



INFORME

EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO

“Comunidades indígenas originarias campesinas del municipio de Pojo fortalecidas en el acceso a sus derechos, para una gestión integral de su territorio con equidad y sostenibilidad ambiental”

Datos del proyecto:

Fecha de inicio: 30 de diciembre de 2017.

Fecha de finalización prevista: 30 diciembre 2019.

Fecha de finalización real: 31 diciembre 20

ELABORADO POR:

Consultora Esprella

Evaluadora responsable:

Anne Piepenstock

Cochabamba / Bolivia, 29 de marzo 2021

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1 Introducción	10
2 Objetivos y alcance	11
2.1 Objetivo de la evaluación	11
2.2 Desarrollo de la evaluación	13
3 Antecedentes	17
3.1 Contexto del Municipio de Pojo	17
3.2 Correspondencia del proyecto con el contexto del Municipio de Pojo	20
3.3 Correspondencia del proyecto con planes y estrategias institucionales de CIPCA.....	21
4. Análisis de los criterios y las preguntas de la evaluación	24
4.1 Criterios y preguntas	24
4.2 Temas transversales en la evaluación	25
5 Metodología	26
5.1 Enfoque metodológico de la evaluación	26
5.2 Alcances y limitaciones de los métodos de la evaluación	26
5.3 Consideración e Incorporación de las transversales en la evaluación	28
5.4 Realización de la evaluación.....	29
5.5 Cláusula de confidencialidad	29
5.6 Análisis de datos.....	29
6 Hallazgos	30
6.1 Pertinencia.....	30
6.1.1 Correspondencia de objetivo específico y resultados con prioridades de desarrollo ..	31
6.1.2 Valoración de la oferta del proyecto por parte de las y los beneficiarios.....	34
6.1.3 Coherencia de la planificación del proyecto	36
6.2 Eficacia.....	38
6.2.1 Logro de los resultados y del objetivo específico.....	38
6.2.2 Influencia de factores externos en el logro de resultados y del objetivo específico	43
6.3 Eficiencia.....	44
6.3.1 Correspondencia entre planificación y ejecución	44
6.3.2 Relación entre el uso de los recursos y los productos obtenidos.	45
6.3.3 Cumplimiento de los planes operativos	46
6.3.4 Suficiencia de los recursos en calidad y cantidad.....	46
6.4 Impactos	48
6.4.1 La difusión y adopción de la propuesta agroecológica con participación de mujeres..	48

6.4.2	Gestión ambiental territorial bajo principios de equidad	50
6.4.3	Participación de mujeres: fortalecer las organizaciones de mujeres.....	52
6.4.4	La planta transformadora de frutas: Cambiar la economía de las familias agricultoras	53
6.4.5	Participación social y política de mujeres y jóvenes	54
6.4.6	El caso de la frutilla.....	56
6.5	Sostenibilidad:	57
6.5.1	Sostenibilidad de la propuesta productiva.....	57
6.5.3	Sostenibilidad de la gestión ambiental territorial	58
6.5.4	Sostenibilidad de formación y capacitación.....	60
6.5.5	Sostenibilidad de la participación y ejercicio de derechos de mujeres y jóvenes	61
6.5.6	Estrategia de sostenibilidad de CIPCA.....	62
7	Conclusiones.....	63
8	Recomendaciones.....	66
9	Lecciones aprendidas	69
	Bibliografía.....	71

Índice de Tablas

Tabla 1:	Sub centrales y comunidades de intervención del proyecto.....	12
Tabla 2:	Etapas y actividades de la evaluación.....	14
Tabla 3:	Lista de Actores y Actividades realizadas con grupos beneficiarios.....	15
Tabla 4:	Lista de personas entrevistadas	16
Tabla 5:	Indicadores sociales población de Pojo	17
Tabla 6:	Comparación de rendimientos de 3 cultivos importantes en el Municipio Pojo	18
Tabla 7:	Correspondencia del Proyecto con Plan Estratégico.....	22
Tabla 8:	Comparación desafíos PEP en Pojo con ejes del proyecto	23
Tabla 9:	Métodos aplicados con grupos beneficiarios y otros actores.....	27
Tabla 10:	Preguntas generales en temas transversales según criterios CAD.....	28
Tabla 11:	Correspondencia de la planificación municipal y acciones del proyecto	31
Tabla 12:	Menciones de mujeres y jóvenes en FODA de planes distritales de gestión territorial.....	33
Tabla 13:	Intereses estratégicos de mujeres en el Municipio de Pojo.....	34
Tabla 14:	Comentarios al marco lógico del proyecto.....	37
Tabla 15:	Logro de resultados y del objetivo específico	38
Tabla 16:	Presupuesto, reformulaciones y ejecución	45
Tabla 17:	Presupuesto y gasto en productos y servicios.....	45
Tabla 18:	Personal del proyecto.....	47
Tabla 19:	Agenda municipal, avances y tipo de acciones necesarias.....	59

Abreviaciones

ACE	Alimentación Complementaria Escolar
APAN-P	Asociación de Productoras de Alimentos Nutritivos de Pojo
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
COEM	Comité de Operaciones de Emergencias Municipales
COMURADE	Comité Municipal de Reducción de Riesgos y Atención de desastre
CSUTCB	Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia
FAUTAPO	Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO
FDI	Fondo de Desarrollo Indígena
FNMSBBS	Confederación Nacional de Mujeres Campesinas, Indígenas, Originarias de Bolivia – Bartolina Sisa
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (instrumento de análisis)
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
ICO	Instituto de Capacitación del Oriente
INE	Instituto Nacional de Estadística
IOV	Indicador objetivamente verificable
ML	Marco Lógico
OECA	Organización Económica Campesina, Indígena, Originaria
OECOM	Organización Económica Comunitaria
ONG	Organización no gubernamental
PDES	Plan de Desarrollo Económico Social
PEA	Población económicamente activa
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEP	Propuesta Económica Productiva
PGTI	Plan de Gestión Territorial Integral
POA	Plan Operativo Anual
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
TdR	Términos de Referencia
UPA	Unidad Productiva Agropecuaria
UPF	Unidad Productiva Familiar

Resumen Ejecutivo

El proyecto “Comunidades indígenas originarias campesinas del municipio de Pojo fortalecidas en el acceso a sus derechos, para una gestión integral de su territorio con equidad y sostenibilidad ambiental” se inició el 30 de diciembre de 2017 con una duración prevista hasta el 31 de diciembre de 2019 que se amplió hasta fines de diciembre del año 2020. Previamente, CIPCA con apoyo de Manos Unidas había realizado un proyecto piloto y un proyecto fase I en el municipio.

Su objetivo específico fue *“empoderar las comunidades indígenas originarias campesinas y sus organizaciones de los distritos I y II del municipio de Pojo para la gestión integral y sostenible del territorio con equidad y sostenibilidad ambiental”*.

Se formularon 3 resultados: (i) Comunidades de los distritos I y II del Municipio de Pojo fortalecidas en la gestión sostenible de los recursos naturales en el marco de la gestión territorial; (ii) Productores y productoras adultos y jóvenes agropecuarios de los distritos I y II del municipio de Pojo fortalecidos/as para garantizar la mejora de una producción agropecuaria diversa, con valor agregado y criterios de sostenibilidad ambiental y (iii) Fortalecida la capacidad de las Organizaciones Indígenas Originarias Campesinas mixtas y/o de mujeres de los distritos I, II y del nivel municipal de Pojo para la defensa y el ejercicio de sus derechos en equidad. Las transversales del proyecto consideran la equidad de género, capacidades locales, enfoque de derechos, participación y sostenibilidad ecológica. Las 5 transversales fueron incorporadas en la planificación del proyecto y su marco lógico a nivel de objetivo, resultados e indicadores.

Los ámbitos de acción en el territorio del municipio de Pojo fueron la gestión ambiental en tres niveles de planificación (comunal, distrital y municipal), el fomento de la producción agrícola ecológica bajo riego con manejo sostenible de los recursos naturales, incluyendo la implementación de plantas de transformación de productos primarios y el fomento organizativo para la gestión territorial sostenible. En todo el proyecto se hizo énfasis en la participación y el ejercicio de derechos de las mujeres y jóvenes; los procesos de formación de líderes y gestores, además de la capacitación masiva a mujeres y hombres en las comunidades, estaban dirigidas a generar capacidades locales que permitan la gestión social, ambiental y productiva de las propuestas.

El proceso de planificación contó con amplia participación de la población local y sus organizaciones recogiendo las experiencias de la entidad española Manos Unidas y de CICPA, Regional Cochabamba, en el Municipio de Pojo en dos proyectos previos.

La evaluación tuvo dos objetivos principales:

1. Evaluar globalmente y de manera independiente los resultados del proyecto, dedicándose más concretamente al impacto de las acciones realizadas con respecto al objetivo específico previsto.
2. Extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas para su seguimiento, que sirvan además para apoyar a la contraparte local y a las fuentes financiadoras en la toma de decisiones sobre un futuro apoyo.

El enfoque metodológico aplicado fue la evaluación participativa orientada a generar resultados significativos. Se centra en mostrar las causalidades y correlaciones entre lo ocurrido en el proyecto con los cambios en un determinado entorno. La formulación de lecciones resultó de la reflexión sobre la práctica del proyecto, de su interacción con los diferentes actores y de los efectos generados. Las recomendaciones buscan aportar a la formulación de proyectos similares de CIPCA y de las entidades financieras.

La evaluación se desarrolló entre el 12 de febrero y el 29 de marzo de 2021 en las siguientes etapas: (i) revisión de documentación, coordinación y elaboración de instrumentos de trabajo de campo, (ii) levantamiento de información de campo entre el 24 al 27 de febrero, (iii) sistematización y redacción del informe borrador hasta el 19 de marzo y (iv) retroalimentación y elaboración del informe final hasta el 29 de marzo.

Durante el trabajo de campo se ha recabado información primaria con grupos beneficiarios y actores locales, asegurando un amplio espectro de experiencias, valoraciones y percepciones. Se realizaron reuniones comunales y grupos focales con grupos de jóvenes, mujeres y líderes, con un total de 78 personas con el 35% de mujeres, además de visitas a UPF y entrevistas con representantes del gobierno municipal y las organizaciones locales. Con CIPCA se realizó una reunión inicial, otra de retroalimentación y entrevistas individuales con integrantes del equipo y la directora regional. La información se sistematizó en tablas Excel, según criterios y preguntas de evaluación; las notas personales completaron los datos sistematizados.

La diversidad de la revisión y análisis de fuentes tanto primarias como secundarias, ha permitido sostener los hallazgos de la evaluación, asegurando su validez y veracidad.

Principales hallazgos de la evaluación

Pertinencia

La propuesta del proyecto tiene una alta coherencia con las problemáticas del territorio identificadas en diferentes diagnósticos. Asimismo, se vincula con el Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) del municipio que menciona tres desafíos para el desarrollo productivo y la gestión ambiental, como ser la ampliación del acceso a riego, la recuperación de suelos y la gestión de riesgos. Durante la evaluación, actores locales han confirmado como problemas prioritarios la escasez y el acceso a agua, la baja productividad y las condiciones de la comercialización.

CIPCA, en el diagnóstico previo ha identificado también la baja participación de mujeres y jóvenes, además la responsabilidad casi exclusiva de las mujeres en el trabajo del hogar como factores que afectan el ejercicio de sus derechos.

A nivel institucional, el proyecto se inserta en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y la Propuesta Económica Productiva (PEP) de CIPCA para la región valles.

Eficacia

Los destinatarios directos fueron 704 mujeres y hombres, además de organizaciones de mujeres y de jóvenes. Actividades transversales como ferias, foros y encuentros se dirigieron a la población en su conjunto. El gobierno municipal de Pojo fue al mismo tiempo un aliado estratégico y beneficiario del proyecto.

- El proyecto ha logrado una eficacia mayor al 100% sobre todo en el mejoramiento de los sistemas de producción familiares, mostrando que su oferta fue muy bien recibida por grupos beneficiarios. En esto ha coadyuvado el engranaje entre capacitación con base amplia, asistencia técnica a nivel familiar y los incentivos para las innovaciones.
- El trabajo con grupos de familias fue avalado por las organizaciones sindicales; algunos grupos han crecido en el transcurso del proyecto, mostrando interés en la propuesta.
- La implementación de sistemas de riego y la ampliación de la superficie bajo riego son la oferta más exitosa del proyecto ya que superan ampliamente las metas. Esto fue posible porque las familias participantes se involucraron plenamente en su implementación y se destinó un mayor monto a esta actividad.

- El proyecto ha integrado los niveles comunales, sub centrales (distritales) y municipal para generar agendas consensuadas de gestión de recursos naturales y desarrollo productivo con equidad. La agenda municipal acordada con el GAM va más allá del proyecto y puede servir de base para un futuro plan de desarrollo municipal y la formulación de políticas públicas, también en espacios regionales y a nivel departamental.
- Con mujeres y jóvenes se ha logrado la gestión de propuestas de políticas públicas y de iniciativas económicas, pero no se alcanzaron todas las metas de participación y ejercicio de derechos por la prevalencia de factores en los ámbitos doméstico y organizacional. En las capacitaciones productivas y la implementación de innovaciones hubo una elevada participación de mujeres. En la evaluación se confirmó un mayor interés de mujeres en estas temáticas que en aspectos organizativos.
- Las iniciativas económicas de mujeres y jóvenes cuentan con equipamiento, pero no se inició su funcionamiento debido a retrasos por la pandemia y la falta de electricidad trifásica en el municipio.

Eficiencia

El proyecto dispuso de los recursos financieros suficientes para cumplir con los servicios y productos planificados; con la entidad española se acordaron ajustes al presupuesto para viabilizar la compra de equipos no previstos al inicio y la realización de actividades complementarias. Asimismo, se contó con el equipo técnico y administrativo idóneo para cumplir la planificación operativa.

Impactos y sostenibilidad

Se ha posicionado una agenda de gestión de recursos naturales y de producción sostenible en el municipio de Pojo que abarca los niveles comunal, distrital y municipal y que fue elaborada con amplia participación de mujeres y hombres. En los 4 reglamentos comunales elaborados, los principales avances son la protección de fuentes de agua y la forestación. Su implementación más amplia requiere aún cambios en actitudes y el establecimiento de mecanismos. Las agendas distritales aprobadas pueden servir a futuro para la elaboración de proyectos. A nivel municipal, el gobierno autónomo está comprometido con su implementación; la mayoría de los puntos de la agenda acordada pueden avanzarse con recursos locales, principalmente voluntad política y financiamiento en el marco del presupuesto municipal.

Un número importante de familias valora y asume la propuesta productiva del proyecto, basada en la PEP de CIPCA, donde el riego tecnificado es el elemento central para la diversificación e intensificación que conlleva a una mayor productividad y ocupación de mano de obra, también de parte de las mujeres; su rol en la producción agrícola y la participación en la toma de decisiones productivas/económicas a nivel familiar está consolidado.

La capacitación y asistencia técnica brindadas masivamente a productores y productoras ha contribuido a los cambios productivos, ambientales y sociales. Hasta ahora, la producción ecológica se aplica sobre todo en huertos y plantaciones de manzana; en cambio, la producción a mayor escala para el mercado (frutillas y otras) todavía no incorpora prácticas sostenibles. Con la producción de los huertos hortícolas y frutales, el proyecto ha contribuido a mejorar la seguridad y soberanía alimentaria para alrededor del 10% de la población de Pojo.

Actualmente, la dinámica del cultivo de la frutilla que genera ingresos regulares durante 10 meses al año, orienta la visión de desarrollo productivo en las comunidades; motiva a las familias de agricultores a disminuir rubros más tradicionales como la papa. Sin embargo, este cultivo implica un elevado uso de agroquímicos y plástico. Implementar propuestas integrales de unidades productivas familiares

sostenibles que incluyan rubros actualmente no sostenibles, constituye un desafío para futuras intervenciones en el territorio.

La formación de gestores agropecuarios certificados ha generado capacidades de liderazgo en la transformación productiva con visión de sostenibilidad; las y los gestores aplican los conocimientos en gestión sostenible y producción ecológica en sus propias unidades productivas, mientras la difusión en las comunidades todavía no es sistemática.

La transformación de los productos primarios es importante para las familias agricultoras y la agenda de políticas locales de desarrollo; con cofinanciamiento del proyecto y apoyo en la formulación de la propuesta, el gobierno municipal ha gestionado recursos para dos plantas transformadoras de frutas y granos que están listas para iniciar su funcionamiento. Asegurar los procesos técnicos y la rentabilidad de los emprendimientos requiere todavía asesoría y acompañamiento externo con visión de generar negocios autosustentables.

Hasta el final del proyecto, la comercialización de los productos diversificados se realiza de forma individual; la mayoría de las familias productoras todavía no aprovecha oportunidades de mercados diferenciados para alimentos ecológicos. Complementario a las acciones del proyecto, CIPCA impulsa iniciativas regionales con entidades públicas, organizaciones campesinas y otras instituciones que buscan mejorar las condiciones de comercialización de la producción campesina.

Con el proyecto, mujeres y jóvenes logran mayor participación en los espacios de debate, han participado activamente para generar la agenda consensuada de desarrollo sostenible con equidad que está dirigida también a dar respuestas a problemas estructurales de su participación social y en el desarrollo municipal sostenible.

En el ámbito comunal se puede constatar una mayor participación de mujeres en las reuniones y como dirigentes de la organización sindical. Esta participación es ampliamente valorada por lo cual puede consolidarse; el acceso a cargos de mayor peso como la presidencia aún está restringido. En los niveles más jerárquicos, las mujeres todavía no tienen una participación social y política equitativa. Factores limitantes son el debilitamiento de su propia organización, el aumento del trabajo productivo en los cultivos nuevos, las labores en el hogar que ocupan mayormente su tiempo, además la timidez y falta de experiencia.

En la evaluación se constató que la formación en liderazgo y democracia con enfoque de género impulsa cambios en organizaciones (comunales, distritales, municipales) y genera capacidades para que las mujeres asuman cargos. Para velar por la implementación de las agendas de equidad acordadas en los distritos y el municipio, la organización de mujeres requiere fortalecerse, además es necesario asegurar estructuralmente la participación social y política en la organización campesina mixta que influye fuertemente en las agendas políticas locales.

Pojo es un municipio rural donde personas jóvenes buscan participar en diferentes espacios; con el proyecto se han formado líderes con visión y capacidades para construir un futuro en este territorio, asumiendo roles y funciones en las organizaciones en diferentes niveles y en la política municipal. Para que personas jóvenes encuentren mayores oportunidades, su representación en la organización sindical y el acceso a fuentes de generación de ingreso propios son factores importantes, marcando la diferencia entre territorios en proceso de pérdida de población y aquellos con un futuro dinámico.

Recomendaciones

Las recomendaciones principales de la evaluación están dirigidas a la formulación de nuevas propuestas de desarrollo sostenible con equidad en el Municipio de Pojo y al seguimiento a iniciativas en curso:

- Ampliar y profundizar la visión de gestión territorial con transformación productiva, bajo un enfoque de sostenibilidad con equidad en la PEP Valles y en los proyectos con alcance territorial; la experiencia y los avances en el municipio de Pojo con el proyecto pueden aportar elementos para incorporar en la PEP.
- Complementar las normas de regulación ambiental a nivel comunal con planes integrales de gestión territorial comunal, aprovechando a líderes jóvenes para impulsar su implementación.
- Aplicar los principios de visión integral de sostenibilidad en la planificación de UPF, incluyendo rubros productivos hasta ahora convencionales (frutilla y otros) y poniendo énfasis en el mantenimiento y mejoramiento de los suelos con abonos orgánicos locales. Con la experimentación y extensión campesina se puede impulsar el desarrollo y la difusión de experiencias de unidades productivas integrales.
- Elaborar junto con el GAM, la Central campesina y el grupo de jóvenes un plan de acompañamiento al arranque de la planta transformadora de frutas con metas de producción y rentabilidad claramente establecidos; elaborar un plan similar con la Central de la organización de mujeres para la planta de transformación de granos.
- Fortalecer las capacidades de la organización de mujeres para constituirse en la organización líder de seguimiento a la agenda de desarrollo productivo sostenible con equidad del municipio. Al mismo tiempo, acompañar el proceso de jóvenes y mujeres para lograr una representación en la organización campesina mixta, respaldada en estatutos.
- Ampliar la capacitación en masculinidades con compromisos de cambio hacia la co responsabilidad en el trabajo doméstico.
- Reforzar y acompañar el trabajo de jóvenes líderes en apoyo a la gestión ambiental y otros temas de interés en las comunidades; además, abrir nuevas oportunidades de iniciativas económicas con jóvenes en el municipio, por ejemplo, a través de concursos de ideas de emprendimientos.

1 Introducción

La evaluación final del proyecto “Comunidades indígenas originarias campesinas del municipio de Pojo fortalecidas en el acceso a sus derechos, para una gestión integral de su territorio con equidad y sostenibilidad ambiental” tuvo como propósito una valoración global e independiente de los resultados del proyecto, con énfasis en los impactos generados. Su proceso metodológico, debía conducir a la formulación de recomendaciones y lecciones aprendidas de valor práctico para futuras acciones en el mismo territorio u otros similares.

La evaluación fue realizada por la empresa consultora Esprella, especializada en estudios, evaluaciones y la facilitación de procesos, con sede en Cochabamba. Integraron el equipo la ing. Agr. M.Sc. Anne Piepenstock como responsable del equipo y del informe final, la Lic. Socióloga Daniela Soto para el diseño y sistematización de herramientas cualitativas y el Señor Luciano Rodríguez como co facilitador y traductor de las actividades de campo. El equipo ha reunido las competencias y la experiencia necesarias para responder adecuadamente a los requerimientos de los términos de referencia.

El proyecto se sitúa en el Municipio de Pojo, en la Provincia Carrasco del Departamento de Cochabamba. Manos Unidas y CIPCA, en una primera fase, identificaron 3 dificultades principales que influyen en la capacidad local de gestión territorial para un desarrollo integral y sustentable: (i) Inadecuada gestión de los recursos naturales en comunidades de los Distritos I y II; (ii) Productores y productoras agropecuarios de los distritos I y II de Pojo con niveles bajos de producción, sin valor agregado e insostenible ecológicamente y (iii) Debilidad en la defensa y ejercicio de sus derechos de las organizaciones con consecuencias negativas en la participación y el ejercicio de derechos de mujeres y jóvenes. A partir de las dificultades identificadas, formularon una propuesta cuyos ejes buscan mejoras en las tres problemáticas, con énfasis en la participación de mujeres y jóvenes.

El presente informe de evaluación responde a los requerimientos formulados en los términos de referencia, especialmente la presentación de resultados respecto a los cinco criterios de evaluación de la OECD, además la consideración de los 5 temas transversales. Al verse reflejados los temas transversales en indicadores centrales del proyecto, su análisis está incluido en los capítulos que tratan los criterios de evaluación.

El documento está previsto para el uso interno de CIPCA como entidad ejecutora y de las entidades financiadoras. El equipo evaluador espera que sea de utilidad para demostrar el buen uso de los recursos a través de los resultados e impactos logrados; que dé cuenta de la experiencia vivida desde la perspectiva de los grupos beneficiarios y que pueda servir a las entidades como un documento de referencia para la formulación de futuras propuestas, además de la adecuación de estrategias institucionales orientadas al desarrollo territorial integral que promueve CIPCA en los ámbitos ecológico ambiental, económico productivo y orgánico institucional.

El texto se estructura en 9 capítulos, incluyendo la introducción. En el capítulo 2 se detallan los objetivos y el alcance de la evaluación; en el capítulo 3 se muestra el contexto del Municipio de Pojo, además la coherencia del proyecto con este entorno. El capítulo 4 presenta una lectura crítica de los criterios y temas trasversales, mientras en el capítulo 5 se encuentra la presentación de la metodología y su aplicación en el proceso de la evaluación. El capítulo 6, de hallazgos, está ordenado según cada uno de los 5 criterios, incorporando el análisis de los temas transversales. Los capítulos 7 a 9 comprenden las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

El equipo evaluador agradece al equipo de CIPCA y a todas las personas que participaron del proceso de evaluación en el Municipio de Pojo, por brindar toda la información y compartir las reflexiones que han permitido formular las conclusiones y lecciones aprendidas.

2 Objetivos y alcance

2.1 Objetivo de la evaluación

La evaluación persigue dos objetivos principales:

1. Evaluar globalmente y de manera independiente los resultados del proyecto, más concretamente al impacto de las acciones realizadas, que al objetivo específico previsto.
2. Extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas para su seguimiento, que sirvan además para apoyar a la contraparte local y a las fuentes financiadoras en la toma de decisiones sobre un futuro apoyo.

El objetivo 1 se refiere principalmente a una evaluación de efectos e impactos del proyecto alcanzados en tres años de implementación que correspondan al objetivo específico del proyecto: *“Empoderar las comunidades indígenas originarias campesinas y sus organizaciones de los distritos I y II del municipio de Pojo para la gestión integral y sostenible del territorio reforzando el papel activo de las mujeres”*.

El objetivo busca generar impactos en el empoderamiento de las organizaciones comunales, más específicamente en la gestión integral y sostenible de su territorio, incluyendo la capacidad de gestionar proyectos para el desarrollo de sus comunidades. Asimismo, busca cambios relativos a la participación de las mujeres en la gestión, referido a su participación equitativa en los ámbitos representativos, productivos y el fomento de la capacidad organizativa propia, mejorando el acceso a derechos.

La identificación de los efectos/impactos corresponde al análisis del alcance de los indicadores del objetivo específico y los resultados 1, 2, y 3 del proyecto y la percepción acerca de los cambios generados por parte de las beneficiarias y los beneficiarios del proyecto, además de personas claves del entorno.

La formulación de lecciones se basa en la reflexión crítica de la práctica del proyecto, de la interacción con los diferentes actores y de los efectos generados, tanto intencionados como no intencionados. Finalmente, las recomendaciones buscan aportar a la formulación de proyectos similares de CIPCA y de las entidades financieras.

La evaluación se realizó en el municipio de Pojo, segunda sección de la Provincia Carrasco, Departamento Cochabamba.

Ilustración 1: Mapa de ubicación del Municipio de Pojo



Fuente: GAM Pojo (2016, p.6)

Dentro del municipio, el área de intervención directa del proyecto se ubica en el Distrito I, Subcentral Duraznillos en sus 4 comunidades, subcentral Yuthupampa en sus 8 comunidades y en el Distrito II, subcentral Palca en 5 de las 8 comunidades. En total abarca 17 comunidades de los Distritos I y II.

