



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## EVALUACION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL



**Noviembre de 2009**

Esta publicación fue producida para la revisión por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos por Weidemann Associates, Inc.

# **EVALUACION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL**

**Presentado a:**

USAID/Bolivia

**Presentado por:**

Weidemann Associates, Inc.

**En virtud del Contrato N°:**

Raise Plus IQC No. AEG-I-20-04-00010-00 Task Order No. 20

**Periodo:**

Febrero-octubre 2009

**DENEGACION**

Las opiniones de los autores expresaron en esta publicación no refleja necesariamente las opiniones de la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos ni el Gobierno de los Estados Unidos.

## **RECONOCIMIENTOS**

Weidemann Associates Inc. agradece el gran apoyo y cooperación de todas las personas que participaron y ayudaron en esta evaluación del Programa de Desarrollo Alternativo Integral (DAI).

Resaltamos el aporte de muchos productores, asociaciones, líderes comunitarios, al igual que líderes gubernamentales regionales y nacionales de Bolivia, quienes se dieron su tiempo para explicar su relación con el programa DAI, lo cual contribuyó a mejorar nuestra comprensión de la manera cómo el programa afectó sus vidas y trabajo, y cómo es que sirvió para lograr las metas del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia (EPB) y USAID. Agradecemos a estas personas por sus contribuciones.

Muchas gracias al personal de USAID/Bolivia por compartir con el equipo de evaluación su experiencia y conocimiento del contexto social, económico y político de Bolivia, y por cooperación en la obtención de la información necesaria para realizar la presente evaluación. Apreciamos en particular la contribución de Mary Norris y Eduardo Galindo, quienes nos ayudaron a reunir documentos e información, al igual que por su juiciosa orientación en el curso de toda esta evaluación.

Nuestro sincero agradecimiento al dedicado personal de todos los proyectos incluidos en esta evaluación, quienes ofrecieron voluntariamente su tiempo, experiencia y conocimiento a los miembros del equipo, y especialmente a quienes desplegaron esfuerzos adicionales para proporcionar los datos necesarios para este trabajo.

Arvin R. Bunker  
Oscar Aguilar  
Tom Easterling  
Veronica Letelier  
Yuri Maldonado  
Claudia Sejas  
Oscar Vargas

# SIGLAS

ACDI/VOCA	Desarrollo de la Agricultura Cooperativa Internacional/Voluntarios en la Asistencia Cooperativa en el Exterior (por su sigla en inglés <i>Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance</i> )
AD	Desarrollo Alternativo
AF	Año fiscal
AN	Anti narcóticos
AOE	Acuerdo de Objetivo Estratégico
ARCo	Actividad Rural Competitiva
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BLTP	Programa de Titulación de Tierras Bolivia (de su sigla en inglés)
C/AT	Capacitación/Asistencia Técnica
CC VV	Caminos Vecinales (Bolivia)
CJI	Centros de Justicia Integrados
COP	Director (en inglés Chief of Party)
CSE	Centros de Servicios Económicos
CTO	Oficial Técnico de Contrataciones
DAI	Desarrollo Alternativo Integral
DD RR	Derechos Reales
EPB	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCDI	Fondo Comunitario de Desarrollo Integral
HCN	País anfitrión (en inglés Host Country National)
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
MAPA	Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza (de su sigla en inglés <i>Market Access and Poverty Alleviation</i> )
NRECA	Asociación Nacional de Cooperativas Eléctricas Rurales (por su sigla en inglés)
NNUU	Naciones Unidas y sus oficinas, etc.
OE	Objetivo Estratégico
ONG	Organización No Gubernamental)
ONUDD	Oficina de Naciones Unidas de Prevención contra las Drogas y el Delito
PIL o IL	Carta de Implementación del Programa o Carta de Implementación (por su siglas en inglés)
RAISE	Ingresos Rurales y Agrícolas con Medio Ambiente Sostenible (por su

sigla en inglés Rural *and Agricultural Incomes with a Sustainable Environment*)

