finalmente, se deberá diseñar una metodología –por ejemplo, el modelo de campesino a campesino- para desarrollar la propuesta teórica con base a diagnóstico – experimentación – demostración. En esta perspectiva el acompañamiento y apoyo técnico y financiero de ICO debe asumir nuevas modalidades de las que hasta ahora ha desarrollado. A continuación se realiza el mismo ejercicio de valoración sobre los resultados esperados.

Tabla 3

Resultado	Situación esperada	Situación al momento de la evaluación intermedia
R3.1. Las familias campesinas cuentan con conocimientos, capacidades y prácticas para incorporar alternativas sostenibles a la producción agropecuaria.	IR3.1.1. Al finalizar el Programa 270 hombres y 270 mujeres responsables de unidades productivas familiares han participado de al menos el 50% de los eventos de extensión impartidos por los líderes de Tecnología sostenible.	Resultado poco probable. Es necesario: precisar la ruta de transformación del modelo agro productivo y además desarrollar la metodología de campesino a campesino de manera urgente
	IR3.1.2. A partir del segundo año del programa el 80% de las comunidades cuentan con fincas modelo como unidades demostrativas.	No se logró y su establecimiento dependerá de la instalación de los sistema de riego.
	IR3.1.3. A partir del segundo año, el 50% de las fincas modelos demostrativas son gestionadas por mujeres	No se logró
	R.3.1.4. Al finalizar el programa, 480 familias incorporan, al menos, una práctica mejorada (riego, diversificación, manejo sostenible de la ganadería, cultivos en curvas de nivel, rotación de cultivos) en sus sistemas tradicionales de producción agropecuaria.	Resultado poco probable. Es necesario: precisar la ruta de transformación del modelo agro productivo y además desarrollar la metodología para procesos de desarrollo y réplica de los conocimientos (p.e.de campesino a campesino) de manera urgente
R3.2. Las comunidades campesinas cuentan con un ordenamiento concertado para la gestión integral del recurso agua de la micro cuenca.	IR3.2.1. Al finalizar el Programa se cuenta con 750 Ha. de terreno gestionadas bajo el modelo de reservas de patrimonio natural REPANA.	Actualmente se han estimado que se dispondrán de 277 has que representa el 40% de los esperado, pero que en términos ambientales es un gran logro..
	IR3.2.2. Al finalizar el Programa el 30% de las personas que han intervenido en la implementación de reservas de patrimonio natural (REPANA) son mujeres	En lo que queda del Programa esta línea deberá ser reforzada. Actualmente no se ha logrado este enfoque.
	IR3.2.3. Al finalizar el Programa, al menos 240 familias cuentan con sistemas bajo riego optimizados.	Es probable
	IR3.2.4. Al finalizar el programa al menos en el 30 % de los casos, los sistemas de riego optimizados son manejados por mujeres cabeza de unidades productivas.	Es probable
	IR3.2.5. Al finalizar el programa se ha reducido la presencia de coliformes fecales y totales de mayor a mil UFC a menor de 150 en las comunidades beneficiarias con fuentes de agua protegidas.	Es probable que suceda en el 68% de comunidades que tendrá protección, aunque dependerá también del área protegido que se ha reducido considerablemente.
R3.3. Las comunidades campesinas cuentan con un ordenamiento concertado para la gestión adecuada de las áreas de bosque y pastoreo.	IR.3.3.1 Al finalizar el programa se cuenta con 7500 Ha de terreno gestionadas bajo el modelo de campos naturales de pastoreos (CANAPA)	Poco probable. Es un tema pendiente que aún no ha sido encarado sistemáticamente. Se requerirá un proceso de re definición conceptual de la CANAPA y de una estrategia de negociación con los propietarios
	IR3.3.2. Al mes 15 del programa se cuenta con 5 propuestas intercomunitarias de gestión forestal presentadas ante instancias competentes	No se ha logrado.

Sin duda, este es el componente donde el trabajo no ha sido plenamente satisfactorio. Si no se modifica la estrategia de intervención, en realidad, si no se asume la estrategia de intervención diseñada por el Programa donde los protagonistas son las lideresas/líderes; si no se socializa en el equipo la perspectiva agroecológica; y, por último, si no se desarrolla la metodología de transferencia y desarrollo de tecnologías sostenibles (por ejemplo, de campesino a campesino); al final del Programa pocos serán los resultados alcanzados en este componente y toda la riqueza que se tiene actualmente en términos de recursos humanos no será utilizada en toda su potencialidad.

### **3 Empoderamiento**

Finalmente, el grado de apropiación de las poblaciones beneficiadas de los componentes del programa ha sido el siguiente:

- El componente 1 y 2 han sido apropiados por las lideresas/líderes, muchos de los cuales son dirigentes comunales. En varias de las organizaciones (sobre todo sindicatos) ya se han iniciado procesos autónomos de desarrollo.
- El componente 3, se mantiene en la modalidad de intervención anterior donde la institución era la que desarrollaba los proyectos estandarizados para todos los productores, independientemente de sus particularidades agro - productivas (disponibilidad de mano de obra, suelos, agua, etc.); el huerto de hortalizas para todos los beneficiarios es una muestra de ello.