Tabla 1: Sub centrales y comunidades de intervención del proyecto

Distrito	Subcentral	Sindicatos	Comunidades con intervención directa
Distrito I	Duraznillos	Duraznillos	X
		Vilaque	X
		Tierras Nuevas Chico	X
		S. Francisco	X
	Yuthupampa ¹	Yuthupampa	X
		Kollpana	X
		Mamahuasi	X
		Naranjos	X
		Punachacra	X

¹ Comunidades visitadas durante la evaluación marcadas en azul.

		Chichahuaico	X
		Pucara	X
		Puentecillas	X
Distrito II	Palca	Palca	X
		Chullpas	X
		Tholar	X
		Chullpas Alto	X
		Perhuantillo Alto	X
		Yungas Perhuantillo	
		Río Blanco	
		Río Oso	

Fuente: GAM Pojo (2016) y CIPCA (2018)

Los destinatarios directos del proyecto llegan a 704 mujeres y hombres, incluyendo jóvenes y adultos que pertenecen a las 17 organizaciones comunales, además de organizaciones de mujeres y de jóvenes. Actividades transversales como ferias, foros y encuentros se dirigen a la población en su conjunto, a través de representantes de las organizaciones sociales. El GAM de Pojo como la entidad de gobierno local es al mismo tiempo un aliado estratégico y también beneficiario del proyecto.

El proyecto se ha desarrollado en un contexto marcado por los conflictos políticos con movilización social a fines del año 2019, además de las medidas de cuarentena y de restricciones la concentración de personas por el COVID-19. A pesar de ello, CIPCA ha logrado, junto con los grupos beneficiarios, realizar las actividades previstas. Otra circunstancia adversa fue el retraso considerable en el desembolso del Fondo de Desarrollo Indígena para la construcción de una planta transformadora de frutas que se iba a equipar luego con recursos del proyecto. Esta inversión recién se pudo concluir en la gestión 2020 y no se pudo ya acompañar su funcionamiento inicial.

2.2 Desarrollo de la evaluación

La evaluación se desarrolló entre el 12 de febrero y el 29 de marzo en tres etapas: (i) preparatoria, (ii) trabajo de campo y (iii) procesamiento de información e informe.

El equipo estuvo conformado por Ing. Agr. M.SC. Anne Piepenstock como responsable de la concepción, desarrollo y el informe final; Lic. En sociología Daniela Soto, responsable de sistematización de información y aportes a los instrumentos de la evaluación. Luciano Rodriguez, apoyó el trabajo de campo, especialmente para la realización de talleres comunales con manejo competente del idioma quechua. A continuación, la tabla 2 detalla las etapas de la evaluación.

Tabla 2: Etapas y actividades de la evaluación

Actividad	S 1 (12/02 19/02)	S 2 (22/02 - 27/02)	S 3 01 – 06/03	S 4 08/03 – 13/03	S 5 15 – 20/03	S 6 22/03 – 26/03	S 7 29/03
1. Preparatoria							
Reunión inicial – aclaraciones (17/02)	X						
Recepción y revisión de documentación del proyecto (12/02 y 22/02)	X						
Diseño de instrumentos metodológicos (x					
Reunión equipo y Coordinación trabajo de campo (19/02)	X						
2. Trabajo de campo							
Visitas a comunidades (24, 25 y 27/02)		X					
Entrevistas en Pojo (26/02)		X					
3. Procesamiento de información e informe							
Transcripciones, ordenamiento en hojas excel, gráficos y cuadros			X	X			
Sistematización de información y redacción del informe borrador				X	Entrega 19/03		
Reunión de socialización						22/03	
Observaciones (CIPCA, financiador)						Hasta 24/03	
Ajustes y entrega informe final							X

i) Etapa preparatoria

Recojo de información secundaria

La revisión de información secundaria permitió conocer el contexto, la planificación del proyecto y su punto de partida, los resultados generados por el proyecto y cumplimiento de indicadores. En general, el estudio sistemático de los documentos sirvió para conocer el estado de avance y establecer la relación entre la planificación e implementación². Además, guio el desarrollo de los instrumentos y preguntas para los diferentes actores involucrados en el recojo de la información primaria.

Reuniones con el equipo de CIPCA

Con el equipo del proyecto, la directora regional y la administradora de CIPCA Cochabamba se realizaron las siguientes actividades:

- Reunión de aclaración con la directora regional (17/02)

² El detalle de los documentos revisados se encuentra en la sección bibliografía.

- Reunión inicial con el equipo 19/02: conocer las expectativas del equipo respecto a la evaluación, la composición del equipo, organización del trabajo de campo; revisión de lista de documentos por entregar.
- Reunión con la administradora (05/03): revisión de presupuesto, instrumentos de control interno, financiamiento institucional
- Reunión con el coordinador del proyecto (05/03): revisión documentos enviados, datos de monitoreo.
- Reunión de socialización con el equipo de CIPCA el 29 de marzo.

ii) Trabajo de campo

El trabajo de campo se ha realizado entre 24 y 27 de febrero de 2021, siguiendo una agenda acordada con el equipo de CIPCA³.

a) Entrevistas y grupos focales en comunidades

Durante el trabajo de campo se realizaron entrevistas, reuniones y grupos focales en 6 comunidades. En Pojo se realizaron reuniones con grupos focales de mujeres y jóvenes. En estas actividades participaron 78 personas, 51 hombres y 27 mujeres; la participación de mujeres fue del 35% y la participación de jóvenes el 21%.

Tabla 3: Lista de Actores y Actividades realizadas con grupos beneficiarios

Comunidad	Actor	Actividad	No. mujeres	no. hombres	Jóvenes	Total	Rango Edad
Mamahuasi	Grupo proyecto	Taller	3	12	2	15	27-70
Mamahuasi/Palca	Productores	Visita parcela	1	3		4	
Puentecillas	Grupo proyecto	Taller	3	8	2	11	29 - 60
Qollpampa	Grupo proyecto	Visita a huerta	3	3		6	
Chichahuayco	Grupo proyecto	Taller	2	7	2	9	19- 64
Chichahuayco	Productor/a	Visita fruticultura	1			1	
Molino, Pojo y APAN-P	Organización mujeres	Entrevista grupal	5	0	0	5	29-59
Planta transformadora de frutas, Pojo	Grupo jóvenes;	Grupo focal	4	4	1	8	26-35
Yuthupampa	Curso líderes	Grupo focal	5	14	9	19	18- 56
Total			27	51	16	78	
Porcentajes			35%	65%	21%		

³ El detalle de la agenda se encuentra en el anexo 4.

b) *Entrevistas con representantes institucionales*

También, se realizaron entrevistas grupales e individuales con un total de 11 representantes del G.A.M.P., la Central Regional de Trabajadores Campesinos de Pojo, la Organización de Mujeres Campesinas de Pojo - Bartolina Sisa y representantes institucionales.

Tabla 4: Lista de personas entrevistadas

Institución	Nombre	Cargo
GAM Pojo	Primitiva Mérida E.	Concejal Pojo
	Demetrio Coria Ledezma	Concejal
	Eloy Rocha	Alcalde Pojo
	Abel Claros	Director Des. Productivo
Parroquia Pojo	Edwin Jiménez	Técnico
Organización de Mujeres Campesinas de Pojo Bartolina Sisa	Maribel Gonzalez Marca	Secret. Relaciones
	Celina Zurita Castro	Ejecutiva
	Carmela Rueda Alegre	Ex Ejecutiva y ex concejala
Organización Regional de Trabajadores Campesinos de Pojo	Patricio Gonzalez E.	Ejecutivo Pojo (presidente)
	Rosendo Vargas	Ejecutivo Sub Central Yuthupampa
	Cesar Coria Castellón	Alcalde electo

Para completar información del trabajo de campo, se sostuvo reuniones con las siguientes personas de CICPA, regional Cochabamba: Nancy Camacho (directora), Vladimir Paniagua (coordinador), Petronila Hurtado (administradora) y María Oblitas (agrónoma).

iii) Trabajo de Gabinete

El trabajo de gabinete se realizó entre el 01 al 19 de marzo con la sistematización de información y la redacción del informe borrador. El informe fue entregado el 19/03 a la directora regional y al coordinador del proyecto.

Durante el trabajo de gabinete, se ordenó y sistematizó la información recopilada y la información de fuentes secundarias. La información de monitoreo del proyecto y de consulta de informes de avance e informe final (eficiencia y eficacia) se organizó por indicadores de resultados y del objetivo específico.

Se respondieron las preguntas de evaluación referentes a los criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, además de las referidas a temas transversales. Se han agrupado las preguntas detalladas según aspectos relevantes por cada criterio de evaluación para facilitar una presentación y análisis integral, incluyendo los aspectos referentes a los temas transversales.

Límites de la evaluación:

- En las visitas a las comunidades hubo limitación de tiempo por la duración de las reuniones comunales; en consecuencia, las visitas a productores y productoras fueron algo más cortas que lo previsto y no se aplicó a cabalidad el cuestionario preparado para las visitas.

- Las reuniones comunales y visitas se concentraron en la Subcentral Yuthupampa de mayor accesibilidad. Visitas a comunidades más alejadas hubieran implicado mayor tiempo de viaje y riesgos por el mal estado de los caminos en temporada de lluvias. Esto puede implicar que algunos aspectos específicos de comunidades más alejadas no se hayan tomado en cuenta.
- La comunicación en las reuniones comunales es en idioma quechua. Los conocimientos del idioma por parte de la evaluadora principal son limitados, por lo cual se contó con un miembro de equipo que podía conducir las reuniones y traducir.

La triangulación de la información con documentos y entrevistas con personal de CIPCA ha permitido completar la información de campo y abarcar adecuadamente todos los aspectos de los TdR.

3 Antecedentes

3.1 Contexto del Municipio de Pojo

El municipio de Pojo conforma la segunda sección de la Provincia Carrasco del Departamento de Cochabamba a 196 km de la capital departamental, con buena accesibilidad al ubicarse cerca de una carretera nacional (antigua carretera Cochabamba a Sta. Cruz). Su extensión es de 2.401 km², divididos en 8 distritos; más del 50% de su superficie pertenece al Parque Carrasco que forma parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas bajo administración del SERNAP.

Comprende 5 pisos ecológicos (Altura, Cabecera de Valle, Valles, Valles cálidos y Yungas) que van de más de 4.000 msnm hasta los 300 msnm con climas variados. Por sus características fisiográficas, la población se concentra en la parte sur, fuera del Parque Carrasco. Las comunidades de los distritos I y II donde interviene el proyecto, pertenecen al piso Altura (8 comunidades), Cabecera de valle (2 comunidades), Valles (4) y Valles Cálidos (3). En las áreas más habitadas, la precipitación pluvial varía entre 500 – 900 mm al año, suficiente para cultivar diferentes cultivos anuales; aunque en reuniones comunales se identifica como un problema que la temporada de lluvia actualmente inicia más tarde y dura menos, por lo cual variedades tradicionales de papa de ciclo largo (más de 160 días) corren un alto riesgo de estar expuesto a heladas.

La población de Pojo, en los últimos 25 años ha pasado por dos ciclos marcados de dinámica poblacional. Mientras que en el periodo intercensal 1992 – 2001, se registró un crecimiento mayor al promedio nacional, en el último periodo 2001 a 2012 esta tendencia se revertió a una disminución de la población, debido a la migración. La migración puede relacionarse a una serie de deficiencias en el desarrollo humano y las alternativas de generación de ingreso. Según el censo de población y vivienda, de la población total de 10.156 personas, viven en 3003 viviendas con un promedio de 3,4 personas/vivienda.

Tabla 5: Indicadores sociales población de Pojo

Incidencia de pobreza (personas)			Viviendas			
Moder.	Indig.	Marg.	Acceso a agua	Uso de combustible	Manejo de basura	Energía eléctrica
51,9%	36,3%	1,2%	58% por ríos y vertientes	77% usan leña	44% queman	51% con acceso
Total pobreza: 89,4% (promedio nacional 44,9% Promedio área rural: 61,2%) Promedio Cochabamba:			23% por cañería	22% con garrafas de gas	35% botan (río o terrenos)	

Fuente: INE, Ficha municipal (2014)

Los indicadores sociales y de acceso a servicios muestran que Pojo es un municipio con una incidencia de pobreza del 46% por encima del promedio de pobreza en el país, colocándolo entre los más pobres a nivel nacional.

Asimismo, el acceso a servicios está en un nivel muy bajo como el caso de electricidad, el uso predominante de la leña como combustible que además genera presión sobre la vegetación leñosa, la contaminación a causa de las prácticas nocivas de manejo de la basura y la inseguridad de agua de consumo humano que casi en un 60% proviene de fuentes inseguras sin ningún tratamiento. Según datos del PTDO 2016-2020, en la Región Valles existen mayores problemas de abastecimiento ya que no hay fuentes de agua suficientes durante todo el año. En estas áreas el abastecimiento a través de agua entubada traída de vertientes es importante para asegurar el acceso.

De las 276.610 ha de extensión del municipio, sólo el 6% (16.513 ha) están bajo uso agropecuario, de estos el 3,5% corresponde a superficie de uso agrícola (a secano, con riego en descanso y barbecho). El 52% de la tierra cultivada en campaña de verano o 30% de la superficie agrícola total se encuentra bajo riego (2.726 ha).

En el municipio se encuentra poca infraestructura productiva. De un total de 2.950 Unidades Productivas Agropecuarias (UPA), sólo el 8% dispone de un tractor y el 15% de alguna infraestructura de almacenamiento (silo o pirwa). Con un promedio de 10,66 ha de extensión promedio de las UPA, es mayor a otros municipios en los valles de Cochabamba, pero con tendencia a la disminución por la división hereditaria de las UPA.

Económicamente, la población del municipio depende casi completamente de la producción agropecuaria con el 82% de la Población Económicamente Activa (PEA) dedicada a este sector, 85% de los hombres y 78% de las mujeres. Dentro del sector agropecuario, la producción pecuaria es complementaria con un promedio de sólo 2 bovinos y menos de 6 animales menores (cabra, oveja y chancho) por UPA.

En este contexto, la producción y productividad del sector agrícola es determinante para la subsistencia y la generación de ingresos de las familias en el municipio.

Al respecto se compara los rendimientos promedio de los cultivos de mayor extensión en Pojo, con datos del nivel departamental y nacional:

Tabla 6: Comparación de rendimientos de 3 cultivos importantes en el Municipio Pojo

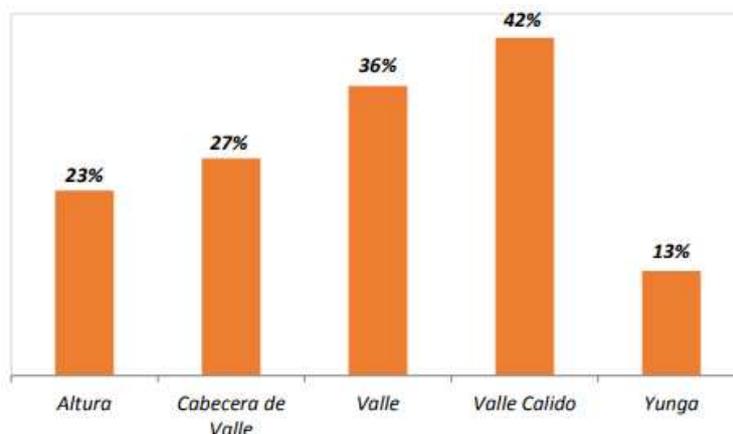
Cultivo	Pojo: Ha cultivada 2012/2013	Rendimiento promedio (kg/ha)		
		Pojo	Departamento Cochabamba ⁴	Nacional ⁵
Papa	1.326	6.317	5.000	5.896 (INE, 2017)
Arveja	1.078	1.792	1.000	1.472 (INE, 2008)
Trigo	460	1.085	11000	1.434 (INE, 2012)

Fuente: Censo agropecuario, ficha municipal Pojo (INE 2014)

⁴ GAD Cochabamba. 2018. Estrategia Departamental de Desarrollo Económico Departamento de Cochabamba.

Un factor limitante que se identifica en el PTDI 2016-2020 de Pojo es la calidad de los suelos. La ilustración muestra que hay un avance de suelos erosionados sobre todo en las ecoregiones Valles y Valles Cálidos con el 36% y 42% respectivamente.

Gráfico 1: Porcentaje de Erosión por Ecosistema



Fuente: GAM Pojo (2016, p. 28)

Según la autoevaluación de la erosión por parte de productores, en el área del proyecto, de 16 comunidades, 3 tienen niveles altos de erosión (Duraznillo, Mamahuasi y Punachacra) y dos niveles medios (Tholar y Palca), mientras 11 comunidades muestran un nivel bajo.

En aquellas UPA que disponen de suficiente superficie cultivable, se mantienen prácticas de rotación de cultivos con 1-3 años de descanso que, dependiendo del piso ecológico, incluyen tubérculos (papas), leguminosas (arveja, haba) y cereales (trigo, maíz, cebada, avena). Estas prácticas son altamente provechosas para mantener niveles de fertilidad, en combinación con el uso de abonos orgánicos.

La disminución de la tenencia de animales mayores y menores, también a consecuencia de la intensificación de la producción agrícola (principalmente fruticultura) lleva a una escasez relativa de abono orgánico local que es compensado con la compra de gallinaza proveniente de granjas avícolas. Si bien, la gallinaza es un abono rico en nitrógeno, su uso frecuente y aplicación inadecuada puede generar problemas en el suelo (compactación, disminución del drenaje) como también en acuíferos por la lixiviación de nitrógeno; además, dependiendo de la procedencia puede contener materias nocivas como metales pesados (Mullo Guaminga, 2012).

Respecto a las amenazas y riesgos y la capacidad de adaptación al cambio climático, en el municipio existe una prevalencia del riesgo de incendios forestales por los chaqueos en las zonas alta, valles y valles cálidos, además de sequía y heladas sobre todo en la zona alta. La capacidad de adaptación es media en la cercanía del pueblo y baja en las zonas tradicionales de producción agrícola (GAM Pojo, 2015; p. 148).

Luego de la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado (2009), se promulgan varias leyes que regulan las responsabilidades de las autonomías territoriales en aspectos relacionados al proyecto:

- La Ley de Gobiernos Autónomos Municipales (Ley 482 de 2014) otorga a los gobiernos municipales competencias concurrentes en el desarrollo económico local.
- La Ley de Gestión de Riesgos (Ley 602 de 2014) crea los Comités Municipales de reducción de Riesgos y Atención de desastre (COMURADE), además los Comités de Operaciones de

Emergencia Municipales (COEM) encargados de coordinar, promover y recomendar acciones de gestión de riesgos dentro de su ámbito territorial.

- La Ley de OECA y OECOM (Ley 338 de 2013) crea el marco legal para la conformación de empresas públicas y mixtas que pueden impulsar la transformación de economías locales basadas en el sector primario hacia territorios con capacidad de generar valor agregado, con diversificación.

El desarrollo local, además de un GAM con capacidades de gestión, recursos financieros y capacidades técnicas, requiere de organizaciones de la sociedad civil que puedan articular demandas, ejercer control social, participar en emprendimientos y garantizar la participación equitativa de toda la población, especialmente grupos tradicionalmente menos integrados en la toma de decisiones como mujeres y jóvenes.

En Pojo, la organización más fuerte y con presencia en todo el territorio es la Central Regional Única de Trabajadores Campesinos de Pojo⁶, organizada en 15 subcentrales y 67 sindicatos; asimismo, se encuentra la Organización de Mujeres Campesinas de Pojo – Bartolina Sisa⁷. Sin embargo, a diferencia de la “Central Mixta”, la Organización de Mujeres de Pojo, tiene menor presencia en las comunidades con solamente 16 Organizaciones de Mujeres de nivel sindical. En el sector productivo, existen dos experiencias de asociatividad; la Asociación de Productores de “Villa Esperanza” que trabajan en torno a la producción de manzana, y la Asociación de Productoras de Alimentos Nutritivos de Pojo (APAN-P), constituido por mujeres emprendedoras, que elaboran alimentos para la Alimentación Complementaria Escolar. La asociatividad en el municipio es incipiente, dado que la organización sindical es la determinante para impulsar nuevos emprendimientos.

3.2 Correspondencia del proyecto con el contexto del Municipio de Pojo

De acuerdo al diagnóstico del PTDI (GAM Pojo 2016) y el diagnóstico elaborado por CIPCA como parte de la propuesta del proyecto (CIPCA, 2017), las problemáticas en el municipio de Pojo se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Pojo es un municipio de muy alta incidencia de pobreza donde la población tiene un bajo acceso a servicios. Para mejorar el desarrollo humano, requiere entonces inversión tanto en sectores productivos como en servicios. Se justifica plenamente una intervención en este contexto que aporta a una reducción de la pobreza y mejores condiciones de vida.
2. La economía del municipio está basada en la producción agrícola principalmente, complementada por la pecuaria. Mejoras en la producción y productividad sectorial inciden directamente en mejoras de seguridad alimentaria, generación de ingresos y reducción de pobreza de la población.
3. El acceso al agua, tanto para consumo humano como para la agricultura, es un factor crítico para el desarrollo humano y productivo/económico, aunque existe un avance de acceso a riego. Proyectos que incorporan la mejora al acceso contribuyen entonces al desarrollo integral. Esto incluye también la protección de fuentes y la calidad del agua.
4. La baja capacidad de adaptación al cambio climático en las zonas productoras tradicionales, hace necesario apuntar la innovación productiva hacia el aumento de la resiliencia de los sistemas productivos con medidas de conservación de suelos, cambio del chequeo por

⁶ La Central forma parte de la Central Provincial Carrasco Valles, que a su vez forma parte de la Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Cochabamba, dependiente de la CSUTCB

⁷ La organización de mujeres de Pojo forma parte de la Central Provincial Mujeres Carrasco Valles, que a su vez forma parte de la Federación Departamental de Mujeres Indígena Originaria Campesinas de Cochabamba – Bartolina Sisa, que forma parte de la FNMCBBS.

protección permanente del suelo (sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles), superficie bajo riego con riego tecnificado etc.

5. La conservación de bosques, forestación/reforestación, la protección de variedades locales, la protección de los suelos son medidas necesarias más allá de cada UPA que elevan la resiliencia territorial; su aplicación requiere estructuras organizativas y políticas con conocimiento, conciencia y capacidad de gestión. En el municipio de Pojo son principalmente los sindicatos comunales y las estructuras de subcentrales que, en coordinación con el GAM, pueden llevar adelante acciones organizadas (planes) para la gestión territorial comunal y a nivel municipal. La elaboración e implementación de los planes distritales de gestión responde a este escenario.
6. La alta dependencia del sector agropecuario en un contexto de elevada pobreza, hace necesario buscar alternativas productivas que puedan incidir en el aumento de ingresos de la agricultura familiar y la diversificación de sus actividades. Entre ellos cuentan p.e. la introducción/ampliación de cultivos de mayor valor (fruticultura con riego tecnificado), cultivos que reducen gastos, mejoran la alimentación y con perspectiva de generación de ingresos (horticultura), mejoras en el manejo post cosecha, generación de valor agregado y acceso a mercados con precios justos.
7. Para avanzar en la diversificación y generación de valor de la producción que puede incidir positivamente en la decisión de jóvenes de quedarse en el municipio, es necesario buscar formas viables de organización económica con amparo legal y capacidad de gestión de emprendimientos.
8. CIPCA, en el diagnóstico para el proyecto encontró que la participación de las mujeres en las organizaciones, capacitaciones y la formulación de políticas era baja por limitaciones de pluriactividad en la familia y las comunidades; además, muchas no tenían conocimiento de leyes y derechos; en consecuencia, ocupan sólo el 9% de las dirigencias. En consecuencia, estos factores inhiben el pleno ejercicio de derechos por parte de las mujeres.
9. Situación similar se encontró respecto a la situación de jóvenes⁸, ya que no tienen acceso a medios productivos, especialmente a tierra, no tienen titularidad y por lo tanto no tienen voto en la organización sindical, además encuentran muy pocas alternativas económicas en el municipio, incentivando su migración a centros urbanos o al exterior.

El proyecto de CIPCA con Manos Unidas se circunscribe a los 9 aspectos destacados – aunque no excluyentes – que muestran problemas y potenciales en relación al desarrollo social, ambiental y económico en el Municipio de Pojo. El proyecto en sus 3 componentes (R1, R2 y R3) hace especial énfasis en el mejoramiento de la gestión ambiental, el desarrollo de la agricultura familiar y de la economía local incluyendo la generación de valor agregado y el fomento organizativo con énfasis en la participación y ejercicio de derechos de mujeres y jóvenes.

3.3 Correspondencia del proyecto con planes y estrategias institucionales de CIPCA

A nivel de la organización CIPCA, el proyecto responde a los tres desafíos formulados en el Plan Estratégico 2016 – 2021 “Por una Bolivia democrática, equitativa e intercultural”. A continuación, la tabla 7 precisa la relación entre Resultados que busca lograr el PE con los resultados/indicadores del proyecto:

⁸ Existe cierta incoherencia en la definición legal de las personas jóvenes en Bolivia. La Ley 342 (Ley de la juventud) de 2013 define como jóvenes a las personas entre 16 a 28 años de edad, mientras el Código Niño, Niña y Adolescentes, Ley 548 de 2018, define la edad de adolescentes hasta los 18 años cumplidos. En el proyecto y, por lo tanto, en el informe se asume la edad de jóvenes a partir de los 16 años.