RI	Resultado Intermedio
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
SOW	Alcance de Trabajo (por su sigla en inglés <i>Scope of Work</i> )
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USG	Gobierno de los EEUU (por su sigla en inglés)
VCDI	Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ANTECEDENTES .....	6
Los Trópicos de Cochabamba y los Yungas.....	8
Método de Evaluación.....	10
PROMOVIENDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	12
Los Trópicos de Cochabamba.....	12
Los Yungas .....	13
Exportaciones de los Trópicos de Cochabamba .....	15
EQUILIBRIO EN LAS INVERSIONES.....	17
INVERSIONES EN LOS TRÓPICOS DE COCHABAMBA .....	20
INVERSIONES EN LOS YUNGAS.....	24
FORTALECER LA COOPERACIÓN CON OTROS GRUPOS DE INTERES .....	31
OTROS ENFOQUES PARA EL DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL.....	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
RESUMEN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS .....	44
ANEXOS .....	46
Anexo A: Contactos realizados por el Equipo de Evaluación .....	47
Anexo B. Bibliografía y Referencias.....	52
Anexo C. ACDI/VOCA – Fondo Comunitario de Desarrollo Integral (FCDI) .....	54
Anexo D. Chemonics – Actividad Rural Competitiva .....	63
Anexo E: Caminos Rurales del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia .....	74
Anexo F: Centros de Justicia Integrados .....	82
Anexo G: Titulación de Tierras - Chemonics.....	86
Anexo H: Recursos Naturales y Silvicultura - Jatun Sach’a.....	89
Anexo I: Alcance del Trabajo del Programa de Evaluación .....	95

# RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de un contrato bilateral con el gobierno boliviano, USAID planifica y financia el programa de Desarrollo Alternativo Integral. La principal entidad de contraparte, El Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral es parte del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.<sup>1</sup> La presente estrategia y el correspondiente acuerdo bilateral, firmado en junio de 2005, concluirá en septiembre de 2009.

La presente evaluación analiza “la efectividad e impacto de las inversiones y programas de DAI anteriores y en curso, a fin de informar sobre la evolución del programa de cooperación [y] mejorar su efectividad e impacto en el actual contexto del país y dentro de los parámetros presupuestas previstos.” La evaluación incluye actividades del programa de desarrolladas entre 2005 y 2008.

USAID y el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia (EPB) han cooperado desde la década de 1970 en el control de la producción excedentaria de coca, con significativos aumentos en los recursos de USAID para los esfuerzos desplegados en la década de 1980. USAID invirtió en los Trópicos de Cochabamba para apoyar en caminos e infraestructura social, a fin de establecer cultivos competitivos y mejorar el acceso a servicios cruciales como titulación de tierras y justicia. A medida que los recursos presupuestarios declinaban, el programa ha sido reestructurado, con la colaboración del EPB, para apoyar mejor los objetivos del EPB de desarrollo diversificado y control de coca. Como consecuencia, USAID asigna ahora más recursos del programa a los Yungas.

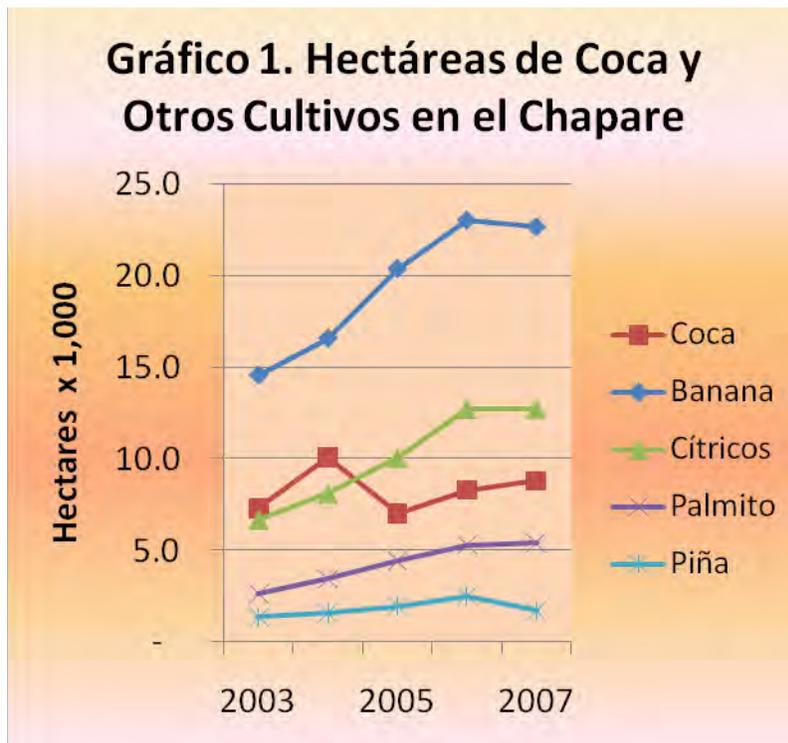
Las inversiones en los Trópicos de Cochabamba han creado industrias sostenibles, entre las cuales se incluyen productos de exportación y mercados nacionales. Los principales cultivos de exportación son banana, piña y palmito. Las bananas y la piña hace ya una década que se exportación a la Argentina, y han desplazado las bananas de otros exportadores establecidos. El palmito se viene exportando con éxito por más de cinco años a varios países desarrollados.

