

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA Y FINAL



Proyecto:

“Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal
Sostenible en los Valles Interandino de Santa Cruz y
Cochabamba - Fase III”

Nro. De Expediente: PRO-2008K1/0073

Financiador: Gobierno Vasco - Fondo para la Cooperación
al Desarrollo – FOCAD
Inst. Responsable: ZABALKETA
Organismo Ejecutor: Instituto de Capacitación del Oriente - ICO
Consultor Evaluador: FUNDISO/Guido Arana Centellas
Fecha: Marzo – Abril del 2011

Santa Cruz - Bolivia

INDICE

CONTENIDO	Pag.
1. Resumen Ejecutivo	4
2. Introducción	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Descripción resumida del proyecto	10
2.2.1. Objetivo general del proyecto	10
2.2.2. Objetivo específico	10
2.2.3. Indicadores	10
2.2.4. Resultados esperados	11
2.2.5. Indicadores del grado de consecución de los resultados	11
2.2.6. Actividades generales propuestas por el proyecto	13
2.2.7. Presupuesto general del proyecto	14
2.3. Objetivos de la evaluación	14
2.3.1. Objetivo general de la evaluación	14
2.3.2. Objetivos específicos	14
3. Descripción de la intervención evaluada	14
4. Metodología empleada y técnicas aplicadas en la evaluación	17
4.1. Fuentes de información	17
4.2. Instrumentos	18
4.3. Factores que favorecieron y limitaron el trabajo de consultoría de la evaluación	21
5. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a las cuestiones establecidas en la evaluación	22
5.1. Resultado 1 e indicadores de evaluación planteados en el proyecto	22
5.1.1. Resultado 1.- EMPODERAMIENTO	22
5.1.2. Indicadores de evaluación para el Resultado 1	22
5.1.3. Resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 1	23
5.1.4. Evaluación de desempeño al Resultado 1	24
5.1.5. Impactos del Resultado 1	24
5.1.6. Sostenibilidad del Resultado 1	29
5.1.7. Pertinencia del Resultado 1	30
5.1.8. Cobertura del Resultado 1	31
5.1.9. Lecciones aprendidas para el Resultado 1	31
5.1.10. Conclusiones y recomendaciones para el Resultado 1	33
5.2.1. Resultado 2.- INSTITUCIONALIDAD	35
5.2.2. Indicadores de evaluación para el Resultado 2	35
5.2.3. Resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 2	35
5.2.4. Evaluación de desempeño al Resultado 2	36
5.2.5. Impactos del Resultado 2	37
5.2.6. Sostenibilidad del Resultado 2	39
5.2.7. Pertinencia del Resultado 2	40
5.2.8. Cobertura del Resultado 2	41
5.2.9. Lecciones aprendidas para el Resultado 2	42
5.2.10. Conclusiones y recomendaciones para el Resultado 2	43

5.3.1	Resultado 3.- MANEJO SOSTENIBLE	44
5.3.2.	Indicadores de evaluación para el Resultado 3	44
5.3.3.	Resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 3	45
5.3.4.	Evaluación de desempeño al Resultado 3	47
5.3.5.	Impactos del Resultado 3	48
5.3.6.	Sostenibilidad del Resultado 3	51
5.3.7.	Pertinencia del Resultado 3	52
5.3.8.	Cobertura del Resultado 3	52
5.3.9.	Lecciones aprendidas para el Resultado 3	53
5.3.10.	Conclusiones y recomendaciones para el Resultado 3	54
6.	Otros impactos, lecciones, recomendaciones y propuestas de mejora del proyecto	55
6.1.	Otros impactos	56
6.2	Otras lecciones, recomendaciones y propuestas de mejora	57
7.	Evaluación de cumplimiento de eficiencia y eficacia del proyecto	57
7.1.	Evaluación de cumplimiento de la eficiencia del proyecto	57
7.2.	Evaluación de cumplimiento de eficacia del proyecto	59
8.	Análisis de las transversales del proyecto	60
9.	Conclusiones y recomendaciones finales del proyecto	66
10.	Referencias de SIGLAS	68
11.	Glosario	68
12.	ANEXOS	
12.1.	Dossier fotográfico del trabajo de campo de la consultoría	
12.2.	Lista de entrevistados de los: líderes y lideresas; beneficiarios y beneficiarias, dirigentes y Actores claves.	
12.3.	Lista de Asistentes a los talleres provinciales	
12.4.	Lista de Asistentes al taller con técnicos de ICO	
12.5.	Formatos de entrevistas utilizados, para lideresas y líderes; Beneficiarios y Beneficiarias y Dirigentes.	
12.6.	Términos de Referencia de la Consultoría	

EVALUACIÓN EXTERNA Y FINAL DEL PROYECTO

Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba – Fase III

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto de Capacitación del Oriente – ICO y la ASOCIACIÓN ZABALKETA, suscribieron el convenio de Financiamiento y Cooperación Técnica, número PRO-2008K1/0073, para ejecutar el proyecto denominado “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba (FASE III)”, es así que entre el 01 de enero del 2009 y 31 de diciembre del 2010 se implementó el proyecto, donde participaron 35 comunidades de 09 municipios de los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba.

Una vez concluido el plazo de ejecución del proyecto, en Marzo del 2011 se contrata los servicios profesionales para realizar la siguiente consultoría con el objetivo de “Precisar y valorar de forma objetiva los logros y aportes del proyecto a los procesos de desarrollo y la mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades de los Valles interandinos”.

En éste sentido entre el 15 de Marzo del 2011 al 15 de Abril del 2011, se realizó la evaluación final externa, la misma que se llevó a cabo sin ningún inconveniente. El presente trabajo consistió básicamente en la obtención de información de primera mano, para ello se hizo el recorrido por 22 comunidades, de las cuales se entrevistó directamente a 37 líderes y lideresas que participaron de los cursos de Gestión Pública y Tecnología Sostenible; 59 beneficiarios y beneficiarias de los sistemas de riego e implementación de fincas modelos; 14 dirigentes; 9 autoridades municipales de los cuales 8 fueron alcaldes y alcaldesas y un miembro del consejo municipal; también se entrevistó a la directora de la Carrera de Ciencias Políticas de la Universidad Gabriel René Moreno; Asimismo se realizaron 4 talleres provinciales uno por provincia con la participación de mujeres y hombres que participaron directamente o estuvieron involucrados en la gestión e implementación del proyecto de cada una de las 4 provincias; finalmente se realizó un taller con los técnicos de ICO, quienes trabajaron directamente en la implementación del proyecto.

El trabajo de evaluación estuvo centrado en la obtención de información de primera mano y complementaria, de manera que nos permita tener una apreciación sistemática y objetiva de las principales variables como son: resultados alcanzados; evaluación de desempeño; Impactos económicos, social, ambiental y político-institucional; sostenibilidad del proyecto; pertinencia; cobertura; lecciones aprendidas, análisis de las transversales del proyecto como son: perspectiva de género, fortalecimiento de las capacidades locales, generación de procesos de participación, potenciación de la organización, enfoque de derechos y sostenibilidad ecológica.

Producto del trabajo realizado se tuvo los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas:

Resultados:

- 50 campesinas y campesinos terminaron el curso de “Gestión Pública” de manera satisfactoria, de los cuales 23 (46%), fueron mujeres y 27(54%), hombres. En cuanto al curso de “Tecnología Sostenible”; también 50 líderes y lideresas culminaron exitosamente el curso de los cuales 25 (50%) fueron mujeres y 25(50%), fueron hombres.
- 33 comunidades han elaborado sus estatutos y reglamentos, con enfoque de género, los mismos que han sido elaborados de manera participativa con los principales actores políticos y sociales de sus respectivas comunidades, tomando en cuenta criterios muy importante como es la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- 32 comunidades han elaborado de manera participativa sus planes estratégicos de desarrollo, documentos que se han constituido en herramientas muy importantes para los dirigentes porque a partir de estos planes han elaborado y gestionado programas y proyectos de desarrollo para sus comunidades.
- 102 sistemas de riego instalados en 25 comunidades de los valles interandinos de Santa Cruz y 60 sistemas de riego (incluido construcción de atajados o tanques de PVC), en la provincia Campero de Cochabamba.
- 153 fincas modelo en funcionamiento, utilizando tecnologías de producción sostenible como son la diversificación de cultivos, el abonamiento orgánico y la producción agro-ecológica.
- 13 REPANAs implementadas en 8 comunidades de la provincia Campero de Cochabamba, con la consiguiente protección de 81,75 hectáreas de fuentes de agua utilizada para consumo humano y demás actividades agropecuarias.

Conclusiones:

- Todos los indicadores de los tres resultados planteados en el proyecto han sido cumplidos de manera satisfactoria.
- La implementación del proyecto ha sido altamente pertinente porque ha trabajado en temas que son muy sensibles y de imperiosa necesidad, como son el fortalecimiento de las organizaciones de base con enfoque de género; la formación de líderes y lideresas con capacidad para generar y acompañar los cambios que se vienen dando en Bolivia; nuevas alternativas de producción sostenible; el autoestima de las campesinas y campesinos de los valles interandinos así como el cuidado, preservación de las fuentes de agua.
- El organismo ejecutor del proyecto, en todas las actividades ejecutadas durante la implementación del proyecto, ha tomado en cuenta la sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo del proyecto.
- El organismo ejecutor del proyecto ha sido altamente eficiente en la implementación del proyecto porque ha respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el contrato; los tiempos de los desembolsos y cronograma de ejecución, estuvieron dentro lo planificado; y, el grado de ejecución desde el punto de vista presupuestario ha sido del 100%.

- Desde el punto de vista de “eficacia”, de igual forma el organismo ejecutor ha sido eficaz en la implementación del proyecto, porque se logró cumplir con los objetivos (general y específico) del proyecto, complementado esto con la satisfacción alcanzada por los beneficiarios directos e indirectos de todas las comunidades donde se implementó el proyecto.
- Las 6 transversales (Perspectiva de género, Fortalecimiento de las capacidades locales, Generación de procesos de participación, Potenciación de la Organización, Enfoque de derecho y Sostenibilidad Ecológica), han sido tomadas en cuenta, con muy buenos resultados durante la implementación del proyecto.

Recomendaciones:

- Sistematizar la experiencia del proyecto tomando en cuenta todos los aciertos y los aspectos por mejorar, de manera que se constituya en una propuesta de “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible”, en diferentes regiones de Bolivia.
- Se recomienda hacer los esfuerzos necesarios para ver la posibilidad de replicar la experiencia con las características del proyecto, en las mismas comunidades y/u otras de los mismos municipios, toda vez que existen muchas expectativas de otras familias y/o comunidades de acceder a beneficios como los ofrecidos en el proyecto.

EVALUACIÓN EXTERNA Y FINAL DEL PROYECTO

Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba – Fase III

2. INTRODUCCION

2.1. Antecedentes

El Instituto de Capacitación del Oriente (ICO) es una asociación civil con fines no lucrativos, que inicia sus actividades el 1 de julio del de año 1981, cuenta con Personería Jurídica reconocida mediante Resolución Suprema No 199097. Los socios son un grupo de profesionales vallegrandinos y no vallegrandinos, comprometidos con el desarrollo de los sectores menos favorecidos del país en general y de los valles interandinos de la zona central de Bolivia en particular.

El Instituto de Capacitación del Oriente (ICO) viene realizando acciones en los valles interandinos, la misma que comprende las provincias de Vallegrande, Florida, Manuel María Caballero y Narciso Campero de Cochabamba. El Proyecto Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible, se ha desarrollado en 9 de los 13 municipios que componen el área de intervención institucional.

La principal fuente de ingresos económicos de los Valles Interandinos, es la producción agropecuaria, le sigue la prestación de servicios, la producción artesanal y las remesas de familiares en el exterior o interior del país.

La producción agropecuaria es realizada en unidades de producción familiar, en su mayoría por *pequeños(as) productores campesinos(as)*. Es un sector con una producción en proceso de estancamiento y en términos de subsistencia que se vincula muy débilmente a las dinámicas de la sociedad.

Las principales características de las familias campesinas de los valles Interandinos son:

- Practican la *producción combinada de agricultura en pequeña escala con pequeña ganadería*, que es atendida por la mano de obra familiar.
- Casi en la totalidad la producción agrícola es *a secano y se concentra en una producción anual* o cultivo principal; por su volumen y cantidad de tierras utilizadas los principales productos son el maíz y la papa, que son complementados por productos de ciclo corto como es el trigo y de manera marginal la producción de frutales. Cada zona se desarrolla en el marco de las condiciones ecológicas existentes en la micro región. La *ganadería es extensiva*; explota las especies porcinas, aves de corral y vacunos.
- En la económica familiar, *las mujeres participan como mano de obra* sin cualificar, tanto en las labores domesticas, como en las productivas propiamente dichas. El esquema social imperante no contempla políticas ni servicios de apoyo orientados a favorecer su desarrollo económico y social, que le permita enfrentar las causas de su desvalorización e invisibilidad de su rol.
- El uso de los recursos naturales, en los valles cruceños, muestra a la zona con evidencias de un altísimo nivel de deterioro de los recursos naturales, que condiciona a su vez las posibilidades de desarrollo local. El resto de dificultades

contextuales dificulta que las familias campesinas incorporen prácticas de mitigación de impactos o de recuperación medioambiental. El efecto es un progresivo empobrecimiento del conjunto del ecosistema y la disminución de los rendimientos de los cultivos tradicionales, con volúmenes de producción cada vez más decrecientes y en consecuencia menores ingresos familiares.

Los problemas con mayor similitud en las comunidades de los Valles interandinos son las referidas a las capacidades de gestión de sus organizaciones de base, que se traduce en las siguientes temáticas:

- **Un desarrollo Comunal desorientado y poco institucionalizado.**- Las comunidades campesinas no suelen incorporar la perspectiva de género en su análisis de desarrollo y habitualmente no cuentan con Planes orgánicos. Cuando cuentan con esos planes, muchas veces son inoperantes y las acciones concretas que se realizan en las comunidades terminan siendo más coyunturales que estratégicas.
- **Escasa inversión público – privada.**
La ausencia de propuestas de desarrollo generadas a nivel local y el limitado acceso a la información de la gestión pública, no están permitiendo la articulación de las comunidades con el mercado de servicios institucionales de entidades públicas y privadas.
- **Deterioro progresivo de las bases productivas.**
Lo cual da como resultado, ingresos familiares provenientes de la actividad agropecuaria reducidos, concluyendo en una economía familiar de subsistencia.

Ante ésta situación el proyecto “MODELO CAMPESINO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO COMUNAL SOSTENIBLES EN LOS VALLES INTERANDINOS DE SANTA CRUZ Y COCHABAMBA”, plantea superar el problema central de la **“limitada capacidad de gestión que tienen las organizaciones de base para conducir el desarrollo de sus comunidades de manera sostenible y con participación hombres y mujeres en condiciones de equidad”**, donde las principales causas identificadas son:

- **El bajo nivel de empoderamiento** de hombres y mujeres en los espacios democráticos de toma de decisión, como consecuencia de una baja autoestima de hombres y especialmente de las mujeres, la limitada capacidad de los líderes locales, y el reducido acceso a la información sobre la gestión pública, en especial del Gobierno Municipal.
- **La precaria institucionalidad** de las organizaciones de base, causada el bajo nivel de conocimiento de los dirigentes para diseñar e implementar sus estructuras orgánicas, de acción y económica.
- **La insostenibilidad del modelo tecnológico** para el manejo de las bases productivas, resultado del modelo tecnológico, que no toma en cuenta la relación del hombre con la naturaleza, la influencia de factores externos, el desconocimientos de tecnologías alternativas sostenibles o amigables con la

naturaleza. A esto se suma la inexistente capacidad de inversión de productor y de la comunidad.

El proyecto plantea impulsar procesos que sirvan para generar un modelo de gestión del desarrollo comunal sostenible, con el siguiente objetivo:

“Organizaciones de base de 35 comunidades campesinas fortalecidas, impulsan (*promueven, diseñan, implantan*) participativamente acciones de desarrollo comunal con sostenibilidad social, económica y ambiental”

Pretende por tanto el logro de los siguientes resultados:

1. Hombres y mujeres cabezas de hogar, con competencias para participar activa y equitativamente en los espacios comunales y municipales de toma de decisión.
2. OTBs reconocidas y valoradas (interior y exterior) como principales Agentes Locales de Desarrollo de las Comunidades.
3. Familias campesinas transforman sus prácticas productivas con criterios de sostenibilidad económica y ambiental

El proyecto Fase III, tuvo dos fases anteriormente, el primero se realizó desde enero 2004 a diciembre 2005, el objetivo fue el de contribuir a la gestión comunal en equidad de género de recursos productivos sostenibles en los valles cruceños. Y la segunda fase fue desde enero 2006 a diciembre 2007 cuyo objetivo fue: Familias campesinas de los Valles Cruceños construyen modelos de gestión participativa comunal de sus recursos productivos (agua y suelo) que incorporan la visión de las mujeres. De las comunidades donde se desarrollan las fases anteriores. La fase III propuesta toma comunidades de las dos fases anteriores, ellas son: 11 comunidades de fase I, 14 comunidades de fase II y 10 son comunidades nuevas propias de la fase III.

El proyecto Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba ha iniciado en Enero 2009 y concluyó en diciembre 2010, la propuesta se desarrolló en 35 comunidades. Según el siguiente cuadro:

Provincia	Municipio	Comunidades
Vallegrande	Vallegrande	4
	Trigal	1
	Moro Moro	4
	Pucara	5
Florida	Pampa Grande	2
	Quirusilla	3
M. Ma. Caballero	Comarapa	6
N. Campero	Omereque	5
	Pasorapa	5
4	9	35

2.2. Descripción resumida del proyecto

2.2.1. Objetivo general del proyecto

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de familias campesinas de los Valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba en base al manejo equitativo y sostenible de sus recursos productivos.

2.2.2. Objetivo específico

Organizaciones de base de 35 comunidades campesinas fortalecidas, impulsan (*promueven, diseñan, implantan*) participativamente acciones de desarrollo comunal con sostenibilidad social, económica y ambiental.

2.2.3. Indicadores

1. Al finalizar el proyecto, cabezas de hogar de 1722 familias de 35 comunidades, han mejorado al menos en 30 % el **grado de autoestima**, con relación a la calificación de partida.
2. Al finalizar el proyecto el 50 % de la organizaciones de base (OTBs y sindicatos), han logrado que el 30% de los **puestos dirigenciales estén ejercidos por mujeres** preparadas.
3. Al finalizar el proyecto al menos el 75 % de las comunidades beneficiadas, han logrado incrementar en 2 rubros nuevos la **oferta de servicios institucionales a la población** respecto a las ofertadas en 2007.
4. Al finalizar el proyecto al menos el 75% de las comunidades beneficiadas han incrementado en un 25% su **presupuesto de inversión público – privada** para el desarrollo comunal en relación al presupuesto medio de las 3 últimas gestiones (2005-2007).
5. Al finalizar el proyecto, 12 organizaciones administradoras de agua de la provincia Campero, que manejan micro cuencas fuentes de agua de sistemas de abastecimiento de consumo humano como Reserva del Patrimonio Natural, han **reducido la presencia de coliformes fecales y totales** a parámetros recomendados por instancias competentes.
6. Al finalizar el proyecto el 75% de las familias campesinas participantes han **incrementado los ingresos provenientes de la actividad agropecuaria** en un 20% respecto a la media de los 3 últimos años (2005-2007).

2.2.4. Resultados esperados

R.1. Empoderamiento:

Hombres y mujeres cabezas de hogar, con competencias para participar activa y equitativamente en los espacios comunales y municipales de toma de decisión.

R.2. Institucionalidad:

OTBs reconocidas y valoradas (interior y exterior) como principales Agentes Locales de Desarrollo de las Comunidades.

R.3. Manejo sostenible.

Familias campesinas transforman sus prácticas productivas con criterios de sostenibilidad económica y ambiental.

2.2.5. Indicadores del grado de consecución de los resultados

Resultado 1.