## **IV Conclusiones**

ICO con este Programa está consolidando una novedosa propuesta institucional que se asienta, fundamentalmente, en la generación de capacidades locales; esta nueva metodología de intervención está respondiendo, de manera adecuada a las necesidades del proceso de cambio que vive Bolivia referida a la disponibilidad de recursos humanos que encarnen y se comprometan con dicho proceso. Los resultados alcanzados validan la propuesta institucional de ICO.

La Escuela de Líderes es, pues, la fuente donde se están formando los nuevos líderes (mujeres y hombres); con conocimientos sobre sus derechos, sobre el marco legal, sobre temas técnicos, como la agricultura sostenible, etc.; lideresas / líderes que serán los sujetos de cambio en sus comunidades / zonas / municipios. Los resultados alcanzados, casi al finalizar el ciclo formativo, son auspiciosos; se tiene un grupo de personas no solamente con conocimientos sólidos en temas de gestión pública o tecnología agropecuaria sostenible, sino también empoderados y con una autoestima elevada, capaces de ser sujetos de cambio de la realidad vallegrandina.

Uno de los factores de éxito fue articular la formación teórica con la práctica. Esto se logró en la carrera de gestión pública con resultados que han permitido, "pasar" del ámbito formativo al ámbito de la promoción del desarrollo, vale decir, a actividades que tienen que ver con generar y profundizar procesos de cambio. El desafío, ahora, es lograr los mismos resultados a nivel de la carrera relacionada a la tecnología agropecuaria sostenible.

En este proceso fue necesario contar con un equipo técnico con una actitud y con roles diferentes; Por un lado, un equipo de técnicos que completaba el ciclo formativo desde la práctica, una "práctica útil", como lo denominó ICO; es decir, que en sí misma era una potencial actividad de promoción al desarrollo; y, por otro lado, un equipo técnico que trabaja directamente en procesos de desarrollo ya se acompañando o, en algunos casos, gestionándolos. Se ha avanzado pero no lo suficiente. Los técnicos también requieren de procesos formativos en el marco de estas nuevas propuestas; pero no solo ello, sino también habrá que cambiar los procedimientos y los métodos de trabajo.

### **1 Con relación a la pertinencia, coherencia, coordinación y participación**

El Programa es pertinente no solamente a las necesidades políticas, sociales, económicas y ambientales de la población; sino que está en línea, sobre todo con las propuestas de transformación que se ha generado en Bolivia desde el año 2006. Ha sido diseñado de manera coherente en su marco lógico, las estrategias entre el ente financiador, el ejecutor y las expectativas de los grupos metas son coincidentes; el equipo técnico y su organización respondía a los requerimientos del Programa. Los mecanismos y espacios de coordinación con otros actores públicos solamente se limitan al relacionamiento con el Gobierno Municipal (GM) y más desde una perspectiva de apalancar recursos, dejando de lado las potencialidades de una alianza estratégica con el GM pero también con otros actores. La participación del grupo meta para la toma de decisiones ha sido importante en el proceso de diseño, pero ha disminuido significativamente en el proceso de ejecución. La participación del equipo del proyecto sólo ha sido posible (determinado por los recursos financieros que se disponían) desde el momento de ejecución lo que ha originado vacíos importantes en el proceso de ejecución, siendo uno de ellos, la comprensión cabal de la nueva propuesta.

## **2 Con relación a los Componentes del Programa**

### **2.1 Componente 1**

Todas estas acciones institucionales están generando las condiciones para que los campesinos/as ejerzan sus derechos ciudadanos, destacándose sobre todo el proceso formativo tanto en temas de gestión pública como en la capacitación a nivel de la autoestima.

El servicio de documentación funcionó con una calidad menor a la deseada. Desafortunadamente no se logro que las oficinas zonales funcionen, pensadas como el elemento que organizaba este servicio y que lo ponía en la dimensión que se quería: asesoramiento. Al final se cambio de estrategia, por un servicio itinerante, donde el Programa realiza los servicios de tramitación.

Las reuniones comunales dirigidas por las lideresas/líderes del Programa han logrado transmitir el conocimiento sobre derechos ciudadanos; proceso que no ha estado acompañado de una campaña masiva por medios masivos. De todas maneras, el contexto político general facilita en sumo grado el que la población conozca y ejerza sus derechos ciudadanos.