---

<sup>1</sup> Antes del 10 de febrero de 2009 se conocía como Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente.

Durante más de una década, los Trópicos de Cochabamba ha sido un proveedor confiable de una amplia gama de productos a mercados locales. Entre sus principales productos están banana, plátano, cítricos, papaya, piña, té y productos hortícolas. El turismo es una actividad económica importante para el área de Villa Tunari.

El programa DAI ha cumplido su papel como uno de los tres instrumentos de los esfuerzos anti narcóticos en los Trópicos de Cochabamba. Han ingresado a la zona inversionistas del sector privado, establecido industrias que están en funcionamiento y cumplen exigentes normas de venta en mercados competitivos nacionales y de exportación. Entidades del sector privado ofrecen insumos y servicios técnicos para los productores y empresas, y sus trabajadores están capacitados y en condiciones de producir para mercados de exportación. Entre 2003 y 2006, el número de hectáreas de producción de los principales cultivos alternativos ha aumentado mucho más que el número de hectáreas de la coca (Gráfico 1).



Fuente: Oficina de Naciones Unidas de Prevención contra las Drogas y el Delito, "Bolivia Monitoreo de Cultivos de coca", Junio de 2008, pp. 13 y 50. Las estimaciones de 2007, de las hectáreas de banano, cítricos, palmito y piña, son preliminares de imágenes satelitales de las Naciones Unidas y es probable que no incluyan la producción en áreas inundadas.

Los principales cultivos de exportación aún plantean algunos desafíos. Recientemente, las bananas bolivianas han declinado en la Argentina porque han sido entregadas con una calidad por debajo de la norma de producción. En el caso de la piña, la contaminación química ha dado lugar a la detención de algunos embarques en la frontera, lo cual es indicación de prácticas de producción y/o poscosecha también por debajo de la norma. Las exportaciones de palmito han declinado por un reblandecimiento de la demanda y precios más bajos, que dejan a los exportadores sin mercado para un producto que está

listo para cosechar. A esto se añade que el EPB está financiando tres plantas procesadoras de palmito, ya planificadas o en proceso de construcción, que podrían reducir los márgenes de los actuales exportadores.

En los Yungas, las opciones económicas son más que limitadas para los cultivos alternativos. El café orgánico, el cacao y las bananas han encontrado mercados rentables en la región, en los Estados Unidos, Europa y otros países. El café orgánico que se produce en toda la región de los Yungas es un cultivo que podría proporcionar ingresos suficientes para reemplazar gran parte de los ingresos provenientes de la producción de coca. En Nor Yungas (Palos Blancos), los productores de cacao orgánico y bananas ya están ofreciendo incentivos suficientes a las comunidades como para persuadirlos de aceptar no extender la producción de coca y, en algunos casos, de reducirla.

Las donaciones a la microempresa han creado nuevas fuentes de ingresos para la mayoría de sus receptores. Después de un año y más de operaciones, estos receptores consideran que los ingresos de sus microempresas constituyen su principal fuente de ingresos en reemplazo de la coca. Las donaciones a la microempresa brindarán ingresos alternativos a sólo unas cuantas personas; pero demuestran que mayores ingresos son un componente efectivo para controlar la producción de hoja de coca.

Los dos sectores no agrícolas que deben tomarse en cuenta para los Yungas son el turismo, tanto nacional como internacional y los bosques. El turismo internacional debería capitalizar la belleza natural única e impoluta de la región. El turismo de aventura (*rafting* y deportes extremos), turismo en la naturaleza (aves, mariposas y flora), turismo urbano y agro turismo son algunas de las opciones que se deben tomar en cuenta. El turismo nacional está atrayendo a visitantes del área de La Paz en busca de un clima más cálido y relajamiento en áreas rurales y tranquilas.

Los resultados de los proyectos actuales sugieren que el potencial de generación de ingresos utilizando prácticas de silvicultura modernas es significativo y proporcionaría incentivos para que los residentes rurales reduzcan la producción de coca, especialmente en suelos degradados de las laderas de Sur Yungas. El equipo de evaluación recomienda que USAID verifique primero estas sugerencias acerca del significativo potencial económico para actividades de silvicultura. Aún con un potencial económico importante, aspectos como un ambiente difícil para inversiones requieren solucionarse para que prosperen industrias de silvicultura y procesamiento de madera. Una decisión de comprometer recursos debe estar precedida por una revisión detallada del sector forestal.