Tabla 7: Correspondencia del Proyecto con Plan Estratégico

Plan estratégico CIPCA	Proyecto CIPCA-Manos Unidas
DI-1. Organizaciones indígenas originario campesinas democráticas, eficaces y autogestionarias.	
R1. Miembros de base de organizaciones indígena originario campesinas ejercen control social a sus dirigentes en sus distintos niveles en torno a los intereses, agenda, derechos y propuestas de su sector.	Resultado 1: I.O.V. 1.1.
R.2. Empoderamiento de las mujeres indígena originario campesinas para su participación política y orgánica y posicionamiento de su agenda en sus diferentes niveles de las organizaciones mixtas y de mujeres.	Resultado 2: IOV 2.2, Resultado 3: IOV 3.1, 3.2, 3.3, 3.4
DI-2. Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial	
R.4 Familias de comunidades y territorios bajo gestión territorial consolidan la propuesta económica que garantiza su seguridad alimentaria y la generación de excedentes comercializables.	Objetivo específico: IOV 4 Resultado 1: IOV 1.6, IOV 1.7, Resultado 1: IOV 1.2, 1.3, 1.4 , 1.5 1.6, IOV 1.7, IOV 1.8 Resultado 2: IOV 2.1, 2.3
R.5 Organizaciones económicas indígena originario campesinas consolidadas, incrementan el valor de la producción de los rubros estratégicos mediante la transformación y comercialización	Resultado 3: IOV 2.3
R.6 Organizaciones económicas y organizaciones sociales indígena originario campesinas defienden y representan eficientemente los intereses económicos de sus miembros.	Objetivo Específico: IOV 1, IOV 3
R.7 Liderazgo, participación y aporte económico de las mujeres reconocido y visibilizado en espacios locales, departamentales y nacionales.	Objetivo Específico: IOV 2, IOV 3, IOV 5 Resultado 1: IOV 1.5 Resultado 3: IOV 3.4, 3.3, 3.5
R.8 Propuesta económica productiva implementada en comunidades es tomada en cuenta en planes, programas y políticas de los diferentes niveles de gobierno, la academia, organizaciones de consumidores y la opinión pública.	Objetivo Específico: IOV 2, IOV 3, IOV 4 Resultado 2: IOV 2.2 Resultado 3: IOV 3.3, 3.4
DI-3- Gobiernos e instituciones públicas democráticas. Interculturales y eficaces	
R.9 Organizaciones indígena originario campesinas en alianza con otras organizaciones de la sociedad civil participan en espacios y procesos de planificación participativa con propuestas y ejercen control social a la gestión	Objetivo Específico: IOV 2, IOV 3, Resultado 1: IOV 1.5

de los gobiernos e instituciones públicas.	Resultado 3: 3.2, 3.3
R.11. Incidencia en políticas públicas en gobiernos autonómicos municipal, regional y departamental sobre temas estratégicos de las organizaciones indígena originario campesinas y sus aliados	Objetivo Específico: IOV 2, IOV 3, Resultado 3: 3.2, 3.3

Fuente: Elaboración propia con información de CIPCA (2017)

El único indicador del proyecto que no se puede atribuir claramente al PEI es el referido a cambios de actitud de hombres en relación a roles de género.

Asimismo, las acciones de fomento de la agricultura familiar están reflejadas en la “Propuesta Económica Productiva (PEP) de CIPCA. La PEP es la estrategia de acción institucional orientada al fortalecimiento económico de organizaciones IOC, además busca fomentar el rol de las organizaciones en la sociedad boliviana, contribuir al desarrollo rural sostenible y del país en general. Los componentes de la PEP a nivel nacional son: la nueva ganadería en tierras bajas, los sistemas agr oforestales en el trópico y la Amazonía, la agricultura sostenible y la producción diversificada en Altiplano, Valles y Chaco; la ganadería alto andina y la gestión territorial y concertada de los recursos naturales (CIPCA, 2014).

La oficina regional Cochabamba ha desarrollado la PEP Valles con énfasis en agricultura sostenible y gestión integral de los RRNN. Abarca 5 componentes, a ser: (i) gestión sostenible e integral de agua para riego; ii) manejo ganadero; (iii) manejo sostenible de suelo y bosque; (iv) diversificación agrícola para la seguridad alimentaria y (v) fortalecimiento de OECl como actores económicos (CIPCA Cochabamba, 2019). Dentro de la PEP Valles, para el municipio de Pojo se han identificado desafíos específicos que encuentran respuestas en los planteamientos del proyecto.

Tabla 8: Comparación desafíos PEP en Pojo con ejes del proyecto

Desafío PEP Pojo	Propuesta proyecto
Manejo sostenible del recurso Naturales	Fortalecimiento de 17 comunidades en el marco de sus PGT Incremento del 10% de hectáreas de monte protegido y forestado 50 ha bajo conservación de suelos Normas comunales de gestión de los recursos naturales y participación equitativa de las mujeres. Elaboración de 3 propuestas de gestión de los recursos naturales, elaborados por mujeres y jóvenes.
Gestión de agua para riego	Implementación de 30 reservorios para acumulación de agua para riego. Incremento de 72 ha bajo riego, con sistemas presurizados.
Diversificación productiva	Incremento de la productividad de los cultivos estratégicos en 120 unidades productivas.
Fortalecimiento de OECAs e iniciativas económicas	Implementación de un emprendimiento liderado por mujeres. Implementación de un emprendimiento para la transformación de frutas. Acompañamiento a mujeres y jóvenes a mejorar su visibilidad con 2 propuestas de iniciativas económicas.

Fuente: CIPCA (2019) y CIPCA-Manos Unidas (2017)

El proyecto genera entonces considerables aportes al cumplimiento del PEI y a la PEP Valles, confirmando que su identificación y planificación corresponde a una visión de desarrollo de CIPCA.

La entidad española Manos Unidas y la entidad local CIPCA, Regional Cochabamba realizaron dos experiencias conjuntas, previas al proyecto evaluado en el Municipio de Pojo: (i) Promoviendo la participación democrática y estrategias de fortalecimiento de las bases productivas agropecuarias indígena originario campesinos del municipio de Pojo, Bolivia (Proyecto Piloto) y (ii) Promoviendo la participación democrática y estrategias de fortalecimiento de las bases productivas agropecuarias de indígena originario campesinos del Municipio de Pojo, Bolivia (Fase I).

4. Análisis de los criterios y las preguntas de la evaluación

4.1 Criterios y preguntas

El abordaje de la evaluación se circunscribe a los cinco criterios adoptados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de OCDE para la realización de evaluaciones de calidad: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. En este marco, se identificará:

- a) Pertinencia: Factores y cambios en el contexto y revisión de supuestos; análisis de la coherencia de las acciones previstas con las necesidades locales.
- b) Eficiencia: Productos/ resultados logrados con los recursos del proyecto y la operatividad del equipo de dirección del proyecto (contraparte local)
- c) Eficacia: Logro de objetivos e indicadores proyectados.
- d) Efectos/impactos: Determinación de cambios (efectos/impactos) a nivel individual, familiar, comunal y organizacional y su valoración por parte de personas y grupos beneficiarios, incluyendo los ajustes realizados al proyecto para lograr mayores efectos/impactos.
- e) Sostenibilidad/viabilidad futura: La transferencia y apropiación de las propuestas por diferentes actores que puede mantenerse, profundizarse y/o ampliarse en el futuro.

Complementario a estos criterios se hará énfasis en el análisis de:

- Sinergias, coordinación y complementariedad entre el proyecto y otros proyectos e intervenciones públicas de la misma naturaleza implementados en el entorno

Para la valoración general de los criterios se definieron los siguientes indicadores:

- 1) Pertinencia:
 - a. Correspondencia de resultados, objetivo específico y objetivo general con prioridades de desarrollo identificados por las y los beneficiarios y en el área del proyecto en general (PTDI, PGTI, planes comunales).
 - b. Valoración de la oferta del proyecto por parte de las y los beneficiarios y otros actores relevantes en el área del proyecto.
 - c. Coherencia de la planificación del proyecto entre: objetivos – resultados – actividades – recursos.
- 2) Eficiencia:
 - a. Relación entre el uso de los recursos y los productos obtenidos.
 - b. Correspondencia de la relación producto-recurso con lo establecido en la planificación del proyecto.
 - c. Cumplimiento de los planes operativos
 - d. Suficiencia de los recursos en calidad y cantidad.
- 3) Eficacia:

- a. Aporte de las actividades realizadas al logro de los resultados y del objetivo específico.
 - b. Influencia de factores externos en el logro o incumplimiento de resultados y del objetivo específico.
- 4) Impacto:
- a. Generación de efectos directos negativos y positivos intencionados (formulados en indicadores) e inesperados.
 - b. Relación de los efectos generados con prioridades de desarrollo en el área del proyecto
 - c. Valoración de los cambios generados por el proyecto por parte de grupos de beneficiarios.
- 5) Sostenibilidad:
- a. Influencia de factores externos sobre la sostenibilidad de cambios y procesos iniciados por el proyecto.
 - b. Apropiación de las propuestas del proyecto por parte de grupos de beneficiarios.
 - c. Arraigo y réplica de los cambios generados en las personas, familias y organizaciones (ejercicio de derechos, sistemas productivos exitosos replicados, reorganización del trabajo de cuidado en las familias, emprendimientos rentables etc.).
 - d. Compatibilidad de los procesos iniciados con las condiciones y el modo de vida de las personas, familias y organizaciones en el área del proyecto.
 - e. Grado de coordinación y apoyo de parte de otros actores (GAM, otras ONG, niveles jerárquicos de las organizaciones sociales, etc.) y nuevos accesos que ha generado el proyecto (acceso a mercados, redes de relaciones y otros).

4.2 Temas transversales en la evaluación

La propuesta del proyecto y, por ende la evaluación, ha considerado los siguientes temas trasversales:

- 1) Equidad de género: tiene el objetivo de valorar la equidad de género en los resultados obtenidos o que se pretenden alcanzar a través del proyecto. 11 de los 18 indicadores de resultados incluyen aspectos de enfoque de género, equidad, ejercicio de derechos de mujeres. 4 de los 5 indicadores del objetivo específico hacen referencia a los mismos aspectos.
- 2) Capacidades locales: empoderamiento de los beneficiarios para tener un papel protagónico en su proceso de desarrollo. Participación de otros actores en los proyectos.
- 3) Participación: Análisis de participación de actores en las intervenciones y qué efectos positivos / negativos ha producido que se involucren. Coordinación con otros actores, quienes, con qué objetivos.
- 4) Enfoque de derechos: Está referido al análisis del fortalecimiento del conocimiento, participación en espacios organizacionales y de toma de decisiones y ejercicio de los derechos individuales y colectivos de las personas hombres y mujeres titulares de derechos, con enfoque en aquellos grupos sin ejercicio pleno de sus derechos (jóvenes, mujeres).
- 5) Sostenibilidad ecológica: Análisis cómo el proyecto aporta a mejorar la sostenibilidad ecológica en su área de implementación o la afecta negativamente. Considera la integralidad sistémica del enfoque de sostenibilidad, más allá de acciones específicas.

En el capítulo 5.3 se detalla el abordaje de los temas transversales en la evaluación.

5 Metodología

5.1 Enfoque metodológico de la evaluación

El enfoque metodológico que se aplica es la evaluación participativa orientada a generar resultados significativos. Se centra en mostrar las causalidades y correlaciones entre lo ocurrido en el proyecto con los cambios en un determinado entorno.

Este tipo de evaluación se adecua al contexto del proyecto y ofrece varias ventajas para realizar una evaluación integral que toma en cuenta diferentes aspectos y tipos de actores:

- Amplía las fuentes de información al completar datos numéricos del monitoreo del proyecto con información cualitativa obtenida en el transcurso de la evaluación.
- Obtiene información directamente de los actores centrales del proyecto, sobre todo de los grupos y personas beneficiarias.
- Ayuda a descubrir con la aplicación de diferentes herramientas también efectos/impactos no intencionados y recoge la percepción y valoración de beneficiarios/beneficiarias y otros actores involucrados sobre los cambios que el proyecto ha generado.
- Facilita la formulación de lecciones aprendidas porque aplica herramientas que propician la reflexión sobre las relaciones entre las acciones del proyecto, su relacionamiento en el contexto/con diferentes actores y los efectos generados.
- Permite formular recomendaciones integrales que recogen también los diferentes puntos de vista de las personas que participan de la evaluación.
- Puede realizarse en un tiempo corto porque no requiere el diseño, la realización y el análisis de encuestas que toma tiempo más prolongado.

Un enfoque de este tipo no requiere una muestra estadísticamente representativa de beneficiarios, sino trabaja con participantes seleccionados bajo criterios pertinentes que aseguran el recojo de información representativa; criterios comunes de selección son diferentes edades, diferentes sexos, diferentes zonas del área del proyecto, personas que han participado en diferentes componentes del proyecto y otros que se definen de acuerdo a los TdR de la evaluación. Las técnicas cualitativas permiten un mayor acercamiento al contexto, buscando dar sentido a lo ocurrido a través del significado que tiene para las personas implicadas.

El enfoque participativo conlleva un proceso de aprendizaje a lo largo de la evaluación; dependiendo de los primeros resultados obtenidos, es posible adecuar las técnicas y herramientas, dependiendo del contexto y las condiciones para su aplicación. Las técnicas utilizadas son mayormente cualitativas, como la entrevista semiestructurada, los grupos focales o la observación participante. Se han aplicado herramientas que facilitan y propician la reflexión de las y los participantes.

5.2 Alcances y limitaciones de los métodos de la evaluación

La tabla 9 resume los métodos de levantamiento de información primaria aplicados durante el trabajo de campo y su correspondencia con el contexto y diferentes grupos de beneficiarios y otros actores. La finalidad del trabajo de campo es principalmente recoger las experiencias, apreciaciones y percepciones de diferentes actores acerca del proyecto y su contexto.

Tabla 9: Métodos aplicados con grupos beneficiarios y otros actores

Método⁹	Grupo beneficiario/actor	Justificación
Grupo Focal con temarios específicos	Grupo jóvenes Grupos mujeres Curso líderes	Los grupos de jóvenes, de mujeres y el grupo de líderes/lideresas en formación son grupos que comparten intereses específicos que son abordados en reuniones de 1,5 a 2 horas con aplicación de herramientas participativas.
Grupos focales comunales	Grupos participantes en el proyecto a nivel comunal	Las comunidades se constituyen en el ámbito de mayor intervención directa del proyecto, sobre todo en mejoramiento productivo y ambiental. En las reuniones se abordará problemas, acciones, cambios y expectativas.
Visitas a parcelas	Productoras y productores de grupos comunales activos en el proyecto	La visita a parcelas e infraestructura productiva mejorada por el proyecto permite conocer la forma de implementación de la propuesta productiva y su relación, efectos en el sistema productivo de la UAF. Genera conversaciones centradas en las explicaciones de productoras/productores visitadas/os.
Entrevistas grupales e individuales	Dirigentes Autoridades Representantes institucionales	Las entrevistas grupales o individuales se basan en guías semiestructuradas con temas específicos de acuerdo al actor; permite profundizar aquellos aspectos que involucran directamente al actor entrevistado y conocer apreciaciones sobre el contexto y la intervención/estrategias del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

La formulación de los guiones para grupos focales, grupos comunales y de entrevistas semi estructuradas, se ha basado en la identificación de las fuentes de información para dar respuesta a las preguntas de evaluación formuladas¹⁰.

La combinación de diferentes métodos adecuados al tipo de actor y su relación con el proyecto, ha permitido obtener una amplia gama de experiencias y percepciones acerca del proyecto en el contexto del Municipio de Pojo.

La documentación de las actividades de levantamiento de información primaria se ha realizado por grabación, fotos, instrumentos de visibilización aplicados en los grupos focales y reuniones comunales (papelógrafos y tarjetas) y la toma de notas personales siguiendo los guiones de entrevistas¹¹.

Algunas limitaciones en la aplicación de los métodos han sido:

- por razones de tiempo (tiempo de viaje a comunidades, incumplimiento de horario) no, en todas las reuniones, grupos focales y entrevistas, se ha podido aplicar el 100% de las preguntas/temas de reflexión previstos. Por otro lado, se prolongaron algunas reuniones por el interés de las personas de exponer sus experiencias. Se requirió tiempo adicional para la traducción de contenidos del Quechua al Castellano y viceversa.
- algunos cambios en la composición de grupos de entrevistas (p.e. en el GAM no se realizó una reunión separada con las concejales porque todas las autoridades y dirigentes de las centrales

⁹ En anexo 2 se incluye el detalle de los instrumentos aplicados

¹⁰ En anexo 2 se encuentra el cuadro de correspondencia criterios de evaluación, preguntas y fuentes primarias y secundarias.

¹¹ Transcripciones de grabaciones y de papelógrafos principales se encuentran en el anexo 6.

se reunieron en el mismo momento); esto implicó no profundizar algunos aspectos con personas en roles específicos.

- Por razón de bioseguridad y disponibilidad de ambientes adecuados, algunas reuniones se realizaron al aire libre donde no siempre se pudo aplicar el método de trabajo previsto (p.e. reunión comunal Qholpana).

Las limitaciones no han afectado la amplitud y validez de la información primaria recopilada; sí han podido limitar la profundidad del análisis de percepciones de actores en los casos señalados.

Adicionalmente al levantamiento de información primaria, se ha realizado una revisión exhaustiva de fuentes secundarias, sobre todo para completar la información de contexto (local e institucional), recabar información sobre las planificaciones y su cumplimiento y conocer el uso de los recursos.

Las principales fuentes consultadas fueron¹²:

- Documentos del proyecto (propuesta, convenios, planes e informes)
- Productos y respaldos de productos (cartillas, planes de estudio, listas de participantes, estudios, POA GAM Pojo, bases de datos de monitoreo etc.).
- Documentos institucionales de CIPCA (PE y PEP, sistematizaciones, informes de otros proyectos relacionados).
- Documentos contextuales (datos de censos, PTDI Pojo, leyes etc.)

5.3 Consideración e Incorporación de las transversales en la evaluación

Los TdR de la evaluación plantean una serie de preguntas específicas para cada uno de los temas transversales. Se ha formulado para cada criterio de evaluación una pregunta general que ha guiado el abordaje de las transversales en su presentación y análisis (tabla 10). La incorporación de los temas transversales en la presentación y análisis de los criterios de evaluación, ha permitido un abordaje sistemático e integral.

Tabla 10: Preguntas generales en temas transversales según criterio CAD y abordaje en la evaluación

Criterio	Pregunta general	Abordaje en la evaluación
<u>Pertinencia:</u>	¿Cuál es la situación respecto a los transversales en el contexto del proyecto antes de su inicio? ¿Qué relevancia tienen en el contexto y cómo se refleja en el abordaje del proyecto?	Enfoque de género: Se incorpora en todas las actividades y técnicas aplicadas: Diferenciación de efectos sobre percepciones de hombres y mujeres en grupos comunales. Grupos focales con organización de mujeres. Entrevistas con mujeres líderes.
<u>Eficacia</u>	¿Cómo las transversales se manifiestan en el cumplimiento de los resultados e indicadores y en las acciones realizadas por el proyecto?	Todas las herramientas incluyen preguntas específicas referidas a las preguntas de los TdR. Revisión de datos de monitoreo
<u>Eficiencia</u>	¿Las transversales han sido consideradas en la asignación de recursos, competencias del equipo?	Capacidades locales: Incorporado en técnicas de: Grupos focales comunales Grupos focales mujeres y jóvenes Entrevistas a dirigentes y líderes/lideresas.
<u>Efectos/impactos:</u>	¿Qué efectos/impactos deseados y/o no intencionados ha generado el proyecto relacionado a los temas transversales?	Revisión datos de monitoreo Participación: Se incorpora en técnicas de:

¹² Un detalle de los documentos revisados se encuentra en la sección bibliografía del informe.

<p><u>Sostenibilidad</u></p>	<p>Es a la vez criterio y tema transversal de la evaluación. Por ello, todo el análisis del criterio sostenibilidad engloba la transversa¹³.</p>	<p>Entrevistas con dirigentes, líderes/líderesas y representación de GAM y otras instituciones.</p> <p>Ejercicio de derechos: Incorporado en técnicas de: Grupos focales comunales Grupos focales mujeres y jóvenes Entrevistas a dirigentes y líderes/líderesas. Revisión datos de monitoreo</p> <p>Sostenibilidad: Se incorpora principalmente en las técnicas de: Grupos comunales Visitas a las parcelas y área comunales conservadas (fotodocumentación) Entrevistas con dirigentes, líderes/líderesas y representación de GAM y otras instituciones.</p>
------------------------------	---	--

5.4 Realización de la evaluación

La tabla 9 muestra el resumen de las actividades grupales y de entrevistas individuales realizadas para el levantamiento de información primaria.

En el capítulo 5.2 se señalaron las dificultades encontradas en la aplicación de los métodos. En conjunto, las actividades realizadas han permitido conocer las experiencias y percepciones de grupos beneficiarios y de actores para sostener el análisis de los criterios de evaluación¹⁴.

Todo el proceso de la evaluación ha sido acompañado por personal de CIPCA, integrantes del equipo del proyecto y la directora regional (dos días). Han facilitado en todo momento la coordinación con actores locales y los ajustes circunstanciales al programa.

5.5 Cláusula de confidencialidad

Toda la información recopilada de personas entrevistadas y participantes en reuniones y grupos focales, ha sido tratada bajo principios de confidencialidad y ética profesional. Las grabaciones fueron autorizadas por las personas participantes para su uso estrictamente en el marco de la evaluación, sin autorizar su publicación o uso para otros fines.

5.6 Análisis de datos

Se ha diseñado un formato en tabla Excel de sistematización de la información cualitativa recogida en los trabajos grupales y las entrevistas. El formato está organizado por criterios de evaluación y las respectivas preguntas, incluyendo información referida a los temas transversales¹⁵.

La información registrada (audios transcritos, papelógrafos y notas personales) es presentada en citas y textos de la información primaria que hacen referencia a las preguntas específicas; cada cita es identificada por fuente. En un segundo paso se han formado cluster de contenidos similares, identificando aquellos que tienen mayor número de menciones.

La misma base de dato permite también un análisis según fuentes de información. Así se identifica percepciones y valoraciones sobre los resultados y efectos/impactos del proyecto según grupos y

¹³ En anexo 2 se encuentra la tabla con la visibilidad de los temas transversales en los indicadores a nivel de objetivo específico y resultados, además el abordaje en la evaluación por tema transversal.

¹⁴ En anexo 4 se encuentra el detalle de las actividades planificadas y realizadas durante el trabajo de campo.

¹⁵ El instrumento con la base de datos se encuentra en el anexo5.

actores específicos: p.e. identificación de valoración de mujeres sobre las capacitaciones en las que han participado. El análisis de la información aporta sobre todo al análisis de los criterios efectos/impactos, pertinencia y sostenibilidad; además de la valoración de la eficacia.

El análisis de esta información ha sido completado con las notas de campo del equipo de evaluación.

La información de fuentes secundarias ha sido procesada según fuente:

- Con las bases de datos Excel del monitoreo de CIPCA se ha procedido a filtrar comunidades y grupos beneficiarios directos del proyecto. Esos datos han sido reagrupados en cuadros tabulados de análisis que permiten el análisis de cumplimiento y eficacia según indicadores, diferenciado por grupos según sexo y edad. La información respalda principalmente el análisis de la eficacia basada en evidencias y respaldos.
- La información de administración como planificación y ejecución presupuestaria fue resumida en cuadros que coadyuvan en el análisis de la eficiencia del proyecto.
- Los documentos de texto como el diagnóstico de CIPCA, el PTDI y otros han sido revisados, extrayendo información relevante cuantitativa y cualitativa para el análisis de contexto, pertinencia y sostenibilidad principalmente.

La triangulación de la información se ha logrado utilizando diferentes fuentes de información para el análisis de cada criterio. La información obtenida en el trabajo de campo, fue comparado y complementado con datos cuanti-cualitativos del monitoreo y con datos secundarios accesibles sobre el área del proyecto. Los cuadros de cumplimiento (eficacia y eficiencia), utilizando fuentes de información facilitados por CIPCA, han sido revisados junto con el equipo de CIPCA. Las conclusiones y recomendaciones contienen referencias a los acápites de análisis que sostienen su formulación.

Limitaciones de la información recogida han sido señaladas en el capítulo 5.2. La selección de las comunidades visitadas que corresponde sobre todo al criterio de accesibilidad, puede llevar a no considerar aspectos específicos circunscritos a los diferentes pisos ecológicos, sin que afecte las conclusiones y recomendaciones generales de la evaluación.

En el transcurso del trabajo de campo se ha realizado actividades con 4 grupos comunales de las 17 comunidades del proyecto. La selección corresponde a criterios de diversidad y accesibilidad. Por ejemplo, no se ha visitado ninguna comunidad en la zona Yungas por la distancia y el estado de caminos.

Se ha recabado información primaria de todos los principales grupos beneficiarios y actores locales, asegurando un amplio espectro de experiencias, valoraciones y percepciones.

La diversidad de la revisión y análisis de fuentes tanto primarias como secundarias, ha permitido sostener los hallazgos de la evaluación, asegurando su validez y veracidad.

6 Hallazgos

En este capítulo se presenta de forma ordenada los hallazgos de la evaluación basados en las diferentes fuentes de información, llevando a una valoración de parte del equipo de evaluación apoyada en el análisis de las fuentes.

6.1 Pertinencia

Se analiza la pertinencia de los planteamientos en relación a:

- a. Correspondencia de resultados, objetivo específico con prioridades de desarrollo identificados por las y los beneficiarios y en el área del proyecto en general (PTDI, PGTI, planes comunales).

- b. Valoración de la oferta del proyecto por parte de las y los beneficiarios y otros actores relevantes en el área del proyecto.
- c. Coherencia de la planificación del proyecto (ML) entre: objetivos – resultados – actividades – recursos.

6.1.1 Correspondencia de objetivo específico y resultados con prioridades de desarrollo

Coherencia con la planificación municipal: PTDI 2016 - 2020

La referencia de planificación más importante en el entorno municipal son los Planes de Desarrollo Territorial Integral PTDI a nivel municipal que forman parte, siendo de carácter obligatorio, del sistema de planificación integral del estado, el SPIE. El SPIE integra el Plan de Desarrollo Económico Social PDES 2016-2020 con la planificación territorial PTDI y los planes sectoriales de los ministerios, uniendo a todos los planes bajo los mismos 13 pilares, indicadores y metas. De esta forma, cada PTDI debe aportar a los indicadores y resultados del PDES.

El GAM de Pojo formuló su PTDI 2016-2020 en el 2015; incluye amplia información de diagnóstico levantada en las comunidades con énfasis en aspectos productivos y ambientales. El levantamiento de la demanda social en comunidades del municipio, en la parte de gestión de recursos y desarrollo productivo, destacan 3 desafíos/demandas, relacionadas al proyecto: (i) proyectos de riego, (ii) un plan de recuperación y rehabilitación de suelos y (iii) un plan de gestión de riesgos, además del fortalecimiento de las organizaciones sociales.

Es de notar que la programación del PTDI no recoge varias de las demandas de desarrollo social, ambiental y productivo formuladas en las comunidades. Por ejemplo, no se encuentra la construcción/funcionamiento de plantas transformadoras entre las acciones del PTDI; estas sí fueron incorporadas en el proyecto.