Los resultados alcanzados permiten afirmar que la Escuela de Lideres es una propuesta que genera nuevos liderazgos, con gente joven y con un conocimiento mayor de sus derechos políticos y civiles. Estos resultados han elevado la autoestima de las alumnas/alumnos, proceso que además ha sido apoyado grandemente por el módulo sobre autoestima. En las condiciones actuales, es prematuro delegar la responsabilidad de gestionar procesos de superación de autoestima a lideresas/lideres; todavía se requiere de una profundización sobre el manejo conceptual y metodológico. Las acciones de desarrollo con las organizaciones de las comunidades todavía presentan limitaciones.

### **2.2 Componente 2**

Se ha avanzado en la perspectiva de que las organizaciones campesinas dirijan sus procesos de desarrollo con equidad, pero con ritmos muy distintos de una comunidad a otra; en realidad de una zona a otra.

La zona de la Provincia Caballero, sin duda, tiene un conjunto de comunidades empoderadas, sólidamente organizadas que, en realidad, controlan el poder del Gobierno Municipal. En estas comunidades las propuestas institucionales como la construcción y / o ajuste Estatutos y Reglamentos ha sido asumida orgánicamente y se ha institucionalizado, establecido mayores y mejores espacios de participación; democratizando el poder y avanzando en equidad de género. Asimismo, el acceso a la información y la incidencia política al GM es permanente; las inversiones públicas favorecen a estas poblaciones y los resultados obtenidos garantizan que el poder municipal seguirá en estas organizaciones con las cuales ICO trabajó. Sin embargo, en la Provincia Florida y Vallegrande la debilidad orgánica general de las organizaciones con las que se trabajó no ha permitido todavía que las organizaciones dirijan sus procesos de desarrollo. Son comunidades que tienen poco peso político; fuertemente dependientes, por un lado, de la población urbana de Samaipata y, por otro lado, de la población urbana de Vallegrande.

Existen recursos humanos que han sido formados para llevar adelante procesos de planificación y que, en los próximos meses, desarrollaran una práctica de planificación a nivel zonal. El punto de partida complejo porque aún no se han establecido condiciones para procesos de planificación comunal y zonal; la planificación sigue dándose a partir de reuniones comunales donde la identificación de necesidades es puntual y limitada a criterios, generalmente, de urgencia. Cambiar esta modalidad es un gran desafío.

Con las acciones de las lideresas/líderes se ha mejorado la capacidad de incidencia política para obtener recursos municipales aunque no se ha logrado racionalizar la inversión en las comunidades.

La capacitación en equidad de género en las comunidades ya presenta resultados (talleres de auto diagnóstico) sobre la situación de la mujer, por ejemplo. Asimismo, las lideresas ya tienen algunos conocimientos técnico – metodológicos para llevar adelante procesos de capacitación en equidad de género; No obstante, un tema pendiente es trabajar con la organización para que el enfoque de equidad de género sea parte de la política comunal y entrar en procesos de capacitación. La incorporación de las demandas de mujeres en los instrumentos de planificación (POA comunal y zonal) ya es posible no solamente porque las mujeres están adquiriendo conocimientos para participar de procesos de planificación con enfoque de género; sino fundamentalmente por el proceso de empoderamiento que han logrado. Finalmente, en lo que queda del periodo de ejecución del Programa, será importante trabajar con la organización para que el enfoque de equidad de género sea parte de la política comunal en procesos de planificación comunal.

### **2.3 Componente 3**

La Escuela de Lideres está contribuyendo a transmitir conocimientos sobre nuevos modelos de producción; sin embargo, por las limitaciones en articular lo teórico con la prácticas aún no es posible afirmar que se cuentan con nuevos tipos de productores con voluntad para modificar su sistema agro - productivos y orientarlo hacia un sistema agroecológico. Aún cuando los alumnos y alumnas tienen conocimiento y una conciencia sobre la necesidad de cambiar sus modelos tecnológicos, dudan fuertemente de entrar en estos procesos porque aún no existe certeza sobre la factibilidad económica (de corto plazo) de, por ejemplo, utilizar insumos orgánicos para combatir plagas y enfermedades en reemplazo a los insumos químicos. Este es un tema que debe ser reflexionado y desarrollado en el marco de la carrera TAS. Por ello, las familias no han empezado a aprovechar sus recursos productivos desde un enfoque de sostenibilidad; son pocos los pasos iniciales para empezar a construir un nuevo modelo agro - productivo y que permita el empoderamiento económico de las comunidades campesinas. Por el momento, no se han realizado inversiones que estén orientadas a establecer las fincas agroecológicas.

Con relación a la gestión integral del recurso agua, en varias comunidades se han realizado muchos avances para que las REPANA sea parte de la política comunal y que las organizaciones estén comprometidas en procesos de gestión integral del recurso agua. Como resultado del proceso de capacitación especializado en REPANA, ya se cuenta con capacidad local para llevar adelante procesos de constitución de REPANA y propuesta técnicas en este campo; de este proceso participaron mujeres en una proporción del 23%. También en la perspectiva de generar capacidades locales para la construcción de sistemas de agua se ha capacitado a personas en la rama de plomería y albañilería. Esta capacitación está garantizando mano de obra calificada para diseñar y construir sistemas de agua que, serán útiles al momento de empezar con el proceso de inversión en este campo. Finalmente, que pendiente el trabajo en la gestión de áreas de bosque y pastoreo, lo que supondrá trabajo a nivel de la organización y generación de capacidades locales.