Las inversiones en los Trópicos de Cochabamba son mayormente económicas, con un pequeño pero importante componente de apoyo a la democracia, que incluye titulación de tierras y un Centro de Justicia Integrado (CJI), cuyo resultado son industrias sostenibles e ingresos suficientes para controlar la producción de hoja de coca.

Las inversiones en los Yungas son un tercio sociales, dos tercios económicas y uno por ciento democráticas. Esta combinación ha abierto las puertas al programa DAI para trabajar en la zona y ha logrado apoyo positivo de las comunidades que las reciben. La evidencia sugiere que las inversiones sociales eventualmente dieron lugar a inversiones económicas que, a su vez, llevaron a reducir la dependencia de la coca para los ingresos familiares. Hay poca evidencia que las inversiones sociales, por sí solas, tengan como consecuencia el control de la producción de coca. Para aumentar al máximo la efectividad de los recursos del desarrollo, la cuota de inversiones sociales, económicas o democráticas, debería variar de acuerdo a la región o comunidad, en función de sus necesidades de desarrollo.

Los indicadores de pobreza han mejorado significativamente en los hogares de la región de las Yungas. Entre 2004 y 2009 el indicador de Necesidades Básicas Satisfechas aumento un 89 por ciento, desde 6.6 por ciento al 12.5 por ciento. El número de no-pobres aumento, desde 35.7

por ciento de la población a un 47.8 por ciento. Asimismo, el porcentaje de la población que era pobre disminuyo un 19 por ciento, los clasificados indigentes disminuyeron un 50 por ciento.

Si bien las relaciones entre el Gobierno de los EEUU (USG) y el EPB han sido difíciles, en general se aprecia el trabajo del programa de DAI en las comunidades donde se están efectuando las inversiones. Al utilizar inversiones sociales para mostrar buena fe, el programa ha abierto importantes senderos hacia las comunidades que antes no se mostraban receptivas.

USAID desarrolla constantemente sus programas de DAI para ajustarlos más estrechamente a los deseos del EPB y de las comunidades locales a las que tiende. Las contrapartes ejecutoras continúan mejorando las comunicaciones con las comunidades locales e involucrándolas en las decisiones relacionadas con las inversiones en sus comunidades. Las contrapartes ejecutores que apoyan empresas deben hacer lo posible para mantener informados a los líderes comunales de sus actividades. Una forma de



Esta familia de Incapampa es líder para otros 86 productores de café orgánico. Para diversificar sus ingresos producen asimismo frijol, amaranto y elaboran objetos artesanales. ¡Con recursos del sector privado, adquirieron la secadora de café para mejorar los márgenes de comercialización!

mantener mejor informados a los líderes comunales y otros donantes, de las actividades del programa en la región, es por medio de charlas en mesas redondas.

Funcionarios del EPB han solicitado a USAID que se adapte más estrechamente a sus sistemas y procedimientos y propuesto que USAID deposite todos los fondos de cooperación en cuentas del gobierno boliviano. Las entidades gubernamentales bolivianas controlarían, entonces, los proyectos de desarrollo, de acuerdo a los objetivos e indicadores de resultados acordados entre el EPB y el donante. El personal del EPB insiste en que aceptan las normas de responsabilidad y transparencia que requieren los proyectos de USAID, con indicadores de resultados significativos y mensurables, como una condición de financiamiento continuo y asistencia técnica para fortalecer sus capacidades para administrar los proyectos. El equipo de evaluación sugiere que un intento de buena fe para implementar un proyecto piloto debería redituar beneficios suficientes en términos de mejores relaciones con el EPB, los gobiernos locales y otros donantes, a fin de reducir las dificultades de implementación. El modelo utilizado para el proyecto de Caminos Vecinales, con algunos ajustes, sería un buen punto de partida para cierto tipo de inversiones.

Las inversiones de USAID en los Yungas apoyan a una amplia gama de productos, más de los que pueden convertirse en industrias sostenibles con los recursos que hay. En un trabajo conjunto con las contrapartes ejecutoras, USAID podría definir los sectores que se proyectan para generar significativos recursos para los productores y enfocar sus intervenciones en esas cadenas de valor hasta que sean sostenibles.