La propuesta de CIPCA responde claramente a la planificación municipal buscando aportes sobre todo a la programación en los pilares 1, 6 y 8 del PTDI.

Tabla 11: Correspondencia de la planificación municipal y acciones del proyecto

Pilar	Acciones en el PTDI	Acciones del proyecto
Pilar 1: Erradicación de la extrema pobreza:	Promoción valores de equidad de género y generacional.	Promoción de la equidad de género y nuevas masculinidades.
	Mayor participación de la mujer en espacios políticos, económicos y sociales con equidad de género.	Capacitación y fomento de la participación y ejercicio de derechos de mujeres y jóvenes.
Pilar 6: Soberanía productiva con diversificación desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista	Diseño, construcción y mantenimiento de infraestructuras de riego.	Construcción de sistemas de riego tecnificado, reservorios de agua con geomembrana y tubería de aducción.
	Consolidación de la innovación y transferencia de tecnología para el sector agropecuario, forestal y piscícola.	Capacitación y asistencia técnica en diversificación de la producción y prácticas agroecológicas.
	Realización y participación en ferias integrales para el desarrollo del sector productivo y artesanal.	Fomento, difusión y participación en ferias locales.
Pilar 8: Soberanía alimentaria	Promoción de la alimentación saludable y la revalorización de	Implementación de huertos hortícolas y frutales para

	alimentos locales de alto valor nutritivo.	autoconsumo y comercialización de excedentes.
	GAM brinda alimentación complementaria a la población estudiantil.	Apoyo a una asociación de mujeres, APAN-P, para abastecer a la ACE del municipio.

Fuente: basado en PTDI Pojo (GAM Pojo 2015) y CIPCA (2018)

Coherencia con Planes de Gestión Integral del territorio, Distritos I y II

En 2014, CIPCA apoyó la elaboración participativa de Planes de Gestión Integral Territorial en los distritos I y II donde se ubica también el proyecto evaluado; los planes fueron socializados y aprobados en ambos distritos y reflejan entonces sus demandas y propuestas en los ámbitos socio-productivo, organizativo y ambiental. Los planes de gestión integral han formado parte de la planificación del proyecto.

Siendo los ejes centrales del proyecto:

- 1.- Fortalecer las capacidades de gestión sostenible de los recursos naturales de las comunidades.
- 2.- Garantizar una producción agropecuaria diversificada, rentable, con valor agregado y criterios de sostenibilidad ambiental, fortaleciendo a productoras/es.
- 3.- Fortalecer las capacidades de gestión e incidencia de las Organizaciones Indígenas Originarias Mixtas y/o de mujeres para la defensa y el ejercicio de sus derechos.

Los objetivos de ambos planes abarcan aspectos centrales de los ejes 1 y 2 del proyecto (subrayados):

- Distrito I: ser un Distrito con producción diversificada y sostenible; que fomente la comercialización y transformación de productos agropecuarios y la seguridad alimentaria basado en el respeto a los Derechos de la Madre Tierra, la revalorización y dialogo de saberes y la innovación tecnológica con enfoque agroecológico.
- Distrito II: Conservación de los recursos naturales suelo, agua y biodiversidad para la producción agropecuaria diversificada y la generación de valor agregado a los productos transformados.

Coherencia con problemas identificados en el transcurso de la evaluación

Durante la evaluación, en los talleres comunales, grupos de beneficiarios han señalado problemas prioritarios a resolver en sus comunidades que coinciden también principalmente con los ejes 1 y 2 del proyecto:

Problemas relacionados a recursos naturales:

Una de las carencias más sentidas en las comunidades es el acceso a agua para usos productivos y consumo humano.

- *“En aquel tiempo no teníamos sistema de riego, todo era temporal, dependíamos de la lluvia, no tenemos cordillera, solo vertientes, los que tenían vertientes lo usaban de manera muy precaria, con esito regábamos..... Antes que llegue la Institución CIPCA, no había riego, si necesitábamos agua traíamos del río como se pueda”.* (grupo comunal, Puentesilla).
- *“...existe escasez de agua, hay años que llueve y otros no, también hay chaqueos, es decir quemas. Hay también el problema de plagas. La lluvia y vientos se lo lleva la parte más bondadosa de los suelos. Sobre problemas de la producción es el tema de las heladas que perjudica la producción”.* (grupo comunal Mamahuasi).

- También en la Comunidad Chichahuasi señalaron la escasez de agua como un problema principal para la producción.

En el sistema económico productivo aún prevalecen problemas de comercialización: “no hay mercado para nuestros productos, los precios son bajos, haciendo nuestros cálculos, a veces no ganamos nada” (Mamahuasi).

Pertinencia de la propuesta referente al resultado 3 del proyecto

El diagnóstico del PTDI no señala demandas articuladas acerca del ejercicio de derechos de mujeres y jóvenes. El PTDI sí incorpora dentro de la programación acciones para el fomento de la participación de mujeres y jóvenes en el municipio (GAM Pojo 2015). La propuesta del proyecto es compatible con estas acciones, haciendo énfasis en la generación de capacidades.

Los diagnósticos elaborados en el marco de la construcción de los planes distritales de gestión territorial (distritos I y II) incorporan en los análisis FODA algunos aspectos relacionados a roles y la identidad de mujeres y jóvenes en los respectivos distritos.

Tabla 12: Menciones de mujeres y jóvenes en FODA de planes distritales de gestión territorial¹⁶

Debilidades - Amenazas	Fortalezas - Oportunidades
Roles en el hogar aún están cargadas a la mujer	Roles Compartidas en la actividad agrícola
Fenómenos de violencia intrafamiliar que sucede en las ciudades	La movilidad social en familia con la producción
Pérdida de valores en la juventud	El dinamismo de la juventud en la producción es activo
Moda y otros aspectos que vulneran la identidad de la juventud	Apoyo de instituciones privadas y estatales en la construcción de la sociedad equitativa

En los diagnósticos destaca la valoración del rol productivo de mujeres y jóvenes como fortaleza; en contraste, los cambios que viven personas jóvenes por su contacto con la sociedad urbana, son valorados negativamente. En ningún caso se hace referencia a roles en la representación o participación social y política.

CIPCA (2018), en el diagnóstico para el proyecto, identifica una situación de inequidad de mujeres y jóvenes como titulares de derechos, destacando:

- *Inequidad en la distribución de tareas del hogar:* las mujeres realizan alrededor del 80% del trabajo doméstico y del cuidado de otras personas; cuando participan en las jornadas de trabajo, comparten las mismas 8 horas diarias con los hombres. En total, las mujeres cumplen una doble jornada.
- *Inequidad en la participación social:* Las mujeres participan en promedio 1 hora por semana en eventos orgánicos, a diferencia de los hombres que dedican hasta 8 horas. El 59% de la participación orgánica es asumido por los hombres, el 23% es indiferente y sólo en el 11% es asumida por mujeres. De las mujeres jóvenes sólo el 9% accede a cargos directivos en relación al 34% de los hombres jóvenes.
- *Inequidad en la participación económica:* CIPCA identificó seis razones principales que ocasionan la baja participación de mujeres en organizaciones económicas: 1) No contar con

¹⁶ En ambos distritos se han identificado los mismos puntos, por lo cual no se diferencia.

terrenos propios, 2) Falta de dinero para la afiliación a las asociaciones, 3) No contar con personería jurídica, 4) No contar con insumos, equipamiento y/o capacitación para la transformación de productos, 5) La migración de las mujeres jóvenes y 6) en algunos casos las parejas no permiten que la mujer participe de estas actividades por considerarlas “una pérdida de tiempo”.

Basado en el diagnóstico, se han identificado necesidades e intereses estratégicos para lograr una mayor equidad entre mujeres y hombres en el Municipio de Pojo. La tabla 12 resume las necesidades prácticas e intereses estratégicos.

Tabla 13: Intereses estratégicos de mujeres en el Municipio de Pojo

Intereses estratégicos de mujeres en el Municipio de Pojo
<p>Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empoderamiento social de la mujer ➤ Mejorar la autoestima y recibir mayor apoyo de parte de la sociedad <p>Económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Igualdad de condiciones en la generación de ingresos ➤ Promover políticas para garantizar acceso equitativo a créditos ➤ Generar mecanismos de acceso equitativo a la tierra y su uso <p>Culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Instaurar una cultura social de igualdad entre mujeres y hombres mediante procesos de sensibilización ➤ Crear una cultura de valoración de la mujer ➤ Responsabilidades compartidas en el hogar y en el cuidado de los hijos. <p>Participación política</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación igualitaria, equitativa, en alternancia y paridad de la mujer en estructuras organizativas y políticas. ➤ Participación propositiva y con poder de incidencia y decisión en espacios de poder y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia basada en CIPCA (2018, p.7)

Se puede concluir que en la planificación del municipio de Pojo, las demandas de mujeres y jóvenes para mejorar el ejercicio de sus derechos todavía no son una prioridad. La visión está marcada por una apreciación de roles tradicionales que encuentran dinámica sobre todo en cambios respecto a roles productivos y el reconocimiento de la carga de la mujer en el trabajo del hogar. No se problematiza otros aspectos como el acceso a la tierra, participación y representación social que son identificados en el diagnóstico de CIPCA.

Esto implica que durante la implementación del proyecto existía la necesidad de profundizar con autoridades municipales y dirigentes de la organización campesina “mixta” (sub centrales y central campesina) el entendimiento de las causas y consecuencias de la inequidad de género y de la exclusión de jóvenes de espacios de toma de decisiones.

6.1.2 Valoración de la oferta del proyecto por parte de las y los beneficiarios

El proyecto comprende 3 ejes claramente diferenciados, por lo cual la valoración es presentada según cada eje.

1.- Fortalecer las capacidades de gestión sostenible de los recursos naturales de las comunidades.

En los grupos comunales y entrevistas con dirigentes y autoridades, se ha constatado:

- que los grupos beneficiarios y actores locales consideran que los problemas ambientales afectan las oportunidades productivas,
- que las acciones ambientales como quemas y el uso indiscriminado de agroquímicos afecta al medio ambiente y la salud de las personas,
- que la degradación y/o escasez de recursos naturales afecta la producción y productividad de forma progresiva.

La preocupación por el estado y las amenazas ambientales y de los recursos naturales se refleja también en los diagnósticos, demandas y acciones de los planes territoriales. En el PTDI se incorporan 3 acciones concretas: producción de plantines y forestación; gestión de basura y gestión de riesgos.

2.- Garantizar una producción agropecuaria diversificada, rentable, con valor agregado y criterios de sostenibilidad ambiental, fortaleciendo a productoras/es.

Es el eje que, en los grupos comunales, grupos focales con mujeres y jóvenes y entrevistas ha tenido la mayor valoración y preocupación por parte de las personas participantes. Las consideraciones sobre la necesidad de mejoras se refieren principalmente a los siguientes aspectos que forman parte de la oferta del proyecto:

- Diversificación de la producción primaria porque la producción tradicional, sobre todo de papa, no genera ingresos suficientes para que las familias puedan satisfacer sus necesidades de alimentación, vivienda, educación, salud, transporte, comunicación etc.
- Ampliación de la superficie bajo riego tecnificado; es el aspecto específico que ha recibido mayor valoración porque es considerado la base para diversificar, aumentar la producción y mejorar la productividad. La tecnificación del riego mejora el aprovechamiento del agua, un recurso productivo escaso y/o de difícil acceso.
- Transformación de productos primarios; la necesidad que expresan las personas respecto a la transformación está estrechamente relacionada con los bajos precios de los productos – desde papa hasta frutilla – en temporadas de oferta alta. Las productoras y productores buscan en primer lugar obtener mejores y más estables precios para sus productos, además de generar valor agregado. Para la organización de mujeres Bartolina Sisa, el funcionamiento de la planta transformadora de granos (el molino) debe generar ingresos para garantizar el funcionamiento de la organización; este aspecto parece más relevante que la generación de valor agregado de la producción local. Respecto a la planta transformadora de frutas, además existe la expectativa que pueda generar fuentes de trabajo para personas jóvenes en el municipio. El emprendimiento de APAN-P cobra su importancia porque las mujeres organizadas buscan generar sobre todo ingresos propios.

Entonces, los emprendimientos de transformación son altamente valorados por diferentes razones y expectativas.

- Comercialización de productos; está relacionado a los anteriores puntos. Productores y productoras identifican como trabas los bajos precios, el actuar de rescatistas, el tiempo que requiere la comercialización directa, la perecibilidad de sus productos. El proyecto no tiene una oferta estructurada propia para mejorar la comercialización de productos, sino a través del apoyo (inversión, capacitación, AT) a la transformación.

3.- Fortalecer las capacidades de gestión e incidencia de las Organizaciones Indígenas Originarias Mixtas y/o de mujeres para la defensa y el ejercicio de sus derechos.

Se ha encontrado durante la evaluación un reconocimiento de la necesidad de cambios en la asignación de roles entre mujeres y hombres, el fortalecimiento de la participación y representación social y política de las mujeres. Esto fue expresado por dirigentes, autoridades y los grupos de mujeres.

En las reuniones comunales, las personas no hicieron mucha referencia a este eje. La organización de mujeres Bartolina Sisa ha perdido fuerza en las comunidades; las mujeres argumentan que no tienen tiempo para participar en reuniones, que no quieren pagar multas cuando no asisten y que participan en la “organización mixta” (como consideran a la organización sindical). A nivel de las comunidades, de las bases, la equidad de género no se presenta como un tema de interés central.

Al mismo tiempo, se ha constatado la valoración positiva de mujeres respecto a las capacitaciones que les permiten ampliar sus conocimientos y perder la timidez de participar activamente en las organizaciones (mujeres en formación de curso de líderes y lideresas); mujeres en las comunidades expresan que los cursos cortos que no requieren desplazamiento son más accesibles. Asimismo, son altamente valoradas las iniciativas económicas productivas tanto de forma grupal como es el caso de APAN-P como individual-familiar como la producción de hortalizas para mejorar la alimentación familiar, ahorro de gastos en alimentos y la generación de ingresos con la venta de excedentes.

Las personas jóvenes que participan en cursos de liderazgo y en el grupo de jóvenes estiman la oportunidad de formarse como líderes y lideresas para participar en las organizaciones sindicales y poder llegar a ser dirigentes. Respecto a la planta de transformación de frutas existe la expectativa de jóvenes, apoyada por dirigentes, que puedan trabajar y generar ingresos.

6.1.3 Coherencia de la planificación del proyecto

En general, la formulación del ML muestra una coherencia entre los niveles de objetivo/resultado, indicadores y actividades. En la tabla 13 se puntualiza algunos aspectos a tomar en cuenta para la construcción del ML.

Tabla 14: Comentarios al marco lógico del proyecto

Objetivo/resultado	Indicadores	Actividades	Hipótesis	Comentario
Objetivo específico: El objetivo específico refleja la visión de cambio del proyecto; identifica como sujeto central a las comunidades y sus organizaciones con especial mención de las mujeres	Abarcan todos los aspectos relevantes /gestión de RRNN, producción, ingresos, políticas públicas y ejercicio de derechos. No se menciona a jóvenes siendo actores centrales en resultados 2 y 3		No se formulan hipótesis a nivel de comunidades/ organizaciones, siendo espacios centrales donde se busca generar cambios	
R1: El sujeto son comunidades; no hay mención específica de mujeres y jóvenes	Hacen referencia a los diferentes niveles de gestión: comunal, distrital, municipal, familiar y personal.	Son adecuadas y coherentes con R1 e indicadores;	Se refiere al nivel de personas; no consideran condiciones necesarias a nivel comunal	Las cifras de personas beneficiarias son diversas para los indicadores, (IOV 2.1) ; puede dificultar el monitoreo.
R2: Sujeto central son personas productoras; hace más referencia a la acción del proyecto (fortalecer) que al cambio.	Algunos sujetos no se aclaran totalmente IOV 2.1 (120 UPA con 480 productores), IOV 2.2: las mujeres/jóvenes. O demasiado precisos (IOV 2.4)	Precisan las iniciativas económicas más que en el indicador. Término “asistencia técnica” a veces sería adecuado “acompañamiento” (A1.5, A2.6)	Son adecuadas Faltaría hipótesis sobre jóvenes y mercados/precios	
R3: Pone como sujeto central a OIC mixtas; Sujetos a empoderar son más mujeres y jóvenes	Los indicadores concretizan los sujetos de empoderamiento IOV 3.6 implica que en todas las acciones se debería incluir la sensibilización.	Debería incluir acompañamiento a mujeres líderes en planificar/realizar actividades de cambio y ejercicio de derechos.	Adecuado y podría ampliarse a niveles sub centrales, central y GAM. Incluir: hombres dispuestos a reflexionar sobre roles de género.	

6.2 Eficacia

- a. Logro de los resultados y del objetivo específico.
- b. Influencia de factores externos en el logro o incumplimiento de resultados y del objetivo específico.
- c. Participación de mujeres y jóvenes, abordaje de temas transversales

6.2.1 Logro de los resultados y del objetivo específico.

La tabla 15 muestra el resumen del logro de indicadores del objetivo específico y de los 3 resultados del proyecto.

Tabla 15: Logro de resultados y del objetivo específico

Objetivo	Indicador	Cumplimiento indicador	Valoración
Objetivo específico: Empoderar las comunidades indígenas originarias campesinas y sus organizaciones de los distritos I y II del municipio de Pojo para la gestión integral y sostenible del territorio reforzando el papel activo de las mujeres.	I.O.V.1. Al finalizar el proyecto, las organizaciones indígenas originarias campesinas (IOC), de los distritos I y II han elaborado y gestionado 9 propuestas de políticas públicas presentadas al gobierno municipal en el marco del proceso autonómico, siendo dos de ellas implementadas.	9 propuestas elaboradas, 8 entregadas 5 propuestas en implementación Detalle en Anexo 3.3	Se cumplió por encima del 100% con gran capacidad de lograr la implementación de las propuestas
	I.O.V.2. Al finalizar el proyecto al menos el 40% de las y los capacitados/as de 17 comunidades de los distritos I y II, la mitad mujeres, aplican técnicas productivas innovadoras y sostenibles garantizando así el incremento productivo y el cuidado de los recursos naturales.	Total capacitados: 701 Total familias implementadoras: 272 familias 195 hombres adultos + 61 jóvenes= 256 H 77 M adultas+20M jóv. = 97 M 50% de personas capacitadas implementan, de esas 27% son mujeres.	Cumplimiento general encima del 100%; la participación de mujeres podría elevarse dado el interés de las mujeres en los temas productivos.
	I.O.V.3. Al finalizar el proyecto, al menos 6 organizaciones IOC fortalecidas (al menos 3 de mujeres), de los distritos I, II y a nivel municipal, han presentado al gobierno municipal demandas orientadas a mejorar su acceso a vías de generación de ingresos con equidad de género y son incorporadas en el POA del 2019.	5 Sub Centrales Campesinas: Duraznillo, Yuthupampa, Palca, Buena Vista y Villas Esperanza 1 Central Campesina 1 Central Campesina de Mujeres Bartolina Sisa (sólo M) 1 organización productiva de mujeres (APAN-P) 1 Grupo de jóvenes han presentado 2 demandas (planta transformadora de frutas y planta transformadora de granos); APAN se ha asignado contratos de ACE en gestiones 2017, 2018, 2019.	Cumplido al 100%; en Pojo hay que tomar en cuenta que los grupos productivos se desprenden generalmente de las centrales campesinas mixta y de mujeres. A parte APAN-P cuenta con personería jurídica propia, la organización de productores jóvenes está tramitando su Personería Jurídica
	I.O.V.4. Al finalizar los dos años de ejecución del proyecto, 602 personas (319 hombres y 283 mujeres) de 17 comunidades de los distritos I y II, han mejorado sus condiciones de producción y han generado ingresos	591 personas, de esas 374 hombres y 217 mujeres (37%) mejoran su producción (con la propuesta PEP de CIPCA)	En general se cumplió al 100%; la participación de mujeres prevista en 47% llegó al 37% un 10% menos que lo planificado.

	<p>I.O.V.5. Al finalizar el proyecto, al menos un 40% de las mujeres que forman parte de las OIOC mixtas y de mujeres, se empoderan en la defensa y promoción de sus derechos sociales, económicos y culturales, fortalecen su posición social y económica en la comunidad y participan activamente en espacios de participación y toma de decisiones.</p>	<p>Hasta el final del proyecto, 72 mujeres se han formado en liderazgo social, político y económico productivo.</p> <p>En la innovación productiva se logra el 47% de participación de mujeres</p> <p>El proyecto ha propiciado espacios de foros, debates y capacitación donde participaron entre 30% a más del 40% de mujeres.</p> <p>Detalle en tabla cursos de formación anexo A3.1</p>	<p>Se cumplió entre el 85% y más del 100% dependiendo de los espacios de participación y el ámbito de derechos</p>
Resultado	Indicador	Cumplimiento indicador	Valoración
<p>Resultado1: Comunidades de los distritos I y II del Municipio de Pojo fortalecidas en la gestión sostenible de los recursos naturales en el marco de la gestión territorial.</p>	<p>I.O.V. 1.1. Al finalizar el proyecto, se han fortalecido los comités de dirección de las 17 comunidades del proyecto en el marco de sus planes de gestión territorial, dotándoles de las capacidades necesarias para el manejo sostenible de los RRNN, incorporando medidas de acción positiva para la participación efectiva de las mujeres de las comunidades de acuerdo a principios de paridad y alternancia.</p>	<p>En 17 comunidades y el pueblo de Pojo se han fortalecido las organizaciones comunales realizado 141 talleres en temas de manejo de RRNN (25 talleres), conservación de suelos (20), gestión de territorio (22), producción agroecológica (19) y gestión de riego (16), además de otros temas con menor frecuencia.</p> <p>La participación de mujeres llegó al 40%, de jóvenes al 35%, promoviendo su participación efectiva.</p> <p>Las directivas de los sindicatos comunales incluyen carteras vinculados al territorio, desarrollo productivo y medio ambiente quienes se encargan de la gestión del agua</p> <p>Detalle en la base de datos de capacitaciones A 3.1</p>	<p>Se logró en el 100% de las comunidades previstas. Se ha capacitado tanto a bases como a directivas de forma integral generando capacidades en hombres, mujeres y jóvenes.</p>
	<p>I.O.V. 1.2. Al finalizar el proyecto se ha incrementado en un 10% las hectáreas de monte nativo protegido y forestado hectáreas riesgo de erosión en 17 comunidades de los distritos I y II.</p>	<p>Concluida la intervención se ha incrementado en un 8,68% (26.037Ha) las hectáreas de monte nativo protegido y forestado disminuyendo las hectáreas en riesgo de erosión en 17 comunidades de los distritos I y II</p> <p>En 10 comunidades de los distritos I y II, se ha forestado 18,025 Ha (18.025 plantines) con especies exóticas como el pino radiata y 10,31 Ha (7.500 plantines) con especies nativas de quiswara, naranjillo, chillijchi, jacaranda, tipa, cina cina, acasia y molle.</p> <p>Detalle en base de datos familias implementadas, columna conservación de suelos. Anexo A3.3; actas de entregas por familia.</p>	<p>El proyecto ha aportado a un aumento significativo del área de monte nativo protegido y reforestado.</p>
	<p>I.O.V. 1.3. Al finalizar el proyecto, 50 Has de tierras agrícolas de 50 unidades productivas familiares en las 17 comunidades del proyecto, son conservadas y regeneradas con la implementación de obras mecánicas (TFL, ZI, Barreras Vivas), e incorporación de abonos orgánicos y vegetales (Humus, Bocashi y Abonos verdes)</p>	<p>176 familias de 17 comunidades han aplicado medidas de conservación de suelos en 55 ha.</p> <p>Detalle en base de datos familias implementadas, columna conservación de suelos. Anexo A3.3</p>	<p>Se ha involucrado un 300% de las familias previstas y logrado el 110% de la superficie. Así, muchas familias conocen y aplican prácticas de conservación que se puede ampliar a más hectáreas.</p>

<p>I.O.V. 1.4. Al finalizar el proyecto, al menos se cuenta con normas comunales en 4 comunidades de los distritos I y II que regulan y garantizan el acceso y control equitativo de los recursos naturales para mujeres, en el marco de los planes de gestión territorial en las comunidades de actuación del proyecto</p>	<p>A la conclusión del proyecto, se cuenta con normas comunales en 2 comunidades (Qollpana y San Fransisco) de los distritos I y II que regulan el acceso equitativo a los recursos naturales con criterio de equidad. En proceso de concertación y aprobación las normas de Puentecillas y Chichahuaycu.</p>	<p>Se ha logrado al 100% (con un ligero retraso por la pandemia).</p>
<p>I.O.V. 1.5. Al finalizar el primer año del proyecto, las mujeres y jóvenes han presentado 3 propuestas de políticas públicas (identificadas y elaboradas por ellos) sobre gestión integral de los recursos naturales de los dos distritos I y II al POA municipal 2019.</p>	<p>Hasta el final del proyecto, mujeres y jóvenes han concertado 3 propuestas de políticas públicas identificadas en los encuentros distritales y formuladas y promovidas por la organización de mujeres y las concejales:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Propuesta de políticas de forestación para la protección de vertientes y manejo de los RRNN, en las Subcentrales Duraznillo, Yuthupampa y Palca. 1 Propuesta de política pública para la forestación y reforestación de zonas en procesos de erosión y áreas de recarga de agua, normando la plantación por familia, 1 Propuesta de política pública para la regulación del uso de agroquímicos y la prohibición de aquellos prohibidos por la OMS. 	<p>Se ha cumplido al 100% el indicador. La presentación al GAM se retrasó por la organización de mujeres cuarentana a causa de la pandemia</p>
<p>I.O.V. 1.6. Al finalizar el proyecto, en 15 comunidades de los distritos I y II habrán mejorado su acceso al agua para riego por medio de la implementación de 30 reservorios con geomembrana, que benefician a un total de 45 unidades productivas familiares, de las cuales el 20% corresponden a familias, cuyas responsables de hogar son mujeres.</p>	<p>Se han implementado 64 reservorios con geomembrana beneficiando 71 familias en 15 comunidades.</p> <p>Del total 8 (11%) corresponden a familias cuyas responsables de hogar son mujeres, además 13 familias con sistemas productivos liderados por mujeres.</p> <p>Detalle en base de datos familias implementadas, anexo A3.3</p>	<p>El indicador de reservorios se ha cumplido al 213%, con el 157% de familias previstas. . El 30% fue con mujeres jefas de hogar y líderes de sistema productivos, superando en 10% lo previsto.</p>
<p>I.O.V. 1.7. Al finalizar el proyecto 382 personas (50% mujeres y 50% hombres de las 17 comunidades de los distritos I y II, se habrán beneficiado del incremento de la superficie de riego en 72 hectáreas con la instalación de 75 sistemas de micro riego por goteo, aspersión y tomas, mejorando la eficiencia en el uso de agua para riego de 30% hasta un 80%.</p>	<p>349 personas (168 mujeres y 181 varones) se han beneficiado con 212 sistemas de riego y 150 ha bajo riego; 201 sistemas por aspersión y 11 por goteo; además 110 sistemas de conducción.</p> <p>No se tiene datos de eficiencia de uso de agua que será medida hacia adelante.</p> <p>Detalle en base de datos familias implementadas, anexo A3.3</p>	<p>Se ha llegado al 91% de las personas previstas con 48% de mujeres. En la parte de inversión se ha superado los sistemas planificados en 440% y la superficie en 200%.</p>