### **3 Conclusiones respecto del desempeño institucional**

El proceso de capacitación de las lideresas/líderes ha logrado resultados notables en términos de recursos humanos locales con altos niveles de empoderamiento y una autoestima elevada. Recursos que están comprometidos y capacitados para llevar adelante procesos relacionados con Gestión Pública así como procesos relacionados con tecnología de agricultura Sostenible. La estrategia general ha sido probada. De acá para adelante, el Programa debe enfrentar desafíos múltiples relacionados, principalmente, con la operativización de tres de las más importantes estrategias de intervención del Programa: a) protagonismo de las lideresas/líderes en proceso de desarrollo; b) carácter integral de la intervención; y, c) la perspectiva de género.



Otro rasgo importante del Programa es que propone una manera novedosa para trabajar con un enfoque de equidad de género. La formación por separado de las lideresas, sin duda, ha logrado, en un año, niveles de empoderamiento no logrados en varios años de trabajo; formación que ha estado acompañada por procesos de concientización sobre la autoestima de las compañeras. Un trabajo que fue desarrollado con su propia dinámica por el equipo de género que, a pesar de estar contratadas por medio tiempo<sup>17</sup>, ha sido parte de los resultados obtenidos. Sin embargo quedan aún varios desafíos. El principal es que el enfoque de género sea institucionalizado, vale decir, asumido plenamente por la institución no solamente en sus políticas donde hay avances, sino sobre todo en el conjunto de su equipo técnico. Ya hemos expuesto ampliamente, cómo se ha trabajado el tema género dentro del Programa.

El desafío para los próximos meses (marzo – diciembre) es enorme porque todos los logros alcanzados, sobre todo en el proceso de planificación, pueden estar en riesgo. A partir de las variadas reuniones que se tuvo con el equipo técnico y con los grupos focales se han identificado un conjunto de desafíos para los siguientes meses:

- 1) Existe una acumulación de varios desafíos que se deben encarar y / o dar continuidad en pocos meses: se deben realizar las inversiones comprometidas por ICO en las comunidades (sistemas de agua, sistemas de riego, encerrados, semillas); se deben iniciar procesos de desarrollo muy importantes, como por ejemplo, el inicio de procesos de gestión de desarrollo a partir de procesos de planificación; y, se debe continuar impulsado procesos de cambio del modelo agro productivo.
- 2) Existe un equipo que deberá ajustar sus métodos de trabajo y orientarlos hacia lograr mayor integralidad de sus acciones; asumir plenamente un enfoque de género; y, sobre todo, generar mecanismos para una mayor delegación de las actividades a las lideresas / lideres formados.
- 3) Será necesario fortalecer la Dirección Regional para consolidar su liderazgo y con capacidad para llevar adelante el proceso; ajustar todas las instancias de toma de decisiones para que se actúe como equipo.
- 4) El sistema de planificación que, a pesar de tener un diseño en línea con los componentes, debe ser un instrumento de gestión; que refleja la cantidad real de actividades y tareas que se tienen. El seguimiento que se realiza debe ser complementado con criterios de calidad de las actividades realizadas.
- 5) Finalmente, la presión de las comunidades por “ver” las inversiones prometidas es cada vez mayor. Esta situación, podría dificultar entrar a una mayor velocidad para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

---

<sup>17</sup> Se ha constatado que la propuesta del Programa fue contratar a las especialistas de género a tiempo completo pero que, por razones personales, ellas no podían aceptar.

## V Recomendaciones

A continuación se exponen un conjunto de recomendaciones que tienen un carácter más operativo aunque en algunos casos también adquieren un carácter estratégico particularmente en el componente 3 que es el que presenta mayores desafíos.