No muchas mujeres estaban presentes en las entrevistas conducidas por el equipo de evaluación. Ni el FCDI ni ARCo pudieron proporcionar al equipo datos sobre la participación de las mujeres en sus actividades. Las mujeres son consumidoras clave, particularmente en el área de inversión social. En opinión del equipo, son clave para respaldar, para la toma de decisiones y para promover el proyecto. Las organizaciones ejecutoras podrían considerar como un requisito que cada comité de inversión social incluya a una o más mujeres. Es posible que las inversiones económicas que benefician a empresas de un solo propietario o un grupo pequeño de propietarios deseen poner como requisito que la esposa del "propietario" participe en las negociaciones para asegurarse de que apoyan las decisiones que vayan a afectar al negocio y a la familia.

Una sugerencia que han hecho las personas entrevistadas en el campo se refiere a que las inversiones deberían asimismo apoyar la educación técnica; aprender un oficio como carpintería, mecánica automotriz, oficios en la construcción y otros. Muchos padres de familia son reacios a enviar a sus hijos a una universidad paceña, donde se controla deficientemente el medioambiente, los costos son altos y los hijos no pueden volver a su hogar con frecuencia.

# EVALUACION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL

## ANTECEDENTES

En el marco de un contrato bilateral, el gobierno boliviano, USAID planifica y financia el programa de Desarrollo Alternativo Integral. La principal entidad de contraparte, el Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral es parte del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.<sup>2</sup> La presente estrategia y el correspondiente acuerdo bilateral, firmado en junio de 2005, concluirán en septiembre de 2009.

USAID y el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia (EPB) han cooperado desde la década de 1970

en el control de la producción excedentaria de coca, con significativos aumentos en los recursos de USAID destinados a los esfuerzos de la década 1980. USAID invirtió en el Trópico de Cochabamba (también conocido como el Chapare) para apoyar en caminos e infraestructura social, a fin de establecer cultivos competitivos y mejorar el acceso a servicios cruciales como titulación de tierras y justicia.

En mayo de 2007, USAID y el EPB firmaron La Carta de Implementación del Programa No. 43 (IL 43), que describe los ajustes planificados al programa DAI para el periodo 2007-2009. El programa fue reestructurado en colaboración con el VCDI para así apoyar mejor los objetivos de desarrollo diversificado y control de coca, dada la declinación de



Los Yungas de La Paz es un escenario ambiental único con potencial para el turismo.

<sup>2</sup> Antes del 10 de febrero de 2009 se conocía como Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente.

los recursos presupuestarios. Como consecuencia de ello, ahora USAID asigna más recursos del programa a la región de los Yungas.

La presente evaluación examina "... la efectividad e impacto de las inversiones y programas anteriores y en curso del DAI a fin de informar de la evolución del programa cooperativo [y] mejorar su efectividad e impacto en el contexto del país y los parámetros presupuestarios previstos." Todo o partes de los siete proyectos evaluados, que tienen importantes componente en apoyo del programa de DAI, están agrupados en tres áreas:

### **Desarrollo Económico (Bolivia Productiva)**

- Actividad Rural Competitiva (ARCo), implementada por Chemonics International, con su enfoque al sector privado, orientada a las transacciones y regida por el mercado, ARCo está ayudando a mejorar la competitividad de promisorias cadenas de valor.
- El proyecto de Caminos Rurales, implementado por Caminos Vecinales, es una unidad del EPB que mantiene y mejora los caminos rurales existentes y construye puentes para mejorar el acceso y reducir los costos de transporte para los productos agrícolas, empresas y comunidades locales.

El proyecto de Recursos Naturales y agrosilvicultura, implementado por Jatun Sach'a, una organización no gubernamental (ONG) boliviana que recibe financiamiento de USAID y otros donantes. El proyecto promueve la agricultura sostenible integral, al igual que prácticas de gestión de bosques.

### **Democracia (Bolivia Democrática)**

- El proyecto de Centros de Justicia Integrados es implementado por Checchi and Company Consulting, Inc., en colaboración con el Ministerio de Justicia. Este proyecto se concentra en ofrecer asistencia técnica para expandir los Centros de Justicia Integrados que median y brindan servicios relacionados con la justicia a comunidades marginadas.
- El proyecto de Titulación de Tierras es implementado por Chemonics International. El propósito del proyecto era establecer una base técnica, operativa y logística sólida para el Instituto Boliviano de Reforma Agraria de Bolivia para una titulación rápida y de gran escala, de las tierras de los Trópicos de Cochabamba. Este proyecto concluyó en mayo de 2008.

### **Desarrollo Social (Bolivia Digna)**

- El proyecto de Desarrollo Comunitario y Social que administraba el Fondo Comunitario de Desarrollo Integral, implementado por ACDI/VOCA. Este proyecto invierte la mayor parte de sus recursos en obras sociales y de

infraestructura comunitaria clave, como escuelas, sistemas de agua potable, sistemas de alcantarillado y puentes para tránsito de vehículos pequeños y peatonales y de apoyo a las microempresas.