	I.O.V. 1.8. Durante los dos años del proyecto 20 personas (50% mujeres) obtienen la titulación de Gestores Agropecuarios Certificados, avalada por el Ministerio de Educación, con capacidades adquiridas para poder continuar y asegurar un adecuado manejo de los recursos naturales dentro de la producción agropecuaria de los distritos I y II.	28 personas formadas y certificadas como técnicos/as básicos/as; son 8 mujeres, igual al 29%.	El número total llega al 140% de lo planificado; la participación de mujeres está bastante debajo de lo previsto con 21% de diferencia.	
	Resultado	Indicador	Cumplimiento indicador	Valoración
Resultado 2: Productores y productoras (adultos y jóvenes) agropecuarios de los distritos I y II del municipio de Pojo fortalecidos/as para garantizar la mejora de una producción agropecuaria diversa, con valor agregado y criterios de sostenibilidad ambiental	I.O.V. 2.1. Al finalizar el primer semestre del segundo año de ejecución, 120 unidades productivas familiares de los distritos I y II (300 productores y 180 productoras) producen un promedio de 4 cultivos en forma agroecológica, (tubérculos, leguminosas, cereales, hortalizas y frutales) bajo sistemas de riego tecnificado, han identificado mercados potenciales y muestran las capacidades para su comercialización futura.	Hasta el final del proyecto, 103 familias han plantado frutales, 113 siembran leguminosas y 203 han implementado huertos diversificados aplicando prácticas ecológicas.	El número de familias que cultivan al menos 1 rubro de forma ecológica supera el 100%. No se ha determinado el no. de familias que combinan 4 rubros productivos. Las familias comercializan excedentes en ferias locales a consumidores (hortalizas, frutas); de forma directa al consumidor y a mayoristas (manzana, papa, leguminosas) en centros urbanos.	
	I.O.V. 2.2. Al finalizar el primer año del proyecto las mujeres y jóvenes de 17 comunidades de los distritos I y II han mejorado su representatividad y visibilidad ante el gobierno local con la formulación y gestión de al menos 2 propuestas para el ejercicio de sus derechos económicos que se han incorporado en el POA municipal del 2019.	2 proyectos en el POA 2019 1 adecuación ambiente de planta transformadora de granos de la Central de Mujeres Bartolina Sisa 1 co financiamiento para la planta transformadora de frutas (junto con financiamiento del FDI) de la Central Campesina junto con grupo de jóvenes en camino de conformar su propia asociación de productores	Se ha cumplido al 100%	
	I.O.V. 2.3. Al finalizar el proyecto mujeres y jóvenes organizados/as generan ingresos económicos adicionales a partir de dos iniciativas económicas sostenibles, en los distritos I y II, en concurrencia con actores públicos y/o privados.	Planta transformadora de frutas funciona en un ambiente auxiliar para la preparación de helados. Venden ca. De 5.000 helados (ingreso 10.000 BS). La asociación APAN-P no pudo obtener un cuarto contrato para suministro de ACE en el municipio, luego de 2017 al 2019, y redujo sus ventas sólo en el mercado de Pojo El. Contrato para ACE en 2019 fue con un monto de Bs. 354.233,50.	Debido a la pandemia, el funcionamiento de los emprendimientos ha sufrido una disminución y retraso. Las plantas transformadoras están listas para iniciar su funcionamiento.	

	<p>I.O.V. 2.4. Durante los dos años de ejecución, 283 mujeres de 17 comunidades de los distritos I y II, participan de forma activa y propositiva junto con los hombres en la definición de la estrategia productiva familiar y el destino de los excedentes de la producción.</p>	<p>Durante la ejecución del proyecto, 278 mujeres de 17 comunidades de los distritos I y II, participan de forma activa y propositiva junto con los hombres en la producción familiar.</p> <p>BD implementación familias</p> <p>En la encuesta sobre masculinidades, el 93% de los hombres y el 83% de las mujeres afirman que deciden conjuntamente sobre la siembra.</p>	<p>Indicador cumplido al 100%</p>
Resultado	Indicador	Cumplimiento indicador	Valoración
<p>Resultado 3:</p> <p>OIOC mixtas y de mujeres empoderadas para liderar procesos de defensa y exigibilidad de sus derechos garantizando la representatividad y participación efectiva de las mujeres.</p>	<p>I.O.V. 3.1. Tras el primer año de ejecución del proyecto, el 20% de las mujeres que participan del proceso de capacitación de los distritos I y II, asumen cargos de decisión en sus organizaciones y ejercer sus funciones de forma efectiva.</p>	<p>De 62 mujeres participantes en cursos de formación, 18 mujeres, equivalente al 29% ocupaba un cargo de en su organización.</p> <p>Fuente: Base de datos lideresas formadas, A 3.9</p>	<p>Se ha llegado al 145% de la participación prevista (29% sobre 20% planificado).</p>
	<p>I.O.V. 3.2. Al finalizar el proyecto, al menos 50 Jóvenes líderes (50% mujeres y 50% hombres, se han integrado en la estructura organizativa de las organizaciones IOC mixtas y/o de mujeres del municipio de Pojo y participan en sus espacios de decisión e incidencia de forma estable y activa, mostrando capacidad para plantear propuestas con perspectiva de género que respondan a sus problemáticas como juventud.</p>	<p>23 jóvenes varones y 19 jóvenes mujeres haciendo un total de 42 jóvenes ocupan cargos en organizaciones. El 45% son mujeres.</p> <p>Fuente: Base de datos jóvenes formados en ejercicio de cargos, A 3.10</p>	<p>Se ha logrado el 84% de jóvenes en cargos previsto. La brecha de género es del 5%.</p>
	<p>I.O.V. 3.3. Al finalizar el proyecto 3 organizaciones IOC de mujeres del municipio de Pojo fortalecidas, elaboran y presentan 2 propuestas de políticas públicas en el marco de sus agendas estratégicas (necesidades prácticas e intereses estratégicos) a instancias públicas.</p>	<p>2 grupos productivos de mujeres con propuestas para generar ingresos: “Planta transformadora de granos” de organización de mujeres Bartolina Sisa y 1 experiencia exitosa de asociación APAN-P de venta de alimentos preparados para ACE.</p> <p>La Organización de Mujeres de Pojo – Bartolina Sisa, en el Foro “Desarrollo Territorial con principios de equidad en el marco del proceso autonómico” ha identificado temas estratégicos para el empoderamiento de la mujer.</p> <p>En los encuentros distritales se ha trabajado una agenda estratégica de mujeres respaldada por 7 distritales, la central campesina, organización de mujeres Bartolina Sisa y el GAM.</p>	<p>Se ha cumplido a más del 100% con 2 propuestas de necesidades prácticas y 1 agenda integral de intereses estratégicos</p>
	<p>I.O.V.3.4. Al finalizar el proyecto 6 representantes de las IOC mixtas y/o de mujeres (50% hombres y 50% mujeres) del municipio de Pojo, que ejercen cargos públicos han promovido 2 políticas públicas en Desarrollo Rural Sostenible, con participación ciudadana y control</p>	<p>Como resultado de los encuentros distritales, se ha consensado entre las organizaciones y el GAM una agenda de 15 puntos.</p> <p>“Campaña anual de forestación” implementada desde 2020</p> <p>Todas las autoridades del municipio (1 alcalde y 5 concejales) vienen de las IOC.</p>	<p>El indicador se ha cumplido al 100%</p>

	I.O.V.3.5. Al finalizar el proyecto, la participación activa y propositiva de mujeres se incrementa del 14 % a 40% en las instancias de toma de decisión de distritos I y II y del municipio de Pojo.	Hay 6 autoridades municipales electas: un alcalde; de 5 concejales titulares, 3 son mujeres; en total participación de mujeres llega al 50%. En las directivas de las sub centrales, la participación de mujeres llega hasta un 15% (por entrevistas a dirigentes).	Indicador cumplido en general al 50%. En el GAM llega a más del 100%, en sub centrales no hay cambios medidos.
	I.O.V.3.6. Al finalizar el proyecto, al menos un 30% de los hombres participantes en el proyecto sensibilizados en la democratización de roles, asumen cambios de actitudes en la corresponsabilidad de las tareas de hogar y cuidado de los hijos.	De 418 hombres capacitados en el proyecto, 62 han participado en 4 talleres de masculinidades, equivalente al 15%. En una encuesta a 56 hombres y 40 mujeres que han participado en el proyecto, el 68% de los hombres y 78% de las mujeres consideran que ambos comparten decisiones sobre la crianza de sus hijos. 70% de los hombres, frente al 50% de mujeres consideran que hay	Indicador cumplido al 50% en sensibilización. La encuesta muestra que un 30% de hombres considera que pueden asumir tanto trabajos productivos como en el hogar.

6.2.2 Influencia de factores externos en el logro de resultados y del objetivo específico

- El factor externo de mayor peso en la consecución de las metas transadas del proyecto, ha sido el respaldo de las organizaciones sociales y del GAM Pojo. La propuesta del proyecto al corresponder ampliamente con el PTDI y con los planes de gestión territorial de los distritos I y II, ha dado respuestas a problemáticas del desarrollo local sostenible. Con el proyecto, el GAM Pojo ha logrado aportes a indicadores formulados en su PTDI. Eso ha motivado una estrecha colaboración.
- En el proyecto se ha trabajado de forma integrada entre los niveles comunales, sub centrales (distritales) y la central campesina para generar agendas consensuadas de manejo de recursos naturales y desarrollo productivo; la agenda a nivel municipal es acordada también con el GAM. La agenda va más allá del proyecto y puede servir de base para un futuro plan de desarrollo municipal y la formulación de políticas públicas y POAs. El engranaje de los diferentes niveles y el involucramiento del GAM son facilitados porque la Central Campesina y el GAM mantienen relaciones de coordinación permanente.
- Las alianzas interinstitucionales con el Consejo de Desarrollo regional CODECOSUR han permitido la elaboración de estrategias de desarrollo integral para el Cono Sur, con participación de jóvenes líderes, mujeres y autoridades representativas sindicales, en el cual se puntualiza las temáticas: producción agrícola, transformación con valor agregado, comercialización y mercados.
- Mantener una coordinación permanente con la organización sindical comunal, ha respaldado el trabajo con grupos de familias. Esto fue posible porque las familias participantes se involucraron plenamente en su implementación, aplicando un control interno que asegura el cumplimiento de compromisos adquiridos, por ejemplo, de participación en las capacitaciones. En algunas comunidades, los grupos han crecido en el transcurso del proyecto, mostrando que sus resultados aportan a la resolución de problemas reales, sentidos por la población.
- Si bien se ha logrado los indicadores de propuestas de políticas públicas y de iniciativas económicas formuladas por grupos y organizaciones de mujeres, en general, la participación de las mujeres en muchas actividades está por debajo de las metas formuladas. En el capítulo impacto se hará un análisis más extenso de ello; se encontró factores determinantes a nivel familiar por la carga de trabajo, la timidez de las mujeres para hablar en público, su estatus de

no ser titular en los sindicatos comunales y la debilidad de la organización de mujeres Bartolina Sisa como factores influyentes.

- Por otro lado, se denota una importante participación de mujeres en los talleres y la implementación de propuestas productivas. Esto coincide con el hallazgo (vea impactos) que las mujeres tienen un interés manifiesto por participar en trabajos productivos y de generación de ingresos.
- Respecto a la participación de jóvenes y mujeres en las directivas de sus organizaciones, hay que considerar que las gestiones de los directivos son de 2 años, la última fue para las gestiones 2019/2020. En un año de proyecto durante el 2018, difícilmente se podían generar los cambios necesarios en la aceptación de jóvenes como dirigentes y luego no hubo más elección¹⁷.
- El paro por los problemas post electorales en octubre y noviembre 2019, los conflictos sociales en el 2020 y la pandemia COVID-19 que implicó una cuarentena entre marzo y junio de 2020, afectaron la realización de actividades del proyecto, especialmente de capacitación y acompañamiento. Se tuvo que reprogramar el cronograma tomando en cuenta medidas de bioseguridad
- Este contexto tuvo también consecuencias en la comercialización de productos por un lado y una creciente importancia de la soberanía alimentaria con alimentos localmente producidos que corresponde a la estrategia del proyecto.

6.3 Eficiencia

- a. Correspondencia de la relación producto-recurso con lo establecido en la planificación del proyecto.
- b. Relación entre el uso de los recursos y los productos obtenidos.
- c. Cumplimiento de los planes operativos
- d. Suficiencia de los recursos en calidad y cantidad.

6.3.1 Correspondencia entre planificación y ejecución

La tabla 16 muestra la relación entre el presupuesto inicial aprobado, el presupuesto reformulado y los gastos ejecutados por grupo de gasto. Con los ajustes aprobados, la ejecución de gastos corresponde al presupuesto aprobado. La mayor diferencia se registra en el grupo A II (construcción) con una variación final en 10% mayor a los planificado, para asegurar el equipamiento de la planta transformadora de frutas.

En los otros grupos, la ejecución fue acorde al presupuesto ajustado. En el caso del grupo A VI (capacitación y formación) se aprobó una reducción porque las condiciones de la pandemia no permitieron la ejecución del 100% de las actividades presenciales y viajes inicialmente planificadas. El ajuste en gastos de personal se destinó a un mayor pago del personal en agronomía.

¹⁷ Las siguientes elecciones fueron en enero de 2021. Sería interesante conocer la composición de los directorios de las 17 comunidades y subcentrales para ver la participación de mujeres y jóvenes.

Tabla 16: Presupuesto, reformulaciones y ejecución¹⁸

CONCEPTO		PRESUPUESTO DE GASTOS		GASTOS ACUMULADOS	EJECUCIÓN %
		PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO REFORMULADO	MONEDA LOCAL Bs	
A.I	Compra de terrenos y/o edificios		-	-	
A.II	Construcción	147.000,00	160.165,50	176.185,50	110%
A.III	Equipos y Materiales	1.835.320,00	1.951.183,92	2.018.367,24	103%
A.IV	Personal local	1.118.961,00	1.170.647,00	1.178.577,90	101%
A.V	Personal expatriado		-		
A.VI	Capacitación y formación	858.138,00	666.620,77	610.008,48	92%
A.VII	Fondos Rotatorio		-		
A.VIII	Equipos, materiales y fungibles de funcionamiento	6.990,00	17.792,41	7.107,33	40%
A.IX	Evaluación	33.000,00	33.000,00	33.000,00	100%
TOTAL GENERAL		3.999.409,60	3.999.409,60	4.023.246,45	101%

6.3.2 Relación entre el uso de los recursos y los productos obtenidos.

La tabla 17 muestra la relación entre el presupuesto reformulado y los gastos para principales productos y servicios del proyecto.

Tabla 17: Presupuesto y gasto en productos y servicios

Gastos	2018	2019	2020	Total	Presupuesto reformulado	Diferencia	Diferencia %
Imprenta + material comunicación para eventos	38.806	55.465,03	36.733	131.004	123.246	7.758	6%
Radio		12.821,39	25.240,00	38.061	18.000	20.061	111%
Consultorías	20.000		31.870	51.870	20000	31.870	159%
Gastos de alimentación, pasajes, alojamiento y seguros de viaje	140.791,00	338.263,89	21.277,88	500.333	627.409	-127.076	-20%
Insumos para la producción (semillas, plantines)	254.791,00	116.504,35		371.295	317.314	53.981	17%
Subvenciones (materiales de riego y producción)	306.026,50	713.140,90	326.109,00	1.345.276	1.255.296	89.980	7%
TOTAL	760.415	1.236.196	441.230	2.437.840	2.361.265	76.575	3%

En general, con el presupuesto reformulado se han cubierto los servicios y productos del proyecto previstos en la planificación. El mayor gasto en radios se debe a las campañas radiales en el 2020 por la pandemia y la intensificación de mensajes radiales. La elevación de gastos en consultorías en el 2020 se generó por la realización de una consultoría para las plantas transformadoras. Los gastos en viajes

¹⁸ El detalle de presupuestos y gastos registrados se encuentra en las tablas A3.6 y A3.7.

(transporte, alojamiento, alimentación) bajaron por los problemas sociales en los meses de octubre y noviembre de 2019, asimismo en 2020 no se pudo aumentar el gasto por la pandemia. La mayor ejecución en compra de plantines, se debe a la buena respuesta de las familias y el aumento de la superficie bajo riego en comparación con lo planificado.

6.3.3 Cumplimiento de los planes operativos

CIPCA Cochabamba maneja un plan operativo anual para todas las actividades de la oficina regional en los cuatro municipios de intervención. No se cuenta con un POA específico o metas/hitos anuales para el proyecto. La planificación de actividades es realizada mensualmente por cada técnico, con seguimiento del coordinador del área.

Se realiza un monitoreo institucional de los indicadores establecidos en los POA. Esto facilita la integración de datos en bases de datos comunes que consolidan información más allá de un proyecto específico. Los indicadores que no forman parte de la base de datos institucional deben ser levantados con instrumentos específicos. Para el proyecto, por esa razón, algunos indicadores no han tenido un seguimiento permanente; los datos básicos como listas de participantes y otros han ayudado a generar información para su medición aproximada (vea en cap. 6.2.2)

6.3.4 Suficiencia de los recursos en calidad y cantidad.

Como muestra la tabla 17, los recursos del proyecto para el financiamiento de personal, la realización de actividades y la consecución de servicios y productos ha sido suficiente. En las partidas destinadas a la participación de grupos beneficiarios en actividades (transporte, alojamiento y alimentación) hubo un cálculo sobrevalorado en el presupuesto inicial. Los recursos se utilizaron para cubrir gastos de equipamiento y de personal.

La adecuada implementación y los efectos/impactos que se puede obtener con el proyecto, dependen en gran medida de la calificación y experiencia del personal, su capacidad de cumplir sus funciones específicas y el relacionamiento con la población y las organizaciones locales.

En la tabla 18 se expone la nómina de personal total- o parcialmente financiado por el proyecto, sus cargos y permanencia¹⁹. Se puede ver que en el cargo coordinador/a hubo cambios en el 2018 por el cambio de la dirección de la Regional Cochabamba de CIPCA que cumple con esta posición en un 20% de su tiempo. En el cargo agrónomo/a hubo continuidad durante los 24 planificados; el cargo abarca la planificación de los sistemas de microriego y de geomembrana, planificación de riego a nivel familiar, capacitación y asistencia técnica en conservación de suelos, diversificación de producción, prácticas agroecológicas. En los cargos referidos a las responsabilidades en áreas sociales, se tuvo menor continuidad del personal; en 2019 se cambió el cargo desde junio por una técnica pedagógica para la asesoría pedagógica durante 6 meses. El técnico industrial inició en julio de 2018, cumpliendo un total de 20 meses hasta marzo de 2020.

¹⁹ No se considera la administradora y secretaria cuyos sueldos y prestaciones sociales fueron financiadas en un 20% del total de cada una.

Tabla 18: Personal del proyecto

Cargo	Responsabilidades	Nombre	% financiam.	2018	2019	2020	Meses planific.	Meses cumplidos
Coordinador/a	Coordinación interinstitucional, de equipo, seguimiento, informes	Juan Alarcón	20%	En. Y sept.			24	24
		María Oblitas		Febrero - julio y diciembre				
		Nancy Camacho		Agosto - diciembre (no sept.)	Enero - diciem.			
Técnico agrónomo	Planificación/implimentación Riego AT diversificación Capacitación	Jhonny Torrico	100%	Enero - diciembre	Enero - diciem.		24	24
Técnico social	Asesoría GAM Fomento organizativo	Christobal Sisco	100%	Enero - diciembre	Enero - febrero		24	18
		Claudia Serrano	100%		Marzo - junio			
Técnico pedagógico	Capacitación Género	Christina Lipa	100%	Agosto - diciembre	Enero - diciem.	Enero	24*	18
Técnico industrial	Planificación plantas transformadoras AT Capacitación	Emilio Ledezma	100%	Agosto - diciembre	Enero - diciem.	Enero - marzo	24	20
Técnico educativo		Sandra Vargas	100%		Junio - diciem.		No previsto *	6

* En el presupuesto dice "especialista en género". La denominación del cargo en planilla fue "Técnico pedagógico", en 2019 se contó además con "Técnico pedagógico".

CIPCA ha contado para el proyecto con el personal previsto en la planificación. En el primer año algunas contrataciones fueron retrasadas lo que pudo haber afectado el arranque de actividades en las áreas de género y capacitación. En el segundo año del proyecto se ha contado con mujeres en los cargos del área social, lo cual ha permitido un mayor acercamiento y generación de confianza con las mujeres en las comunidades. Las profesionales han demostrado alta capacidad, calidad y sensibilidad con las temáticas géneros, masculinidades, equidad y justicia.

El agrónomo financiado por el proyecto, ha contado para determinadas actividades como la instalación de los sistemas de riego o las campañas de plantación con apoyo de otros profesionales del equipo de CIPCA para responder a la alta demanda de trabajo.

La asesoría para la transformación (técnico industrial) se inició a mediados del 2018 porque el tema recién se dinamizó con la planificación del proyecto para el FDI y los financiamientos asegurados para la gestión 2019. Por ello se prolongó en el 2020 asegurando la instalación de las plantas transformadoras.

6.4 Impactos

- a. Generación de efectos directos negativos y positivos intencionados (formulados en indicadores) e inesperados.
- b. Relación de los efectos generados con prioridades de desarrollo en el área del proyecto
- c. Valoración de los cambios generados por el proyecto por parte de grupos de beneficiarios.

El sub capítulo impactos se centra en identificar cómo los grupos beneficiarios del proyecto y otros actores perciben y valoran los cambios generados; identifica factores que han coadyuvado o reducido la consecución de impactos, además de relacionar los impactos del proyecto con el contexto local.

En el transcurso de la evaluación, no se han encontrado impactos negativos generados por el proyecto. En los puntos específicos, se señala aspectos relacionados a la implementación del proyecto y el entorno que han podido influir en limitar el alcance de impactos.

El sub capítulo presenta los impactos por temas generadores que no se circunscriben estrictamente a indicadores específicos, sino a procesos de cambio que forman parte de las estrategias del proyecto y de CIPCA.

6.4.1 La difusión y adopción de la propuesta agroecológica con participación de mujeres

La participación de mujeres en talleres del área temática de manejo de recursos naturales e innovaciones productivas, ha llegado a un 40%; entre las personas jóvenes participantes las mujeres llegan al 36%. Estos porcentajes bajan claramente cuando el formato del evento es un intercambio que implica el desplazamiento a otros municipios o departamentos. En esta modalidad, la participación de mujeres sólo llega al 18%. Esto demuestra que los talleres en los lugares de residencia tienen una buena aceptación entre las mujeres y son de fácil acceso. En cambio, hasta ahora, participar en viajes tiene mayores trabas, tanto por las múltiples tareas que cumplen las mujeres en sus hogares y en el trabajo de producción, como su poca presencia en las directivas comunales, sub centrales y la central²⁰.

La participación de mujeres entre las personas que implementan innovaciones para mejorar los sistemas productivos, llega casi al 50% (47% exacto); del total de 272 familias que implementan, el 11,7% son familias uniparentales de mujeres. Esto demuestra que las mujeres tienen un elevado interés y capacidad de implementar sistemas de producción más sostenibles.

Entre las propuestas de innovación, las que tuvieron mayor respuesta con casi el 75% de familias innovadoras, son las huertas familiares y el riego por aspersión (que se adapta muy bien a la producción de hortalizas). Las inversiones en los reservorios de agua con geomembrana y la aducción de agua por politubos, además de servir para el riego, es usado también para consumo humano; este efecto no intencionado es altamente valorado donde el acceso a agua es muy limitado y no permanente: *“Ahora hay agua tanto para riego como para consumo, somos 20 personas las que participamos con el proyecto. Antes no estábamos bien, ahora participamos más y mejor” (grupo comunal Mamahuasi).*

Generalmente, las mujeres participan en la producción hortícola con mucho protagonismo y valoran los beneficios que aporta la producción propia de una gama de alimentos, además de la venta – en algunos casos – en las comunidades o ferias locales. En Mamahuasi mujeres y hombres expresan sobre las capacitaciones que *“El tema de los huertos familiares nos ha gustado más”*. Las mujeres asumen la producción en la huerta: *“las mujeres se ocupan de sembrar, almacenar las verduras y hortalizas, cuidar; los hombres hacen el trabajo duro”*. Producen una variedad de hortalizas como lechuga, apio,

²⁰ Por ejemplo, a nivel de la Central Regional de Trabajadores Campesinos de Pojo, en la gestión 2019/2020 ninguna mujer participó en la directiva.

brócoli, repollo, zanahoria, espinaca. La producción es tanto para consumo como para la venta e indican que ya no compran verduras; las mujeres venden los excedentes. Valoran también que es sin químico. En Puentesillas dicen algo similar: *“A ellas les gusta más la producción de las verduras y hortalizas.... Ahora ya no compramos verdura del mercado, nosotras producimos y consumimos sano, porque no fumigamos. Con esa producción ahorramos dinero y tiempo, ya que aquí casi todo produce, betarraga, rábano, lechuga, coliflor, zanahoria, perejil, apio, cebolla y otros”*. Con más de 200 familias que han innovado sus huertos familiares, se puede decir que alrededor de un 10% de la población de Pojo ha mejorado el acceso a verduras diversificadas, producidas de forma ecológica o al menos con prácticas sostenibles²¹.