1. Al alcanzar el mes 18 del proyecto, el 50% de las Cabezas de Hogar de 1722 familias de 35 comunidades, han participado de sesiones comunales para efectuar balance personal y objetivo de su experiencia y preparación, obteniendo como resultado su hoja de vida valorada.
2. Al finalizar el proyecto 35 comunidades distintas cuentan al menos con una persona de la comunidad que ha superado las pruebas finales del curso de Liderazgo Social y Gestión Pública. De ellas, al menos el 40% son mujeres.
3. Al finalizar el proyecto al menos el 40 % de las comunidades beneficiarias han propuesto candidatos (as) para las próximas elecciones municipales.
4. Al cabo del mes 12, al menos el 50 % de las organizaciones de base ha establecido mecanismos de reconocimiento a la labor del líder, con énfasis en la mujer.
5. Al finalizar el proyecto los líderes comunales gestionan instrumentos de acceso a la información de la administración pública Municipal y Prefectural, descritos en el ordenamiento jurídico nacional.
6. Al finalizar el proyecto, el 50 % de los líderes formados establecen mecanismos públicos (espacios de deliberación comunal y medios masivos), de transmisión eficaz de información relacionada con la gestión pública a la población de las Comunidades

Resultado 2.

1. Anualmente al menos el 75 % de las organizaciones de base, realizan asamblea general comunal para el análisis del texto y su aplicación de los estatutos y reglamentos, con enfoque de género y generacional.
2. Al cabo del proyecto, al menos 75 % de 35 organizaciones de base han realizado asamblea comunal de elección de directorio según estatutos y reglamentos ajustados.
3. Al cabo del mes 18, el 50 % de las comunidades del proyecto han conformado el comité de gestión del desarrollo comunal (conformado por organizaciones de la comunidad), liderizado por la OTB o el sindicato.

4. A partir del mes 12 de ejecución, 35 organizaciones comunales cuentan con Plan Estratégico de Desarrollo Comunal (PEDC) formulados con participación de actores locales y extra comunales.
5. A partir del mes 18 el 80% de las 35 organizaciones comunales de base de 9 municipios, presentan sus POAs en las instancias correspondientes de planificación municipal.
6. A partir del mes 12 , 24 OAAs, (Organismo de Administración de Aguas) de los Valles Cruceños ejecutan planes de manejo de sus REPANAS.
7. A partir del mes 12, el 80% de las 35 organizaciones comunales de base cuentan con presupuesto anual de inversión aprobado por la comunidad

Resultado 3.

1. A partir de la segunda campaña agrícola, al menos el 50 % de los beneficiarios directos del proyecto, han implementado la finca modelo de producción agropecuaria con tecnologías ecológicamente amigables en su Unidad Productiva Familiar (UPF).
2. A partir del mes 12 de ejecución, 25 comunidades de los Valles Cruceños han integrado 160 sistemas de riego familiares en el proceso productivo conforme a las especificaciones del modelo.
3. A partir del mes 16 se han implementado 60 nuevos sistemas de riego en UPF de la provincia Campero.
4. Al finalizar el proyecto 8 Organizaciones administradoras de agua (OAAs), de la provincia Campero han constituido jurídicamente REPANAS, para garantizar cantidad, calidad y continuidad de los acuíferos naturales que abastecen a sistemas de agua de consumo humano.

2.2.6. Actividades generales propuestas por el proyecto

- **Formación en liderazgo social y gestión pública.**- 35 hombres y 35 mujeres de 35 comunidades, con reconocimiento social en sus comunidades, con potencialidades, perspectivas de liderazgo a largo plazo y que cuente con un nivel básico de instrucción.
- **Formación de líderes en tecnología sostenible.**- 35 hombres y 35 mujeres de 35 comunidades, con reconocimiento social en sus comunidades, por sus actitudes emprendedoras, éxitos demostrados en la aplicación y uso de tecnologías agropecuarias, con predisposición y voluntad a la réplica y/o al intercambio.
- **Fortalecimiento organizativo para la gestión del desarrollo comunal.**- grupos directivos de 35 organizaciones comunales, dispuestas a mejorar la capacidad de gestión de sus organizaciones, beneficiando con los resultados a 1722 familias.
- **Consolidación de sistemas de riego en los valles cruceños.**- 160 familias de los valles cruceños, que participaron de fases anteriores a este proyecto,

que por limitaciones económicas, no han logrado la consolidación de sus sistemas de riego y por ende su producción agropecuaria.

- **Implementación de nuevos sistemas de riego en la Provincia Campero de Cochabamba.**- 60 familias campesinas de comunidades desventajadas (alejadas, poco vinculadas al mercado y con escasos servicios institucionales), que realizan su actividad agropecuaria con alto grado de dependencia de factores climáticos, principalmente lluvia.
- **Implementación de fincas modelo de producción agropecuaria con tecnologías sostenibles.**- 220 familias en 35 comunidades en los valles interandinos que han implementado sistema de riego en sus unidades productivas familiares, para la producción agropecuaria.
- **Implementación de planes de manejo de REPANAS en los Valles Cruceños.**- 18 comunidades de los valles cruceños, que han implementado en fases anteriores 18 REPANAS, para beneficiar a 1631 familias, con el mejoramiento de la cantidad, calidad y continuidad de agua para consumo humano.
- **Establecimiento de REPANAS en Provincia Campero de Cochabamba.**- 211 familias de los municipios Omereque y Pasorapa se beneficiarán del mejoramiento de la cantidad, calidad y continuidad del recurso agua como resultado de la implementación de 8 REPANAS para la protección de sus fuentes de agua.
- **Acceso a la información de la gestión pública y de tecnologías sostenibles.**- 6600 habitantes de 35 comunidades, de los cuales 3400 son mujeres y 3200 son hombres que tendrán acceso a la información a través de medios masivos y de eventos comunales.

2.2.7. Presupuesto general del proyecto

El presupuesto total del proyecto fue de 779,075.00 Euros de los cuales 586,742.25 Euros fueron de procedencia del Gobierno Vasco y el restante 192,332.75 Euros, provenientes de otras fuentes de financiamiento, especialmente de contraparte de las Alcaldías así como de los mismos beneficiarios.

2.3. Objetivos de la evaluación

2.3.1. Objetivo general de la evaluación

Precisar y valorar de forma objetiva los logros y aportes del proyecto a los procesos de desarrollo y la mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades de los Valles interandinos.

2.3.2. Objetivos específicos

- O1. Evaluar el desempeño del proyecto, valorar y generar aportes de aprendizaje práctico en la planificación y ejecución de las actividades previstas.
- O2. Evaluar y valorar la eficacia y eficiencia en la consecución de los resultados y objetivos propuestos.

- O3. Determinar y valorar los impactos generados por el proyecto en la calidad de vida de las familias y comunidades beneficiarias, a nivel económico, social, ambiental y político-institucional.
- O4. Determinar el grado de sostenibilidad de la propuesta y valorar los elementos y factores que aseguren o pongan en riesgo la misma.
- O5. Promover el aprendizaje práctico de la experiencia del proyecto, aportando lecciones, recomendaciones y propuestas de mejora para la continuidad y replicabilidad de la propuesta.

3. Descripción de la intervención evaluada

El proyecto se desarrolló en 35 pequeñas comunidades rurales de Bolivia de los Departamentos de Santa Cruz y Cochabamba, de las provincias: Vallegrande, Florida, Manuel María Caballero y Narciso Campero. A continuación se detalla los Municipios y Comunidades:

Municipio	Comunidades
Vallegrande	4
Trigal	1
Moro Moro	4
Pampagrande	2
Pucara	5
Quirusilla	3
Comarapa	6
Omereque	5
Pasorapa	5
	35

El área de intervención se ubica entre los paralelos 17°30' - 19°10' de latitud sur y 63° 30' – 64 30' de longitud oeste, corresponde con el piso de vida de valle seco templado en la intersección entre los llanos y altiplano Boliviano.

De acuerdo al informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Humano – 2006, Bolivia se ubica en el número 117 con un IDH global de 0,695 y pertenece a la categoría de los países con desarrollo humano medio; según éste mismo informe del PNUD, en el siguiente cuadro se muestra el índice de desarrollo humano de los municipios donde se desarrolló el proyecto:

Provincia	Sección Municipal	IDH 2005
Vallegrande	Vallegrande	0,708
	Trigal	0,643
	Moro Moro	0,571
	Pucará	0,591
	Postrervalde	0,534
Florida	Quirusilla	0,581
MM. Caballero	Comarapa	0,585
Campero	Omereque	0,559
	Pasorapa	0,554
Promedio		0,592

De esta manera se puede señalar que la zona de intervención del proyecto como de IDH-bajo, condición que se acentúa más en las áreas Rurales de las provincias, que es donde el proyecto focalizó las Comunidades beneficiarias.

El 97% de la población de los valles viven en 19.000 hogares, con un promedio de 3,9 personas por hogar. Del total de hogares, el 15% está gobernado únicamente por mujeres.

En las Comunidades con más tradición de origen Quechua, la población rural se estructura en “Comunidades Campesinas” o en “Sindicatos” que son reconocidas por la Ley de Participación Popular como Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) de acuerdo con sus usos y costumbres. En las Comunidades más cercanas a Santa Cruz, no existe tanta tradición organizativa en éstas comunidades es más predominante las OTBs.

En la mayoría de los espacios las decisiones sobre los procesos de desarrollo comunal son asumidas principalmente por los varones. **La participación formal de las mujeres se produce únicamente en representación del marido ausente**, pero además no tiene efectos vinculantes. Para las mujeres que ostentan la jefatura del Hogar (actualmente ya el 15% de los hogares) la participación real **se limita a la asistencia pasiva a los eventos comunales**. Aunque no está vetada su participación en la toma de decisiones, la falta de mecanismos que favorezcan su participación activa, la desvaloración de su rol y posición en el interior de la comunidad, limitan extraordinariamente su participación.

Según un estudio realizado por ICO sobre la titularidad de la tenencia de tierras, de una muestra de 321 jefes de hogar de 18 comunidades, nos muestra que 122 (38%) están a nombre del hombre, 39 (12,1%) están a nombre de la mujer; 132 unidades (41,1%) están a nombre de ambos y el restante 28 (8,7%) no sabe o no responde.

La responsabilidad principal de las tareas productivas agropecuarias vinculadas al mercado es realizada por los hombres y se deja en manos de las mujeres las tareas ligadas al manejo de la ganadería menor.

De acuerdo con el estudio realizado por ICO a 17 diagnósticos comunales en el marco del proyecto “Manejo sostenible de recursos productivos en los Valles Cruceños”, la participación de los hombres y mujeres en las organizaciones (OTBs, Juntas escolares, Asociaciones de Productores, Comités, Cooperativas de servicios públicos, etc.), es de 67% de hombres y 33% de las mujeres. Según éste mismo estudio la presidencia de las organizaciones corresponde al 82% y el restante 18% a las mujeres; las mujeres participan en calidad de presidentes en las organizaciones relacionadas con temas de educación, salud y/o organizaciones exclusivas de mujeres.

La principal fuente de ingresos económicos de la zona donde se desarrolló el proyecto, es la producción agropecuaria, le sigue la prestación de servicios, la producción artesanal y las remesas de familiares en el exterior o interior del país.

La producción agropecuaria es realizada por unidades de producción familiar, en dos escalas:

- *Pequeños productores(as)* empresariales, que constituyen aproximadamente un tercio de las unidades productivas. Es un sector relativamente bien articulado con los circuitos socioeconómicos del país.
- *Pequeños(as) productores campesinos(as)*, que son la mayoría. Es un sector con una producción en proceso de estancamiento y en términos de subsistencia que se vincula muy débilmente a las dinámicas de la sociedad.

Estas familias campesinas de los valles Interandinos comparten las siguientes características:

- La principal actividad económica es la *producción combinada de agricultura con pequeña ganadería asociada*, que es atendida por la mano de obra familiar.
- En su mayoría, la producción agrícola es a *secano* y se concentra en una *producción anual* o cultivo principal; por su volumen y cantidad de tierras utilizadas los principales productos son el maíz y la papa, que son complementados por productos de ciclo corto complementario (el trigo, frejol, verduras y hortalizas) y marginal como los frutales, de acuerdo a los distintos pisos ecológicos existentes en la región. La *ganadería* es *extensiva*; explota las especies porcinas, aves de corral y vacunos.
- Cerca de un 88 % de las familias tienen tierra en propiedad. El esquema de tenencia son fincas relativamente grandes (hasta 50 Has), de las que *solo una pequeña parte (entre un 8 y un 10%) son tierras agrícolas*.
- En la estrategia económica familiar, *las mujeres tiene una amplia participación aunque esta se limita a su operatividad como mano de obra sin cualificar*, tanto en las labores domésticas, como en las productivas propiamente dichas. El esquema social imperante no contempla políticas ni servicios de apoyo orientados a favorecer su desarrollo económico y social, que le permita enfrentar las causas de su desvalorización e invisibilidad de su rol.

4. Metodología empleada y técnicas aplicadas en la evaluación

El trabajo de evaluación de la presente consultoría estuvo basada en los siguientes principios: Obtención de información de primera mano; participación activa de los principales actores involucrados en todo el proceso de implementación del proyecto; Uso de herramientas y metodologías altamente prácticas, dinámicas y participativas; verificación de los procesos y resultados directamente en el lugar de los hechos; ninguna discriminación a los actores y transparencia en el manejo de la información.

En consecuencia la estrategia general del trabajo de evaluación, fue hacer participar directamente a los actores involucrados en todo el proceso de implementación del proyecto: Líderes y Lideresas formados en los cursos de “Gestión Pública” y “Tecnología Sostenible”, Beneficiarios y Beneficiarias del proyecto con la implementación de fincas modelos sostenibles, Autoridades Municipales, Técnicos de ICO que trabajaron en la implementación del proyecto, así como otros actores claves. Para ello les dimos las facilidades correspondientes, donde nosotros tuvimos que adecuarnos al tiempo y lugar indicado, las entrevistas y talleres se lo realizaron en sus respectivas comunidades, ya sea en sus casas o fincas, para ello se realizó un cronograma de trabajo con anticipación el mismo que fue coordinado y apoyado por técnicos y/o Responsables Provinciales de ICO de las 4 provincias.

Las herramientas utilizadas fueron “amigables”, de manera que la información que se quería obtener fluya de manera sencilla, clara y específica sin ningún esfuerzo.

En la aprobación de las diferentes herramientas y metodologías, participaron ejecutivos y técnicos de ICO.

4.1. Fuentes de información

Las fuentes de información estuvieron divididas en los siguientes niveles:

Líderes y Lideresas: Se realizaron 37 entrevistas en 19 comunidades (20 hombres y 17 mujeres), quienes se beneficiaron con la formación de los cursos en Gestión Pública o Tecnología Sostenible, para ello se utilizó un cuestionario estructurado, la lista de los líderes y las lideresas entrevistados se presenta en anexos.

Beneficiarios y Beneficiarias: Se realizaron 59 entrevistas en 22 comunidades (42 hombres y 17 mujeres), quienes se beneficiaron con el apoyo en la implementación de fincas modelos sostenibles, para ello también se utilizó un cuestionario estructurado, la lista de los beneficiarios y beneficiarias se presenta en anexos.

Dirigentes: Se realizaron 14 entrevistas en 12 comunidades (todos hombres), a dirigentes de las organizaciones, al igual que los anteriores también se utilizaron entrevistas bajo el formato de un cuestionario estructurado, la lista de los líderes entrevistados se presenta en anexos.

Autoridades municipales: Se entrevistaron a 9 autoridades municipales (8 alcaldes y alcaldesas y una concejala), para ello también se utilizó un cuestionario estructurado, la lista de las autoridades municipales entrevistadas se presenta en anexos.

Actores claves: También se entrevistó a la directora de la Carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Lic. María Angélica Suárez.

Talleres provinciales: Se realizó un taller en cada una de las 4 provincias: En Vallegrande participaron 22 personas (7 mujeres y 15 hombres); de la provincia Manuel María Caballero participaron 20 personas (7 mujeres y 15 hombres); de la provincia campero fueron 21 personas (8 mujeres y 13 hombres); en la provincia Florida 8 personas (2 mujeres y 8 hombres). A cada uno de estos talleres se invitó a los principales actores involucrados en el proyecto (Líderes y Lideresas, Beneficiarios y Beneficiarias, Dirigentes de Organizaciones, Comunarios, Autoridades Municipales, Representantes de Instituciones, Técnicos de ICO), en anexos se presenta la lista de los participantes de éstos talleres en las 4 provincias.

Taller con los técnicos de ICO: Se realizó un taller con los técnicos de ICO que trabajaron directamente en la implementación del proyecto, donde participaron 9 personas; en anexos se presenta la lista de los participantes de éste taller.

Documentos: Otra fuente de información importante, fue la información generada a partir de la gestión y ejecución del proyecto, por ejemplo: Marco lógico, Proyecto e Informes.

4.2. Instrumentos

Los principales instrumentos utilizados en el trabajo de evaluación fueron los siguientes:

Entrevistas a Líderes y Lideresas: La cual consistía en una entrevista tipo cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, donde los puntos más importantes además de los datos personales de la persona entrevistada, estuvieron relacionadas a obtener la evaluación, valoración y percepción de los principales elementos del curso tales como: los contenidos, los docentes, la metodología utilizada, el apoyo logístico recibido, el cumplimiento de sus expectativas, lo que le faltó o sobró al curso, recomendaciones para mejorar el curso; así mismo se les consultó el impacto generado por el curso y proyecto en cuanto al autoestima personal y familiar, la relación con las autoridades e instituciones, sobre los cambios en su economía familiar, sus principales logros y los impactos generales a nivel social, ambiental y político.

Entrevista a los beneficiarios y beneficiarias: La misma que consistía en una entrevista tipo cuestionario, también con preguntas abiertas y cerradas, donde los puntos más importantes estuvieron relacionadas a obtener la evaluación, valoración y percepción sobre los principales productos recibidos tales como: Talleres sobre la superación de la autoestima, sensibilización sobre el rol del dirigente en el desarrollo de la comunidad, implementación de la finca modelo de producción sostenible, asesoramiento en la implementación de sistemas de riego; asimismo se les consultó sobre los efectos/impactos generados por el proyecto en su vida familiar: Ingresos, producción, autoestima. De igual forma se les consultó sobre los impactos generales del proyecto a nivel ambiental y social.

Entrevistas a dirigentes: Se entrevistó a los dirigentes de 12 comunidades, a través de entrevista tipo cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas, los puntos más importantes de la entrevista tenían como objetivo obtener la evaluación, valoración y percepción sobre los encuentros provinciales regionales de dirigentes; el asesoramiento organizativo para el fortalecimiento de la estructura orgánica; el asesoramiento organizativo para el fortalecimiento de la estructura de acción (Diagnósticos comunales, elaboración de sus Planes Estratégicos de Desarrollo Comunal – PEDC, manejo de las REPANAS, elaboración de los POAs). Asimismo se les consultó sobre la oferta de servicios institucionales en sus comunidades; el Presupuesto de la inversión público – privada; el impacto del proyecto en el tema género – generacional; el impacto económico en la comunidad; el impacto en el tema de autoestima en la comunidad; los impactos generados por el proyecto en las comunidades a nivel social, político y ambiental.

Entrevistas a las autoridades: Se entrevistó a 9 autoridades municipales (8 alcaldes y alcaldesas y una concejala), a través de entrevista tipo cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas. La entrevista a las autoridades municipales tenía como objetivo obtener información sobre sus valoraciones y evaluaciones del proyecto respecto a temas como: Los porcentajes de cumplimiento de los convenios tanto de los

municipios como de ICO; los cambios de la oferta de servicios institucionales a la población; los cambios en el presupuesto de la inversión público – privado para el desarrollo comunal; los impactos generados por el proyecto en sus municipios a nivel económico – social, ambiental y político; las acciones futuras del proyecto así como la posibilidad de la firma de nuevos convenios entre las alcaldías e ICO.