### 1 Para el Componente 1

#### Recomendaciones para el tema de censo e indocumentados

- 1) Retomar la estrategia de contar con oficinas zonales para dar asesoría jurídica con las siguientes variantes: los promotores de derecho solamente acompañan y facilitan procesos que, en este caso, supone: asesoría a las personas y apoyo a las lideresas/líderes que se harían cargo del servicio de tramitación. En este marco, las oficinas serán el centro del trabajo de lideresas/líderes que dan el servicio de trámite y el centro donde se establecerá un sistema de archivo de documentos de los casos que se están apoyando.
- 2) Es necesario formalizar la recepción y entrega de documentos por el alto valor que ellos tienen para sus propietarios.
- 3) Volver a retomar la necesidad de establecer una red interinstitucional (ahora que hay las instituciones públicas como la Dirección Regional de Registro Civil y el SEGIB) para este cometido.
- 4) Hacer un seguimiento al tipo de apoyo institucional que se está dando y a los casos que están siendo resueltos.
- 5) Completar la información faltante en los Censos, sobre todo en Mairana y Florida. Completar la información en los otros municipios sobre todo a nivel de edad y de tipo de problemas. Establecer una tipología de problemas: administrativos y judiciales; dentro de ellos establecer sub – categorías.
- 6) Establecer una base de datos donde se concentre toda la información
- 7) Elaborar cuadros de salida para analizar los resultados del censo
- 8) Con relación a los procesos de apoyo a la solución de problemas de documentación, se podría trabajar de la siguiente manera:
  - 1º. Mejorar la base de datos actualmente disponible para decidir cuáles son los casos de interés del Programa
  - 2º. Delegar a las lideresas/líderes GP procesos de acumulación de pruebas de sus comunidades e incluso tramitación en Registro Civil
  - 3º. Asesoría planificada de los técnicos de ICO para la solución de los problemas.

#### Recomendaciones para el proceso formativo

Este primer grupo de recomendaciones es pertinente para procesos futuros; de todas maneras es necesario mencionarla porque, de la aplicación de algunas de las recomendaciones, se generaran las **condiciones de sostenibilidad** del proceso iniciado.

- 1) Es necesario mejorar el sistema de criterios de selección para la identificación de las lideresas/líderes para ser formados en GP, por ejemplo, imprescindible saber leer (lectura y comprensión) y escribir con facilidad y, sobre todo, generar los mecanismos para su cumplimiento.
- 2) La selección debe ser un proceso con responsabilidades compartidas entre ICO y la organización. La necesidad de lograr una meta no debe ser una presión para aceptar la postulación de cualquier persona.
- 3) Se debe establecer un compromiso de la organización para hacer seguimiento a los seleccionados, recuperando y poniendo en práctica el convenio que tiene ICO con las lideresas/líderes.

- 4) Los seleccionados deben asumir un compromiso con su comunidad para prestar sus servicios luego de ser formados (por ejemplo, un año de asesoría o de ejercicio de algún cargo en su comunidad, como planificador, asesor político – legal, etc.).
- 5) Aún es posible establecer este compromiso con los líderes que están a punto de graduarse con tareas concretas con su organización.
- 6) La Escuela cuenta con hojas de vida pero cuya información no ha sido utilizada para el análisis del proceso, por ejemplo, conocer el perfil de las lideresas/líderes; en este marco es necesario establecer una base de datos dentro de un proceso de seguimiento y monitoreo a las lideresas/líderes que permita, por ejemplo, establecer los perfiles de los que están abandonando el proceso de formación para tomar acciones al respecto (caso TAS)

Para el proceso formativo en sí mismo, se proponen los siguientes aspectos:

- 1) Es necesario establecer mecanismos que permitan establecer, al final del Programa, si el perfil de salida de las lideresas/líderes y las competencias de cada uno de ellos han sido alcanzados luego del proceso de formación.
- 2) Es necesaria una valoración pedagógica de los contenidos, lo que supondrá contar con un recurso humano técnico con este perfil (pedagogo).
- 3) Se deberá homogeneizar un “modelo” de presentación de los contenidos de los módulos que sea adecuado para el tipo de alumnas / alumnos con los que se trabaja.
- 4) Es necesario equilibrar la carga temática en función a la definición de un perfil de salida de las lideresas/ líderes.
- 5) Es necesario mejorar los procesos de selección de los docentes y garantizar que ellos tienen experiencia en la formación de adultos, sobre todo en el caso de los docentes de la Universidad.
- 6) Se debe mantener la relación con la universidad por razones estratégicas del programa, por ejemplo, oportunidades para lograr la certificación; oportunidad para la sostenibilidad del servicio formativo en los valles cruceños para este tipo de población.
- 7) Estudiar un sistema de evaluación cualitativa antes que cuantitativa.
- 8) Trabajar una línea de base para ver qué tipo de población es la que se está formando, ellos supone trabajar sobre la hojas de vida.
- 9) Trabajar en los cursos diferentes metodologías para ser utilizados por las lideresas / líderes en su función de capacitar en las comunidades.
- 10) Es necesario que la lideresas/líderes de GP adquieran un conocimiento básico sobre la propuesta agroecológica que se desarrolla en la carrera TAS de tal manera que tengan puntos de contacto con las otras lideresas/líderes que optaron por la Carrera de Tecnología agropecuaria Sostenible.