La fruticultura, bajo riego, es muy aceptada entre las familias en Pojo que la ven como una alternativa a la producción tradicional, sobre todo de papa que consideran poco rentable. En 11 comunidades se han implementado con 210 familias en promedio 0,49 ha de manzana por familia que equivale a unas 500 plantas; el proyecto ha aportado con un promedio de 100 plantas/familia, las demás provienen de otros proyectos o de compras propias de las familias. Con 0,5 ha de manzana, de unos 5 años de edad, una familia puede generar un ingreso de 3000 Bs. anuales vendiendo a rescatistas que es la forma de comercialización más común.

Por las condiciones climáticas y los pisos ecológicos variados, en Pojo se puede producir una amplia gama de frutas, especialmente de valle. A diferencia de la frutilla cuya superficie está en aumento en las comunidades, la manzana es un cultivo de manejo generalmente ecológico, bajo las condiciones actuales. Por ello se inserta muy bien dentro de una propuesta de transformación agroecológica de los sistemas productivos. En visitas a algunas parcelas de hortalizas y frutícolas, se ha visto que se puede aún mejorar el manejo sistémico de la propuesta productiva incluyendo la agroforestería en los huertos frutales y la integración de la agricultura tradicional con sus rotaciones establecidas; la importante presencia de leguminosas en estas rotaciones (haba, arveja) es una oportunidad para mantener el nivel de fertilidad y una estructura adecuada de los suelos, además que algunos de estos cultivos como la arveja muestran buenos niveles de rendimiento y generación de ingresos.

Otro elemento que requiere atención es el abonamiento de los huertos. Con la disminución de la ganadería en las comunidades, también disminuye la disponibilidad de abonos naturales. En consecuencia, las familias adquieren más gallinaza y fertilizantes químicos: *“Antes la tierra era más grande para todos, por eso criábamos ganado (vacas, oveja, chanchos), ahora con la subdivisión de la tierra ya no hay campo para pastoreo. Antes producíamos y comíamos más sano porque usábamos guano de animales”* (Puentesillas). En las capacitaciones, CIPCA incluye la preparación de abonos naturales, pero su uso todavía no se ha ampliado como indican en Mamahuasi: *“hemos recibido capacitación en elaboración de bioinsumos o biofertilizantes para la producción, pero todavía no estamos poniendo en práctica”*. En Puentesillas responden sobre este tema, *“la gente, ya somos flojos, no queremos hacer el esfuerzo, yo mismo he hecho, ni he aplicado lo que aprendimos”*. A futuro se podría revisar con las productoras y productores las alternativas de fertilización y conducir experimentos participativos que podrían identificar las mejores alternativas.

La comercialización de los productos producidos con prácticas agroecológicas (verduras y manzana), hasta el momento, es de forma individual sin distinción de la calidad ecológica. En Chichahuayco indican que ofrecen la manzana en Cochabamba a rescatistas para vender rápido, la bolsa de 2 arrobas en 80-100 (grandes) o 50-70 (medianas). La experiencia con el Sistema Participativo de Garantía (SPG) que está promoviendo la parroquia con el GAM todavía es muy reducida, aglutina a unos pocos

²¹ Si cada familia tiene alrededor de 4 miembros por hogar, además de la venta local, se calcula que unas 1.000 personas acceden a las hortalizas.

productores que venden en la feria local de Yuthupampa. Sin embargo, existen acciones institucionales enmarcadas en el plan estratégico vinculadas con el proyecto como la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Integral (EDI) del Cono Sur, la Estrategia de Desarrollo Económica Departamental y la participación en espacios como la Mancomunidad del Cono Sur, el Foro de la papa y otras que aportan a mejorar las condiciones para la comercialización de productos de la agricultura familiar.

En 2019, se formaron 28 gestores agropecuarios, de ellos un 28% mujeres. Las y los gestores agropecuarios, actualmente aplican prácticas agroecológicas aprendidas en sus propias unidades productivas, aunque no todos creen que la agroecología es viable en la producción para el mercado *“Para comer así natural nomás, en los cultivos grandes hay que invertir sino no da. En lo orgánico no se controla todo”* (E. Hinojosa, gestor, Palca). El dirigente de la sub central Yuthupampa coincide: *“Nos enseñan los técnicos a no fumigar con los químicos, usar los caldos, los biofertilizantes. (Con los agroquímicos) hay dos cosas, das mucha plata a las empresas del exterior, y otro que estas envenenando a ti mismo y al pueblo, y con los bio no hace daño a la gente. Se produce también, se controla, pero hay tiempo que no se puede controlar.”*

También buscan difundir lo aprendido en sus comunidades y lograr una mejor gestión ambiental, aunque reconocen que lograr cambios requiere tiempo e insistencia. *“Como he aprendido en el taller, estamos aplicando casi lo mismo, antes había dirigentes y ocupaban químicos y ahora ya sabemos. Estamos concientizando a la gente, hay algunos que no entienden...todavía (no tenemos propuestas de proyectos comunales), estamos empezando poco a poco; a veces no se puede...hay mucha pelea con la gente... cambian las ideas cada día. Poco a poco se están concientizando para fortalecer y cuidar el medio ambiente”* (gestor Pucara). Un gestor de Puentesillas valora los avances logrados: *“Nosotros en la comunidad explicamos a nuestros compañeros, ellos aplican; antes no cuidábamos las vertientes, plantábamos eucaliptos, ahora estamos plantando plantas nativas alrededor de las vertientes, tenemos resolución en la comunidad, cuidar el medio ambiente”*, también están viendo mejores prácticas en el uso de los agroquímicos: *“Antes así nomás se fumigaban, con abarca, sin guantes ni barbijo. Ahora con los talleres ya la gente se cuida un 50%, antes no ponían interés, no pensábamos en nuestra salud, no sabíamos, ahora ya sabemos y nos protegemos”*.

El sueño de estos dos gestores es *“Todo lo aprendido quisiera aplicar 100% para vivir más tranquilo, producir un 90% ecológicamente, nuestros abuelos producían así sanos y vivían más y mejor”*.

En general, los gestores participan en sus organizaciones comunales para impulsar la gestión ambiental y producción sostenible. El alcalde saliente considera que las personas que capacitan en sus comunidades, deberían recibir un estipendio; así se podría lograr mayores resultados. El alcalde electo ha expresado también su interés en seguir la agenda acordada. Sin embargo, los recursos financieros y humanos en el municipio son demasiado reducidos para asesorar a productores en 67 comunidades. Hacia futuro, se requiere entonces estrategias de mayor difusión de la producción sostenible a bajo costo que aprovechen también las competencias de gestores y otras personas formadas en el proyecto.

6.4.2 Gestión ambiental territorial bajo principios de equidad

La gestión ambiental es trabajada por CIPCA en tres niveles: (i) a nivel comunal, 4 comunidades cuentan con normas de gestión ambiental; (ii) en 7 distritos se han trabajado agendas y (iii) se tiene una agenda a nivel municipal.

En las comunidades hacen esfuerzos para aplicar los planes de gestión ambiental, pero se encuentran también con problemas prácticos y de actitud de las personas: *“nuestro plan era juntar y devolver los envases a las empresas distribuidoras, no se pudo, no quisieron recogerse los envases...Hemos juntado los envases (de agroquímicos), pero como no recogían no sabíamos que hacer, quemarlo no se*

podía igual era contaminar, enterrar en nuestros terrenos tampoco era viable... al final no sabemos qué ha pasado con eso ahí quedó...Quedamos en costurar nuestras bolsas de tocuyo u otra tela en cada familia, con la finalidad de reducir la bolsa de plástico, también no ha funcionado...También hay el tema de los pañales desechables, en la comunidad lo prohibimos que compren y traigan a la comunidad, no se pudo controlar aquello, era un poco difícil. ...Mas antes también hemos trabajado con la Parroquia, hemos plantado pastura para proteger las fuentes de agua, pero dentro el pasto empezó a proliferar ratas y ratones por eso también lo quitamos, estaba en riesgo nuestra producción” (Grupo comunal Piuentesillas).

En el transcurso del proyecto, en coordinación con las OIC y el gobierno municipal, se han realizado los encuentros distritales en un total de 7 de los 8 distritos, para generar agendas de desarrollo sostenible incorporando criterios de equidad. En promedio, la participación de mujeres en los encuentros ha llegado al 39% y de personas jóvenes a 21,3%; de las personas participantes con cargos directivos, el 26,8% fueron mujeres. Esto demuestra que hay interés de mujeres en estos espacios de deliberación, aunque todavía no hay una participación equitativa que se refleja sobre todo en la baja presencia de mujeres líderes con un total de 27% de todas las personas líderes; mientras que el 67% de hombres participantes tiene algún cargo, entre las mujeres sólo es el 39%. Se puede deducir que las mujeres logran mayor participación en los espacios, pero todavía no tienen un peso equitativo en la representación de sus organizaciones.

Como resultado de los encuentros, se tiene las 7 agendas distritales, además de la agenda municipal que fue aprobada en el Foro Debate “Desarrollo Territorial con principios de equidad en el marco del proceso autonómico” en junio de 2019 por las subcentrales, centrales y autoridades municipales. El presidente de la sub central Yuthupampa, respecto al plan de Gestión Ambiental considera que su implementación “No es fácil, estamos aplicando poco a poco, estamos previniendo no usar químicos, hacer reforestación, poniendo plantas pino, cuidando las vertientes, ponemos cercos para que no los dañen, que la gente no haga chaqueos, va de poco a poco; la gente está acostumbrada a no cuidar”. Con la aprobación del plan, corren también las multas en caso de incumplimiento “Estamos organizados, como subcentral hablamos con los directivos, si hay problemas, si hay quemados, nosotros hacemos sanciones, multas, se aplican”.

Más allá de propuestas de políticas públicas específicas, la agenda consensuada está dirigida a dar respuestas a problemas estructurales de la participación social y política de mujeres y jóvenes en el desarrollo municipal sostenible, además de enfocar temas prioritarios como la protección y aprovechamiento del agua, la generación de valor agregado a la producción, el manejo de los recursos naturales.

En el caso del Municipio de Pojo, hay que destacar que existe una fuerte relación entre las organizaciones sociales, sobre todo la Central Campesina, con el gobierno municipal, ya que las candidatas y los candidatos a alcalde y concejales en la lista del MAS son propuestos por la Central y son las virtuales autoridades futuras, porque el MAS suele ganar las elecciones²². En este sentido, las agendas generadas por las organizaciones sociales son casi de implementación obligatoria por parte del GAM; así lo expresó el alcalde saliente en la entrevista “el gobierno municipal da cumplimiento a la parte social (la organización)”. Asimismo, el alcalde electo – ex secretario de relaciones de la sub central Yuthupampa – ha expresado su compromiso de promover la equidad de género y fortalecer su participación.

²² En las elecciones del 7 de marzo de 2021, la lista del MAS ganó con el 100% de los votos.

6.4.3 Participación de mujeres: fortalecer las organizaciones de mujeres

La forma de organización de las mujeres en el municipio es a través de la Organización de Mujeres Campesinas de Pojo – Bartolina Sisa. A partir de esta organización matriz se han formado los grupos con emprendimientos productivos APAN-P (Asociación de Productoras de Alimentos Nutritivos de Pojo) y el grupo de la planta transformadora de granos. Ambos grupos productivos se han conformado antes del con personería jurídica propia proyecto. En el caso del molino, se logró su reactivación con apoyo del GAM y del proyecto; la asociación APAN-P se adjudicó el contrato de ACE en el municipio en las gestiones 2017 a 2019, la gestión 2020 se suspendió por la pandemia.

La organización Organización de Mujeres Campesinas de Pojo – Bartolina Sisa enfrenta ciertos problemas estructurales en el municipio que han llevado a su debilitamiento con representatividad reducida en las comunidades. El proyecto tuvo que partir de este escenario organizacional en el cual sólo 15 de 67 comunidades tienen una organización de mujeres. En los talleres comunales y en las reuniones con grupos focales razonan que la situación se debe principalmente a que las mujeres no tienen tiempo y no quieren pertenecer a otra organización a la cual tendrían que pagar multas en caso de inasistencia a reuniones y otras actividades. En la comunidad Mamawuasi explican la ausencia de un grupo de mujeres *“No hay Bartolinas porque cuando hay reuniones, y si faltan hay multas, entonces de una sola familia no pueden dos personas ser cabeza de familia (marido y mujer) asistir aquí y allá y si faltamos a la reunión, hay que pagar doble multa, eso un poco nos hace dudar”*. El dirigente de la subcentral Yuthupampa identifica también la falta de viáticos a las dirigentes como un factor que ha debilitado a las Bartolinas: *“organización de mujeres no hay, antes había, pero por falta de viáticos ya no hay, por economía”*.

Reactivar el molino que está parado desde el año 2013 para preparar alimento balanceado, es la esperanza de las mujeres para generar una base económica de funcionamiento; su nueva presidenta espera que con las ganancias podrán pagar viáticos y actividades para reactivar la organización. Con CIPCA y el GAM han avanzado para tener un ambiente adecuado y el equipamiento necesario, además la capacitación en el cálculo para la preparación de diferentes balanceados. El plan de negocio de la planta muestra una ganancia calculada de 300.000 Bs. al año, aunque probablemente no se podrá lograr desde el primer año. Las mujeres tienen ideas de activar el molino también para la molienda de harina de trigo que genera ingresos por el servicio y les funcionó bien en los años 2011/2012; para el balanceado ven como mercados también Pocona y Comarapa donde quieren ofrecer sus productos, atender también pedidos. Al finalizar el proyecto no está aún aclarado, cómo pueden acceder al capital de operaciones para arrancar el emprendimiento.

La organización APAN-P se ha conformado en 2016 inicialmente con 60 mujeres inscritas que buscaban generar ingresos. Actualmente quedan 15 socias activas. El apoyo de CIPCA para ellas fue importante por la capacitación en temas administrativos y técnicos/transformación, como en el apoyo técnico. Ellas apostaron por su emprendimiento poniendo 15.000 Bs. cada una para poder presentarse al contrato de ACE, además tuvieron que adecuar el ambiente que les facilitó la alcaldía; ellas están orgullosas de sus logros *“nos hemos sacrificado económicamente, físicamente...desde mediados de 2017 hemos entregado cada 3 meses para desayuno y almuerzo, son 3.120 estudiantes, entregamos cada 3 meses. El primer pago fue de 70.000 Bs., luego aumentó”*. Aprendieron también mucho en el proceso, tuvieron que vencer el escepticismo y – algunas- el rechazo de sus esposos, también por las jornadas largas que realizaban para cumplir con las entregas. El alcalde valora el apoyo de CIPCA a APAN-P que facilitó la obtención de la personería jurídica; considera que es una ventaja para el contrato de la ACE que estén en el lugar y que no sea una empresa de afuera, aunque hubo algunos problemas de retraso en las entregas en la última gestión (2019). En futuros procesos, APAN-P, con la experiencia de 3 años, podría participar en licitaciones; no solamente en Pojo, sino también en otros

municipios cercanos. Para ello, considera el técnico de la parroquia, deben reforzar sus capacidades de elaborar propuestas para participar en licitaciones. Hasta ahora reciben apoyo de CIPCA en contabilidad y administración; eso muestra que los procesos de independización completa de los emprendimientos son al menos de mediano plazo y requieren una planificación conjunta de metas y medidas para lograrla.

6.4.4 La planta transformadora de frutas: Cambiar la economía de las familias agricultoras

La planta transformadora de frutas, además del riego, es la apuesta más ambiciosa de la OIC, del GAM y de CIPCA para mejorar la economía de las familias productoras en Pojo. En total, entre las gestiones 2018 a 2020, se ha invertido 4.751.000 BS. en su infraestructura y equipamiento por parte del GAM, del FDI (a través del GAM) y CIPCA. Para el alcalde saliente la planta es cumplir el sueño de transformar los productos en el municipio. Reconoce plenamente el apoyo de CIPCA para llevar adelante este sueño. Tanto la gestión saliente, como el alcalde electo recalcan el compromiso del GAM con la planta. Actualmente enfrentan un problema porque el FDI, hasta el momento, sólo desembolsó el 60% del presupuesto aprobado con el proyecto en 2018; mientras tanto, la empresa contratada ha cumplido su contrato, sin recibir el total del pago, amenazando al GAM con un proceso.

En las comunidades hay una alta expectativa hacia la planta *“En Pojo hay una planta grande de transformación, que no está funcionando todavía, pero tiene que funcionar a como dé lugar”* (Grupo comunal Mamahuasi). En Puentesillas esperan que la planta pueda resolver las temporadas de precios bajos de la frutilla: *“Para evitar los bajos precios queremos que funcione la planta procesadora, así podemos vender ahí a un precio medio de 8 Bs. por kilo”*.

A principios de 2021, la planta está casi lista para arrancar, pero aún falta determinar algunos aspectos importantes para su funcionamiento:

- Todavía no está aclarada por completo la figura legal de funcionamiento; la apuesta, apoyada por CIPCA, es la conformación de una empresa municipal mixta en la cual participaría el GAM de Pojo (dueña de la infraestructura) y la Central campesina (dueña del equipamiento transferido por el proyecto CIPCA-Manos Unidas). La responsabilidad del emprendimiento estaría en manos del grupo de jóvenes que está tramitando su personería jurídica como asociación de productores.
- Detrás de la planta hay la idea de generar oportunidades para jóvenes, hombres y mujeres, en el municipio. El grupo que se ha conformado ya en el 2017 con unas 30 personas, hasta ahora se ha reducido más o menos a la mitad: *“Éramos 28, 32 al inicio. Otros se han dado cuenta que hay demora, pero este grupo nunca se ha rendido, hemos llegado a 14 activos, a veces en las reuniones somos 5 o 6”* (grupo focal jóvenes). Mientras no arrancaba la planta transformadora, han iniciado con la producción artesanal de helados en un ambiente acomodado. La venta con 10.000 Bs al año es reducida y no genera un ingreso para vivir de ello.
- Con el proyecto se han capacitado en transformación y administración. La parte administrativa, todavía no aplican en su pequeño negocio: *“...aquí no tenemos planillas de registro, cuanto entra o cuanto sale, eso nos falta. Estamos en el proceso de ver la parte legal, ahora hacemos 5.000 helados...vendemos aquí en la comunidad nomas”* y también están conscientes que la planta requiere un profesional para el proceso de transformación aunque todavía no hay una persona para ello: *“Para esto se necesita un ingeniero industrial, de aquí adentro no sabemos, nosotros seremos los que trabajamos a reventar. De parte de SENASAG nos piden también, tiene que haber una persona que pueda manejar, sobre todo porque los productos son más delicados”*. La contratación de un/a responsable técnica y otra/o para la gerencia financiera-comercialización es necesaria; habrá que ver fuentes de financiamiento –

para la fase de arranque –, modalidades de contratación y cómo podrían aportar a la capacitación de personas locales para asumir estos cargos.

- Según el proyecto de la planta, se calcula costos de producción constantes del año 1 al año 10 de alrededor de 3,8 MM de Bs. con una demanda mínima de 600 t de fruta fresca. La apertura de mercados y el manejo de la cadena desde el acopio – transformación – entrega/distribución no arrancará con toda la capacidad productiva de la planta. Para solventar al menos 3 meses de gasto (con la producción proyectada), la planta requiere alrededor de 1 MM de Bs. de capital de arranque; la central Campesina pidió para este concepto 200.000 al GAM que podría servir para una fase de arranque al 20-25% de la capacidad productiva. Tanto el director de desarrollo productivo del municipio como el técnico de la parroquia recalcan que el GAM debería abrir mercado para la planta a través de compras públicas y facilitar el acceso al capital de arranque para asegurar su funcionamiento inicial.
- En la planta se quiere transformar 3 frutos: frutilla, manzana y durazno. Hay una diferencia en la calidad de estas materias primas. Mientras la manzana es de producción mayormente ecológica, la frutilla es de producción convencional con frecuentes fumigaciones. En la planta se transformarán sin distinción. Habría que sondear si se podría abrir una línea de productos ecológicos p.e. con néctar de manzana con nichos de mercado de precios diferenciados.

Para tener un panorama claro de los primeros 1-3 años de funcionamiento de la planta, se requiere ampliar los cálculos bajo diferentes escenarios de mercado, incluyendo flujos de caja que ayudan a determinar el requerimiento de capital de operaciones de fuentes externas (crédito u otra forma de acceso); asimismo, se debe considerar una política de personal y de asesoría que aseguren tanto el proceso productivo bajo estándares de calidad, como la apertura de mercados y la administración del emprendimiento.

6.4.5 Participación social y política de mujeres y jóvenes

Mujeres y jóvenes han sido parte activa en espacios de deliberación para generar propuestas de desarrollo sostenible con equidad. La agenda de nueve puntos acordada entre la Organización de Mujeres Campesinas de Pojo – Bartolina Sisa, sub centrales y autoridades del municipio refleja también sus reivindicaciones. El seguimiento a la implementación de la agenda es de mucha importancia para avanzar en la equidad de género tanto en las políticas públicas como en la práctica de las organizaciones sociales.

Su representación dentro de las estructuras de la organización campesina “mixta”, tanto a nivel de sindicatos, como de sub centrales y central, aún es reducida, aunque hay procesos más dinámicos de participación y de generación de iniciativas en las comunidades que en los niveles más jerárquicos (sub centrales, central). Durante la evaluación se ha constatado que el directorio de la Central Campesina 2019/2020 no tenía participación de mujeres, el recién elegido directorio de la sub central Yuthupampa tiene 2 dirigentes mujeres de un total de 16, equivalente al 12,5%. Las carteras ocupadas por mujeres mayormente son del ámbito social (salud, educación) o funcionales (acta, hacienda). Tanto en sindicatos como en la sub central Yuthupampa valoran a las mujeres en el cargo de hacienda: *“Generalmente para hacienda se elige mujeres son más confiables, y manejan como su casa. Las cuotas, llevan bien”* (Presidente sub central). En Puentesillas reportan que las mujeres ocupan cargos intermedios como secretaria de actas, cajera, relaciones, consejo educativo.

El nuevo presidente de la sub central Yuthupampa reconoce la necesidad de mejorar la participación de las mujeres: *“Nosotros estamos pensando que hay que poner mitad varón mitad mujer, en la directiva de la subcentral y en los sindicatos también. Hay que mejorar. ¿Hay que hacer una resolución para eso? No hay todavía, pero vamos a hacerla para dar más oportunidades a las mujeres”*.

La representación de las mujeres en las reuniones sindicales, también suele ser a nombre de su esposo, sólo cuando ella es la jefa de hogar, tiene una representación titular: *“Las mujeres asisten a las reuniones de cuenta de sus esposos, de esa manera participan en la comunidad”* (grupo comunal Mamahuasi). En Puentesillas mujeres ocupan cargos de cuenta de sus esposos, no como titulares.

La participación de personas jóvenes, hombres y mujeres, en los sindicatos es limitada porque no tienen todavía acceso propio a tierra y, por lo tanto, no están afiliados al sindicato: *“en la comunidad van más los que están afiliados, se participa en nombre de tu papá”*. (mujer, grupo focal jóvenes).

Hasta ahora el acceso de jóvenes a cargos dirigenciales es limitado, aunque su participación en las movilizaciones en los conflictos de 2019 y 2020, les ha abierto algunas perspectivas: *“¿Hay cartera de jóvenes en la organización? No hay, para ir a pelear contra Murillo si había, para combatir sí”* (joven varón). Algunos consideran que, en la medida que jóvenes muestran interés y responsabilidad, pueden abrirse espacios: *“en los cargos no participan, pero ahora han empezado a trabajar con nosotros, (el joven) tiene que tener responsabilidad, ser respetuoso. Cuando ya hay la confianza y se participa, se toma en cuenta”* (mujer joven). Cuentan también que la dirigencia de la Central no estaba de acuerdo en crear una cartera de juventud, sino en darles espacio para participar en la estructura dada: *“En los congresos se ha tratado (la cartera de jóvenes), pero no se ha aceptado. Dicen que no se busquen cargos, que la gente los reconozca, que hagan méritos”*. A pesar de no haber logrado aún el cambio, en el grupo focal algunas personas consideran que *“los jóvenes tienen diferentes ideas y necesidades no somos iguales, quizás para atender esos temas sería bien”*; a diferencia, otra persona opina *“Nosotros entramos al sindicato, a la subcentral, en relaciones. Estoy en representación de mi papá, no se necesita algo especial de jóvenes”*. Sobre este aspecto, el alcalde saliente considera que los jóvenes son más conscientes y que *“hay que trabajar para que jóvenes se incluyan en la central”* porque en Pojo todas las organizaciones pertenecen a la Central.

Algunas personas jóvenes auto reconocen que muchos no muestran interés en la organización porque *“A los jóvenes nos les interesa tanto la tierra, ahora quieren ganar plata y comprarse y ser chofer”* (joven varón). A diferencia, en el curso de líderes que se imparte actualmente, las personas jóvenes participan muy activamente y presentan agendas novedosas que les gustaría gestionar siendo líderes²³.

La formación de líderes en los cursos organizados por CIPCA ayuda a mujeres y jóvenes a prepararse para asumir liderazgo y responsabilidad en sus organizaciones: *“yo veo estos talleres con buenos ojos; a veces nos quieren colocar en cargos a las mujeres y no podemos ni hablar, no queremos asumir por timidez e inseguridad, con los talleres estamos ganando confianza,... quiero que más mujeres vengan a estos talleres, así podrían ser parte de los directorios en la comunidad”* (Vilma joven, Puentesillas).

En el curso, la mayoría de las personas participantes son jóvenes varones, muy pocas mujeres. Tanto las mujeres como los hombres ven la formación en temas políticos como una gran oportunidad y aporte a su desarrollo personal para poder participar activamente en el desarrollo de sus comunidades y organizaciones: *“yo vengo a adquirir conocimientos, queriendo aprender sobre temas orgánicos y política, y analizar las necesidades de nuestro pueblo”* (Paulino, 20 años, Yuthupampa); *“yo vengo desde más lejos que los otros, tenía miedo de hablar en público, ahora estoy perdiendo la timidez, sobre todo es para participar y trabajar en la comunidad”* (Emiliana, 29 años, Naranjos); *“aquí aprendemos sobre la política y las leyes, luego a compartir con nuestra familia y los comunarios, es también para armarnos de coraje para hablar en público”* (David, 25 años, Puentesillas).