Entrevista a actores claves: De igual forma se realizó una entrevista a la directora de la carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Lic. María Angélica Suárez, para ello también se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de obtener su evaluación, valoración y percepción sobre temas relacionados con: los impactos sociales, políticos, ambientales y económicos del proyecto; la contribución más importante de la U.A.G.R.M. al proyecto así como la contribución del proyecto a la Universidad; sostenibilidad del proyecto y lecciones aprendidas.

Talleres provinciales: Se realizó un taller en cada una de las 4 provincias (Vallegrande, Florida, Manuel María Caballero y Campero), en éstos talleres participaron actores involucrados directamente en el proyecto de cada una de las provincias (Líderes y Lideresas, Beneficiarios y Beneficiarias, Dirigentes de Organizaciones, Comunarios, Autoridades Municipales, Representantes de Instituciones, Técnicos de ICO); todos los talleres tuvieron el mismo objetivo “Levantar información de manera participativa con los principales actores involucrados en el proyecto, con la finalidad de hacer la evaluación final externa”. La agenda de estos talleres fue básicamente la siguiente:

- Bienvenida, presentación de participantes e introducción al taller.
- Dinámica “El juego de los caramelos”, que tenía como objetivo que los participantes entren en confianza; así mismo ésta dinámica busca los siguientes aprendizajes: Los factores más importantes a tomar en cuenta en la implementación de proyectos; El trabajo en equipo; Los procesos que siguen los proyectos desde la planificación, ejecución y evaluación; El rol de los actores en las diferentes acciones conjuntas.
- Los aspectos más importantes y lo que se debe mejorar del proyecto ejecutado por ICO.
- Impactos económicos, políticos, sociales y ambientales del proyecto.
- Sostenibilidad del proyecto.
- Lecciones aprendidas.
- Evaluación del taller

La metodología utilizada para obtener la información en los talleres fue altamente dinámica y participativa, para ello se utilizó tarjetas y marcadores, donde en cada punto se le solicitó a los participantes que de manera “anónima” y simultánea respondan a las preguntas que se les planteaba, las mismas que estaban escritas de manera visible; una vez escritas las tarjetas estas eran recogidas por el consultor después de que todos hayan terminado, las mismas eran leídas una por una por el mismo consultor quién además colocaba en el biombo para que todos y todas puedan verlas; una vez colocada todas las tarjetas en los biombos, se daba un espacio de

tiempo para reflexionar sobre las respuestas, esto nos permitió validar, complementar y analizar las “respuestas”.

Taller con los técnicos de ICO: Asimismo se realizó un taller con los técnicos que participaron directamente en la implementación del proyecto, a éste taller participaron 9 técnicos que trabajaron como: Responsable del proyecto; Asesores en Gestión Pública: Asesores en tecnología Sostenible; Reparólogo; Ejecutivo de ICO y el Chofer el bus. La agenda de éste taller fue la siguiente:

- Bienvenida e introducción al taller.
- Principales logros desde el punto de vista económico, ambiental, político y social del proyecto.
- Principales dificultades encontradas durante la implementación del proyecto y la forma cómo manejan dichas dificultades.
- Beneficios adicionales recibidos por los técnicos (aparte de los honorarios), por parte de ICO, para desarrollar su trabajo y/o mejorar su desarrollo profesional.
- El aporte adicional al proyecto por parte de los técnicos contratados.
- Cambios realizados al proyecto a las actividades planificadas inicialmente.
- Razones o causas de los logros alcanzados por el proyecto.
- El apoyo institucional de ICO al trabajo realizado por los técnicos en el proyecto.
- Acciones pendientes, para consolidar el proyecto.
- Lecciones aprendidas.

La metodología utilizada en el taller con los técnicos fue muy similar a la aplicada en los talleres provinciales, dinámicos y participativos con el uso de las tarjetas y posterior reflexión a las respuestas dadas a las preguntas planteadas.

4.3. Factores que favorecieron y limitaron el trabajo de consultoría de la evaluación

Para la realización de la siguiente consultoría se tuvo los siguientes factores que favorecieron:

- Apoyo con información necesaria y suficiente proporcionada por el Responsable del Proyecto y Ejecutivo de ICO.
- Excelente apoyo logístico a nivel institucional por parte de ICO proporcionándonos un vehículo en buenas condiciones para poder hacer el recorrido para las entrevistas y talleres en las diferentes provincias y comunidades.
- Apoyo por parte de los Responsables Provinciales y/o técnicos de ICO, quienes nos apoyaron con la programación, coordinación y acompañamiento para llegar a los diferentes actores para realizar las entrevistas y talleres.
- Amplia apertura y colaboración en proporcionar información de todos los actores quienes fueron entrevistados.
- Buena asistencia a la convocatoria y predisposición para participar en los 4 talleres provinciales así como el taller con los técnicos de ICO.

En cuanto a las limitaciones podemos señalar las siguientes:

- Durante el trabajo de campo (21 de marzo al 05 de abril), hubieron dos lluvias intensas las mismas que dificultaron un poco el traslado a todas las comunidades, debido a ésta situación incluso tuvimos que suspender la visita a dos comunidades (El Cerro y Salsipuedes del municipio de Pucará), que se tenía planificado realizar.
- Debido a la misma situación de la intensa lluvia caída el domingo 27 de marzo tuvimos que postergar el taller provincial que teníamos previsto realizar en la provincia Florida, el mismo que se realizó el domingo 10 de abril del 2011.
- La lejanía en las distancias entre la diferentes comunidades que trabajó ICO con el proyecto, nos dificultó un poco toda vez que tuvimos que hacer largos viajes con la consiguiente utilización del tiempo en viajes entre comunidades.
- No haber encontrado algunas personas sobre todo líderes y lideresas que se tenía planificado entrevistar, esto se dio especialmente en la comunidad de Huanacuni Grande del Municipio de Omereque.

5. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a las cuestiones establecidas en la evaluación

Para realizar el análisis de la información y los resultados conseguidos por el proyecto se lo hará en base a los resultados e indicadores individuales propuestos en el Marco Lógico del proyecto presentado a los financiadores, de igual forma se tomará en cuenta lo solicitado en los términos de referencia de la presente consultoría es decir para cada resultado se evaluará el desempeño, el impacto, la sostenibilidad, pertinencia, cobertura, lecciones, recomendaciones y propuestas de mejora.

5.1. Resultado 1 e indicadores de evaluación planteados en el proyecto

5.1.1. Resultado 1.- EMPODERAMIENTO

Hombres y mujeres cabezas de hogar, con competencias para participar activa y equitativamente en los espacios comunales y municipales de toma de decisión.

5.1.2. Indicadores de evaluación para el Resultado 1

- a) Al finalizar el proyecto 35 comunidades distintas cuentan al menos con una persona de la comunidad que ha superado las pruebas finales del curso de liderazgo social y gestión pública. De ellas, al menos el 40% son mujeres.
- b) Al finalizar el proyecto al menos el 50% de las comunidades beneficiarias han propuesto candidatos(as) para las próximas elecciones municipales.
- c) Al finalizar el proyecto los líderes comunales gestionan instrumentos de acceso a la información de la administración pública Municipal y Prefectural, descritos en el ordenamiento jurídico nacional.
- d) Al finalizar el proyecto, el 50% de los líderes y lideresas formados establecen mecanismos públicos (espacios de deliberación comunal y medios masivos),

de transmisión eficaz de información relacionada con la gestión pública a la población de las comunidades.

5.1.3. Resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 1

Para hacer un análisis de las diferentes variables, a continuación presentamos los principales resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 1:

**CUADRO 1
MECANISMO DE VALORACIÓN AL LIDER**

Mecanismo de valoración al líder	Devolución de gastos	Compensación de días de trabajo
Cantidad de comunidades que establecieron los mecanismos de valoración al líder	35 comunidades	25 comunidades

Fuente: Informe final de ICO, Anexo 8

**CUADRO 2
CUANTIFICACIÓN DE HOJAS DE VIDA VALORADAS**

	Participantes			No Hojas de vida familiar	No hojas de vida valoradas (Personal)
	Hombres	Mujeres	Total		
Cantidad	444	240	684	563	603
Porcentaje	65%	35%	100%	82%	88%

Fuente: Informe final de ICO, Anexo 9

**CUADRO 3
ESTUDIANTES LIDERES EGRESADOS**

	Gestión Pública		Tecnología Sostenible	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Cantidad	27	23	25	25
Porcentaje	77%	66%	71%	71%

Fuente: Informe final de ICO, Anexo 10

**CUADRO 4
ACCESO A LA INFORMACIÓN**

	Informa otorgada a dirigente, líder o comunidad				Información facilitada por:		
	POA	Techo Presup.	Ejecución Presup.	Informe de Gestión Municip.	Gobierno Municipal	Prefect.	Asesor ICO
Cantidad	31 comuni.	14 comuni.	6 comuni.	24 comuni.	4	0	34

Fuente: Informe final de ICO, Anexo 12

5.1.4. Evaluación de desempeño al Resultado 1

Calificación: ALTA

A continuación presentamos la evaluación de desempeño al Resultado 1.

- a) De las 35 comunidades beneficiarias del proyecto se pudo evidenciar que en total 50 han superado las pruebas finales del curso de gestión pública: De ellas 23 fueron mujeres, es decir el 46%.
- b) De las 35 comunidades beneficiarias del proyecto 13 comunidades presentaron candidatos y candidatas en las elecciones municipales del 2010 (Rancho Chávez, Ramada, Rasete, Torrecillas, Astillero, Huertas, Abra de Capilla, El Tipal, Salsipuedes Chico, Tranca Laguna, Seivas, Buena Vista y Pucará), es decir el 76,5% de las comunidades previstas en el proyecto presentaron sus candidatos y candidatas en las elecciones municipales del 2010.
- c) En 31 comunidades, los líderes de las comunidades tuvieron acceso a la información relacionadas con los POAs municipales, Techo Presupuestario, Ejecución Presupuestaria y/o Informes de Gestión Municipal, los mismos que fueron solicitados a sus respectivos Gobiernos Municipales, La Sub-Gobernación, así como a los Técnicos de ICO
- d) El 60% de los líderes entrevistados fueron invitados a realizar entrevistas a través de medios masivos (Programa Radial El Correo del Productor), para hablar de temas relacionados con las Elecciones Municipales, La Constitución Política de Estado, Los derechos fundamentales, Gestión Municipal, Desarrollo de la comunidad, Los derechos de la mujer, etc. Asimismo más del 50% de los líderes entrevistados ha difundido temas relacionados con la formación recibida en espacios de sus reuniones de las OTBs, los sindicatos, reuniones de Juntas Escolares, etc.

5.1.5. Impactos del Resultado 1

Calificación: MEDIA

Los impactos del resultado 1, generados por el proyecto, presentamos a continuación:

- a) Los impactos económicos identificados, producto del resultado 1 del proyecto son:
 - De los 17 líderes en Gestión Pública entrevistados, 6 señalaron que la economía familiar de sus familias ha mejorado directamente por haber participado del curso de Gestión Pública, los porcentaje no lo pudieron precisar, sin embargo señalaron que el hecho de participar en el curso de gestión pública así como el proceso vivido con los demás compañeros que implicó mucho intercambio de experiencias les permitió desarrollar

capacidades de negociación; adquirir conocimientos del marco legal vigente en el país; intercambiar experiencias y conocimientos sobre las prácticas de producción y comercialización sobre sus actividades cotidianas. Un ejemplo importante es el dado por la Señora Justa Arteaga de la Aguada, Municipio El Trigal, quién señaló que gracias a los resultados de su participación en el curso de gestión pública, implementó el sistema de venta directa de sus productos al consumidor final, hecho que le ha permitido incrementar sus ingresos entre el 20 – 30%.

- b) Los impactos ambientales identificados, producto del resultado 1 del proyecto son:

Calificación: ALTA

- En las comunidades de Buena Vista, Seivas y Zapallar del municipio de Pasorapa los líderes y lideresas a través de varias acciones tanto con los comunarios como las autoridades se han propuesto llegar a la eliminación total del uso de los agroquímicos en la producción agropecuaria; para lograr éste objetivo ya han comenzado a realizar acciones, como el uso de los biocontroladores, asimismo entre los mismos productores hay intercambio de conocimientos y experiencia de manera permanente; de la misma manera han establecido mecanismos de control comunitario entre ellos con la finalidad de concretizar el proyecto de la eliminación total de los agroquímicos.
 - Los líderes formados en Gestión Pública como de Tecnología Sostenible, en los diferentes módulos se han sensibilizado y capacitado en temas relacionados con el cuidado, preservación y restauración del medio ambiente. No ha sido posible cuantificar objetivamente el impacto generado por estas acciones, sin embargo se puede afirmar que una gran mayoría de estos líderes y lideresas han comentado sobre estos temas en las diferentes reuniones de sus respectivas organizaciones sociales, productivas, cívicas, al mismo tiempo han propuesto acciones en éste sentido especialmente con sus respectivos gobiernos municipales.
- c) Los impactos sociales – políticos - institucionales identificados, producto del resultado 1 del proyecto son:

Calificación: ALTA

- La formación de líderes en el proyecto ha comenzado a generar impactos socio-políticos en las comunidades, toda vez que éstas personas que han sido formadas están comenzando a “destacarse”, por otro lado están asumiendo roles en las diferentes organizaciones comunales, algunos ejemplos de ello son los siguientes:
 - ✓ El Sr. Bismark Terrazas de Alto del Veladero – Moro Moro, fue nombrado presidente de la Asociación Agropecuaria “Alto del Veladero”.

- ✓ Vicente León de Pucará ha formado el Sindicato de Productores de Papa, del cual es secretario, asimismo fue nombrado vocal en otra asociación de su comunidad.
 - ✓ Julián Rocha de Tranca Laguna – Omereque, fue nombrado Ejecutivo de la Central Regional de Trabajadores Campesinos de Omereque.
 - ✓ Máximo Lara Arnez de Villa Nueva – Comarapa, ahora tiene el cargo de Secretario General del Sindicato.
 - ✓ Julia Dalcy Claros de Comarapa, es secretaria de actas de la directiva de padres de familia.
 - ✓ Casiano Flores Fuentes de Huertas – Comarapa, es miembro del directorio de la Subcentral.
 - ✓ Elva Bascopé Estrada de la comunidad Ramada – Pampa Grande, ahora tiene dos cargos: Vicepresidenta de la OTB y Secretaria de la Junta Escolar.
 - ✓ Julio Mojica de la comunidad Rodeo – Quirusillas, ahora es presidente de la Asociación de Apicultores de Quirusillas.
 - ✓ Mercedes Arandia de la comunidad Buena Vista – Pasorapa, ahora ocupa el cargo de presidenta del Comité de Vigilancia.
 - ✓ Yolanda Espindola de la comunidad Seibas – Pasorapa, ahora es miembro del directorio de su Sindicato.
 - ✓ Leonila Tapia Escalera de la comunidad Seibas – Pasorapa, es Secretaria de Relaciones de la Subcentral.
 - ✓ Juana Cobarrubias de la comunidad de Buena Vista – Pasorapa, ahora es miembro de la directiva de la Junta Escolar y Presidenta del Desayuno Escolar.
 - ✓ Florentino Coronado de la comunidad Ramada – Pampa Grande, es Presidente de la OTB.
 - ✓ José Ulloa Olmos de la comunidad Ramada – Pampa Grande, han conformado la Asociación de Productores del cual es Secretario.
- Un ejemplo importante de impacto político-social-institucional resultado exclusivamente del proyecto es el dado en los sindicatos de los municipios de Pasorapa, Omereque y parte de Comarapa, toda vez que antes de que ingrese el proyecto en éstas comunidades en los sindicatos participaban exclusivamente hombres, llegando a los extremos que era “prohibido” el ingreso de las mujeres a dichas reuniones y en caso de hacerlo alguna vez no tenían ningún derecho a opinar. Esta situación fue cambiando a medida que las lideresas del curso del proyecto comenzaron a “luchar” para revertir tal situación, varias de estas lideresas testificaron que fue muy duro al comienzo; sin embargo en los dos años de trabajo han logrando grandes avances, consiguiendo su “aceptación en igualdad de condiciones”, asimismo hemos podido verificar que en las comunidades visitadas todos tienen en sus directorios al menos dos mujeres. Es importante señalar que éste cambio, el último tiempo tiene “aceptación y apoyo” por el género varón, quienes aseveraron que la gestión de sus organizaciones está mejorando sustancialmente con la “inclusión” de las mujeres, porque el aporte que hacen las mujeres es valiosa y complementaria a la de los

hombres, toda vez que las mujeres tienen otra visión de la problemática social de las familias y comunidades.

- La mayoría de las mujeres formadas como lideresas de las zonas donde “tradicionalmente” no producían verduras y hortalizas, tales como Pucará en Vallegrande, Buena Vista, Ruda Pampa y Seivas en Pasorapa, señalan que el proyecto ha generado un fuerte impacto social, ya que la mayoría de éstas lideresas han comenzado a producir éstos productos, los mismos que han tenido una buena producción con lo que están alimentando a sus familias e incluso vendiendo a sus vecinos, donde este cambio alimenticio les está trayendo altos beneficios en la salud y bienestar de sus familias.
- Un elemento muy valorado por los hombres y mujeres que asistieron a los cursos de liderazgo fue la metodología utilizada, donde hubieron trabajos de grupo, intercambio de experiencia y exposiciones por parte de los mismos participantes ante el plenario del curso; ésta situación hizo que los líderes y lideresas “pierdan el miedo a hablar en público”, lo que ha generado un impacto socio – político muy importante ya que estos líderes y lideresas ahora participan activamente en las diferentes reuniones con sus organizaciones así como ante las autoridades locales, regionales y/o nacionales.
- En muchas comunidades de los valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba, tradicionalmente los puestos de autoridades edilicias (Alcaldes y/o concejales), eran ocupados por personas que no eran productores agropecuarios (profesores, profesionales, etc.), con la formación de los líderes, se ha dado la situación de que éstos incursionaran en la política llegando a ocupar cargos incluso a nivel concejal, así como OTBs, Sindicatos, Comités de Vigilancia y otros. Esta situación ha hecho que haya un nuevo enfoque a la gestión municipal, dirigido a fortalecer la producción y comercialización agropecuaria, donde la gran mayoría de los comunarios se dedican a ésta actividad.
- Otro impacto significativo producto de implementar el resultado 1 del proyecto está relacionado con la elaboración, búsqueda de financiamiento e implementación de proyectos sociales – productivos en las comunidades, toda vez que los líderes y lideresas, después de aprender a elaborar perfiles de proyecto en los cursos de gestión pública, han comenzado a aplicar dichos conocimientos. Dos ejemplos concretos son los señalados por el Sr. Julián Rocha de Tranca Laguna del municipio de Omereque quien presentó un proyecto al programa “Mi Agua”, el cual es un proyecto grande que al implementarse traerá muchos beneficios económicos para las comunidades de su municipio (según opinión del Señor Julián Rocha el proyecto ya fue aprobado); Lo mismo el Sr. Eliseo Barriga Arandia de la comunidad de Buena Vista del municipio de Pasorapa, ya presentó un proyecto sobre la construcción de más atajados para su municipio, el mismo que también ha sido aprobado.
- Un ejemplo muy interesante con impacto Político – Económico es el que desarrollaron en las comunidades del Municipio de Pampa Grande (Rancho Chávez – Ramada), donde los líderes y lideresas tanto de Gestión Pública como de Tecnología Sostenible de estas comunidades se unieron para proponer la candidatura como concejala a una de las líderes quien llegó a

ser concejal titular del municipio de Pampagrande, gracias a éste logro y la unión de las comunidades han comenzado a solicitar proyectos para implementar servicios básicos inexistente en la zona, asimismo han realizado eventos tales como “La Feria de la Sandía”.