- Proyecto de Salud, implementado por John Snow Inc. Este proyecto pretende mejorar la salud de los bolivianos elevando la capacidad de gestión de los servicios de salud locales; aumentando la cobertura y calidad de los servicios; mejorando la gestión local de la atención de salud; consiguiendo equipo básico de salud y proporcionando apoyo logístico a las contrapartes locales.

Un proyecto no analizado en esta evaluación es el que apoya la electrificación rural, implementado por la Asociación Nacional de Cooperativas Eléctricas Rurales (NRECA).

## **Los Trópicos de Cochabamba y los Yungas**

El Chapare es una región semi tropical cubierta principalmente por bosques, que abarcan más del 80 por ciento del área. Esta área forestal es el hogar de una variedad de especies de plantas y animales y alberga a dos parques nacionales, un parque departamental y varias áreas de gestión forestal. Gran parte del área restante es relativamente plana o con colinas bajas y está dedicada a usos combinados de producción agrícola. Las bananas, piña y palmito son los principales cultivos de exportación para mercados regionales principalmente de Argentina y Chile. La región produce una amplia variedad de cultivos de consumo local y nacional, entre ellos cítricos, papaya, productos de horticultura, café, té, carne de vaca, miel y arroz.

Los Yungas constituyen una región montañosa con pequeños valles no adecuados para la agricultura extensiva. El panorama está dominado por pequeñas parcelas de minifundios. La coca es el cultivo predominante para efectivo, seguida por el café. La producción de coca es legal en las áreas de producción tradicional; pero está expandiéndose hacia áreas no tradicionales. Los precios más altos del café orgánico han renovado el interés de los pequeños productores en su producción para los mercados de exportación. La mayor parte de otros cultivos agrícolas satisface el consumo local con pocos mercados importantes para los productos de Yungas en La Paz. Entre 2006 y 2007, las hectáreas de producción de cacao se incrementaron en un casi 10 por ciento, seguidas por la banana con 7,7 por ciento de incremento y por la hoja de coca con un 4,8 por ciento de incremento.

**Cuadro 1. Hectáreas de Producción de los Principales Cultivos del Chapare, 2003-2007 (miles de hectáreas)**

Cultivo	2003	2004	2005	2006	2007	Cambio porcentual (2003-2007)
<b>Coca</b>	7.3	10.1	7.0	8.3	8.8	21
<b>Banana</b>	14.6	16.6	20.4	23.0	22.6	56
<b>Cítricos</b>	6.7	8.1	10.1	12.7	12.7	90
<b>Palmito</b>	2.6	3.4	4.4	5.3	5.4	109
<b>Piña</b>	1.4	1.6	2.0	2.5	1.7	24
<b>Total</b>	32.5	39.8	43.8	51.8	51.3	58

Fuente: UNODCP, "Bolivia Monitoreo de Cultivos de coca," junio de 2008 pp. 13 y 50. Las estimaciones de hectáreas de bananas, cítricos, palmito y piña para 2007 de imágenes satelitales, tomadas por Naciones Unidas, son preliminares y podrían no incluir la producción en áreas inundadas.

De 2003 a 2007, el área de producción de hoja de coca en los Trópicos de Cochabamba se incrementó en 21 por ciento, y en los Yungas aumentó en 174 por ciento.

Cuadro 2 presenta la área de producción de hoja de coca y otros productos en varias zonas productivas en Los Yungas.

**Cuadro 2. Producción de hoja de coca y otros productos en los Yungas (hectares)**

Zone	Crop	2006	2007
<b>Alto Beni*</b>	Coca	50	49
	Banana	4,247	4,647
	Cacao	5,017	5,506
	Citrus	1,077	1,121
<b>Caranavi</b>	Coca	1,714	1,653
	Coffee	9,074	9,187
<b>La Asunta</b>	Coca	3,266	4,028
	Banana	291	298
<b>Yungas sud-oeste**</b>	Coffee	395	431
	Coca	13,095	13,274
<b>Inquisivi***</b>	Coffee	101	107
	Mango	70	70
	Coca	807	807

Fuente: UNODC, Estado Plurinacional de Bolivia, Monitoreo de Cultivos de Coca, June 2008, p. 50.