## **2. Para el Componente 2**

### **Recomendaciones para facilitar la definición de las normas comunales (Estatutos y reglamentos)**

- 1) En principio, es necesario evaluar sobre qué comunidades es pertinente trabajar para desarrollar la aplicación de los Estatutos y Reglamentos, lo que estará en función del tamaño de la comunidad y del grado de desarrollo organizativo y / o situación organizativa
- 2) Es necesario incorporar criterios para la formulación de estatutos y reglamentos que vayan más allá de los modelos formales; incorporando, por ejemplo, reflexiones y elementos relacionados con la gestión de los bienes comunes que tiene cada una de las comunidades.
- 3) En algunas comunidades, la construcción de su normativa interna (escrita) puede empezar con la elaboración de reglamentos básicos para la gestión de bienes comunes; luego, cuando la complejidad lo exija, podría ser pertinente apoyar en la formulación de normas más complejas (por ejemplo, Estatutos).

## Planificación

- 1) Evaluar la pertinencia y el objetivo final para realizar planes comunales en cada comunidad (o en cada zona); se puede optar por elaborar planes como un ejercicio (práctica) resultante del proceso formativo o como la construcción de una herramienta de gestión. En cualquier caso, es muy importante partir de la realidad de cada comunidad y establecer modelos de planificación que correspondan con esas realidades: hay comunidades que tienen pocas familias (donde, además, hay procesos de emigración) donde un plan comunal puede ser muy básico y; por el contrario, hay comunidades donde es necesario realizar planes comunales más complejos, por ejemplo, Vallecito (Samaipata) donde existe una importante capacidad organizativa y, particularmente, dispone recursos económicos a los cuales se les está dando usos poco eficaces.
- 2) En comunidades donde no existen lideresas/lideres formados en GP se puede pensar en “asesorías” de otras lideresas/lideres que apoyen estas comunidades.
- 3) En los procesos de planificación zonal, para lograr planes consistentes se requieren de información técnica relevante, por ejemplo, estudios a nivel de los recursos hídricos disponibles en cada una de las zonas, que permita un conocimiento más general que el que brindan los diagnósticos comunales.

Específicamente, con relación a la planificación (proceso de gestión del desarrollo), se podría trabajar de la siguiente manera:

- 1) Identificar en qué comunidades se realizará el proceso de diagnóstico e identificación de prioridades para la construcción del Plan Estratégico Zonal<sup>18</sup>.
- 2) Luego de identificar a las comunidades, establecer el equipo de lideresas/lideres tanto TAS como GP que se harán cargo del proceso de planificación;
- 3) Ello, implicará, seguramente, diseñar los instrumentos de levantamiento de información tanto en el nivel zonal como en el nivel comunal;
- 4) Finalmente, será importante precisar los momentos de facilitación y acompañamiento de los técnicos de ICO en éste proceso de planificación.

### 3. Para el Componente 3

#### Recomendaciones para trabajar con los Gobiernos Municipales

- 1) Asumir el modelo del Municipio de Samaipata: luego de un convenio marco, establecer los proyectos (integrales) por comunidad donde esté claramente definido los roles de cada uno de los actores (GM, ICO, Organización, otros). En los Convenios Marco es necesario involucrar a la organización para establecer un sistema concurrente entre ICO – GM - Comunidad
- 2) Cada convenio y proyectos debe tener un sistema de seguimiento para conocer el avance de obras y garantizar los desembolsos tanto de ICO pero sobre todo de los GM.
- 3) En los 10 meses que quedan al Programa la buena conclusión de los convenios demandará mucho esfuerzo institucional, para lo cual es imprescindible elaborar una programación lo más realista posible sobre cada uno de los proyectos.

---

<sup>18</sup> Es necesario tener en cuenta que una Plan Estratégico Zonal requiere su propia fase de diagnóstico zonal de donde se identifican las prioridades de desarrollo zonal. Es necesario revisar esta actividad / tarea.

### Proceso enseñanza

- 1) Es necesario que exista un módulo donde se den las bases de GP entre las lideresas/líderes de TAS; y de la misma, manera, un módulo en el que se den las bases sobre agroecología para las lideresas/líderes de GP.
- 2) Incorporar como módulo el tema de la metodología de Campesino a Campesino