- La implementación del proyecto, ha tenido un alto impacto en el tema de autoestima a nivel de los líderes así como de la comunidad en general. De acuerdo a las entrevistas realizadas nos muestran que a nivel de líderes que participaron del curso de gestión pública así como de tecnología sostenible, en promedio se puede cuantificar que se incrementó en un 46,8% el autoestima, la mayoría coincide en que los cursos le han hecho valorar como persona y líder de su comunidad; asimismo ha mejorado el respeto, la comunicación, el compromiso, la solidaridad entre su familia y su comunidad; también la participación en las distintas actividades que desarrollan en sus comunidades. En cuanto a las familias y comunidad en general; la mayoría de los entrevistados se animó a dar un porcentaje sobre éste tema, el promedio del mejoramiento del autoestima es de 34,08%. La mayoría de las personas entrevistadas aseguraron que fue muy importante el trabajo a través de talleres realizado por el proyecto con las familias de las comunidades, porque gracias a estas actividades en las familias y la misma comunidad ahora hay más respeto, aceptación, comunicación entre las familias; el productor (hombres y mujeres) se valoran más como persona; en las reuniones hay más participación y respeto a los demás; hay menos egoísmo y más solidaridad entre los vecinos; las autoridades han notado que hay más acercamiento con ellos.

5.1.6. Sostenibilidad del Resultado 1

Calificación: MEDIA - ALTA

A continuación se hace un análisis de los factores de sostenibilidad para el resultado 1 del proyecto:

- La formación de líderes y lideresas en las comunidades de los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba, más allá de los impactos logrados, permite la sostenibilidad y continuidad de las acciones propuestas por el proyecto toda vez que el conocimiento adquirido por éstos líderes y lideresas de manera constante son “aplicados” en el accionar diario en todas las actividades que desarrollan a nivel personal, familiar y comunitario. Se puede precisar que ésta aplicación se ha dado a corto, mediano y largo plazo.
- A todos los líderes y lideresas entrevistados, se les consultó si recomendarían el curso a otros vecinos y la respuesta fue el 100% dijo que si, por los impactos señalados en los puntos anteriores. Más del 70% de los entrevistados señalaron que los demás vecinos de sus comunidades están con muchas expectativas en la réplica de estos cursos para que puedan postularse y tener la oportunidad de ser beneficiados. También se les consultó sobre las posibles fuentes de financiamiento para replicar estos cursos, donde una gran mayoría, (más del 80%), señaló que es imposible realizar un proyecto de éstas características sin el apoyo financiero de ZABALKETA; un 30% señaló que se

podría ver la forma de involucrar a las Alcaldías para que financien parte de los costos de formación de Líderes.

- De acuerdo a comentarios de la Sra. María Angélica Suarez Directora de carrera de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, dada las características y los resultados conseguidos en ésta primera experiencia de formar líderes en convenio con ICO, existen posibilidades de conseguir financiamiento provenientes del mismo gobierno central, los gobiernos departamentales, municipales e incluso la Universidad podría aportar a través de fondos propios como son los provenientes de impuesto de IDH.
- Un pedido generalizado de los que terminaron los cursos de líderes es que se los siga apoyando y no se “olviden de ellos”, la mayoría de ellos están pidiendo 3 cosas:
 - ✓ Un curso intensivo en el manejo de los principales paquetes de computación (Word, Excel) e internet.
 - ✓ Reforzar el curso de elaboración de proyectos.
 - ✓ Eventos – encuentros entre los líderes para realizar intercambio de experiencia de los logros alcanzados en sus comunidades así como para realizar actualizaciones y/o prácticas a las materias que llevaron en el curso (los de Tecnología Sostenible) y actualizaciones en las nuevas leyes (los de Gestión Pública).
- En más del 50% de las personas entrevistadas, señaló que el curso de liderazgo realizado, despertó el interés en ellos, de manera que se sigan capacitando en diversos temas de interés en sus actividades diarias que desarrollan.

5.1.7. Pertinencia del Resultado 1

Calificación: ALTA

A continuación hacemos un análisis de la pertinencia del resultado 1 del proyecto:

- De acuerdo a los análisis previos, se puede evidenciar que el resultado 1 ha sido altamente pertinente porque toda la región de los Valles Interandinos carecen de líderes y lideresas con conocimientos, experiencia y capacidades que les permita contribuir al desarrollo de sus comunidades desde un punto de vista práctico y efectivo; ésta situación es aún más trascendental debido a los cambios profundos que está viviendo el país donde se necesita del concurso de líderes y lideresas campesinos, asimismo las diferentes leyes establecen y demandan la participación equitativa tanto de los hombres como de las mujeres.
- El tema autoestima en algunas regiones de los valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba ha sido un paradigma que ha limitado y/o postergado aspiraciones que contribuyan a mejorar logros en el ámbito social, económico, productivo y político, a nivel personal, familiar y comunitarias; algunas regiones de los valles tienen algunos estigmas relacionados con el autoestima tales como: machismo, egoísmo, timidez y falta de una cultura emprendedora. En este entendido el trabajo de autoestima ha sido altamente pertinente porque ha contribuido a mejorar estos patrones de conducta.

- Con la finalidad de evaluar la pertinencia del curso de liderazgo en gestión pública realizado por el proyecto; durante la evaluación se hizo algunas preguntas cerradas a los líderes y lideresas, las mismas que estuvieron relacionadas con algunos elementos importantes tales como: contenidos, docentes, metodología y apoyo logístico; los resultados fueron los siguientes:
 - Los contenidos del curso tuvo una valoración promedio de 8,97 sobre 10 (donde 1 era pésimo y 10 excelente); argumentando que los mismos estuvieron de acuerdo a sus necesidades y problemas de sus comunidades, eran útiles para sus actividades diarias, los temas eran algo que necesitaban aprender, los temas tratados fueron actualizados y vigentes a sus problemas, estuvieron adecuados a la realidad de los Valles, fueron temas que se podían aplicar en sus actividades.
 - El desempeño de los docentes, al igual que el punto anterior hicieron su valoración cuantitativa y cualitativa, donde el promedio fue de 8,97 sobre 10; la mayoría coincidió que los profesores eran de confianza, amables, con mucha paciencia y dispuestos a aclarar todas las preguntas que surgían, muy profesionales con amplios conocimientos y experiencia en los temas; en la mayoría de los casos el lenguaje utilizado era entendible; por otro lado eran sencillos como los mismos participantes.
 - La metodología utilizada por los docentes fue calificada de 9,07 sobre 10; todos y todas valoraron que los docentes trataron de desarrollar los contenidos utilizando metodologías que posibilite el mejor aprendizaje y no tengan que “aburrirse y/o dormir” en las largas jornadas de clase; fue muy bien valorado, los trabajos de grupo, las prácticas después de la teoría, el intercambio de experiencia de manera constante así como las exposiciones individuales.
 - En cuanto al apoyo logístico que recibieron para asistir al curso de líderes, se tiene una calificación de 9,31 sobre 10, todos valoran el esfuerzo realizado por el ICO para darles la mejor atención correspondiente a la alimentación en buena cantidad y calidad y todo a tiempo en cuanto a las horas, lo mismo el transporte hasta cerca de sus comunidades fue muy importante, el cuidado de sus hijos fue algo muy significativo para garantizar la asistencia y participación de las mujeres.

5.1.8. Cobertura del Resultado 1

En relación a la cobertura del Resultado 1 del proyecto podemos precisar los siguientes puntos:

- En el punto 5.1.4. (Evaluación de desempeño del resultado 1), se puede ver que a excepción de uno, los demás indicadores del Resultado 1 han sido plenamente cumplidos.
- El hecho de que uno de los indicadores del resultado 1, haya tenido una pequeña variación de los resultados alcanzados versus los planificados, (Al finalizar el proyecto al menos 50% de las comunidades beneficiarias han propuesto a candidatos y candidatas para las próximas elecciones municipales, donde los resultados muestran que 13 de las 17 previstas = 76,5% presentaron candidatos y candidatas), se puede precisar que ésta situación no tiene ninguna incidencia entre los diferentes grupos metas beneficiarios del proyecto;

por el contrario valoran mucho más a los resultados e impactos complementarios a éste indicador como el hecho de que un alto porcentaje de los líderes y lideresas estén ocupando cargos en diferentes organizaciones políticas y sociales; también hay plena convicción de que esto es un proceso y están dando los pasos de manera segura para futuras elecciones. Una de las principales causas por las que no se hubieran presentado más candidatos y candidatas, se debe al hecho de que al momento de la selección de los candidatos y candidatas para las elecciones, todavía los cursos estaban en proceso de desarrollo, por lo que los participantes (líderes y lideresas), todavía no habían desarrollado muchas capacidades para enfrentar un proceso electoral de esas particularidades.

5.1.9. Lecciones aprendidas para el Resultado 1

A continuación se presenta las lecciones aprendidas para el resultado 1:

- La consolidación de liderazgos un proceso que implica tiempo

Es bien sabido que los campesinos y campesinas de los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba han sido postergados no teniendo oportunidades que les permita llegar a ocupar espacios públicos, por ejemplo las concejalías y/o alcaldías; ésta situación está muy arraigado en el sistema por lo que es un paradigma que debe ser trabajado bajo un sistema holístico y es un proceso que puede llevar tiempos diferentes que dependen de muchos factores: condición de género hombre – mujer, ubicación de la comunidad, costumbres culturales – sociales, nivel de desarrollo de las comunidades.

En éste sentido es muy importante tomar en cuenta estos factores y dejar que el proceso se desarrolle de “forma natural”, hasta conseguir la “madurez” de éstos liderazgos. El presente análisis se hace con el objetivo de tomar como aprendizaje, toda vez que es muy importante tomar en cuenta ésta situación al momento de definir indicadores, que tengan que ver con la postulación de candidatos y candidatas a elecciones importantes como pueden ser las elecciones municipales y/o generales.

- La capacitación a adultos requiere de metodologías adecuadas

La capacitación a los adultos es muy diferente a la de los niños y adolescentes, esto se acentúa aún mucho más si se trata de personas con escaso nivel académico, donde no “tienen costumbre” de asistir a capacitaciones de manera regular como es el caso de los campesinos y campesinas de los Valles Interandinos. Es bien sabido que una persona de esas características tienen sus propias experiencias, percepciones, motivaciones y convicciones del proceso de enseñanza - aprendizaje; para ellos el hecho de sentarse es sinónimo de “descansar” (por la rutina de trabajo físico que tienen), por lo tanto “no aguantan” más de 15 minutos despiertos y después tienden a dormirse,

cuando las clases son magistrales, es decir cuando no son participativas o cuando el profesor se dedica a hablar solamente.

En consecuencia es muy importante tomar en cuenta las técnicas, estrategias y herramientas de la andragogía moderna, para diseñar e implementar capacitaciones para éstos grupos metas: Algunos de estos elementos a considerar son los siguientes: Hacer trabajar la mayor cantidad de sentidos que tienen las personas en el aprendizaje (oídos, ojos, tacto), es decir utilizar ejercicios que sean dinámicos y participativos donde los y las participantes tengan la oportunidad de aprender – experimental; otro elemento que se debe tomar en cuenta es la experiencia que tienen los participantes; para ello se debe promover mucho el intercambio de experiencia entre los participantes, esto se puede lograr a través de trabajos de grupo. Dentro la metodología se debe considerar necesariamente el 80% de práctica y el restante 20% de teoría, estos porcentajes se refieren a los tiempos de capacitación; estos porcentajes son relativos y variables (80-20%), sin embargo se debe hacer los esfuerzos para que ésta regla se cumpla en la mayor cantidad de materias a desarrollar.

- Los líderes formados con herramientas metodológicas

Los líderes en gestión pública formados por el proyecto se han constituido en referentes de sus comunidades; es decir los comunarios tienen muchas expectativas y esperanzas en dichos líderes; esto es notorio en las diferentes actividades grupales (reuniones, talleres, entrevistas, etc.), así como en otras actividades de gestión (trámites, solicitudes, proyectos, etc.), que se llevan a cabo en las comunidades.

Para poder responder de manera eficiente y eficaz estos retos por parte de los líderes y lideresas es necesario que ellos cuenten con herramientas metodológicas de manejo de actividades grupales, por ejemplo manejo y conducción de reuniones; técnicas de capacitación participativa; diagnósticos y planificación participativa. Asimismo es muy importante el manejo elemental de paquete de computación, por ejemplo: Word, Excel y manejo de internet.

En consecuencia una lección aprendida es dotar a los líderes de herramientas metodológicas para realizar actividades grupales; manejo de computación; por otro lado es muy importante que la implementación de éstos proyectos tomen en cuenta actividades posteriores a la finalización del curso, por ejemplo actualización de las leyes, esto se hace aún más necesario en nuestro caso, donde el país se encuentra en profundos cambios políticos lo que implica cambios y reformas a las leyes, normas y reglamentos, nacionales, departamentales y municipales.

5.1.10. Conclusiones y recomendaciones para el Resultado 1

Una vez evaluado al primer resultado concluimos con los siguientes puntos:

- Se han cumplido de manera satisfactoria los indicadores planteados para el resultado 1; en consecuencia los logros más importantes los podemos resumir en los siguientes puntos:
 - ✓ Se cuenta con líderes y lideresas así como dirigentes con conocimientos y habilidades para conducir procesos de gestión, viabilizando la participación equitativa de mujeres y hombres, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida.
 - ✓ Mujeres y hombres de las diferentes comunidades han mejorado su autoestima, lo que les ha permitido participar más activamente de las reuniones, se involucren y opinen sobre los temas inherentes al desarrollo de su comunidad , dejando de lado sus prejuicios y vergüenza respecto a sus semejantes como a las autoridades públicas; asimismo el hecho de mejorar el autoestima, ha abierto espacios de relacionamiento de mayor confianza entre las mujeres y hombres de las comunidades; existe mayor respeto y confianza entre los miembros de las familias así como en la comunidad.
 - ✓ Ahora la comunidad está consciente sobre el rol que cumple el dirigente, asimismo han aprobado mecanismos de reconocimiento al líder, por lo que se reconocen y devuelven los gastos que realizan los dirigentes.
- La implementación del resultado 1, ha generado importantes impactos económicos, ambientales, sociales y políticos e institucionales para los mismos participantes así como para sus respectivas comunidades. Algo muy importante de éste proceso desarrollado es que a mediano y largo plazo los impactos serán mucho mejores y mayores, toda vez que hay un alto porcentaje de éstos líderes que están comenzando a ejercer funciones en diferentes instituciones políticas, sociales y productivas, asimismo están comenzando a elaborar y presentar proyectos a diferentes instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales.
- La implementación del resultado 1 ha sido muy pertinente para lograr los objetivos del proyecto, pero sobre todo para generar un “Modelo de desarrollo comunal sostenible en los valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba”.

En consecuencia recomendamos lo siguiente:

- Algunos logros como el hecho de “consolidar liderazgos con la capacidad de habilitarse a candidaturas de espacios políticos importantes como las concejalías de sus municipios”, necesitan de tiempos variados y en muchos casos duran más de dos años, por lo cual es recomendable tomar en cuenta ésta variable al momento de definir los indicadores.
- La selección de los participantes a los cursos es una de las etapas más importantes de todo el proceso y los resultados e impactos que se quieran lograr, por lo que se recomienda tener mucho cuidado en ésta etapa, algunas variables a tomar en cuenta son las siguientes: Que todos(as) tengan un buen

nivel de alfabetismo; que tengan alta vocación y compromiso de difundir y aplicar lo aprendido; preferentemente que tengan edades comprendidas entre los 25 a 65 años de edad y que tengan la aceptación y respaldo de sus comunidades.

- Se recomienda establecer los roles y reglas del curso de manera clara y mejor si están escritas de modo que se cumpla y se haga cumplir durante todo el proceso, esto podría ser a través de un convenio de participación.
- Se recomienda establecer mecanismos para asegurarse la asistencia de los docentes titulares en todos los casos y si en alguna oportunidad no sea posible la asistencia del docente titular, asegurarse que el nivel del “reemplazante” sea al menos igual a la del titular.
- Se recomienda para el curso de gestión pública, insertar los siguientes módulos.
 - Manejo de computadora
 - Profundizar el tema de elaboración de proyectos
 - Negociación y Transformación (resolución) de conflictos
 - Herramientas metodológicas
- Todos los docentes de todas las materias deben desarrollar su clases utilizando metodologías altamente prácticas, dinámicas y participativas, con el principio del “aprender - experimental”
- Se recomienda hacer los esfuerzos para replicar éstos cursos en las mismas comunidades donde se realizó el proyecto así como otras que no fueron tomadas en cuenta en ésta oportunidad.

5.2.1. Resultado 2.- INSTITUCIONALIDAD

OTBs reconocidas y valoradas (interior y exterior) como principales Agentes Locales de Desarrollo de las Comunidades

5.2.2. Indicadores de evaluación para el Resultado 2

- a) Anualmente al menos el 75% de las organizaciones de base, realizan asamblea general comunal para el análisis del texto y su aplicación en los estatutos y reglamentos, del enfoque de género y generacional.
- b) Al cabo del proyecto, al menos 75% de 35 las organizaciones de base han realizado asamblea comunal de elección de directorio según estatutos y reglamentos ajustados.
- c) Al cabo del mes 18, el 50% de las comunidades del proyecto han conformado el comité de gestión del desarrollo comunal (conformado por organizaciones de la comunidad) liderizado por la OTB o el sindicato.

5.2.3. Resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 2

A continuación se presenta los principales resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 2:

**CUADRO 5
ELABORACIÓN DE DIAGNOSTICOS Y PLANES ESTRATEGICOS EN LAS
COMUNIDADES**

	DIAGNOSTICOS			PLANIFICACION ESTRATÉGICA	
	Levantami. De datos	Documento impreso	Nro. participante s	Documento sistemizado	Documento Impreso
Cantida d	36 comunidade s	32 comunidade s	609 personas	32 comunidades	32 comunidade s

FUENTE: Informe final de ICO, Anexo 24

**CUADRO 6
ELABORACIÓN DE POAs, PRESUPUESTOS Y PRIORIZACIÓN DE DE
DEMANDAS EN LAS COMUNIDADES**

	Elaboración de POAs	Presupuesto	Priorización de demandas	Presentación a instancias correspondientes
Cantidad	27 comunidades	17 comunidades	32 comunidades	26 comunidades

FUENTE: Informe final de ICO, Anexo 26

**CUADRO 7
ELABORACIÓN DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS CON ENFOQUE DE GÉNERO**

	Reunión de análisis	Construcción de estatuto	Construcción de reglamento	Asamblea de aprobación de estatutos y regl.	Reunión de evaluación
Cantidad	34 comunidades	33 comunidades	33 comunidades	30 comunidades	30 comunidades
Porcentaje	97%	94%	94%	94%	86%

FUENTE: Informe final de ICO, Anexo 27

**CUADRO 8
INCLUSIÓN DE LA MUJER EN LA DIRECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES DE
BASE**

	Año 2009	Año 2010
Cantidad	14 mujeres	48 mujeres
Total	62 mujeres	

FUENTE: Informe final de ICO, Anexo 27

5.2.4. Evaluación de desempeño al Resultado 2

Calificación: ALTA

A continuación presentamos la evaluación de desempeño al Resultado 2.

- a) De las 22 comunidades visitadas para hacer la evaluación, 20 organizaciones de base (OTBs y Sindicatos), es decir el 90% han realizado anualmente su asamblea general comunal para el análisis del texto y su aplicación en los estatutos y reglamentos, del enfoque de género y generacional. Las comunidades que no lograron realizar dicha actividad fueron Pucará y Alto Veladero.
- b) De las 22 comunidades visitadas, las 22 organizaciones (100%) de base han realizado asamblea comunal de elección de directorio según estatutos y reglamentos ajustados.
- c) 3 comunidades (Rancho Chávez y Ramada del municipio de Pampa Grande y Villa Nueva de Comarapa), es decir el 13%, han conformado su comité de gestión, liderizado por la OTB o el sindicato.
- d) De las 22 comunidades analizadas para realizar la evaluación se pudo evidenciar que 15 (68%), han elaborado y presentado sus POAs. Las comunidades que no han realizado son las de la provincia Florida (Rancho Chaves, Ramada, Rodeo y Rasete), así como de Moro y Alto del Veladero.
- e) De las 22 comunidades visitadas, se pudo verificar que 20 (90%), han elaborado de manera participativa sus respectivos Planes Estratégicos de Desarrollo Comunal.