²³ Por ejemplo, en el grupo de Mamahuasi incluyeron en un plan de educación además de temas de alimentación, producción ecológica también la educación sexual que hasta ahora no es muy aceptada en la central campesina.

Las opiniones muestran que los cursos generan tanto aprendizaje como compromiso, por lo cual son un elemento importante en una estrategia de empoderamiento de mujeres y jóvenes.

En los 3 cursos de formación de técnicos básicos enfocados en democracia, formación política y género, la participación de mujeres ha llegado al 41%; si se resta el curso con enfoque de género con un 90% de mujeres, en los demás cursos, la participación llega al 31%. Asimismo, un estudio realizado por CIPCA sobre nuevas masculinidades en el municipio de Pojo, muestra que el 59% de hombres encuestados habían ejercido algún cargo, frente al 43% de las mujeres encuestadas (CIPCA, Pojo 2020). Los datos dan cuenta que las mujeres están participando en espacios de toma de decisiones, pero que aún existe la necesidad de incentivar su participación equitativa.

Todavía prevalecen factores que limitan la participación de las mujeres, principalmente la carga de trabajo tanto en la producción que ha aumentado con la producción de hortalizas y frutas (especialmente la frutilla) y el trabajo en el hogar donde sigue asumiendo la mayor carga. En el proyecto se han realizado talleres de masculinidad con participación de hombres y mujeres para sensibilizar hacia el cambio. En el estudio de CIPCA, el 70% de hombres y el 50% de mujeres dicen que existen trabajos exclusivos para hombres y mujeres. Esto puede ser un indicio que la predisposición a cambiar y compartir roles y funciones por parte de los hombres es aún reducida (CIPCA, Pojo 2020). Al respecto, el presidente de la sub central Yuthupampa reconoce que todavía no se ha cambiado suficiente *“Nos han dicho (en el taller), pero creo que hay que pasar más (talleres) para dar prioridad a las mujeres, ayudarlas, con todo el trabajo, cocina, cuidado, lavando, los animales, los hijos, los hombres debemos ayudar más a las mujeres”*.

En relación la generación de jóvenes, Pojo es un municipio donde personas jóvenes buscan participar en diferentes espacios, se están formando líderes con visión y capacidades para ver un futuro en este territorio rural. Una traba para su realización y mayor involucramiento es que hasta ahora no hay una representación de jóvenes respaldada por estatutos y reglamentos en la organización sindical, por lo cual su participación depende de la buena voluntad de las personas mayores (sobre todo de los hombres), en función si consideran a determinados jóvenes aptos para ocupar algún cargo.

6.4.6 El caso de la frutilla

La promoción de la frutilla no forma parte del proyecto; sin embargo, el cultivo está presente en todas las comunidades visitadas, con superficies en aumento y en las reuniones y entrevistas hubo recurrentes referencias por su aporte a la economía de las familias. Por ello, se considera que forma una parte importante del sistema productivo que requiere atención hacia futuro.

En las comunidades, las personas reconocen que el avance del cultivo de frutilla genera problemas ambientales y hasta afectaciones en su salud: *“La producción de la frutilla es una actividad en cuya producción se utiliza mucho químico, el plástico, eso contamina...”* (Puentesillas). Agroquímicos son aplicados después de cada cosecha, una vez por semana. Productores de frutilla coinciden en señalar que la producción necesariamente requiere el uso de agroquímicos. Don Esteban de Palca es gestor agropecuario a quien interesa la producción agroecológica; lamenta que eso no interesa a la mayoría de los productores que prefieren cultivar frutilla: *“Los vecinos, a la plata nomás van. Siembran plástico”*.

A pesar de los problemas ambientales que genera, el cultivo de frutilla es apreciado porque genera ingresos durante un periodo prolongado, de agosto hasta mayo. *“Ahora producimos frutilla porque genera ingresos”* (Grupo comunal Puentesillas). Edgar Hinojosa, formado como gestor agropecuario, también tiene una mirada más hacia los ingresos *“en pequeño trabajo agroecológico, pero en la frutilla hay que controlar”*. Ese productor de frutilla de Palca calcula que la implementación de la frutilla con un rollo de hule (más o menos 1200m²) cuesta unos 1.000 US\$. Durante 2-3 años, entre agosto a mayo,

se cosecha 1 vez por semana 10 cajas de 24 kg en época de plena producción. El precio puede estar entre 3 a 15 Bs el kilo. De 1.200m² de cultivo puede ingresar entonces entre 720 o hasta 2.400 Bs semanales; muchos productores manejan entre 2-3 rollos llegando a 0,25 a 0,5 ha de frutilla.

Aunque no todos consideran la producción tan ventajosa; en otras comunidades señalan que los precios bajan demasiado hasta a 1 boliviano/kg en temporada alta, pero igual tienen que pagar los agroquímicos y la mano de obra para cosechar (Qolpana, Puentesillas). Sobre todo, para la temporada de oferta masiva con precios bajos, las familias productoras esperan que la planta de transformación de futas les pueda generar un mercado alternativo: *“para evitar los bajos precios queremos que funcione la planta procesadora, así podemos vender ahí a un precio medio de 8 Bs. por kilo (la frutilla)”* (agricultor Puentesillas).

El riego tecnificado es indispensable para la frutilla y, así una parte del apoyo del proyecto con riego tecnificado puede ser empleado en una producción que genera ingresos a la par con problemas ambientales²⁴. CIPCA ha documentado esa problemática en una comparación de sistemas productivos en el Municipio de Pojo donde la producción convencional de frutilla tiene el valor máximo en el indicador de Retorno y Beneficio Económico, mientras que muestra bajos valores en indicadores relacionados a aspectos ambientales; en comparación, la producción tradicional de papa tiene un valor del indicador económico en cero, inviabilizando su producción aunque tenga mejores valores de sustentabilidad ambiental y social (CIPCA 2019).

6.5 Sostenibilidad:

- a. Influencia de factores externos sobre la sostenibilidad de cambios y procesos iniciados por el proyecto.
- b. Apropiación de las propuestas del proyecto por parte de grupos de beneficiarios.
- c. Arraigo y réplica de los cambios generados en las personas, familias y organizaciones (ejercicio de derechos, sistemas productivos exitosos replicados, reorganización del trabajo de cuidado en las familias, emprendimientos rentables etc.).
- d. Compatibilidad de los procesos iniciados con las condiciones y el modo de vida de las personas, familias y organizaciones en el área del proyecto.
- e. Grado de coordinación y apoyo de parte de otros actores (GAM, otras ONG, niveles jerárquicos de las organizaciones sociales, etc.) y nuevos accesos que ha generado el proyecto (acceso a mercados, redes de relaciones y otros).

La sostenibilidad de la intervención del proyecto está estrechamente vinculada con los impactos generados.

6.5.1 Sostenibilidad de la propuesta productiva

La capacitación y asistencia técnica brindadas masivamente a productores y productoras ha generado cambios en la producción agrícola que las familias mantendrán también luego de la conclusión del proyecto, especialmente el uso de los sistemas de riego para la producción de hortalizas y frutales. En estos sistemas se ha visto que prácticas como la preparación y aplicación de abonos orgánicos todavía no se han vuelto prácticas generalizadas; la sustitución de agroquímicos con la transición hacia sistemas de producción agroecológica es aplicada de forma pragmática sobre todo en la producción para consumo propio; para la producción de mercado no la ven aún como una alternativa viable.

²⁴ En entrevista con la ing. María Oblitas de CIPCA señala que en la comunidad Pucara algunas familias cultivan frutilla con riego apoyado por el proyecto. En la institución están empezando a desarrollar una propuesta de uso de fertirrigación orgánica con captación de microorganismos para el riego por goteo de la frutilla.

La dinámica del cultivo de la frutilla cuya promoción no ha formado parte del proyecto, condiciona actualmente la visión de desarrollo productivo en las comunidades donde las familias de agricultores quieren cambiar cultivos más tradicionales por otros más rentables, destacando la frutilla porque genera ingresos durante unos 10 meses al año de forma regular.

Por otro lado, existen cultivos y prácticas que forman parte de los sistemas productivos tradicionales que se pueden mejorar e integrar también con los cultivos nuevos, como la arveja o haba, para evolucionar hacia sistemas agroforestales en los cuales el manejo de la fertilidad de los suelos y la sanidad se constituyen en elementos integrales. Para la sostenibilidad de la propuesta productiva es entonces importante considerar los sistemas de las UPF en conjunto, identificar sus potencialidades y limitaciones para formular planes de manejo integral de las UPF.

Las limitadas capacidades del GAM para brindar asistencia técnica y apoyo productivo, se constituyen también en una limitante para la difusión de las experiencias y de la propuesta. Se requiere de una propuesta que aprovecha las capacidades generadas a través de los procesos de formación de gestores agropecuarios, para que puedan coadyuvar en la consolidación y difusión de experiencias. Existe apertura en el nuevo GAM para avanzar a partir de las experiencias. Será importante, junto con el GAM y la Central Campesina, desarrollar una estrategia de asistencia técnica y capacitación que potencia las y los gestores con un enfoque de “campesino/a a campesino/a”.

6.5.3 Sostenibilidad de la gestión ambiental territorial

El proyecto ha facilitado y apoyado la construcción integral de agendas de gestión ambiental con equidad en los tres niveles (comunal, distrital, municipal). Hay indicios respecto a la sostenibilidad que en este caso sería la implementación de las agendas.

A nivel de las comunidades, se puede notar avances, sobre todo en relación a la protección de fuentes y forestación. Existe motivación porque proteger el agua implica también asegurar el acceso a agua para riego y, en muchas comunidades, a agua para consumo humano. En relación a otros aspectos como la gestión de envases de agroquímicos, bolsas plásticas – basura en general, se ven aún muchas dificultades porque requieren cambios de actitudes que toman tiempo. Para avanzar y motivar, podría ser interesante coordinar las agendas con las escuelas y la enseñanza de estudiantes; niños y niñas pueden jugar un rol en cambios de comportamiento de sus madres y padres. También los gestores agropecuarios pueden, en coordinación con la dirigencia, asumir un rol protagónico. Ver las multas como el principal mecanismo para garantizar la implementación de las normas y planes, no parece llevar al éxito; puede generar más rechazo que adhesión a las propuestas. Sería bueno incluir incentivos positivos que motivan a las personas, familias y la comunidad en conjunto, p.e. un concurso anual a nivel distrital que comunidades han implementado las mejores ideas ambientales con participación de personas de todas las edades, desde niñas hasta ancianos. También puede ayudar formular y acordar metas intermedias anuales; las y los jóvenes podrían apoyar mucho en proponer formas de lograrlos y ser parte de su implementación. Así se valoriza también su aporte a la vida comunal.

A nivel distrital y, sobre todo, a nivel municipal, la aplicación de las agendas depende de decisiones más políticas, de presupuestos, alianzas etc. CIPCA reporta los avances en cada una de los puntos de la agenda municipal. Esta agenda puede ser organizada en 4 categorías de acción; esta categorización puede ayudar a priorizar, cronogramar y diferenciar su consecución estratégicamente.

- a. Puntos de agenda que requieren principalmente voluntad política (sobre todo de la Central Regional única de Trabajadores Campesinos de Pojo, Organización de Mujeres Campesinas de Pojo – Bartolina Sisa y del GAM de Pojo), relacionadas a la equidad y derechos de mujeres y jóvenes: 1), 2), 5) y 8).

- b. Agendas que, además de voluntad, requieren presupuesto municipal: 3), 4), 10), 12), 13) y 14).
- c. Agendas que requieren alianzas y financiamiento concurrente fuera del ámbito municipal: 9) y 15).
- d. Puntos de agenda del ámbito legal (que requieren revisión y coherencia en su formulación con la legislación vigente): 6), 7) y 13).

Tabla 19: Agenda municipal, avances y tipo de acciones necesarias

Propuesta	Avance	Tipo de acción necesaria
1. Promover Ley Municipal para fortalecer la participación de la mujer en la organización y la formación permanente.	Elaborada con las OIOC mixta y de mujeres; forma parte de la propuesta de fortalecimiento económico de la mujer. Fue entregada a las concejalas del municipio para su inclusión en propuestas de normativa.	Voluntad política
2. Promover cambio de normas en las organizaciones mixtas que discriminan la participación de la mujer. Llegar al 50% de mujeres y 50% de varones en los cargos orgánicos.	Está considerada parcialmente en la propuesta de justicia comunitaria.	Voluntad política
3. Destinar el 5% de presupuesto anual del POA Municipal para la organización de mujeres y proyectos productivos.	Forma parte de la agenda estratégica de las mujeres y será considerada en siguientes encuentros orgánicos. Con el proyecto se avanzó en la inclusión de presupuesto municipal para la promoción económica de la mujer (financiamiento para la adecuación de la planta de alimento balanceado bajo manejo de la OC de mujeres, la adquisición de productos locales de la APAN-P)	Voluntad política y presupuesto municipal
4. Promover el fortalecimiento económico de las mujeres con proyectos y emprendimientos productivos, capacitación técnica y productiva.	Propuesta elaborada y concertada con las OIOC de Mujeres y mixta que fue presentada a las concejalas mujeres para su abordaje en el espacio legislativo.	Voluntad política y presupuesto municipal
5. Concientizar sobre el derecho de las mujeres de acceder a los RRNN.	El acceso equitativo es un tema priorizado en la agenda de las OIOC Mixta y de mujeres. Avances en sensibilización con el proyecto, priorizada en encuentros; la proyección es su elaboración y concertación de propuesta en siguientes encuentros de las OIOC.	Voluntad política
6. Promover una Resolución Municipal que reconozca la Justicia Indígena Originaria Campesina en la resolución de casos de violencia intrafamiliar.	Elaboración y concertación de una propuesta de política pública desde la OIOC Mixta con participación de las mujeres que fue entregada para su análisis al GAM Pojo	Revisión y formulación coherente coherencia con legislación vigente
7. Crear una instancia de juez/a comunitaria para contribuir a la resolución de los casos de violencia.	Elaboración y concertación de una propuesta de política pública desde la OIOC Mixta con participación de las mujeres que fue entregada para su análisis al GAM Pojo	Revisión y formulación coherente coherencia con legislación vigente
8. Promover que los jóvenes tengan oportunidades para conocer y participar en las organizaciones.	las OIOC Mixtas y de Mujeres acordaron promover la participación de jóvenes mediante la conformación de una asociación de transformadores a cargo de generar valor agregado a la producción diversificada. A la finalización del proyecto está avanzado el trámite de su personería jurídica.	Voluntad política
9. Impulsar la creación de un Centro de Educación Alternativa	La demanda surge a partir de la reflexión de las potencialidades del territorio y la necesidad de	Alianzas y financiamiento

(Humanística-Técnica y Permanente) en beneficio de la población del Municipio de Pojo.	contar con mano de obra calificada para emprender procesos transformación y comercialización. La promoción de emprendimientos colectivos por parte del proyecto posiciona la temática en las agendas de las OIOC que solicitan profundizarla en nuevos espacios.	concurrente fuera del ámbito municipal
10. Impulsar campañas de poda, forestación, cosecha de agua y manejo de residuos sólidos como políticas municipales.	La propuesta de campaña de forestación ha sido asumida por el GAM de Pojo.	Voluntad política y presupuesto municipal
11. Incorporar normas a nivel sindical y subcentral sobre regulación de la quema de bosques y el uso adecuado del agua.	La temática es una de las prioridades dentro la agenda de las OIOC; en diferentes espacios se ha formulado lineamientos para su abordaje. 4 comunidades han avanzado en la implementación de normas de manejo sostenible de sus RRNN; a partir de las experiencias se puede desarrollar una propuesta a nivel municipal.	Revisión y formulación coherente con legislación vigente
12. Promover procesos de capacitación y asesoramiento técnico en gestión de RRNN a los productores en todas las comunidades.	Propuesta de manejo integral de los suelos con producción agroecológica concertada con las organizaciones; será la presentada al GAM para su tratamiento.	Voluntad política y presupuesto municipal
13. Fiscalización de la venta de semillas y agroquímicos por autoridades municipales.	Vinculada a la anterior complementa aspectos que serán considerados el reglamento de manejo integral del suelo.	Voluntad política y presupuesto municipal
14. Crear una Resolución Municipal para el control de productos alimenticios, calidad, manipulación y disposición en el mercado.	La transformación de alimentos forma parte de las políticas de desarrollo económico local del GAM de Pojo. Durante la implementación del proyecto se ha hecho énfasis en buenas prácticas de manufactura para los procesos de APAN-P, lo propio para el emprendimiento de transformación de frutales y el manejo postcosecha de productos agrícolas que motivaron a productores en priorizar la norma.	Voluntad política y presupuesto municipal
15. Generar proyectos de microcrédito, sistema de riego y transformación de frutales para fortalecer a mujeres y jóvenes	La demanda se amplía a escala departamental como una de las prioridades de los productores de la agricultura familiar campesina; solicitan del Estado una política de créditos específicos para el sector, considerando sus características y valorizando su aporte fundamental para la seguridad y soberanía alimentaria.	Alianzas y financiamiento concurrente fuera del ámbito municipal

Fuente: Información CIPCA

La categorización muestra que la mayoría, 11 de 15 puntos, pueden avanzarse con recursos locales, principalmente voluntad política y recursos del GAM. En este sentido, tienen una buena perspectiva de sostenibilidad, en la medida que los actores principales GAM y Central Campesina se apropien decididamente y sean protagonistas en su realización.

6.5.4 Sostenibilidad de formación y capacitación

La capacitación y asistencia técnica brindada en las 17 comunidades son la base para los cambios en los sistemas productivos porque han generado aprendizaje y experiencias prácticas.

Estos cambios se dan sobre todo en aquellas comunidades y con aquellas familias que se han beneficiado con inversiones en riego, huertas hortícolas y frutales que se constituyen en incentivos para la implementación de innovaciones sostenibles ambientalmente y en el marco de réplicas del nuevo enfoque productivo.

La sostenibilidad de la formación de las y los gestores agropecuarios está dada en el ámbito de su propia producción. Para que, desde la propia experiencia, puedan asumir un rol protagónico en la transformación productiva, requieren de un marco de acción respaldado (vea el anterior acápite).

La amplia formación que se ha brindado en temas de liderazgo y democracia, incluyendo el enfoque de género, genera cambios en las personas con el potencial de asumir nuevas funciones de representación en sus organizaciones, logrando un mejor ejercicio de sus derechos. Esto destaca sobre todo en las mujeres y personas jóvenes que valoran el nuevo conocimiento como una preparación.

En el contexto institucional local, donde la organización sindical mixta tiene el mayor peso y decide también sobre el surgimiento de nuevos liderazgos, la posición de las mujeres para asumir estos roles, sigue siendo de desventaja, con la diferenciación según nivel jerárquico antes mencionada. No tienen el mismo acceso a cargos de dirigencia y, cuando lo tienen, aún están mayormente circunscritos a aquellos que corresponden a características tipificadas como femeninas (hacienda, actas, educación y otras), pero no aquellos de mayor peso político como las presidencias.

Para que las capacidades de liderazgo desarrolladas puedan traducirse en liderazgo efectivo, es necesario seguir avanzando en cambios organizativos hacia la equidad de género y el reconocimiento de personas jóvenes como un grupo con intereses específicos y legítimos que requiere una representación adecuada. Asumiendo liderazgo dirigenal y responsabilidades, puede incidir positivamente para que personas jóvenes formadas se queden en sus comunidades y el municipio.

Las formaciones especializadas como en emprendimientos productivos y transformación, con una alta participación de mujeres, han sido precisos para generar capacidades necesarias en la gestión de los emprendimientos. Como las plantas transformadoras no están todavía funcionando al final del proyecto, no se puede constatar qué tareas pueden asumir las personas formadas en su gestión. En el caso de APAN-P se ha visto que las mujeres pueden responder a las exigencias técnicas, aunque todavía no pueden manejar los aspectos administrativos de forma independiente. La experiencia de APAN-P puede servir de referencia para la planta transformadora de granos, manejada también por un grupo de mujeres. En el caso de la planta transformadora de frutas, existen una serie de desafíos tanto técnico productivos como en la gestión financiera que requieren ampliación y profundización en el desarrollo de capacidades del grupo de jóvenes, además de personas profesionales que puedan asumir la responsabilidad gerencial hasta que el emprendimiento esté encaminado.

6.5.5 Sostenibilidad de la participación y ejercicio de derechos de mujeres y jóvenes

En anteriores capítulos (impacto y efectividad) se ha señalado ampliamente aspectos relacionados al ejercicio de derechos y participación de mujeres y jóvenes en el marco del proyecto y del contexto.

Respecto a las mujeres se puede puntualizar los avances logrados en la participación y el ejercicio de derechos económicos. El reconocimiento del rol de las mujeres en la producción agrícola y la participación en la toma de decisiones productivas/económicas a nivel familiar está consolidado, también porque está estrechamente relacionado a las nuevas líneas de producción como hortalizas y frutales que son practicadas por muchas familias y se están convirtiendo en la base de la economía familiar.

Con la experiencia de APAN-P y la perspectiva de funcionamiento de la planta transformadora de granos, también se han abierto nuevas perspectivas de participación económica donde las mujeres generan ingresos propios, con mayor independencia de las UPF. Estos emprendimientos, sin embargo, se presentan como alternativas para muy pocas mujeres, actualmente menos de 30 involucradas activamente. Para mujeres que viven lejos de las plantas de transformación, estas alternativas no son accesibles. El mayor efecto a futuro tendría la planta de granos, en la medida que logre generar

recursos para reactivar la organización de mujeres en el municipio. APAN-P ha desarrollado una experiencia valiosa y exitosa con la ACE que podría ampliarse en el futuro, en la medida que consoliden también su gestión administrativa.

El involucramiento de mujeres en actividades productivas también tiene perspectivas de sostenibilidad porque los hombres aceptan más fácilmente que las mujeres participen en actividades que pueden generar ingresos a que sean de carácter social o político: "CITA"

En el ámbito comunal se puede constatar también una mayor participación de mujeres en las reuniones y, parcialmente, como dirigentes de la organización sindical. Esta participación es ampliamente valorada por lo que se puede consolidar, aunque el acceso a cargos de mayor peso como de secretario general o secretario de relaciones, aún está restringido.

La apertura de espacios de mujeres en los órganos de representación social y política a nivel municipal (y eso aplica en grandes rasgos también al nivel distrital), todavía es frágil y depende aún de la voluntad de las dirigencias, en su gran mayoría masculinas, en estos niveles. La debilidad de la organización de mujeres cuyo fortalecimiento aún es incierto, reduce su peso en los espacios de deliberación y de toma de decisiones en relación a la organización campesina mixta. Existe amplia apertura en el alcalde electo y en algunos dirigentes entrevistados que pueden constituirse en aliados importantes para impulsar la agenda femenina en los próximos años.

La situación de las personas jóvenes es aún incierta. Se han formado y se siguen formando liderazgos con capacidades para asumir diferentes roles y funciones en las organizaciones en diferentes niveles y en la política municipal. Pueden acceder a cargos de representación en la medida que son aceptados por los representantes titulares, en su gran mayoría hombres adultos. Hasta ahora no se han abierto las organizaciones a una participación y representación orgánica que sí forma parte de la agenda común. Su posición puede mejorar entonces en los próximos años.

La participación económica de las personas jóvenes en la producción agrícola, base de la economía del municipio, encuentra su limitación en la medida que no son titulares de tierra mientras sus madres y padres vivan; al menos que puedan comprar terreno que es difícil de realizar por los elevados costos. La planta transformadora de frutas es vista también como una alternativa de empleo y generación de ingresos para personas jóvenes; la perspectiva actual es puede emplear de forma permanente a unas 5 personas. Otras alternativas son el transporte y los muy pocos empleos en el pueblo de Pojo, además de la venta de mano de obra en la frutilla y, por supuesto, el trabajo familiar. Las perspectivas actuales todavía son insuficientes para revertir la tendencia que un 90% de jóvenes bachilleres dejan el municipio (según director de desarrollo productivo del GAM).

La permanencia de personas jóvenes en los territorios rurales es un problema estructural muy ligado a las perspectivas de formación, de trabajo y, también, a roles que pueden asumir, incluyendo libertades propias de jóvenes contemporáneos.

6.5.6 Estrategia de sostenibilidad de CIPCA

La estrategia de sostenibilidad de CIPCA respecto al trabajo en el municipio está basada en su Plan Estratégico Institucional y la PEP para valles interandinos. Constituyen un marco conceptual y guía de acción estratégica para la formulación de propuestas de desarrollo. La institucionalidad con una oficina central en La Paz y oficinas regionales en 6 regiones, da el soporte suficiente para gestiones de proyectos y programas que aportan a los indicadores institucionales con compromisos plurianuales en los territorios donde trabaja. En este sentido, es una institución confiable para los actores locales con la cual pueden negociar y acordar agendas compartidas.

El enfoque de trabajo de CIPCA en incidencia política y coordinación con las organizaciones sociales, más allá de ejecutar un proyecto en un determinado territorio, abre la conexión de este territorio y de las experiencias institucionales hacia espacios como la federación campesina departamental, mancomunidades, coordinación con entidades del gobierno departamental y otras. De esta forma, cada proyecto genera aportes para posicionar temas de la agenda institucional, trabajada en contextos específicos, en otros espacios.

El sistema institucional incluye también mecanismos para la capacitación del personal, control de calidad en la administración, el subsistema de PME ayudan a mantener un nivel de actualización y calidad de trabajo.

Los resultados y aportes del proyecto específico forman también parte de la generación de información y conocimiento que se plasma en publicaciones, redes, iniciativas de promoción de políticas públicas y otras que asume CIPCA en conjunto.