\*Incluye gobiernos municipales de Palos Blancos

\*\*Incluye gobiernos municipales de Coroico, Coripata, Chulumani, Yanacachi and Irupana

\*\*\*Incluye la municipalidad de Cajuata

## Método de Evaluación

Las preguntas preparadas para el equipo de evaluación en el alcance de trabajo señalaban métodos de evaluación rápida como el de la evaluación, lo cual incluye a informantes clave y entrevistas con grupos comunitarios, al igual que la observación directa de las actividades y resultados de las contrapartes ejecutoras que demuestren los beneficios a personas o grupos. El equipo de evaluación examinó:

- Bibliografía y datos generados por los siete proyectos ejecutores
- Información sobre antecedentes proporcionada por USAID/Bolivia y USAID/Washington
- Estudios recientes sobre programas de desarrollo alternativo
- Documentos acerca de las actividades de desarrollo alternativo (pasadas y presentes)
- El Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional para el Desarrollo Alternativo con Coca
- Información de otros programas de los donantes en Bolivia.



Esta carpintería de Sapecho prepara piezas para las exportaciones. Una donación para el desarrollo microempresarial, a través de USAID ayudó a financiar la estructura y adquisición de equipo.

El equipo de evaluación entrevistó a cada una de las instituciones ejecutoras, lo cual incluye al personal de las oficinas principales y al personal de proyectos. El equipo visitó 44 comunidades y 74 subproyectos y entrevistó a alrededor de 200 personas.

Para seleccionar los lugares de implementación del proyecto para efectuar las visitas, el equipo consultó con USAID/Bolivia y con personal de la institución ejecutora y obtuvo sugerencias de personas ajenas a USAID y los proyectos. El equipo también utilizó el conocimiento, que sobre los lugares del proyecto tienen sus miembros en los Tropicós de Cochabamba e información recibida antes de las visitas y entrevistas en los lugares

elegidos.

Las pautas para las entrevistas ayudaron a estructurar las preguntas para cada tipo de informante. Las entrevistas se concentraron en aprender de la experiencia de los participantes en el proyecto y en captar sus sugerencias de cambio.

El análisis de datos se concentró en extraer las lecciones aprendidas del funcionamiento del proyecto. Debido al ambiente cambiante e incierto que rodea las actividades de desarrollo alternativo en Bolivia, la reciente auditoría USAID a varios de estos mismos proyectos, y la orientación por parte de sus directores permitió al equipo de evaluación concentrarse en identificar las lecciones aprendidas para orientar actividades futuras.

En la medida que lo permitió el tiempo, el equipo revisó los hallazgos preliminares y potenciales recomendaciones, con las instituciones ejecutoras, para asegurarse de que el equipo comprendió el ambiente y restricciones en la implementación, al igual que las diferencias en los resultados respecto a los esperados. Durante el periodo que abarca la presente evaluación, los cambios políticos en Bolivia han afectado las operaciones de todas las instituciones ejecutoras, algunas de las cuales alteraron de manera significativa sus planes de trabajo.

# PROMOVIENDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE

*¿Cuán efectivo ha sido el programa DAI en la promoción de desarrollo sostenible y control de coca en las dos regiones productoras de coca donde opera el programa? ¿Cumple el programa DAI su papel como uno de los tres instrumentos de los esfuerzos anti narcóticos del USG? ¿Hay vías para aumentar la efectividad y complementariedad con otros programas anti narcóticos?*

## Los Trópicos de Cochabamba

El programa DAI ha sido efectivo en la promoción del desarrollo sostenible en los Trópicos de Cochabamba. Durante cerca de una década, las industrias agrícolas sostenibles han exportado mayores cantidades de banana, piña y palmito. Más de 100 camiones de bananas salen del Chapare semanalmente en dirección a los mercados de Argentina. Asimismo, se exportan semanalmente menores pero significativas cantidades de piña y palmito.

Estas y otras empresas abastecen asimismo los mercados internos con una variedad de productos alimenticios, como bananas, plátanos, cítricos, papaya, piña, té y hortalizas. El turismo doméstico es una fuente importante de ingresos para el área de Villa Tunari.

El programa de DAI ha cumplido su



Simon Valásquez junto a su secadora de cacao en Pista Soapi. El objetivo es secar los granos de cacao lentamente, dejando que el calor lento "acaricie" los granos, ya que el secado afecta el sabor del chocolate.

papel como uno de los tres instrumentos de los esfuerzos anti narcóticos en los Trópicos de Cochabamba. En los tres cultivos de exportaciones antes mencionados, inversionistas privados han establecido industrias sostenibles que cumplen con las normas de venta en mercados competitivos de exportación. Instituciones del sector privado ofrecen insumos y servicios técnicos a los productores, procesadores y comerciantes. Los productores y trabajadores están capacitados y en condiciones de producir fruta de la calidad requerida por los mercados de exportación.