5.2.5. Impactos del Resultado 2

Los impactos del resultado 2, generados por el proyecto, presentamos a continuación:

- a) Los impactos económicos identificados, producto del resultado 2 del proyecto son:

Calificación: MEDIA ALTA

- El hecho de haber fortalecido a las Organizaciones de Base, según testimonios de los Alcaldes entrevistados ha contribuido de alguna manera para que se incremente el presupuesto en sus respectivos municipios, toda vez que durante la ejecución del proyecto éstas Organizaciones se han organizado mejor, han realizado sus demandas en base a sus POAs presentados así como los Planes Estratégicos de Desarrollo Comunal; de igual manera señalan que hay mayor control y seguimiento por parte de los dirigentes y líderes de sus comunidades, por otro lado los últimos dos años ha habido nuevas ofertas de servicios institucionales. Algunas cifras del incremento de sus presupuestos en las comunidades donde se ejecutó el proyecto, indicados por los Alcaldes presentamos a continuación:

- ✓ El Sr. Gabriel Jiménez, Alcalde de Quirusilla, señaló que el presupuesto de su municipio se ha incrementado en un 20%.
- ✓ El Sr. Iver León Pérez, Alcalde de Pucará, señaló que su presupuesto se ha incrementado en un 60%.
- ✓ El Sr. Casto Romero Peña, Alcalde de Vallegrande, indicó que su presupuesto se ha incrementado en un 100%.
- ✓ El Sr. Rímel Cabrera, Alcalde de El Trigal, señaló que su presupuesto se ha incrementado en un 20%.
- ✓ El Sr. Lucio Rojas Gonzales, Alcalde de Moro Moro, indicó que su presupuesto se ha incrementado en un 30%.
- ✓ El Sr. Marcelino Solís, Alcalde de Omereque, señaló que su presupuesto se ha incrementado en un 20%.

b) Los impactos ambientales identificados, producto del resultado 2 del proyecto son:

Calificación: MEDIA ALTA

- Dos ejemplos sobre el impacto ambiental producto del trabajo del fortalecimiento de las organizaciones son las del Sr. René Gonzales de la comunidad de San Juan del Chaco, quién señaló que la comunidad a través de su Organización ha prohibido la tala y chaqueo de árboles en su comunidad, al mismo tiempo han contratado un guardabosque para que controle dicha ordenanza. Otro ejemplo es el señalado por el Sr. Julián Rocha de Tranca Laguna, quien actualmente está en proceso de elaboración de un proyecto grande a través de la Subcentral con la finalidad de proteger los recursos naturales de su municipio.
- Fue muy estratégico trabajar y fortalecer a las Organizaciones de base porque la mayoría de los logros del proyecto fueron realizadas gracias al trabajo e involucramiento de éstas Organizaciones, por ejemplo la implementación de las REPANAS.

c) Los impactos sociales – políticos – institucionales identificados, producto del resultado 2 del proyecto son:

Calificación: ALTA

- En los municipios donde se ha realizado el proyecto, los últimos 2 años han conseguido nuevas ofertas de servicios Institucionales, a continuación presentamos los logros en ese sentido:
 - En la provincia Florida se tiene al CIAT, que ha llegado con sembradíos de pastizales; Alambrado eléctrico para las parcelas (a nivel piloto demostrativo), dotación de cajas para la apicultura. Heiffer, realizó capacitación en el manejo de apiarios y la dotación de cajas. La Gobernación dotó de plantines de durazno y manzana.
 - En la provincia Manuel María Caballero se tiene a FDF con la dotación de plantines de manzana. El Gobierno Municipal está realizando atajados. Proyecto Bolivia en conjunto con la Gobernación están realizando proyectos

de captación de agua. La CRE ha realizado instalación eléctrica en diferentes comunidades. PASOC, con apoyo a la producción de frutilla y capacitación a los comités de salud. FAN en conjunto con FDF con plantación de durazno y alambrado de parcelas. La Alcaldía con los Baños Higiénicos.

- En la provincia Campero ELFEC amplió la cobertura de electrificación. La Gobernación está haciendo atajados. La Alcaldía ha realizado apertura de caminos. La Cruz Roja el programa “techo para vivir mejor”. El programa Evo Cumple construcción de una unidad Educativa en Buena Vista. Plan Internacional Mejoramiento de viviendas. Médicos Sin Fronteras, programa de tratamiento contra el chagas. FCD con ayuda a los campesinos.
- En la provincia Vallegrande La Alcaldía apertura y mantenimiento de caminos. Gobernación construcción de atajados y protección de microcuencas. Gobierno construcción escuela.
- Otro impacto importante desde el punto de vista social-político-institucional está relacionado con el incremento de la asistencia y participación de los vecinos de base en las diferentes reuniones convocadas por sus organizaciones territoriales sociales, en la mayoría de los casos, sobre todo en las provincias de Vallegrande, Florida y Parte de Manuel María Caballero, (no así Campero porque allá las organizaciones son del tipo sindicatos donde tienen sus propias normas de asistencia y participación), el impacto visible es el incremento de asistencia y participación de las mujeres, según datos proporcionados por los dirigentes antes del proyecto de ICO, la asistencia de los comunarios era muy “pobre”, ahora se ha incrementado de manera significativa, según algunos datos aproximados en las comunidades donde menos se ha incrementado está alrededor del 50%, en otras comunidades como Rancho Chávez y Ramada del municipio de Pampa Grande, ahora a todas las reuniones asisten casi la totalidad de los comunarios y antes no alcanzaban a reunirse ni siquiera los mismos miembros de la directiva.
- La mayoría de los dirigentes entrevistados (más del 80%), señaló que a partir del apoyo recibido por el proyecto ha habido cambios en las reuniones, toda vez que hay más respeto y orden en las intervenciones, asimismo señalan que ahora las reuniones se hacen de manera más eficiente y práctica porque las reuniones y asambleas son realizadas siguiendo las normas básicas, que han reconstruido con el proyecto, como ser establecer y validar las agendas, poner y cumplir las reglas de intervención, así como llevar el libro de actas bien ordenado, cumplir con los horarios.
- En la sub-central de Omereque, se organizaron y han logrado que se respete el presupuesto presentado en sus POAs respectivos, con lo que consiguieron el mantenimiento del camino a Suchu Laguna.
- La mayoría de las comunidades aledañas a las que se beneficiaron con el proyecto han comenzado a organizarse con el objetivo de buscar apoyo para el fortalecimiento organizativo de sus organizaciones políticas, sociales y productivas.

5.2.6. Sostenibilidad del Resultado 2

Calificación: ALTA

A continuación se hace un análisis de los factores de sostenibilidad para el resultado 2 del proyecto:

- El hecho de haber trabajado los diferentes instrumentos y herramientas de fortalecimiento organizacional de manera participativa con los líderes, dirigentes y comunidad en general, según los comentarios de los mismos actores, señalan que ya están utilizando éstas herramientas, las mismas que tienen buenos resultados por lo que lo utilizan actualmente y con seguridad que lo seguirán haciendo en el futuro.
- Un aspecto señalado por la mayoría de los líderes entrevistados es el reconocimiento a la trayectoria de ICO a lo largo de su vida institucional, donde gran parte ha dedicado al fortalecimiento de las organizaciones, por lo que están seguros que la metodología utilizada es buena y aplicable, por consiguiente esto da mayores márgenes de seguridad para que éstas organizaciones utilicen las herramientas.

5.2.7. Pertinencia del Resultado 2

Calificación: ALTA

A continuación hacemos un análisis de la pertinencia al Resultado 2 del proyecto.

- En las comunidades donde se ha implementado el proyecto, la organización más importante desde el punto de vista político – social son las OTBs y Sindicatos, además tienen el reconocimiento político legal en las diferentes leyes vigentes del país. Sin embargo la mayoría de éstas organizaciones de base son muy débiles orgánicamente así como desde el punto de vista de capacidad de gestión lo que no les permite desarrollar adecuadamente sus funciones y roles por las que fueron instituidas. En consecuencia el hecho de haber fortalecido a éstas organizaciones ha sido altamente pertinente porque es a través de éstas organizaciones que se gestionan, ejecutan, controlan y evalúan los planes, programas, proyectos y actividades de las instituciones públicas locales, departamentales y nacionales.
- La experiencia de muchas regiones de Bolivia, ha demostrado que las mujeres juegan un rol fundamental en el desarrollo de sus comunidades, las mismas que se han realizado a través de diferentes organizaciones e instituciones políticas, empresariales, sociales, cívicas, económicas, culturales. En los valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba donde se ejecutó el proyecto; en la mayoría de las organizaciones de base, especialmente en las de tipo sindical, las mujeres no tenían ninguna participación en el accionar directivo y/o ejecutivo de estas organizaciones; postergando el protagonismo y aporte de las mujeres así como de sus comunidades. En este sentido el proyecto logró grandes avances, con la inclusión de las mujeres en las estructuras organizativas y dirigenciales, con lo que se está consiguiendo grandes logros a

favor de las comunidades; desde éste punto de vista la pertinencia del proyecto es altamente positivo.

- De acuerdo al trabajo de investigación para realizar la evaluación final del proyecto, se percibe claramente que el Resultado 2, fue el menos valorado por los diferentes actores, a excepción del relacionado con el tema de las REPANAS; ésta situación es comprensible porque los comunarios de los diferentes municipios valoran más lo visible y los resultados a corto plazo, así como los resultados que les llegan directamente a paliar sus necesidades familiares.
- Desde nuestro punto de vista el Resultado 2, es el más importante y necesario para poder implementar la propuesta del modelo desarrollado por ICO, porque para poder realizar las diferentes actividades y conseguir los resultados, una de las opciones más importantes es a través de sus organizaciones de base. Ésta afirmación está sustentada en los comentarios que hicieron los diferentes dirigentes (sobre todo en aquellas comunidades donde el tipo de organización es el sindical), quienes atribuyeron al éxito del proyecto fundamentalmente al trabajo realizado directamente con sus organizaciones de base.
- Si bien se pudo comprobar que el tercer indicador (relacionado con la conformación de los comités de gestión), los resultados alcanzados no estuvieron según lo planificado, esto no significa que no sea pertinente, sino por el contrario podría ser una opción muy interesante para consolidar el modelo propuesto, sin embargo en ésta oportunidad no se lo ha implementado por las razones que señalamos en el punto de cobertura del resultado 2.

5.2.8. Cobertura del Resultado 2

En relación a la cobertura del Resultado 2 del proyecto podemos precisar los siguientes puntos:

- De acuerdo al punto 5.2.3. (Evaluación de desempeño al resultado 2), se puede ver que los indicadores 1 y 2 se han cumplido en más del 100%, sin embargo el indicador 3 (Relacionado con la conformación de los Comités de Gestión), ha tenido un cumplimiento del 13%, donde el indicador señalaba que “Al cabo del mes 18, el 50% de las comunidades del proyecto han conformado el comité de gestión del desarrollo comunal, liderizado por la OTB o el Sindicato”.
- Según opinión de los técnicos de ICO, así como de algunos entrevistados, las razones para que se de ésta situación, se lo resume en los siguientes puntos:
 - La conformación y consolidación de éstos comités son procesos que tienen tiempos variables, donde en muchos casos puede llevar semanas y hasta meses de trabajo, donde éste tiempo fue muy valioso para los técnicos para conseguir los objetivos y resultados propuestos para el proyecto.
 - En muchas de las comunidades no habían las condiciones tanto de madurez como de fortalecimiento de las organizaciones (OTBs, Sindicatos, Junta Escolar, Comité de agua, etc.), que potencialmente podrían ser la base de la conformación de éstos comités de gestión, por lo que por estrategia en acuerdo con los dirigentes tomaron la decisión de fortalecer

primero éstas organizaciones de base y trabajar con ellos las acciones del proyecto y después evaluar las posibilidades de su creación.

- Hubo cierta desinformación en las comunidades al hablar de la conformación de los “Comités de Gestión”, generando susceptibilidad sobre la creación de organizaciones “paralelas”, que de alguna manera podría afectar el funcionamiento de las organizaciones de base existentes. Debido a ésta situación no hubo motivación en apoyar, la conformación de los “Comités de Gestión”, por parte de los principales actores de las comunidades.

5.2.9. Lecciones aprendidas para el Resultado 2

A continuación se presenta las lecciones aprendidas para el resultado 2:

- Los Comités de Gestión una instancia muy sensible en los Valles Interandinos

En las comunidades de los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba los últimos años “se ha puesto de moda”, la conformación de los “Comités”, que van desde los comités de defensa, comités de desarrollo, comités de gestión, etc., éstos comités han dejado diferentes experiencias, sentimientos hasta susceptibilidades entre los comunarios; lamentablemente son menos las experiencias exitosas sobre la conformación de éstos comités, por consiguiente hablar de la conformación de los comités, automáticamente trae diferentes motivaciones entre los comunarios, donde no siempre son positivos.

En este sentido incorporar la “figura de Comités de Gestión”, en un proyecto que tiene alcance muy amplio en cuanto a cantidad de comunidades puede generar susceptibilidades y podría ser una limitante que afecte el desarrollo e implementación del proyecto; es muy importante desde el inicio ver las condiciones de su implementación; tener bien claro sus objetivos y alcances; socializar con los principales actores de las diferentes organizaciones y tomar en cuenta la aceptación y/o rechazo de ésta instancia y en función a ello plantear alternativas para su implementación o no.

- El fortalecimiento organizativo de las organizaciones de base un proceso que lleva tiempo

La mayoría, por no decir todas las organizaciones de base (OTBs y Sindicatos), de las comunidades donde se ha desarrollado el proyecto son muy débiles orgánicamente así como desde el punto de vista de capacidad de gestión. Las causas de ésta problemática son diversas, entre las cuales están la falta de líderes preparados; ausencia y/o falta de herramientas de gestión; puestos directivos manejados por un grupo de “comunarios tradicionales”, instituciones públicas también débiles, etc., fortalecer éstas instituciones en el estado en que se encuentran sin lugar a dudas es un proceso que llevará mucho tiempo; por lo que la lógica de intervención debe ser un proceso que implica comenzar por lo más elemental por ejemplo elaboración de manera participativa los POAs, Capacitación a la comunidad en temas básicos de

gestión organizacional y seguir de manera paulatina hasta conseguir herramientas más sofisticadas como son los planes estratégicos de desarrollo comunal y/o presupuestos.

Es muy importante que estas herramientas deban ser desarrolladas por técnicos institucionales con amplios conocimientos y experiencia en el tema. Por otro lado es muy importante que estos temas debieran ser trabajados en coordinación directa con las autoridades municipales, así como de los gobiernos departamentales y nacionales, porque es a través de éstas instituciones públicas que provienen los recursos más importantes, donde cada una de éstas organizaciones tienen sus propias normas y formatos para gestionar e implementar planes, programas, proyectos y acciones a favor de las comunidades.

- El fortalecimiento organizacional un proceso participativo

Las organizaciones de base en los valles interandinos, normalmente son manejadas por un grupo de personas, las que tradicionalmente se han atribuido la representatividad, no dejando espacios hacia otras personas o nuevas generaciones de hombres y mujeres con visiones diferentes.

Para romper éstos paradigmas arraigados en las comunidades, es muy importante que el fortalecimiento organizacional se lo realice tomando en cuenta a los diferentes actores de la comunidad, especialmente a personas mujeres y hombres jóvenes que tienen otra visión.

También sería una buena opción trabajar éstos temas de manera transversal desde los colegios existentes en las comunidades.

5.2.10. Conclusiones y recomendaciones para el Resultado 2

Una vez evaluado al resultado 2, concluimos con los siguientes puntos:

- Se han cumplido de manera satisfactoria los indicadores planteados para el resultado 2; en consecuencia los logros más importantes de éste resultado se los resume en los siguientes puntos:
 - ✓ Las organizaciones de base (OTBs y Sindicatos), han adquirido institucionalidad y relevancia, como consecuencia de la implementación de instrumentos básicos fundamentales, permitiendo un mejor desempeño de sus roles y funciones.
 - ✓ La inserción de las mujeres tanto a nivel ejecutivo como directivo en las organizaciones de base (especialmente sindicatos), ha sido un hito muy importante, que generará cambios en el accionar de las organizaciones y las mismas comunidades, donde seguramente serán altamente positivos para el desarrollo de las familias así como de las comunidades.

- ✓ Mujeres y hombres de todas las comunidades han participado activamente en la construcción de las diferentes herramientas de gestión lo que les ha permitido reflexionar y obtener conocimiento sobre estos temas, generando empoderamiento, traducidos en el reconocimiento de que la gestión pública “pertenece” a todos y todas las personas que habitan en un determinado territorio, como consecuencia ahora hay mayor participación en las diferentes actividades de sus organizaciones; mayor preocupación en gestionar, ejecutar y controlar, planes programas, proyectos para el desarrollo de sus comunidades.
- La implementación del resultado 2, desde el punto de vista estratégico, para el proyecto ha sido el más importante porque gracias a éste resultado se ha logrado conseguir de manera satisfactoria los objetivos y logros del proyecto.

En consecuencia recomendamos lo siguiente:

- Es recomendable analizar y evaluar la pertinencia y condiciones de conformar o no los Comités de Gestión, en modelos de desarrollo como los planteados en el presente proyecto. En caso de hacerlo debe quedar bien claro, sus objetivos, sus funciones, las justificaciones, los miembros componentes, vigencia de estos comités, recomendaciones y condiciones para su implementación, etc. Todos estos elementos deben ser internalizados en todo el equipo técnico del proyecto de manera que hablen el mismo idioma.
- El ejemplo de elaboración de presupuesto para las comunidades de Omereque, el mismo que ha sido realizado en el marco del presente proyecto, se recomienda analizar, evaluar y hacerle seguimiento a dicha experiencia realizada con la finalidad de validar y/o posibilitar la implementación en futuros proyectos que se vayan a encarar con el enfoque de fortalecimiento organizacional.
- En los procesos que implican fortalecimiento organizacional se recomienda capacitar a los dirigentes en temas relacionados con la elaboración de proyectos y apoyarlos en los inicios en la presentación y seguimiento ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales.

5.3.1. Resultado 3.- MANEJO SOSTENIBLE

Familias campesinas transforman sus prácticas productivas con criterios de sostenibilidad económica y ambiental.

5.3.2. Indicadores de evaluación para el Resultado 3

- a) A partir de la segunda campaña agrícola, al menos el 50% de los beneficiarios directos el proyecto, han implementado la finca modelo de producción agropecuaria con tecnologías ecológicamente amigables en su Unidad Productiva Familiar (UPF)
- b) Al finalizar el proyecto 8 Organizaciones administradoras de agua (OAAs), de la provincia Campero han constituido jurídicamente REPANAs, para

garantizar cantidad, calidad y continuidad de los acuíferos naturales que abastecen a sistemas de agua de consumo humano.