### Para el establecimiento de fincas agroecológicas

- 1) Diseñar y ejecutar actividades que vayan más allá del huerto hortícola
- 2) Recuperar experiencias de alguno de los líderes que han logrado desarrollar (a lo largo de su vida) sistemas orgánicos muy cercanos a modelos agroecológicos.
- 3) Es necesario lograr la participación protagónica de las lideresas/líderes del programa en los procesos de desarrollo que se han propuesto; ello supone que los técnicos del Programa son, sobre todo, facilitadores / acompañantes de tales procesos.
- 4) Es necesario traspasar la responsabilidad de las actividades / tareas que hacen a los procesos de desarrollo a las lideresas/líderes del Programa. Por ejemplo: Con relación a la finca (proceso de transformación del modelo agro productivo), se podría trabajar de la siguiente manera:
  - 1º. Se debe identificar a las lideresas/líderes que están dispuestos a iniciar acciones para modificar su modelo agro productivo y construir otro con un carácter sostenible.
  - 2º. Entre ellos –lideresas/líderes-, bajo una metodología de CaC y con la facilitación / acompañamiento de técnicos ICO, diseñaran una ruta específica del proceso de transformación a corto, mediano y largo plazo que, seguramente, será muy diferente en la zona de Loma 25 (donde aún existe una agropecuaria, por así llamarla “orgánica”, vale decir, donde no se utiliza agroquímicos), que en la zona de la Siberia O Samaipata donde las familias (incluidos las lideresas/líderes) han desarrollado su actividad agrícola con base cultivos producidos con fuertes dosis de agroquímicos.
  - 3º. Esta ruta específica del proceso de transformación identificará las necesidades de apoyo técnicos especializado y de recursos de subvención, sobre todo para el corto plazo (Marzo – diciembre 2012).

Es altamente probable que esta estrategia “despresurice” la gran cantidad de actividades / tareas de los técnicos, impulsando a que su participación tenga un carácter cualitativo, facilitador y de acompañamiento.

- 5) Es necesario recuperar la estratégica integral de intervención con base a las siguientes políticas:
  - La negociación, diseño técnico y diseño organizativo de las REPANA / CANAPA debe ser realizado tanto por las lideresas/líderes GP como TAS; en esa misma medida la facilitación deben ser compartida por los dos técnicos con presencia en las comunidad (el de derecho y el promotor agropecuario, uno en el campo de la GP y el otro en el campo técnico).
  - Lo propio debería suceder, en los procesos de diagnóstico comunal que se está iniciando. La responsabilidad del llenado de la ficha ha sido definida como responsabilidad exclusiva de las lideresas/líderes GP, cuando esta debe ser una actividad compartida entre GP y TAS. Por ejemplo, unos tienen competencias para hacer un diagnóstico de los servicios básicos de la comunidad (GP) y otros tienen mayores elementos para hacer un diagnóstico del modelo agro productivo (TAS).

Todo enfoque de género obliga a generar procesos inclusivos de las mujeres / hombres en todas las actividades / tareas de desarrollo; obliga a posicionar los puntos de vista de ambos en tales emprendimiento; así por ejemplo:

- 6) No es suficiente que en proceso de planificación los instrumentos de levantamiento de información “tenga preguntas para mujeres”; sino que todas las preguntas deben levantar información que refleje la realidad de hombres y mujeres;
- 7) Asimismo, en los procesos de discusión y de diseño de las actividades de modificación del modelo agro productivo, se deberá garantizar que éstos sean discutidos al interior de la familia, no solamente con el líder o lideresa; ambos (padre y madre) soportaran los cambios del modelo, porque se alterará sus roles y funciones.
- 8) Finalmente, el enfoque de género debe ser institucionalizado, vale decir, asumido plenamente por la institución no solamente en sus políticas donde hay avances, sino sobre todo en el conjunto de su equipo técnico.

#### **4 Para ICO**

La estrategia planteada es pertinente porque responde a las necesidades del proceso de cambio nacional que se está viviendo; sin embargo una de las carencias más sentidas de este proceso (Nacional, departamental y local) son las debilidades en términos de disponibilidad de recursos humanos calificados. Y también lo es a nivel del Programa. A nivel de los promotores la propuesta institucional que supone un cambio en el rol institucional ha mantenido varios de los rasgos del modelo de intervención anterior a la nueva propuesta; por ello, es urgente

- Primero, un previo proceso de formación en modelos nuevos que estén orientados a apoyar el proceso de cambio; no basta con las reuniones de planificación y coordinación que se tiene.
- Segundo, contar con recursos humanos que “crean” en el proceso de cambio lo que supondrá contar con gente que tenga mística. Es necesario superar el “síndrome del empleado público” que significa hacer lo que le mandaron.

Es necesario estructurar el equipo de técnicos de una manera dinámica con capacidad para enfrentar el acompañamiento de diferentes procesos desde una perspectiva integral; en función a las especialidades generadas en los actores locales (GP y TAS). Por ejemplo, el equipo (GP + TAS + Género) en su conjunto tendrá que llevar adelante varios procesos:

##### Gestión del desarrollo

- Proceso de diagnóstico comunal en sus dimensiones sociales
- Proceso de diagnóstico comunal en sus dimensiones económicas – productivas
- Proceso de identificación de necesidades y problemas
- Proceso de formulación del Plan Estratégico

##### Gestión de los recursos hídricos de las comunidades

- Proceso del establecimiento socio - legal – organizativo de las REPANA
- Proceso del establecimiento del sistema REPANA
- Proceso de formulación del plan de manejo
- Proceso del establecimiento socio – legal – organizativo de los sistemas de agua potable
- Construcción de los sistemas de agua potable

##### Gestión de áreas de bosque y pastoreo

- Proceso del establecimiento socio - legal – organizativo de las “CANAPA”
- Proceso del establecimiento del sistema “CANAPA”
- Proceso de formulación del plan de manejo

#### Transformación del actual modelo agro - productivo

- Proceso de formulación del Plan de Actividades
- Inicio del proceso y primeras inversiones en las fincas agroecológicas
- Proceso del establecimiento de la metodología CaC

Esta estructuración deberá contar con un sistema de planificación / seguimiento que contemple todas las actividades / tareas que se requieren para llevar adelante estos procesos; es probable que se requiera una reformulación del POA 2012 dada la complejidad del desafío que se tiene.