7 Conclusiones

Gestión territorial y propuesta productiva

- El proyecto que forma parte de la estrategia institucional de CIPCA en los valles interandinos, ha promovido el posicionamiento de una agenda de gestión de recursos naturales y de producción sostenible en el municipio de Pojo, elaborada con amplia participación de mujeres y hombres. Esta agenda tiene buenas perspectivas de guiar políticas públicas municipales en los próximos años.
- La regulación y planificación de la gestión de recursos naturales con equidad se ha trabajado en tres niveles (i) municipal, (ii) distrital y (iii) comunal facilitando un abordaje integral con acciones y políticas aplicables en los tres niveles.
- En los tres niveles hay avances en la implementación de las agendas/normas, pero también se encuentra dificultades porque esta requiere cambios de actitud en las personas que están acostumbradas a comportamientos no sostenibles como generar basura, aplicar agroquímicos etc.; para adoptar formas más sostenibles de producción, requiere una mayor difusión de las alternativas a través de capacitación, asistencia técnica e información; además de recursos financieros a través de proyectos financiados por el GAM y otras fuentes. La reflexión y análisis de los factores que limitan la implementación de planes y agendas, podría ayudar a diseñar con las organizaciones sociales y el GAM estrategias para una mayor adopción.
- La propuesta productiva, basada en la PEP de CIPCA para esta región, fomenta la ampliación del riego tecnificado, el manejo de los recursos naturales y la producción sostenible de cultivos como la manzana y hortalizas, es valorada y asumida por un número importante de familias en los distritos I y II del municipio que integran los elementos en sus UPF. La producción a mayor escala para el mercado, especialmente la producción de frutillas que implica un elevado uso de químicos y la generación de pasivos ambientales (el plástico) todavía no ha incorporado prácticas más sostenibles.
- A partir de la formación de gestores agropecuarios certificados, el proyecto ha generado capacidades entre agricultores y agricultoras para asumir liderazgo en la transformación productiva con visión de sostenibilidad. Hasta ahora, las y los gestores aplican sus conocimientos sobre todo en sus propias UPF generando experiencias que comparten también en sus comunidades. Un mayor potenciamiento de gestores y otros innovadores como “extensionistas locales” con metodologías de “campesino/a a campesino/a”, podría llevar a una difusión más sistemática y amplia. Para ello se requiere una estrategia de extensión local a través de

gestores/innovadores, consensuada entre las organizaciones sociales, el GAM y las personas certificadas.

- Las UPF además de la producción bajo riego siguen manejando cultivos tradicionales como la papa, arveja, maíz etc.; la producción pecuaria ha disminuido por la creciente escasez de tierra y de mano de obra que se emplea con mayor intensidad en los cultivos especiales (frutilla). Con los cultivos emergentes (frutilla, manzana), las UFP disponen de mayores ingresos que emplean también en la compra de insumos externos (gallinazas, agroquímicos, fertilizantes etc.) y contratación de mano de obra. Estos cambios en la economía campesina con diversificación e intensificación de la producción agrícola, requiere de una planificación integral a nivel de las UPF que considere los factores productivos disponibles (tierra, riego, mano de obra, capital), la proyección (el sueño) de la familia sobre el futuro de su unidad productiva y los cambios y recursos necesarios para lograr el sueño. Un aspecto importante es la ampliación de fuentes de abonos locales con capacidad de mejorar y mantener la fertilidad de los suelos.
- Los cambios en la dinámica de la economía campesina requieren ser considerados en propuestas de transformación sostenible de las UPF bajo una visión de sistemas productivos familiares basados en el manejo sostenible de los recursos locales.

Transformación y comercialización

- La transformación de los productos primarios para generar valor agregado, ha sido una prioridad del proyecto que encuentra su correspondencia en el interés de las familias agricultoras y en las políticas locales. Se ha logrado equipar dos plantas transformadoras para iniciar su funcionamiento.
- Para la planta transformadora de frutas es necesario aclarar todavía una serie de aspectos legales, productivos y administrativos que garanticen que sea un emprendimiento exitoso. Se requiere tomar decisiones sobre su funcionamiento y asegurar el capital de operación, además de un plan de acompañamiento con visión de rentabilidad de los emprendimientos. Son medidas necesarias para asegurar el buen funcionamiento de la planta y cumplir las altas expectativas entre las familias agricultoras.
- La comercialización de los productos es asumida por las UPF principalmente de forma individual. Su fomento no ha sido una prioridad en la planificación del proyecto que ha priorizado las plantas transformadoras como un futuro mercado de los productos primarios. Especialmente para la producción ecológica, todavía no se exploran oportunidades de mercados diferenciados. Para algunos productos de las plantas transformadoras se tiene diagnósticos de mercado; al iniciar su funcionamiento, se necesitarán también estrategias de comercialización adecuadas al tipo, la cantidad y calidad de los productos, los posibles clientes y la competencia en el mercado. Con un aumento de la oferta tanto de productos ecológicos como transformados, será importante hacer mayor énfasis en la asesoría y el acompañamiento de la comercialización.
- En los primeros años de funcionamiento, tanto la planta transformadora de frutas como la de granos, requerirán asesoría y acompañamiento externo con el fin de generar las competencias necesarias para su gestión exitosa en los grupos de mujeres y jóvenes a cargo.

Equidad de género y participación de jóvenes

- El proyecto ha enfocado desde su objetivo, resultados, indicadores y temas transversales la equidad de género con participación y ejercicio de derechos. Este cometido ha guiado también su implementación fomentando la participación efectiva de mujeres en todas las acciones. No se ha

logrado todas las metas transadas debido, en primer lugar, a la prevalencia de estructuras organizacionales que siguen siendo dominadas por hombres. A esto se suma la debilidad de la propia organización de mujeres en el municipio que no logra tener una mayor representatividad en las comunidades. La fuerza para exigir la aplicación de la agenda acordada con muchos elementos de equidad, dependerá también de la capacidad de la organización de “llenarla con vida”.

- Las mujeres en las comunidades actualmente están más atraídas por las propuestas productivas que por el fortalecimiento de una organización propia. Esto responde a necesidades prácticas que benefician tanto a ellas, pero sobre todo a las familias en conjunto, con el acceso a alimentos sanos y variados (hortalizas, frutas), el ahorro de gastos y la generación de ingresos.
- La alta participación de las mujeres en la producción, sin dejar su rol protagónico en el trabajo de cuidado y del hogar, disminuye su disponibilidad de tiempo y su interés en la participación social con la consecuencia que no prestan mucha atención a la organización de mujeres. El cambio de rol hacia “mujeres productoras y productivas” es también aceptado por los hombres, ya que aporta a la economía familiar. Al mismo tiempo genera reconocimiento a las mujeres y, de esa forma, puede fortalecer su posición dentro de la familia y la comunidad.
- Las agendas construidas de forma conjunta, entre mujeres y hombres, tienen mucho respaldo y legitimidad, pero corren el riesgo que aspectos importantes para el pleno ejercicio de derechos como la violencia de género, la responsabilidad compartida por el trabajo de cuidado y del hogar o el acceso a la representación política por parte de las mujeres queden en un segundo plano frente a otros puntos relacionados al fomento productivo. La priorización de puntos de agenda que responden a intereses estratégicos como la participación social y política y el derecho a una vida libre de violencia, podrían garantizar mayores avances para las mujeres.
- La capacitación es un elemento importante para que las mujeres y personas jóvenes puedan participar en los espacios públicos y organizacionales con mayor solvencia, desarrollando propuestas y asumiendo liderazgo. Los procesos de formación en liderazgo, democracia, enfoque de género realizados en el marco del proyecto, están impulsando estos cambios. Para que las personas formadas, sobre todo mujeres y jóvenes, puedan aprovechar y aplicar competencias adquiridas en sus contextos organizativos (comunales, distritales, municipales), requieren acompañamiento en la realización de sus ideas y propuestas.
- En Pojo existe un potencial de personas jóvenes, lo cual implica que el municipio puede tener un futuro como territorio rural dinámico. Por ello promover la participación y el ejercicio de derechos de parte de las personas jóvenes es valioso no solamente para ellos y ellas, sino para el municipio en conjunto. El proyecto ha promovido su posicionamiento en el contexto local. Para que los avances se amplíen y profundicen, es necesario que la estructura de la organización IOC mixta se abra y, al mismo tiempo, puedan tener sus propios espacios de acción. Por ejemplo, personas jóvenes podrían impulsar la gestión ambiental en sus comunidades y en el municipio con propuestas novedosas, más lúdicas, en coordinación con las escuelas. De esta forma se podría bajar también la presión de pagar multas por cualquier incumplimiento por incentivos y gratificaciones, además de incluir a niñas, niños y adolescentes.

Sobre la capacidad de la institución implementadora

- CIPCA trabaja en estrecha coordinación con las organizaciones sociales locales. Esta cooperación le da mucha legitimidad ante los actores como la organización campesina - mixta y de mujeres en sus diferentes niveles - y el GAM que está estrechamente relacionado con la Central Campesina;

destaca en Pojo la estructura sólida de la organización campesina mixta y su influencia en la política local. Para CIPCA, trabajar estrechamente con las organizaciones, implica también respetar el marco de contenidos y acciones aprobados por la organización. Procesos de cambio, como la participación efectiva de mujeres y jóvenes, pueden tomar más tiempo porque las propuestas son consensuadas con la organización dentro de la cual los hombres aún concentran el poder de toma de decisión. Habría que pensar en escenarios y espacios donde mujeres y jóvenes puedan desarrollar y afirmar sus propias ideas y acciones, generando algunas dinámicas novedosas.

- CIPCA tiene una visión y un compromiso de largo plazo con los territorios y sus actores sociales. Por ello, el proyecto con una duración de 2 años forma parte de una estrategia a más largo plazo. En ese sentido, los aprendizajes de esa experiencia específica tienen buenas perspectivas de ser integrados en futuros proyectos y acciones en el territorio y en otros contextos.
- El proyecto evaluado forma parte del PEI institucional y contribuye directamente a la implementación de la PEP Valles que, al mismo tiempo, se constituye en el marco conceptual para su formulación. Los resultados se miden en un sistema de monitoreo institucional que considera indicadores comunes del PEI y la PEP. El seguimiento permite entonces medir cambios en los territorios de trabajo de CIPCA más allá de los efectos de un solo proyecto.
- Aquellos indicadores del proyecto que no forman parte del monitoreo institucional como la participación de jóvenes o algunos aspectos de la gestión ambiental territorial, requieren una línea de base con determinación de parámetros medibles, instrumentos y frecuencia de medición para garantizar su seguimiento. Algunos de estos indicadores podrían incluirse a futuro en el sistema de monitoreo institucional.

8 Recomendaciones

Siendo una evaluación final de proyecto, las recomendaciones son formuladas con la visión de aportar a la formulación de futuras propuestas en conexos y con temáticas similares, además de profundizar cambios en el territorio del Municipio de Pojo.

Recomendaciones referidas a la gestión territorial y propuesta productiva

- **Ampliar y profundizar la visión de gestión territorial con transformación productiva bajo un enfoque integral de sostenibilidad con equidad en la PEP Valles y en los proyectos con alcance territorial.** El proyecto ha mostrado el potencial del desarrollo de agendas integradas en diferentes niveles del territorio del Municipio de Pojo. Se podría organizar las agendas mostrando las interrelaciones entre los ámbitos de gestión territorial, gobernanza, transformación social y desarrollo productivo económico. El ordenamiento además de resaltar el enfoque integral, permite identificar las relaciones – interdependencias entre diferentes elementos, agendando su implementación según prioridades de importancia y urgencia.
- **Ampliar las normas de regulación sobre la gestión de recursos naturales a nivel comunal con planes de gestión territorial comunal.** Estos planes comunales reflejan la visión de desarrollo de los miembros de la comunidad, incluyendo a mujer, hombres, jóvenes, adultos mayores y pueden servir para formular perfiles de proyectos que pueden ser implementados parcialmente con los recursos propios de la comunidad y pueden ser presentados en las cumbres municipales para conseguir aportes del GAM y otras instituciones. La elaboración de planes y proyectos puede ser apoyado por lideresas, líderes y gestores formados de las comunidades. En una feria anual de propuestas/proyectos p.e. a nivel distrital de las comunidades podrían intercambiar y enriquecer sus ideas de gestión sostenible; esto podría incluir también un concurso intercomunal de las mejores experiencias implementadas. Lo

importante es que se fomente el interés, las ganas y la satisfacción por vivir en un territorio sostenible.

- **Aprovechar todos los recursos para impulsar la gestión ambiental en las comunidades.** En varias comunidades están presentes líderes formados, personas jóvenes con interés en el medio ambiente, además de las escuelas/colegios con quienes se puede coordinar acciones de gestión ambiental; esto puede implicar también
- **Aplicar los principios de visión integral de sostenibilidad en la planificación de UPF.** Con las experiencias de manejo de riego, la integración de las huertas y plantaciones de manzana, se puede planificar con las familias interesadas sus UPF de forma integral, a partir de la visión (sueño) que tienen de transformarla en unidades de producción sostenible. Para ello es importante considerar los recursos a los cuales tienen acceso (tierra, riego, capital, mano de obra, animales), las innovaciones que pueden lograr optimizando su uso y los aportes externos que requieren (capacitación, inversión que no pueden financiar solos etc.). Estas UPF serían también referentes para la difusión aplicando métodos de intercambio y aprendizaje entre iguales como “campesino/a a campesino/a
- **Impulsar la experimentación campesina con visión de sostenibilidad.”** A partir de los cambios identificados para lograr UPF sostenibles, se identificarían también de forma participativa temas para la experimentación campesina acompañada por CIPCA y otras organizaciones que podrían sumarse a las propuestas. Así, a nivel de las sub centrales, se tendrían agendas de innovación a las cuales las comunidades y directivas, apoyados por gestores agropecuarios pueden hacer seguimiento. El desarrollo de sistemas agroforestales adaptados a las condiciones locales puede ser una propuesta central por ser sistemas integrales que mejoran el aprovechamiento de los recursos bajo principios de sostenibilidad.
- **Poner énfasis en el mantenimiento y mejoramiento de los suelos con abonos locales.** En un primer momento se puede realizar un estudio sobre la aceptación y adopción de las propuestas de uso de abonos orgánicos que CIPCA y otras organizaciones han propagado en las comunidades. Esto generará información acerca de la viabilidad ambiental, productiva, social y económica de las alternativas. Un segundo paso sería la socialización de resultados y el desarrollo de un programa de manejo de suelos compartido entre el GAM, las organizaciones sociales y CIPCA (otras organizaciones de apoyo) para su implementación con UPF y en la gestión de recursos a nivel comunal.

Transformación y comercialización

- **Elaborar participativamente con los grupos de mujeres y jóvenes encargados del funcionamiento de las plantas transformadoras planes de emprendimientos rentables.** La visión de estos planes sería en cuánto tiempo, con qué recursos y qué modelo de producción, administración y comercialización las plantas pueden volverse negocios rentables; parte de la planificación debe ser la revisión de la estructura de costos, el flujo de caja (sobre todo en los primeros años, la fluctuación de oferta, demanda y precios. Incluye también el desarrollo de competencias, asesoría y acompañamiento fijando metas compartidas entre los grupos, las organizaciones sociales, el GAM y CIPCA. Una forma de fortalecer las capacidades de las personas que se hacen cargo, son pasantías en empresas con productos similares o potenciales compradores de productos intermedios (pulpa) que ayudarían a desarrollar competencias desde la realidad de los negocios.
- **Realizar intercambios, capacitaciones con organizaciones y personas experimentadas en manejar emprendimientos similares que han logrado posicionamiento en mercados y rentabilidad.** Pueden servir de referencia experiencias y el acompañamiento realizado por FAUTAPO con emprendimientos de base asociativa o del ámbito privado.

- **Desarrollar estrategias de comercialización diferenciadas según productos y mercados prometedores.** Esto se puede realizar tanto para productos primarios de la producción sostenible como las frutas ecológicas (manzana y otras), hortalizas ecológicas, como para los productos transformados. Diferenciar los productos por su procedencia/origen y su calidad ecológica puede abrir el acceso a mercados de nicho con precios diferenciados y más justos para las y los productores. En el municipio se tiene un SPG registrado en el SENASAG por 5 años que podría aprovecharse en estas estrategias.

Equidad de género y participación de jóvenes

- **Fortalecer las capacidades de la organización de mujeres para constituirse en la organización líder en el seguimiento a la agenda de desarrollo productivo sostenible con equidad del municipio.** La organización de mujeres Bartolina Sisa requiere un perfil propio que la diferencia de la organización campesina “mixta”, fortalece y legitima su accionar. CIPCA podría facilitar la elaboración de un “plan estratégico sencillo” con la nueva directiva de la organización BS que clarifique su rol en el contexto organizativo territorial, sus objetivos, metas y acciones estratégicas. Esto aumentaría su visibilidad y posicionamiento como interlocutor de la central campesina mixta, el GAM y otros actores. Como actualmente las mujeres en las comunidades no tienen mucho interés en la organización de mujeres, el primer paso sería un acercamiento a las mujeres de base, conocer sus críticas, ideas, expectativas para construir “su organización”. Un punto de partida para la planificación con las mujeres es la agenda de 15 puntos, aunque no debería ser excluyente
- **Ampliar la capacitación en masculinidades con compromisos de cambio.** Cambios en la responsabilidad por el trabajo de cuidado y del hogar son claves para que las mujeres puedan ejercer sus derechos de participación social y política. Las capacitaciones realizadas han contribuido a iniciar cambios que requieren continuidad y profundización. En talleres futuros se puede incluir “compromisos familiares de cambio” como un incentivo hacia la co responsabilidad abriendo espacios posteriores de reflexión sobre desafíos y alcances en su realización.
- **Acompañar el proceso de jóvenes y mujeres para lograr una representación en la organización campesina mixta, respaldada en estatutos.** La capacitación de jóvenes en liderazgo y las reflexiones sobre su representación realizadas en el marco del proyecto son una base para seguir el proceso de anclar la representación de jóvenes en las organizaciones, tanto la mixta como la de mujeres. CIPCA puede seguir “abriendo brecha” en las reuniones, junto con las y los jóvenes líderes. Asimismo, habiendo predisposición de revisar estatutos y en cumplimiento de la agenda acordado avanzar también para que las mujeres puedan ser titulares y asumir cargos de todas las carteras.
- **Reforzar el trabajo de jóvenes líderes en apoyo a la gestión ambiental y otros temas de interés en las comunidades.** En el taller de formación de líderes se ha visto una variedad de temas y propuestas para el trabajo de líderes en las comunidades. CIPCA puede ayudar a profundizar la elaboración de planes de acción, especialmente con las personas jóvenes líderes para que puedan promocionar acciones positivas de gestión ambiental en sus comunidades. Alianzas con las escuelas/colegios pueden reforzar estas acciones incluyendo a profesores y alumnos. En el municipio de Saipina hay experiencias realizadas con la ONG ICO que se puede conocer en un intercambio para generar algunas ideas.
- **Abrir nuevas oportunidades de iniciativas económicas de jóvenes en el municipio.** Las personas jóvenes tienen ideas para generar pequeños emprendimientos en la transformación de productos primarios, comercialización u otros rubros. Se puede iniciar una convocatoria de ideas de iniciativas con el GAM para abrir un concurso cuyos ganadores recibirían como premio

un apoyo para iniciar sus emprendimientos con acompañamiento y capacitación por parte de CIPCA. Esto puede aportar a que jóvenes encuentren oportunidades dentro del territorio.

Recomendaciones para la organización CIPCA Regional Cochabamba

- **Generar espacios abiertos de reflexión sobre la PEP y el acompañamiento institucional a la gestión territorial con enfoque de sostenibilidad y equidad.** La PEP es entendida en CIPCA como el marco para el fomento de la producción agropecuaria de la agricultura familiar. En la actualidad, desde un enfoque de gestión territorial y sistémico, se presentan desafíos para acompañar y fomentar el desarrollo de territorios rurales resilientes, dinámicos y sostenibles conectados con espacios urbanos de múltiples formas (comercio, migración, turismo, cultura y otros). Esto desafía también la formulación de la PEP requiriendo una ampliación de la visión económica productiva, la consideración de diferentes actores dentro del territorio y de otros externos conectados, además de responder a las dinámicas territoriales en diferentes niveles. En el ámbito institucional esto puede implicar una adecuación del accionar institucional como parte de una red de actores vinculados al territorio (dentro y fuera) en su rol de facilitador de un desarrollo sostenible, inclusivo y con equidad.
- **Incorporar y completar el monitoreo de indicadores a nivel institucional y de proyectos.** Para el proyecto evaluado se han formulado algunos indicadores que pueden servir para completar indicadores medidos a nivel institucional, sobre todo en aspectos de equidad, masculinidades, participación de jóvenes. Por otro lado, es necesario establecer procesos de determinación de valores de línea base y medición de indicadores no contemplados a nivel institucional en el monitoreo de proyectos específicos.
- **Documentar, sistematizar y difundir experiencias del contexto territorial en procesos participativos de reflexión crítica.** Las experiencias en gestión territorial compartidas entre varios actores son una fuente rica para reflexionar acerca de sus aciertos, desaciertos, oportunidades y desafíos. Ahondar la reflexión desde las diferentes percepciones con todos los implicados, puede conducir a lecciones aprendidas que aportan a la adecuación de estrategias institucionales y de otros actores como el GAM, organizaciones sociales, grupos etc.

9 Lecciones aprendidas

La formulación de agendas de desarrollo sostenible con equidad establece un marco para impulsar acciones estratégicas en comunidades y políticas públicas municipales; su implementación requiere además cambios de actitud en todos los ámbitos: familiar, organizacional y político.

Las experiencias locales de construcción participativa multinivel de agendas de gestión ambiental y productiva con equidad, acompañadas institucionalmente, sirven de referencia en la formulación de planes y políticas a nivel regional y departamental.

El acceso a riego tecnificado se constituye en el elemento central para la diversificación productiva con fines de seguridad alimentaria y generación de ingresos. Sin una visión de desarrollo integral sostenible de sus unidades productivas y orientación en su planificación, las familias pueden preferir usar el riego, en el corto plazo, para rubros de menor sostenibilidad y mayor rentabilidad.

La producción ecológica corre el riesgo de centrarse en los cultivos para la seguridad alimentaria, si no se desarrollan y difunden alternativas de producción sostenible también para rubros comerciales que puedan asegurar rendimientos aceptables para las familias productoras con menores costos.

La ampliación de cultivos comerciales que requieren mano de obra de forma intensiva y permanente refuerza el rol productivo de las mujeres, pero limita su tiempo para participar en las organizaciones

sociales u ocupar cargos; para su mayor participación social y política, es necesario que los hombres asuman co responsabilidad en el trabajo del hogar.

La participación de mujeres en procesos de formación de liderazgo y democracia facilita su acceso a cargos en directivas de organizaciones mixtas, inicialmente con mayor efecto en directivas comunales generando experiencias y aprendizaje para llegar a niveles más jerárquicos. En consecuencia, los proyectos que buscan fomentar la equidad, deberían impulsar más candidaturas y acompañar a las mujeres en cargos a nivel comunal para su buen desempeño.

La plena integración de personas jóvenes en el desarrollo de un territorio rural depende de las oportunidades de participación social política y del acceso a ingresos a través de actividades productivas. La apertura de las estructuras organizacionales a la representación de jóvenes y el fomento de emprendimientos diversos por parte de los gobiernos locales, pueden generar condiciones favorables para su permanencia y, por ende, para el futuro de los territorios rurales.

La interacción y coordinación continua de la ONG con las organizaciones sociales en diferentes niveles (comunal, distrital, municipal) y el gobierno local, generan la confianza necesaria entre los actores para considerar nuevas propuestas de desarrollo sostenible e integrarlas en sus propias agendas.

El compromiso de CIPCA de acompañar el desarrollo en un determinado territorio por varios años, aporta a la sostenibilidad de las acciones y posibilita la transmisión de las experiencias hacia otros espacios de acción institucional con condiciones y problemáticas similares.

Bibliografía

Documentos CIPCA – proyecto²⁵

CIPCA Cochabamba. 2021. Informe final técnico de ejecución presentado a Manos Unidas, enero 2021. Proyecto “Comunidades indígenas originarias campesinas del municipio de pojo fortalecidas en el acceso a sus derechos, para una gestión integral de su territorio con equidad y sostenibilidad ambiental”.

CIPCA- Regional Cochabamba. 2014. Plan de Gestión Integral del Territorio Distrito I. Duraznillo, Municipio Pojo.

CIPCA- Regional Cochabamba. 2014. Plan de Gestión Integral del Territorio Distrito II. Palca, Municipio Pojo.

CIPCA- Regional Cochabamba. 2020. Documento de sistematización. Experiencias de ejercicio de nuevas masculinidades en las comunidades de Pojo. Cochabamba Bolivia.

CIPCA- Regional Cochabamba. Base de datos. Familias implementadoras de las acciones.

CIPCA- Regional Cochabamba. Propuesta para la conformación de empresa de procesamientos de frutas en Pojo.

CIPCA. 2021. Octavo informe económico final evaluadores Manos Unidas, dic. 2018 – 30_11_2020 (CIPCA Cbb.).

CIPCA. Reporte presupuesto Manos Unidas.

CIPCA-Regional Cochabamba. 2018. Propuesta de Proyecto “Comunidades indígenas originarias campesinas del municipio de pojo fortalecidas en el acceso a sus derechos, para una gestión integral de su territorio con equidad y sostenibilidad ambiental”.

CIPCA-Regional Cochabamba. Base de datos participación en capacitaciones productivas.

CIPCA-Regional Cochabamba. Base de datos productivo.

Otros documentos

Araujo C., H. 2019. Sustentabilidad de sistemas agrícolas convencionales y agroecológicos en los valles interandinos de Cochabamba y Potosí. Aportes de la PEP de CIPCA. CIPCA. Cuaderno de Investigación 87.

Gobierno Autónomo Municipal de Pojo. Plan Territorial de Desarrollo Integral del Gobierno Autónomo Municipal de Pojo 2016-2020.

Instituto Nacional de Estadística. 2012. Censo Nacional de Población y Vivienda. Ficha resumen Municipio de Pojo.

Instituto Nacional de Estadística. 2013. I Censo agropecuario. Ficha resumen Municipio de Pojo.

Maldonado, R. 2019. Informe consultoría: “Estudio sobre la dinámica de la pluriactividad campesina en la región de los valles interandinos del norte de Potosí y Cochabamba”. CIPCA. Cochabamba Bolivia.

²⁵ Además de los documentos listados, se ha contado con acceso a listas, documentos de trabajo y materiales del proyecto que no se detallan.

Maldonado, R. 2020. Sistematización de experiencias. Comunidades campesinas ejerciendo sus derechos económicos y políticos. CIPCA. Cochabamba Bolivia.

Organización de Mujeres de la Central Campesina de Pojo Bartolina Sisa. 2020. Participación y rol económica de la mujer. Pojo Bolivia.

Prudencio, J., Salazar, C. y Cuellar, F.2020. Propuestas favorables a la agricultura familiar campesina indígena en Bolivia. CIPCA, La Paz Bolivia.