5.3.3. Resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 3

A continuación se presenta los principales resultados alcanzados por el proyecto en el Resultado 3:

**CUADRO 9
IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RIEGO**

	Equipos previstos a instalar	Personas capaces para instalar sistemas de riego	Sistemas de riego instalado en las comunidades	Funcionamiento de sistemas de riego	Sistemas de riego a instalar por el líder
Cantidades	160 equipos en 25 comunidades	72 personas de 25 comunidades	102 sistemas instalados en 25 comunidades	97 sistemas en funcionamiento	53 sistemas
Porcentaje	100%		64%	61%	33%

FUENTE: Informe final de ICO, Anexo 48

**CUADRO 10
IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RIEGO EN LA PROVINCIA CAMPERO**

	Equipos previstos	Beneficiarios	Construcción de atajados en el año 2009	Construcción de atajados en el año 2010	Aducción o tanques de PVC implementados.	Sistemas de riego implementados y en funcionamiento.	Implement. Sin funcionar
Cantid.	60	84	12	30	18	24	36
				60			

FUENTE: Informe final de ICO, Anexo 49

**CUADRO 11
PROCESO IMPLEMENTACIÓN FINCA MODELO**

	Capacitados a nivel comunal	Líderes capacitados	Visitas de campo	Diseño de parcela	Compromiso de producción agroecológica
Cantidad	613 personas de 36 comunidades	101 personas de 36 comunidades	483 personas de 36 comunidades	217 parcelas de 36 comunidades	158 parcelas de 36 comunidades

FUENTE. Informe final de ICO, Anexo 51

CUADRO 12
TECNOLOGÍAS SOSTENIBLES EN LAS FINCAS MODELOS

	Fincas con curvas de nivel	Fincas con abonamiento orgánico	Fincas con diversidad de cultivos	Fincas con práctica de rotación	Fincas con uso de estrato natural
Cantidad	136 fincas en 36 comunidades	175 fincas de 36 comunidades	151 fincas de 36 comunidades	168 fincas de 36 comunidades	86 fincas de 36 comunidades

FUENTE. Informe final de ICO, Anexo 51

CUADRO 13
RESULTADOS FINALES DE IMPLEMENTACIÓN DE FINCAS MODELOS

	Fincas modelos previstas	Fincas modelo funcionando	Fincas con sistemas de riego
Cantidad	220 fincas en 36 comunidades	153 fincas en 36 comunidades	126 fincas en 36 comunidades
Porcentaje	100%	70%	57%

FUENTE. Informe final de ICO, Anexo 51

CUADRO 14
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN FÍSICA DE LAS REPANAS EN LA PROVINCIA CAMPERO

Nº	COMUNIDAD	Nº REPANAS	NOMBRE REPANAS	SUPERFICIE Ha	ESTABLECIMIENTO	
					FÍSICO	LEGAL
1	Wuanacuni Grande	1	ALDIAN	3	x	En trámite
2	Sunchu Laguna	1	TRIGAL AGUADA	4	x	En trámite
3	Chillca Aguada	1	CHILCA AGUADA	4	x	En trámite
4	Seivas	1	SEIVAS	4	x	En trámite
5	Buena Vista	1	SAWINTAL	25	x	En trámite
6	Ruda Pampa	1	LAMPASAR	3	x	En trámite
		2	RUDA PAMPA	3	x	En trámite
		3	SARCITOS	9	x	En trámite
7	Zapallar	1	ZAPALLAR	4,75	x	En trámite
8	Pampay carreras	1	AGUA BLANCA	6	x	En trámite
		2	BAULIPACANA	9	x	En trámite
		3	HUERTA CAJLLU	3	x	En trámite
		4	RUMI CHIQUERO	4	x	En trámite
TOTAL	8		13	81,75	13	13

FUENTE. Informe final de ICO, Anexo 52

CUADRO 15

RESULTADOS DE ANÁLISIS DE LABORATORIO DE LAS AGUAS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN FÍSICA DE LAS REPANAS EN LA PROVINCIA CAMPERO

NOMBRE DE LA REPANA	ANÁLISIS INICIAL LAB		ANÁLISIS FINAL LAB		ORGANIZACIÓN RESPONSABLE
	COLIFORMES FECAL	COLIFORME TOTAL	COLIFORMES FECAL		
Aldian					Sind. Agrario Huanacuni Grande
Trigal Aguada	910	4300	130	240	Sind. Agrario Campo Sunchu Laguna
Chilca Aguada					Sind. Agrario Chilca Aguada
Seivas	13	2300	240	542	Sind. Agrario Seivas
Sawintal	2300	43	240	348	Sind. Agrario Campesino Ruda Pampa
Lampasar					Sind. Agrario Campesino Ruda Pampa
Ruda Pampa					Sind. Agrario Campesino Ruda Pampa
Sarcitos	2	93	23	348	Sind. Agrario Campesino Ruda Pampa
Zapallar					Sind. Agrario Zapallar
Agua Blanca					Sind. Agrario Pampay Carreras
Baulipacana	230	230	33	49	Sind. Agrario Pampay Carreras
Huerta Cajllu	2	9	33	33	Sind. Agrario Pampay Carreras
Rumi Chiquero	23	93	23	330	Sind. Agrario Pampay Carreras
TOTAL	3480	7068	722	1890	
PROMEDIO	497	1010	103	270	

FUENTE. Informe final de ICO, Anexo 52

5.3.4. Evaluación de desempeño al resultado 3

Calificación: ALTA

A continuación presentamos la evaluación de desempeño al Resultado 3.

- a) En las 25 comunidades de los Valles Cruceños se tenía previsto instalar 160 sistemas de riego, de los cuales se han instalado 102, es decir el 64%.
- b) De los 102 sistemas de riego instalado en las 25 comunidades de los Valles Cruceños, 97 han funcionado, es decir el 95% de los instalados.
- c) En las comunidades de la provincia Campero se tenía previsto instalar 60 equipos completos de riego, se han implementado 24 y están en proceso 36.
- d) De las 220 fincas modelos previstas, 153 (70%) se han implementado y están funcionando.
- e) 13 REPANAs constituidas legalmente en la provincia Campero; en las comunidades donde se han constituido las REPANAs son las siguientes: Aldían, Trigal Aguada, Chilca Aguada, Seivas, Sawintal, Lampasar/Montegrande, Ruda Pampa, Sarcitos, Zapallar, Agua Blanca, Baulipacana, huerta Cajllu y Rumi Chiquero.

5.3.5. Impactos del Resultado 3

Los impactos del resultado 3, generados por el proyecto, presentamos a continuación:

- a) Los impactos económicos identificados, producto del resultado 3 del proyecto son:

Calificación: ALTA

- Para medir el impacto económico en las familias beneficiarias de los sistemas de riego y fincas modelos se les consultó directamente el porcentaje de aumento en sus ingresos; los resultados muestran que en promedio éstas familias tendrán ingresos adicionales de 47,33%, ellos manifiestan claramente que éste aumento se dará por los siguientes motivos: Incremento en la cantidad de siembra y cosecha (en algunas regiones éste incremento se dará de 1 a 3 cosechas por año); reducción de la mano de obra en el regado de las parcelas, con el sistema de riego implementado se reduce sustancialmente el trabajo; reducción en el consumo de agua; producción más segura de sus productos, ahora no dependerán de las condiciones climáticas; producción con mejor calidad; se puede producir mayor variedad de productos con mejores perspectivas de mercado; reducción de uso de agroquímicos, en consecuencia reducción de costos de producción; mayor productividad de los terrenos, el sistema de riego también es muy beneficioso para los terrenos porque no permite su degradación (con el sistema tradicional de riego por canal o inundación se degradan muy rápido los suelos, ésta situación se empeora en los lugares donde hay mayor pendiente de los terrenos).
- Un ejemplo de impacto económico, producto de implementar el proyecto “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba”, es el planteado por el Honorable Alcalde de Quirusillas Sr. Gabriel Giménez Quién manifestó claramente que las comunidades donde han recibido apoyo con el proyecto han logrado un desarrollo económico – social de más del 30% en relación a otras comunidades; ésta afirmación fue analizada en el taller provincial de Florida, quienes expresaron que tal situación es real toda vez que éstas comunidades que recibieron apoyo, gracias a las actividades realizadas los vivientes han mejorado sus ingresos económicos lo que se percibe en la calidad de las construcciones de sus vivienda, la adquisición de maquinarias y equipos para las prácticas de sus cultivos agrícolas, la adquisición de movilidades pequeñas (vagonetas), las mismas que son utilizadas para sacar sus productos y vender directamente en las poblaciones intermedias como Mairana y Samaipata.
- Para medir el impacto económico, también se les consultó a los 18 líderes entrevistados en Tecnología Sostenible, donde 12 mencionaron que el hecho de haber participado del curso ha tenido un impacto directo en diferentes proporciones en la economía de sus familias, la mayoría señala que las materias desarrolladas han servido para que mejoren los volúmenes de producción, productividad y calidad en sus actividades

agropecuarias, así como la comercialización de sus productos, de igual manera en el manejo de sus economías familiares. Dos ejemplos muy importantes de los líderes en Tecnología Sostenible son los de la Sra. Esneider Sánchez de Pucará, quien gracias a la participación del curso ha logrado darle valor agregado a los productos agropecuarios de la zona, por ejemplo saca leche de soya, prepara hamburguesas a partir de la soya, de igual forma saca confite de soya y otros productos con lo que ha logrado adjudicarse la dotación de desayuno escolar en su comunidad. Otro ejemplo es del Sr. Eusebio Calderón, también de Pucará, quien gracias a lo aprendido en el curso de Tecnología Sostenible, así como el intercambio de experiencia con sus compañeros y la implementación del sistema de riego ha logrado desarrollar un modelo de producción de papa el mismo que ha demostrado que el rendimiento de la producción aumenta en más del 80%.

b) Los impactos ambientales identificados, producto del resultado 3 del proyecto son:

Calificación: ALTA

- La reducción en el uso de agroquímicos en las diferentes actividades agrícolas es muy visible, no fue posible tener el dato exacto de ésta reducción, sin embargo, según datos brindados en las diferentes entrevistas así como en los talleres, hasta la fecha es posible determinar que en promedio ya se ha logrado avances mínimos del 30%, es decir hasta la fecha se ha reducido al menos 30% el consumo de agroquímicos. Esta reducción según testificaciones de las mismas campesinas y campesinos, se ha dado básicamente por dos motivos: Primero porque la implementación de los sistemas de riego y fincas modelos automáticamente necesita de menos agroquímicos; segundo porque han comenzado a aplicar los biocontroladores que aprendieron a elaborar y aplicar a los cultivos. Sin lugar a dudas se puede percibir que en todas las comunidades hay una fuerte tendencia a reemplazar los agroquímicos por los biocontroladores, un ejemplo práctico de ésta afirmación es la decisión tomada por los comunarios de Buena Vista, Seivas, Ruda Pampa y Zapallar del municipio de Pasorapa, quienes se han propuesto a realizar todos los esfuerzos para llegar a la producción totalmente orgánica, lo que les permitiría acceder a la certificación orgánica de la zona y obtener los consiguientes beneficios que esto implica.
- Debido a los resultados conseguidos por el proyecto en la implementación de las fincas modelos, en Torrecillas – Comarapa, han logrado ser insertados el programa conjunto (PASA), el mismo que promueve, rescata y apoya el desarrollo de la agricultura ecológica.
- El tema del uso de abono a partir de estratos naturales (Compost orgánico, humus de lombriz y/o derivados de excremento de animales), ha tenido un alto impacto entre los beneficiarios que participaron del proyecto; más del 80% de los entrevistados señalaron que han comenzado a reemplazar los

abonos químicos y/o utilizar abonos a partir de los estratos naturales; al igual que los agroquímicos hay una fuerte tendencia a la masificación en el uso de estos abonos.

- La implementación de los sistemas de riego y fincas modelos, permitirá un mejor uso y aprovechamiento del recurso más preciado que tienen todas las comunidades donde se implementó el proyecto como es el agua. De acuerdo a las entrevistas todos coinciden que es muy importante éste impacto, hubieron diferentes opiniones sobre la cantidad de ahorro de agua a través de los sistemas de riego, sin embargo el más pesimista señaló que el ahorro es del 60%, otros señalaron que el ahorro es de 1 a 8, es decir que con el sistema de riego implementado se puede regar 8 veces más que el sistema tradicional por inundación.
- Otro impacto ambiental valorado por los beneficiarios tiene que ver con la conservación de los suelos; indicando que el sistema de riego por goteo y/o aspersión evita la erosión del terrero.
- El hecho de haber trabajado en la implementación de las REAPANAS en la provincia Campero y haber verificado y/o realizado mantenimiento en las demás provincias ha generado un alto impacto ambiental toda vez que los comunarios se han sensibilizado sobre la importancia del cuidado de sus vertientes, prueba de ello es que ahora están planificando seguir con el proceso con la ayuda de las instituciones o ellos mismos; un ejemplo de ello es que en Seivas – Pasorapa ya han hecho su propia REPANA ellos por su cuenta con su organización sindical. La implementación de las REPANAs también ha tenido un impacto directo en el medio ambiente toda vez que se ha reducido de manera sustancial la contaminación de las aguas utilizada por las familias campesinas. Según datos de análisis de laboratorio, el promedio de las 13 REPANAs instaladas en la provincia Campero es de 497 PPM (Análisis antes de instalar las REPANAs), a 103 PPM (Análisis después de instalar las REPANAs).

c) Los impactos sociales – políticos – institucionales identificados, producto del resultado 3 del proyecto son:

Calificación: MEDIA ALTA

- La mayoría de las autoridades municipales, sobre todo de los municipios “más pequeños” (Pucará, Trigal, Moro Moro, Quirusillas, Pampa Grande, Pasorapa y Omereque), han percibido que hay una fuerte tendencia y demandas de la comunidad hacia la priorización de planes, programas y proyectos similares al ejecutado por ICO, como fue la dotación de los sistemas de riego y fincas modelos.
- La implementación de las fincas modelos ha tenido un alto impacto en los cambios alimenticios, sobre todo en las comunidades donde no tenían tradición en los cultivos de verduras y hortalizas (Pucará en Vallegrande, Buena Vista, Ruda Pampa, Zapallar y Seivas en Pasorapa), ya que ahora producen sus propios productos para el auto consumo y algunas ventas, generando los consiguientes beneficios para la salud de las familias.

- La implementación de éstas fincas modelos y los sistemas de riego, ha generado el interés de la misma comunidad como de otras instituciones que tienen objetivos de desarrollo con éste enfoque; un ejemplo visible es el dado por la Asociación de Frutilleros de Torrecillas – ASFRUMA, quienes sirvieron de ejemplo para que instituciones como la GTZ, CIAT y la Alcaldía lo tomen como ejemplo y promuevan programas de desarrollo.

5.3.6. Sostenibilidad del Resultado 3

Calificación: ALTA

A continuación se hace un análisis de los factores de sostenibilidad para el resultado 3 del proyecto:

- De los 59 beneficiarios y beneficiarias entrevistados al menos 15, hasta la fecha de la entrevista han ampliado sus sistemas de riego a los dados por ICO, para que puedan tener mayores áreas de riego y producción; ésta situación se ha dado en mayor cantidad en aquellas comunidades donde han tenido la experiencia de producir al menos una vez con el sistema, éstas comunidades están en las provincias de Vallegrande y Florida.
- La metodología propuesta por ICO en el proyecto de primero capacitar en grupo en los temas de instalación de los sistemas de riego e implementación de fincas modelos; así como la de llevar a los beneficiarios y beneficiarias a fincas donde ya se tienen implementados los sistemas y las fincas modelos o para que puedan ver cómo se implementa, éstas acciones han sido “buena idea” para garantizar la sostenibilidad del proyecto, porque muchos beneficiarios gracias a éste proceso seguido les ha permitido que ellos mismos hagan sus instalaciones.
- La decisión de capacitar de manera más intensiva a los líderes y lideresas del curso de tecnología sostenible de las diferentes comunidades en la instalación de sistemas de riego, también ha sido una buena idea con vistas a la sostenibilidad porque ellos son un apoyo muy importante en las instalaciones recientes como futuras de estos sistemas de riego.
- Sin lugar a dudas el componente más valorado del proyecto ejecutado por ICO ha sido la dotación de los sistemas de riego y las fincas modelos, hay muy buenos comentarios al respecto; esto ha generado un movimiento en las comunidades que tiene como objetivo hacer todos los esfuerzos y buscar ayuda de las diferentes instituciones, organizaciones, públicas y privadas, nacionales e internacionales para ampliar éstos sistemas a la mayor cantidad de beneficiarios y beneficiarias.

5.3.7. Pertinencia del Resultado 3

Calificación: ALTA

A continuación hacemos un análisis de la pertinencia al Resultado 3 del proyecto.

- Desde tiempos inmemorables uno de los principales problemas en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba ha sido el agua porque es la principal recurso en sus diferentes actividades agropecuarias que realizan a lo largo del año; ésta situación es aún más conflictiva debido a las malas prácticas de cultivo con el consiguiente uso ineficiente del principal recurso. Bajo éste contexto el hecho de haberles dado una opción práctica y efectiva a los comunarios, como es la dotación de los sistemas de riego hace que el presente resultado sea altamente pertinente.
- El uso indiscriminado de “agroquímicos”, sobre todo en los Valles Cruceños, ha generado una serie de situaciones negativas tales como: Contaminación de las cuencas y de la superficie terrestre cultivable; contaminación del hombre (causando enfermedades severas incluso la muerte en muchos casos); resistencia de los insectos y hongos; incremento en los costos de producción; degradación de los terrenos; ésta situación cada día se agrava aún más y es de permanente preocupación de los productores, consumidores, instituciones y autoridades en general. Al haber trabajado el proyecto en ésta problemática brindando opciones para enfrentar éste problema que es uno de los prioritarios, como fueron el uso de abonos naturales y los biocontroladores hace que el presente resultado sea altamente pertinente y prioritario para todas las comunidades.
- Por lo expuesto líneas arriba y los resultados de las entrevistas éste es el resultado más valorado por los beneficiarios y beneficiarias; han habido muchos comentarios que confirman ésta deducción, tales como: “Los sistemas de riego han sido la bendición más grande que han recibido”, “los sistemas han sido la salvación de sus comunidades”, “si hubieran tenido éste apoyo antes, la gente no se hubiera ido de sus tierras”, “es lo mejor que han recibido hasta ahora”, etc....., éstos comentarios y lo observado en las personas entrevistadas nos lleva a la conclusión de que ha sido muy pertinente las acciones ejecutadas por el proyecto en el resultado 3.

5.3.8. Cobertura del Resultado 3

En relación a la cobertura del resultado 3 del proyecto, podemos precisar los siguientes puntos:

- En el punto 5.1.4. (Evaluación de desempeño del resultado 3), se puede ver que todos los indicadores propuestos del Resultado 3, han sido cumplidos satisfactoriamente.
- Lo mismo para éste resultado también se puede ver que las actividades planteadas por el proyecto se han realizado con muy pocas variaciones operativas, las mismas que fueron hechas en función a los avances y las condiciones de cada comunidad.

5.3.9. Lecciones aprendidas para el Resultado 3

A continuación se presenta las lecciones aprendidas para el resultado 3:

- Reglas claras, mejores resultados

En proyectos “grandes” como el presente donde se tienen a varias comunidades beneficiarias, con varios componentes y actividades, donde las mismas deben ser desarrollados por varios técnicos existe el riesgo de tener diferentes interpretaciones y transmisión de la comunicación a los diferentes actores beneficiarios, lo que puede generar malos entendidos y hasta distorsiones en la información, lo que podría llegar a afectar en la implementación así como en los resultados finales del proyecto. Es imperioso desde los inicios tener las reglas bien claras y que sean comunes y tengan el mismo significado para todos los técnicos y técnicas involucrados en el proyecto, de manera que al transmitir no se tengan otras interpretaciones o malos entendidos; asimismo para que no haya inconvenientes se debe firmar un “acuerdo de cooperación” con los beneficiarios y beneficiarias donde se establezca claramente los objetivos, beneficios y responsabilidades de todas las partes involucradas; una vez firmado éste acuerdo se lo debe mantener hasta el final.

- La importancia del Recurso Humano en los logros del proyecto

La mayoría de las comunidades donde se desarrolló el proyecto se encuentran ubicadas a distancias muy alejadas de las capitales de provincias y/o municipios, esto conlleva algunas “situaciones desfavorables” para el trabajo de los técnicos y técnicas, tales como largas distancias de viajes en malas condiciones; alojamiento y alimentación muchas veces inadecuadas; alejamiento prolongado de sus familias, horas adicionales de trabajo, etc., todo esto influye en diferentes niveles el normal desarrollo de las actividades de los técnicos. En la implementación del presente proyecto, debido a estas situaciones se dio incluso el alejamiento de algunos (especialmente en la provincia de Vallegrande), de los técnicos, situación que trajo algunas consecuencias para el proyecto, tales como: retrasos en la ejecución, cierto rechazo por parte de los beneficiarios y beneficiarias con los nuevos técnicos. En éste sentido como aprendizaje para implementar proyectos de éstas características, es tener mucho cuidado en la selección y mantenimiento de los técnicos y técnicas, algunos elementos a tomar en cuenta es que preferentemente los técnicos y técnicas deben ser oriundos de las zonas del proyecto, que conozcan los usos y costumbres así como la realidad de la zona; asimismo es muy importante la motivación desde el punto de vista institucional con los técnicos y técnicas, que pueden ser premios por logros alcanzados; eventos de confraternización familiares; viajes de los técnicos con las familias; talleres de capacitación relacionados con la temática del proyecto así como de desarrollo personal/familiar; compensaciones de horas extras de trabajo;

facilidades de transporte a las comunidades; mejores condiciones de alojamiento y alimentación en las comunidades alejadas.