Son pocos los meses que quedan y los temas pendientes muchos y complejos. La comprensión cabal de la propuesta institucional no siempre llega hacia los niveles operativos. A nivel de los promotores se ha mantenido varios de los rasgos del modelo de intervención anterior, es decir, el "cambio de chip" de los operadores del programa aún no es completo. Por ello:

- Primero, es necesario concentrar la mayor potencia del Programa en Vallegrande para:
  - Garantizar que se están instalando procesos lo que supondrá una reflexión permanente de lo que se hace;
  - Ajustar cotidianamente la planificación
  - Realizar un seguimiento también cotidiano
- Segundo, es necesario continuar con actividades de reflexión permanente sobre los procesos de cambio que se buscan y cómo lograrlos; no basta con las reuniones de planificación y coordinación que se tiene; va más allá, son espacios de reflexión crítica sobre el Programa.
- Tercero, es necesario recuperar la mística en el equipo para contar con recursos humanos que "crean" en el proceso de cambio. Es necesario superar el "síndrome del empleado público" que significa hacer lo que le mandaron.
- Cuarto, es necesario poner en práctica el método de Campesino a Campesino y ver en qué medida se adoptará los modelos existentes en este tema.
- Quinto, es necesario utilizar toda la potencialidad del sistema de planificación – seguimiento, por ejemplo, llegar a medir la calidad de los resultados obtenidos.

Finalmente, el Programa no requiere "camisas de fuerza", como por ejemplo, "31 fincas modelo" y / o un "Plan Estratégico Zonal para la Cumbre de agosto del 2012" que exige acelerar, no procesos, sino actividades. Si alcanzar los resultados / indicadores del Programa adquiere mucha importancia, entonces se pone en riesgo y anula importantes oportunidades de continuidad del proceso formativo y, lo más importante, oportunidades para establecer condiciones para una gestión de desarrollo autónoma y con base a capacidades locales.

## **Anexo 1 Entrevistas realizadas en el proceso de evaluación**

### **Gobiernos Municipales**

- 1 Entrevista con Autoridades del Gobierno Municipal de Mairana  
Alcalde de Mairana.  
Eulalia Andrea Torrez. Dirección de Desarrollo Económico y Medio Ambiente  
Jalil Giacoman. Fiscal de obras públicas  
Marcos Alcer garcia. Arquitecto
- 2 Entrevista con autoridades del GM de Samaipata  
Oficial Mayor de Finanzas  
Oficial Mayor de Planificación
- 3 Entrevista con autoridades del GM de Comarapa  
Alcalde de Comarapa y Dirigente de la Comunidad de Siberia

### **Grupos focales (4)**

- 1 Lideresas GP y TAS
- 2 Lideres GP y TAS

### **Presidentes y dirigentes de las Organizaciones Comunales**

- 1 Comunidad Plan Citano. Mamerto Sandoval Vargas (Presidente OTB)
- 2 Comunidad Churo La Coillpa. Nicolas Gutierrez (Presidente OTB)
- 3 Comunidad Kasa Monte. Reynaldo Zuñiga (Secretario General)
- 4 Comunidad Capa Rosa. Juana Avila (Presidente OTB), Dirigentes y comunarios
- 5 Comunidad San Juan del Rosario. Ramon Sanabria, dirigentes y comunarios
- 6 Comunidad Lagunitas. Raul Caballero Rojas (OTB)
- 7 Comunidad Vallecito. Ramona Campos de Caballete (Presidenta OTB)

### **Entrevista a lideresas/lideres TAS**

- 1 Fanny Flores. Comunidad Kasa Monte.
- 2 Teodosia Vargas. Comunidad Plan Citanos.
- 3 Nicolas Gutierrez. Comunidad Churo la Coilla.
- 4 José Burgos. Comunidad Kasa Monte.

### **Entrevista lideresas/lideres GP que abandonaron**

- 1 Gumercindo Bruno Montenegro. Comunidad Lagunitas
- 2 Ibert Caballero. Comunidad Vallecito

### **Otras entrevistas**

Prof. Franklin Robles. Tema Estatutos y Reglamentos. Comunidad Chujllas.

### **Reunión con Director de la Escuela de Lideres**