- Llevar a la práctica lo que se predica

“En casa de herrero cuchillo de palo”, señala el refrán: este dicho es muy común en el medio y muchas veces es cierto; sin embargo no debería ser en proyectos donde se tiene principios que tienen que ver con cuidado y preservación del medio ambiente; género – generacional; bienestar humano, etc., se debe ser estricto y coherente entre lo que se predica y se aplica. En la implementación del proyecto hubo una situación muy contradictoria como el hecho de haber talado los árboles de melendre, en las comunidades de Seivas y Ruda Pampa del municipio de Pasorapa, para obtener postes que fueron utilizados en la implementación de las REPANAs; ésta situación ha sido muy criticada por los comunarios y comunarias debido a ésta situación (incoherencia), por otro lado el árbol de melendre tiene mucho significado ambiental - económico en esas comunidades porque es uno de los pocos árboles que sirve como alimento, especialmente en época de sequía para el ganado vacuno de la zona.

Estas situaciones incluso podrían llevar a afectar de manera significativa la implementación de los proyectos de éstas características; por consiguiente es muy importante “consultar” de manera permanente con los diferentes actores, especialmente en situaciones donde podría afectar intereses sociales, políticos, ambientales o económicos.

5.3.10. Conclusiones y recomendaciones para el Resultado 3

Una vez evaluado al resultado 3, concluimos con los siguientes puntos:

- Todos los indicadores del resultado 3, han sido cumplidos de manera satisfactoria; en consecuencia los logros más importantes de éste resultado se los resume en los siguientes puntos:
 - ✓ Se ha reducido de manera sustancial el uso de agroquímicos en la producción agropecuaria, con lo que se ha iniciado el proceso de la producción orgánica.
 - ✓ Implementación de las REPANAs en 8 comunidades de la provincia Campero; con el consiguiente beneficio ambiental y social que esto implica, para todas las comunidades.
 - ✓ Incremento sustancial de los ingresos económicos en las familias beneficiarias con los sistemas de riego y fincas modelos.
 - ✓ Mejoramiento de la seguridad alimentaria familiar, de las familias beneficiarias directamente con el proyecto así como de la comunidad en general.
- Desde el punto de vista de los beneficiarios, éste resultado ha sido el más valorado por todas las comunidades donde se ha implementado el proyecto.

En consecuencia recomendamos lo siguiente:

- En las comunidades donde no se ha completado todavía la instalación de algunos sistemas de riego (municipios de Pasorapa y Omereque), ver la posibilidad de hacerlo lo más antes posible; una vez se disponga de condiciones principalmente agua en las estructuras implementadas para el funcionamiento.
- Se recomienda dar apoyo y seguimiento a los beneficiarios de estos sistemas de riego y fincas modelos, hasta que todos hayan utilizado dichos sistemas y vean los resultados de al menos una producción.
- Los beneficiarios de los sistema de riego y finca modelo al momento de realizar las entrevistas para la evaluación final y externa, no todos tenían la información precisa del impacto generado por éstas acciones porque no habían visto los resultados de sus sistemas de riego, por consiguiente se recomienda hacer una nueva evaluación para tener información más precisa de los impactos generados en las diferentes comunidades.
- Se recomienda hacer un muestreo para evaluar y cuantificar de manera precisa la diferencia desde el punto de vista económico, ambiental (reducción del consumo de agua); entre el sistema tradicional que ellos utilizaban y el sistema de riego propuesto. En éste punto es necesario hacerlo en diferentes tipos de terrenos y con diferentes productos.
- Se recomienda reforzar y/o complementar el tema de la capacitación y aplicación de los biocontroladores en las diferentes comunidades donde ha intervenido el proyecto; asimismo es recomendable evaluar y cuantificar los resultados y comparar los resultados desde el punto de vista económico, ambiental, de salud entre la aplicación de los biocontroladores y el uso de los agroquímicos tradicionales.

6. Otros Impactos, Lecciones, recomendaciones y propuestas de mejora del proyecto

La implementación del proyecto ha generado otros impactos así como lecciones, recomendaciones y propuestas de mejora.

6.1. Otros impactos

A continuación señalamos otros impactos generados por el proyecto.

- Para la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, esta experiencia de realizar la formación de líderes en convenio con ICO, ha sido algo inédito, es decir primera vez que la Universidad Pública realiza una formación a “campesinos adultos” y que no sean bachilleres; ésta situación ha merecido el reconocimiento y respaldo de las autoridades de alto nivel de la superior casas de estudio; por lo que además de sacar un boletín impreso de ésta experiencia donde muestre el proceso, los resultados e impactos tienen planificado trasladar ésta experiencia con otras regiones a nivel departamental.
- Los 9 Gobiernos Municipales donde se ha realizado el proyecto están con muchas expectativas y con las puertas abiertas para poder firmar un nuevo

convenio con ICO para implementar proyectos de las características del “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba”. Están conscientes que algunos de ellos no han cumplido económicamente en su totalidad con lo acordado en el convenio en éste proyecto, sin embargo dado los resultados están dispuestos a hacerlo y en caso de darse una nueva oportunidad no tendrían los problemas presentados.

- La implementación del proyecto ha contribuido para que ICO a nivel Institucional se posicione, como una Institución responsable, creíble, práctica que trabaja siempre buscando el bienestar de las comunidades, en todos los municipios donde se implementó el proyecto, pero fundamentalmente en los municipios donde recientemente está ejecutando acciones como son Pasorapa y Omereque.
- Todavía no es posible cuantificar el impacto que tendrá el proyecto sobre el fenómeno de migración de la gente de las comunidades a las ciudades, sin embargo estamos seguros que tendrá sus efectos e impactos; en las entrevistas en varias ocasiones hemos escuchado que si el proyecto se hubiese realizado antes, seguramente la gente no hubiese dejado sus comunidades; una anécdota es la señalada por el Sr. Julio Gallego Presidente de la OTB y beneficiario del proyecto (Rasete – Quirusillas), quién manifestó que no le querían dar ítem para profesores de su escuela porque solamente habían 3 estudiantes por lo que se puso en campaña para conseguir familias con niños en edad escolar, lo que no tuvo muchos problemas porque ahora en su comunidad hay condiciones para vivir bien y progresar. Una historia muy parecida es la que nos contó la Sra. Silvia Quispe de Veizaga, beneficiaria del proyecto de Torrecillas - Comarapa, quién después de vivir en la ciudad buscó apoyo a ICO para ser beneficiaria del proyecto, los resultados conseguidos han hecho que se quede definitivamente en su comunidad y darle buen uso a sus terrenos que tiene, después que estaban totalmente abandonados.

6.2. Otras Lecciones

A continuación señalamos otras lecciones:

- Buena idea, la estrategia de hacer participar e involucrar a los gobiernos municipales en proyectos de éstas características

La mayoría de las Alcaldías de los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba, son “relativamente pequeñas” con presupuestos muy limitados para desarrollar proyectos, ambientales, productivos, económicos y sociales para las organizaciones y sociedad en general; sin embargo desde el punto de vista político – social, cuentan con algunas fortalezas tales como prestigio, contactos políticos, historia institucional. En consecuencia es importante realizar alianzas estratégicas con estos gobiernos municipales, porque permite obtener algunas sinergias interinstitucionales importantes tales como: respaldo y co-operación de la institución pública que está más cerca de las

comunidades; fondos adicionales provenientes de la contraparte de las Alcaldías; además todas las alcaldías están con mucha predisposición en implementar proyectos con ICO.

Al implementar éstos proyectos, se debe también mencionar acerca de la participación de las Alcaldías en el proyecto, esto se lo debe hacer de manera constante en todos los medios y eventos de información del proyecto; también se debe establecer un mecanismo de información técnica y económica del proyecto de manera que esta llegue a los principales actores, especialmente a los gobiernos municipales. Por otro lado es prioritario el involucramiento técnico – operativo de parte de las alcaldías en el proyecto; con lo que se logrará mayor sostenibilidad al proyecto.

7. Evaluación de cumplimiento de eficiencia y eficacia del proyecto

7.1. Evaluación del cumplimiento de la eficiencia del proyecto

Para realizar la evaluación de la eficiencia del proyecto, a continuación se presentan los siguientes cuadros:

CUADRO 16
PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Concepto	Gobierno Vasco		Otras	Total
	Fecha	(Euro)	(Euro)	(Euro)
Presupuesto				
Inicial		586.748,25	182.129,00	768.877,25
Modificado		586.748,25	182.129,00	768.877,25
Ingresos				
1 ^{er} período	28/01/2009	234.696,00	14.159,70	248.855,70
2 ^o período	17/12/2009	234.696,00	117.953,05	352.649,05
3 ^{er} período	02/12/2010	117.348,45	50.003,41	167.351,86
Total		586.740,45	182.116,16	768.856,61
Gastos				
1 ^{er} período	31/08/2009	152.732,44	14.159,70	166.892,14
2 ^o período	30/06/2010	264.562,49	117.953,05	382.515,54
3 ^{er} período	31/12/2010	169.668,24	50.003,41	219.671,65
Total		586.963,17	182.116,16	769.079,33
Grado ejecución (%)				
Sobre Presupuesto		100,04%	99,99%	100,03%
Sobre Ingresos		100,04%	100,00%	100,03%

Fuente: Informe final del proyecto, realizado por ICO

CUADRO 17
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE CONTRAPARTE POR PARTE DE LAS
ALCALDÍAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Nro	ALCALDÍA	% DE CUMPLIMIENTO DE CONTRAPARTE
1	Pasorapa	100%
2	Comarapa	100%
3	Quirusillas	100%
4	Trigal	100%
5	Omereque	82,51%
6	Vallegrande	35,9%
7	Pampagrande	----
8	Moro Moro	----
9	Pucará	----

Fuente: Informe final del proyecto, realizado por ICO

- El cuadro 16 nos muestra que ICO no ha realizado ninguna modificación al presupuesto inicial solicitado y aceptado por el organismo financiador; por consiguiente desde el punto de vista de “respeto a los presupuestos establecidos inicialmente en el contrato”, ha sido altamente eficiente.
- El mismo cuadro (cuadro 16), nos muestra que el cronograma y tiempos de los desembolsos estuvieron de acuerdo a lo previsto; en consecuencia desde el punto de vista de “cronograma de y tiempos previstos”, el organismos ejecutor, también ha sido altamente eficiente.
- En cuanto al grado de ejecución, la implementación del proyecto ha alcanzado el 100%, por lo que deducimos también que, desde el punto de vista de “grado de ejecución” ha sido eficiente.
- El cuadro 17, nos muestra que 4 Alcaldías han cumplido con el 100% de su contraparte económica al proyecto, 1 cumplió con el 82,5%, otra con 35,9% y las restantes 3; al momento del cierre del proyecto no habían realizado el respectivo desembolso de sus contraparte. Si bien no todos los Gobiernos Municipales, cumplieron con sus compromiso asumidos, sin embargo, debemos señalar que ICO ha realizado todos los esfuerzos para que no afecte a los resultados finales del proyecto; en consecuencia, desde el punto de vista de “eficiencia”, es importante resaltar los esfuerzos institucionales en conseguir los objetivos y resultados del proyecto.
- La estrategia institucional de ICO, en realizar alianzas con diferentes organizaciones e instituciones como las Alcaldías; Universidad Autónoma Gabriel René Moreno; Proveedores de equipos y herramientas de sistemas de riego; La Parroquia Arquidiocesana de Vallegrande “Dulce Nombre de Jesús” y los mismos beneficiarios y beneficiarias ha sido un factor muy importante y trascendental en términos de eficiencia del proyecto, toda vez que se realizaron “negociaciones y acuerdos” que permitió hacer eficiente los recursos económicos del proyecto.

7.2. Evaluación de cumplimiento de eficacia del proyecto

Objetivo General del Proyecto: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de familias campesinas de los Valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba en base al manejo equitativo y sostenible de sus recursos productivos.

De acuerdo a la evaluación de cada uno de los resultados podemos precisar lo siguiente:

- Sin lugar a dudas que el objetivo general del proyecto “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba”, se ha cumplido a cabalidad, por todo lo expuesto en el análisis realizado a los tres resultados.

Objetivo específico del proyecto: Organizaciones de base de 35 comunidades campesinas fortalecidas, impulsan (*promueven, diseñan, implantan*) participativamente acciones de desarrollo comunal con sostenibilidad social, económica y ambiental.

- Al igual que el objetivo general, podemos precisar que el objetivo específico también se ha cumplido a cabalidad, por todo lo expuesto en el análisis realizado a los tres resultados.

En términos de eficacia, además del cumplimiento a cabalidad de los objetivos general y específicos, así como de los 3 resultados establecidos en el proyecto, la implementación del proyecto ha permitido el logro de otros efectos no previstos, señalados en los análisis previos, donde los más importantes son:

- El fortalecimiento institucional del organismo ejecutor del proyecto – ICO.
- Desarrollar capacidades entre las lideresas, líderes de tecnología sostenible así como los mismos beneficiarios y beneficiarias de los sistemas de riego, en cuanto a instalación de éstos sistemas.
- Para la U.A.G.R.M. fue muy importante el hecho de participar en el proyecto, porque gracias a ello logró desarrollar un modelo de formación de personas adultas, campesinas y campesinos no bachilleres, con muchas perspectivas para la población boliviana.
- Motivar para que los líderes y lideresas, así como la misma población que no se “animaban” en participar en cargos políticos, cívicos y/o sociales, participen activamente y ocupen cargos y jueguen un rol fundamental en las OTBs, sindicatos, comités de vigilancia, asociaciones, etc.

Otro indicador que permite afirmar sobre la eficacia del proyecto es el grado de satisfacción de todas y todos los beneficiarios del proyecto, así como lideresas y líderes de los cursos y de los mismos dirigentes vecinales, quienes en general ponderaron en alto grado el cumplimiento en cantidad y calidad de todo lo “prometido”; de igual manera han resaltado las facilidades que tuvieron en acceder a todas las actividades que fueron desarrolladas en el marco del proyecto.

8. Análisis de las transversales del proyecto

A continuación en la siguiente tabla se hace un análisis de las seis transversales al proyecto en su conjunto.

Transversal	Calificación y análisis de las transversales
<p>Transversal 1: Perspectiva de género</p>	<p>Calificación: ALTA; El tema género tiene una “calificación alta” porque ICO durante toda la ejecución del proyecto ha tomado en cuenta una participación equitativa y en igualdad de oportunidades en todas las actividades ejecutadas, preocupándose y realizando acciones de manera constante con la finalidad de facilitar la participación igualitaria tanto a mujeres como a los hombres; prueba de ello es que los cursos de liderazgo tuvieron la misma cantidad de hombres y mujeres; lo mismo las actividades relacionadas a talleres, encuentros, etc. Un ejemplo fehaciente es el realizado en los cursos de liderazgo desarrollado por el proyecto, donde las mujeres con hijos que asistieron a estos cursos tuvieron todo el apoyo y las facilidades del cuidado de sus hijos, durante las jornadas de clases. Debido a ésta situación de la “perspectiva de género” propuesta en el proyecto ha conseguido “romper paradigmas”, como el hecho de lograr la participación plena de las mujeres en organizaciones sindicales donde hasta antes del proyecto éstas organizaciones tenían ejercicio total del hombre, sin ninguna opción de participación activa y/o pasiva para las mujeres. En las otras actividades desarrolladas por el proyecto, tales como implementación de las fincas modelos, también “la perspectiva de género”, fue muy evidente porque ICO hizo los esfuerzos por brindar igualdad de oportunidades tanto a las mujeres como a los hombres.</p>
<p>Transversal 2: Fortalecimiento de las capacidades locales</p>	<p>Calificación: ALTA; El “Fortalecimiento de las capacidades locales”, fue uno de los componentes que tuvo mayor énfasis en la implementación del presente proyecto, por los puntos que se anotan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de lideresas y líderes en “Gestión Pública” y “Tecnología Sostenible”. • Capacitación de la dirigencia de las organizaciones de base en aspectos relacionados con sus roles, la sensibilización a las bases sobre las acciones que desarrollan los dirigentes y la facilitación a la población para el acceso a la información. • Implementación de acciones (talleres, reuniones, llenado de hojas de vida, etc), para mejorar la autoestima de la población. • Construcción participativa de las normas que rigen la organización comunal. • Capacitación a lideresas, líderes, beneficiarias y

	<p>beneficiarios del sistema de riego y fincas modelo en sistemas de riego y tecnologías sostenibles.</p> <p>La implementación de estas acciones ha permitido el fortalecimiento de las capacidades locales de los actores involucrados en el proyecto.</p>
<p>Transversal 3: Generación de procesos de participación</p>	<p>Calificación: ALTA; De acuerdo a la evaluación realizada, es evidente que en todas las actividades realizadas por ICO, se tomó en cuenta procesos participativos. Esta afirmación queda sustentado por los siguientes puntos que enunciamos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se hizo participar a todas las alcaldías de las 35 comunidades donde se desarrolló el proyecto, directamente a través de un convenio de cooperación. ➤ Las actividades más importantes fueron realizadas con la participación activa de los principales actores; por ejemplo en la selección de los líderes y lideresas que asistieron a los cursos, participaron directamente las organizaciones de base y/o comunidad. ➤ En la realización de las “actividades generales”, por ejemplo talleres y/o reuniones para trabajar el tema de autoestima, se utilizaron metodologías muy dinámicas y participativas; las mismas que tomaban en cuenta la realidad, así como usos y costumbres de las diferentes comunidades.
<p>Transversal 4: Potenciación de la organización</p>	<p>Calificación: ALTA; la implementación del presente proyecto le ha permitido a ICO fortalecerse y potenciarse organizativamente por lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le ha permitido reconstruir su plan estratégico, cuyos principales elementos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ VISIÓN: <i>La población de los valles interandinos del área central de Bolivia construye un nuevo modelo societal, en el contexto de los cambios nacionales y globales, que sea justo, equitativo, sin exclusiones y con un manejo racional de los recursos naturales.</i> ➤ Misión: <i>Formular e impulsar propuestas que faciliten el empoderamiento político y el fortalecimiento económico de la población excluida en los valles interandinos de la zona central de Bolivia; a través de la ejecución de proyectos, con un equipo decisonal y ejecutivo respetuoso del medio ambiente y comprometido con el proceso de cambio que vive el país y con los intereses y saberes de la población.</i> ➤ Objetivos ➤ Área Política: <i>Mayor participación de la población excluida, en estructuras organizativas reivindicativas, políticas y económicas y en espacios de ejercicio de poder y de definición de políticas públicas en el contexto del proceso de</i>

	<p><i>cambio.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Área Económica: <i>Las/os campesinas/os pobres desarrollan su estrategia económica (familiar / comunal) basado en el uso sostenible de recursos naturales (p.e. agua y suelo) y los saberes, prácticas e insumos locales; garantizando así su seguridad alimentaria.</i> ➤ Área Ambiental: <i>La población excluida tiene mayor disponibilidad y mejora el acceso a los recursos naturales y aportan a mitigar los efectos del calentamiento global con prácticas de manejo sostenible como el establecimiento de REPANAS, CANAPAS y otros.</i> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación del presente proyecto ha coincidido con la aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado – NCPE, lo cual ha generado el reajuste de sus documentos constitutivos de ICO (Estatutos y Reglamentos). • A nivel operativo, con la implementación del presente proyecto, ICO decide aperturar oficialmente una oficina provincial en la capital del municipio de Pasorapa, con la finalidad de que a partir de este centro de operación se atiendan los proyectos en el territorio de la provincia Campero del departamento de Cochabamba. • Gracias a la experiencia piloto de la implementación de los cursos en Gestión Pública y Tecnología Sostenible; ICO decide concretizar la construcción de un centro de capacitación de líderes y lideresas, en la ciudad de Vallegrande. • Con la implementación del presente proyecto, ICO ha desarrollado capacidades internas en temas relacionados con la producción agroecológica, manejo integral del agua, la gestión pública comunitaria, autoestima y género – generacional. • En el orden administrativo; ICO, durante la implementación del proyecto ha actualizado algunos instrumentos administrativos de gestión, tales como manuales de funciones y de procedimientos, con el objetivo de adecuar estos a la nueva organización operativa.
<p>Transversal 5: Enfoque de derecho</p>	<p>Calificación: ALTA; A continuación se presentan los derechos fundamentales, en los cuales, tuvo un enfoque directo la implementación del presente proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El derecho a la salud ✓ El derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias ✓ El derecho a alimentos en cantidad suficiente ✓ El derecho a la educación ✓ La libertad de pensamiento, de conciencia y de religión ✓ El derecho a votar y a participar en la dirección de los

asuntos públicos

Justificación del enfoque de derecho, al implementar el proyecto:

- **Derecho a la salud;** el hecho de haber trabajado en la promoción de la producción “agro-ecológica”, así como la producción de verduras y hortalizas saludables a través de las fincas modelos, nos permite afirmar que el proyecto tuvo incidencia en el “derecho a la salud”. De igual forma la implementación de las REPANAs, además de la conservación de las fuentes de agua, permitió mejorar la calidad del agua utilizada tanto en el consumo directo, así como en las demás actividades de las diferentes comunidades. Otros argumentos que sustentan el enfoque de derecho del proyecto es que durante el curso de “Tecnología Sostenible”, las materias desarrolladas tuvieron un alto componente dirigido al derecho a la salud, tales como: Ecología y medio ambiente; Recursos naturales renovables; Diseño de finca agro sostenible; Planificación de la finca con criterios nutricionales; Implementación de finca modelo; Manejo de la finca modelo; Producción agroecológica; Manejo de cultivos, biodiversidad, asociaciones y rotaciones; Manejo de plagas y enfermedades.
- **Derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias;** de acuerdo a la evaluación realizada al proyecto, es evidente que uno de los resultados importantes conseguidos es el mejoramiento de las condiciones de trabajo; ello se consiguió gracias a la implementación de los sistemas de riego a través de los sistemas de goteo y/o aspersión; varias personas entrevistadas para graficar ésta situación metafóricamente mencionaron que con el nuevo sistema de riego “hasta un niño puede hacer el trabajo”; lo que antes significaba largas horas de trabajo tediosas y duras, ahora simplemente abriendo unas llaves se consigue regar. En el curso de “Tecnología Sostenible”, de manera permanente en los diferentes módulos se desarrollaron aprendizajes relacionados con las buenas prácticas agrícolas, con la finalidad de mejorar las condiciones laborales (por ejemplo: Implementación de fincas modelos; producción agro ecológica; Manejo de cultivos, biodiversidad, asociaciones y rotaciones; Manejo de plagas y enfermedades).
- **Derecho a alimentos en cantidad suficiente;** Otro de los logros importantes del proyecto, sin lugar a dudas fue el mejoramiento de la alimentación de hombres y mujeres de las comunidades donde se ejecutó el proyecto, así como de los consumidores donde comercializan sus productos

	<p>agropecuarios. Con la implementación del proyecto en la mayoría de las comunidades han mejorado en cantidad y calidad la producción de alimentos, esto se logró gracias a los cursos de “Tecnología Sostenible”, así como la implementación de las fincas modelos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho a la educación; El derecho a la educación fue uno de los principales enfoques del proyecto. Los cursos de “Gestión Pública” como “Tecnología Sostenible”, marcó un hito en la educación boliviana, porque fue la primera experiencia, donde una Universidad Pública, como la Gabriel René Moreno – U.A.G.R.M., capacita y otorga título con todos los respaldos correspondientes a personas adultas, proveniente de comunidades alejadas y que no sean bachilleres. Esta situación ha merecido el reconocimiento y valoración en alto grado por parte de las mujeres y hombres que participaron de estos cursos así como de la misma universidad, porque señalan que están cumpliendo con una de las principales declaraciones de la UNESCO como es “La educación es permanente y continua sin importar la edad”. • Libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; Durante las entrevistas y talleres se pudo evidenciar que ICO ha dado las mismas oportunidades a las mujeres y hombres de las diferentes comunidades para que participen en las diferentes actividades propuestas por el proyecto sin hacer preferencia a pensamiento, religión, condición social, cultura. En el curso de “Gestión Pública”, el tema de los derechos humanos fue prioritario y se lo desarrolló con mucho énfasis en diferentes módulos, tales como: Generalidades sobre los derechos humanos; Derechos sociales, económicos y medio ambiente; Derecho a la propiedad; Derecho de la niñez, adolescencia, juventud y familia; Derecho de las personas adultas, mayores, discapacitados y personas privadas de libertad; Derecho de los usuarios y usuarias y consumidores y consumidoras; Equidad de género. Todos estos temas de derecho que aprendieron los líderes y lideresas lo están aplicando y difundiendo en sus respectivas comunidades. • Derecho a votar y a participar en la dirección de los asuntos públicos; Uno de los indicadores del resultado 1 del proyecto fue “<i>al finalizar el proyecto al menos el 50% de las comunidades beneficiarias han propuesto candidatos y candidatas para las próximas elecciones municipales</i>”, además de haberse logrado en un alto porcentaje dicho indicador, la implementación del proyecto ha generado
--	---

	<p>otros logros como la participación de mujeres y hombres en diferentes espacios públicos y privados (OTBs, Sindicatos; Comités de Vigilancia; Asociaciones, etc.).</p> <p>El curso de “Gestión Pública”, dentro su malla curricular, contempló temas relacionados con el derecho a votar y a participar en la dirección de los asuntos públicos: Democracia y organizaciones democráticas; Órgano electoral; Organizaciones comunitarias y organizaciones de base; Constitución política del estado; Régimen electoral transitorio.</p>
<p>Transversal 6: Sostenibilidad ecológica</p>	<p>Calificación: ALTA; El tema de “sostenibilidad ecológica”, en el presente proyecto ha tenido un espacio muy importante, toda vez que en todas las actividades desarrolladas ha estado presente de manera directa e indirecta; a continuación señalamos los puntos más importantes, donde se demuestra la transversal de la “sostenibilidad ecológica”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el curso de “Tecnología Sostenible”, varias materias tuvieron el enfoque de “sostenibilidad ecológica”, tales como: Ecología y medio ambiente; Recursos naturales renovables; Recursos naturales no renovables; Manejo de la finca modelo y sostenibilidad; Producción agroecológica; manejo de cultivos, biodiversidad, asociaciones y rotaciones; manejo de plagas y enfermedades. De igual forma en el curso de “Gestión Pública”, se desarrollaron materias relacionadas con la sostenibilidad ecológica, tales como: Derechos sociales, económicos y medio ambiente; Enfoque etno-cultural. • La implementación de las REPANAs, tiene como principales beneficios: Incremento en el caudal de fuentes de agua; Incremento de la calidad de las aguas; Reducción de la contaminación del agua para consumo humano con coliformes de los animales; Regeneración de especies de flora y fauna dentro del área protegida; Mayor conciencia sobre la problemática de la gestión y uso del agua en la población y gobiernos locales. • Las fincas modelos propuestas en el proyecto permiten generar una sostenibilidad ecológica porque: Hay reducción de agroquímicos; producción de alimentos más saludables; reducción de la contaminación de las aguas subterráneas y superficiales así como de los suelos; incremento de la vida útil de los terrenos cultivables. • Los sistemas de riego, también tienen un alto componente de sostenibilidad ecológica debido a los siguientes puntos: Reducen de manera significativa el consumo de agua en los cultivos agrícolas; Se consigue productos más limpios y saludables para el consumo humano; Reduce la erosión de los suelos cultivables; Reducción en el uso de agroquímicos.

9. Conclusiones y recomendaciones finales del proyecto

Una vez concluido con la evaluación de los tres resultados y objetivos del proyecto hacemos las siguientes conclusiones finales:

- Los impactos económicos, ambientales, sociales y políticos generados por el proyecto en las 4 provincias colmaron las expectativas de todos los actores involucrados directamente así como de manera indirecta.
- La lógica de intervención del proyecto en la ejecución de las principales actividades ha sido el adecuado, sin embargo en algunos municipios (sobre todo Pasorapa y Omereque), hubieron retrasos, lo que no permitió el cumplimiento total de todas las actividades propuestas. Según testimonio de los técnicos de ICO, así como de las personas entrevistadas estos retrasos se dieron principalmente debido al acortamiento de la época de lluvia y la sequía larga que coincidió con el periodo de desarrollo del proyecto.
- La implementación del proyecto desde todo punto de vista ha sido muy pertinente porque ha trabajado en base a los principales problemas que tienen las diferentes comunidades, con lo que se ha demostrado de manera práctica que existen alternativas que promueven un desarrollo sostenible.
- La propuesta del modelo planteado por el proyecto es adecuada para generar un desarrollo sostenible a corto, mediano y largo plazo en las comunidades de los valles interandinos de Santa Cruz y Cochabamba.
- La inversión realizada en la implementación del presente proyecto tanto por los financiadores, las alcaldías así como los mismos beneficiarios, ha sido “bien invertido” y de manera eficiente, por los impactos logrados a corto, mediano y largo plazo.
- Si bien ha habido algunos imprevistos en la ejecución de algunas actividades, se puede concluir que las mismas han sido producto de la “experiencia piloto”, que implicó poner en práctica “actividades nuevas”, sin embargo la experiencia institucional de ICO ha hecho que reaccionen oportunamente con la consiguiente rectificación a los inconvenientes presentados.
- Finalmente concluimos que ICO, tiene la capacidad, experiencia y goza de un buen prestigio en los municipios de los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba, para llevar a cabo proyectos de la envergadura del “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible en los Valles Interandinos de Santa Cruz y Cochabamba”.

En consecuencia hacemos las siguientes recomendaciones finales al proyecto:

- Sistematizar la experiencia del proyecto tomando en cuenta todos los aciertos y los aspectos por mejorar, de manera que se constituya en una propuesta de “Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Comunal Sostenible”, en diferentes regiones de Bolivia.
- Es muy importante tomar en cuenta el contexto político y social del país y hacer un análisis más profundo de los “supuestos” que se puedan dar durante la implementación del proyecto, esto podría influir de alguna manera en la implementación del mismo como ha ocurrido en el presente proyecto.

- Toda vez que muchos de los sistemas de riego se han terminado de instalar a fines del año 2010 y comienzos del presente año (2011) y otros que todavía no han sido instalados, se recomienda hacer una nueva evaluación, es preferible que ésta evaluación se la haga al menos cuando todos hayan tenido la oportunidad de aplicar al menos una vez sus respectivos sistemas de riego; ésta información puede ser más precisa a la actual en lo concerniente a los impactos logrados por éstos sistemas.
- Es imperioso dotar de herramientas y capacidades específicas a los técnicos del proyecto en temas relacionados directamente con los objetivos y resultados del proyecto, por ejemplo Municipalidad; Desarrollo Organizacional especialmente en OTBs y Sindicatos; Control de plagas a través de los biocontroladores, Autoestima; Instalación de sistemas de riego y REPANAs. Estas capacitaciones deben ser realizadas al inicio del proyecto e ir actualizando de manera permanente, así como intercambios de experiencias entre los diferentes técnicos.
- Se recomienda hacer los esfuerzos necesarios para ver la posibilidad de replicar la experiencia con las características del proyecto, en las mismas comunidades y/u otras de los mismos municipios, toda vez que existen muchas expectativas de otras familias y/o comunidades de acceder a beneficios como los ofrecidos en el proyecto.
- Se recomienda tomar en cuenta todas las lecciones aprendidas y recomendaciones sugeridas en cada uno de los resultados del presente informe, para proyectos similares o con características similares.

10. Referencias de SIGLAS

Para facilitar la comprensión del presente informe se ha elaborado la siguiente guía de “Referencias de SIGLAS”, donde se han incluido las siglas utilizadas en el presente documento.

- **ICO:** Instituto de Capacitación del Oriente
- **ONG:** Organización No Gubernamental
- **OTB:** Organización Territorial de Base
- **UAGRM:** Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- **PEDC:** Plan Estratégico de Desarrollo Comunal
- **OAA:** Organización Administradora del Agua
- **POA:** Plan Anual Operativo
- **REPANA:** Reserva del Patrimonio Nacional
- **GM:** Gobierno Municipal
- **NCPE:** Nueva Constitución Política del Estado
- **UNESCO:** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – Organización de Educacional, Científica y Cultural de las Naciones Unidas

11. Glosario

A continuación se presenta este Glosario, con la finalidad de incluir términos utilizados en el presente informe.

- **ACTIVIDAD:** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan insumos para generar productos terminados.
- **ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO:** procedimiento para evaluar la conveniencia de una intervención sopesando costos y beneficios, incluyendo aquellos para los cuales el mercado no existe o para los que no provee una medida satisfactoria de valor económico.
- **ANÁLISIS COSTO – EFECTIVIDAD:** Estudio de las relaciones entre el costo de la intervención y sus resultados, expresándolos como costo por unidad de resultado logrado. Se usa cuando no puede dársele fácilmente un valor monetario a los resultados.
- **ÁRBOL DE OBJETIVOS:** Representaciones descriptivas de las relaciones medios-fines de la estrategia puesta en una intervención.
- **ÁRBOL DE PROBLEMAS:** Representaciones descriptivas de las relaciones causa-efecto de los problemas.
- **ACTORES IMPLICADOS:** Gobiernos, agencias, instituciones, entidades de la sociedad civil, organizaciones gubernamentales, universidades, asociaciones de profesionales y empresariales o empresas privadas entre otros, que participan directa o indirectamente, en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política de desarrollo.
- **AUDITORIA:** Actividad de control centrada en la valoración del cumplimiento de la normativa y regulaciones vigentes aplicables.
- **BENEFICIOS:** Es el valor o la utilidad de los resultados de una intervención. Estos serán generalmente los objetivos finales del programa, pero también pueden hablarse de aquellos beneficios que no pertenezcan al programa en sí.
- **BENEFICIARIOS:** individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no destinatarios de la misma. Términos conexos: destinatarios, grupo meta, población objetivo.
- **CAPACIDAD INSTITUCIONAL:** Posibilidad de una organización para dirigir y gobernar su propio desarrollo.
- **COBERTURA:** Medida de la proporción de destinatarios o destinatarias de una intervención que han sido efectivamente beneficiados con ella. La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios reales de una intervención y en la valoración de su adecuación con los destinatarios previstos, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso que hayan podido existir.
- **CONCLUSIONES:** Indican los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada apoyándose en los datos recopilados y en su análisis e interpretación mediante una cadena transparente de enunciados. En las conclusiones se presta atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades.

- **CONTRAPARTE:** Gobiernos, agencias, instituciones, entidades de la sociedad civil, universidades, asociaciones profesionales y empresariales o empresas privadas del país receptor de la ayuda.
- **DESEMPEÑO:** Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de promoverlo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
- **DESTINATARIOS:** Población objetivo (meta o diana) de una intervención. Nota: los destinatarios de una intervención pueden coincidir o no con aquellos que realmente se benefician de ella, beneficiarios y otras partes interesadas. Término conexo: beneficiarios.
- **EFEECTO:** Cambio intencionado o no, debido directa o indirectamente a una intervención.
- **EFICACIA:** Grado de consecución de los objetivos de una intervención en función de su orientación a resultados.
- **EFICIENCIA:** Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados para ello.
- **ESTRATEGIA:** Conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en determinado territorio, sector o periodo de tiempo, de un conjunto de intervenciones de carácter más operativo. También se denomina estrategia de intervención a las relaciones causales entre los recursos, actividades, resultados y objetivos.
- **ESTUDIO DE BASE.** Análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones. Asociado a este término se encuentra la *Línea de base* que supone la valoración, cuantitativa o cualitativa, de la batería de indicadores que caracteriza a la situación de partida de una intervención.
- **EVALUACIÓN:** Apreciación sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica, resultados e impactos de una intervención a través de la aplicación de un conjunto de técnicas propias de las ciencias sociales.
- **EVALUACIÓN EXTERNA:** Evaluación realizada por entidades y/o personal ajeno a los organismos donantes, ejecutores y gestores de la intervención.
- **EVALUACIÓN PARTICIPATIVA:** Evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en su diseño, implementación e interpretación.
- **HALLAZGO (EVIDENCIA):** Constatación o afirmación basada en datos y hechos registrados sobre la intervención o intervenciones evaluadas.
- **IMPACTO:** Efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a la intervención.
- **INDICADOR:** Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia.
- **INFORMANTES CLAVES:** Personas o entidades que poseen información relevante para la evaluación y, al igual que el resto de actores, poseen

necesidades informativas en torno al proceso como potenciales usuarios o interesados de la evaluación.

- **INSUMOS:** Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.
- **LECCIONES APRENDIDAS:** Generalizaciones basadas en la experiencia de evaluación aplicables a situaciones más amplias, destacando puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de la intervención, y que identifiquen buenas o malas prácticas.
- **LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN:** Secuencia que explica la forma en que deberán lograrse los objetivos, identificándolas relaciones causales y supuestos subyacentes.
- **MARCO LÓGICO:** Herramienta que se utiliza para diseñar las intervenciones. Comprende la identificación de insumos, productos, efectos, impacto y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.
- **OBJETO DE EVALUACIÓN:** Intervención o intervenciones que son evaluadas. Puede ser una estrategia, un instrumento operativo o un grupo de intervenciones que cumplan determinados requisitos o sean especialmente significativas por su carácter innovador o su potencial para generar aprendizajes.
- **PARTES INTERESADAS:** Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención o en su evaluación.
- **PARTICIPACIÓN:** Proceso que permite que los actores interesados puedan intervenir en el diseño, aplicación y ejecución de la intervención y en su evaluación.
- **PERTINENCIA:** Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del país socio, las prioridades globales y políticas de los asociados y donantes y el contexto socio-político en el que se desarrolla la intervención.
- **PLANIFICACIÓN:** Proceso para identificar las necesidades y problemas de un territorio, colectivo o sector, establecer los objetivos a conseguir y determinar las actuaciones a emprender para provocar los cambios deseados. En algunos contextos se denomina planeamiento.
- **RECOMENDACIONES:** Propuestas derivadas de las conclusiones de la evaluación con la finalidad de mejorar la intervención evaluada mediante la consolidación de sus fortalezas y la reducción de las debilidades.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS:** Obligación de demostrar que se ha aplicado la intervención cumpliendo con las reglas y normas acordadas declarando los resultados obtenidos. Para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles.
- **RESULTADOS:** Producto o efecto directo (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que llegó el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la

recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

- **SEGUIMIENTO:** Proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros. Ofrece información necesaria para mejorar la gestión y aplicación de la intervención e imprescindible para su evaluación.
- **SOSTENIBILIDAD:** Continuación de los beneficios de una intervención después de concluida. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el paso del tiempo.
- **SUPUESTOS:** Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención. También hacen referencia a las hipótesis sobre las que se emiten juicios en la evaluación.
- **TÉRMINOS DE REFERENCIA:** Documento en el que se recogen las decisiones tomadas en el diseño de la evaluación: propósito, alcance y objetivos, criterios, cuestiones y metodología recomendada para realizar el estudio de evaluación, perfil solicitado al equipo de evaluación, recursos y tiempo asignado, y requisitos de presentación de informes, entre otros. Constituyen la principal referencia para el equipo evaluador sobre la evaluación que se pretende realizar.

Santa Cruz, Abril del 2011