Las actividades generadoras de ingresos son complementadas por otras de desarrollo – caminos rurales, titulación de tierras, electricidad, postas sanitarias, centros de justicia integrados y gobiernos municipales mejorados– que crean un ambiente propicio para el crecimiento empresarial. La sostenibilidad ahora, sin embargo, no garantiza la sostenibilidad en el largo plazo. Cada producto de exportación enfrenta nuevos riesgos para los mercados de Argentina, Chile y otros países. La respuesta a la Pregunta 3, Inversiones en los Trópicos de Cochabamba, aborda los desafíos a los cuales los sectores exportadores deben responder.

Considerando los acontecimientos que llevaron a la salida de USAID de los Trópicos de Cochabamba, las oportunidades de que USAID aumente su efectividad y complementariedad en otros programas de desarrollo y anti narcóticos en el Chapare son limitadas. Exponemos algunas opciones en el acápite de Inversiones en los Trópicos el Cochabamba líneas más abajo.

## **Los Yungas**

Con inversiones menores y menos años de apoyo en los Yungas, el programa de DAI recién ha comenzado a establecer un número suficiente de industrias/empresas sostenibles que pueden generar ingresos de largo plazo suficientes para incentivar a los residentes a reducir o eliminar la producción de hoja de coca. Unos cuantos cultivos agrícolas generan suficiente potencial de ingresos como para transformarse en fuentes de ingresos fundamentales para muchos productores. Entre ellos están el café, cacao y café orgánico o de comercio justo, cacao y bananas. La respuesta a la Pregunta 3 se refiere a estos cultivos y otras actividades económicas potenciales en los Yungas.

Debido al ambiente político cambiante, los proyectos ARCo y FCDI han reformulado sus enfoques de implementación en los Yungas, lo cual retrasó algunas actividades y produjo resultados inferiores a los previstos para el programa. Las aprobaciones del EPB retrasaron la implementación de algunos proyectos y frenaron las actividades de subvención de empresas de ARCo.

No hay mucha evidencia de que las inversiones sociales controlen la producción de coca, pero evidentemente ayudan a abrir las puertas de la receptividad de las comunidades hacia la inversión en otros emprendimientos productivos que pueden

llevar a un control sostenido de la coca. Las actividades micro empresariales del FCDI y algunas de las actividades de desarrollo empresarial de ARCo sugieren menos interés, por parte de los beneficiarios, en producir coca. Estos sentimientos expresados, sin embargo, son preliminares y se requieren varios años de generación adecuada de ingresos para consolidar la decisión de los beneficiarios de abandonar la producción de coca. Es demasiado pronto para hacer proyecciones confiables para el control de la coca.

Una observación positiva es que las adaptaciones de los ejecutores del proyecto a los cambios en las políticas del EPB han mejorado la recepción, por parte de las comunidades y municipalidades, que han respondido favorablemente con más solicitudes de inversiones sociales. Existe una percepción positiva respecto a que el programa de DAI es capaz de cumplir sus compromisos; lo cual, a cambio, genera apoyo de los líderes comunitarios y ciudadanos a los programas de desarrollo integral. Aunmas, como indicado en la información en pagina 12, inversiones sociales (financiadas por USAID, el EPB, y otros donadores) han impactado significativamente en la reducción de la pobreza en las Yungas.

Para la mayoría de las comunidades, la generación de ingresos es, sin embargo, una necesidad más apremiante que las inversiones sociales. Para el personal del proyecto, las impresiones positivas generadas por las inversiones sociales serán la puerta abierta a mayores actividades generadores de ingresos. Mayores ingresos durante varios años serán el incentivo fundamental para controlar la producción de coca. En varias comunidades, el personal de ACDI/VOCA y de ARCo informaron que, luego de concluir una o más inversiones sociales, la comunidad se mostraba más receptiva a la implementación de actividades generadoras de ingreso. Algunas comunidades están solicitando específicamente actividades económicas para aumentar los ingresos familiares.

Los comentarios de funcionarios del EPB sugieren que los recursos disponibles de la Unión Europea apoyarán actividades económicas en las regiones productoras de coca, entre ellas los Trópicos de Cochabamba y los Yungas. Las reuniones de la Mesa Sectorial podrían ayudar a identificar si la porción de estos fondos, asignada para inversiones en los Yungas, puede coordinarse con las actividades que apoya USAID.

## Indicadores de Ingreso y Pobreza

Muchos consideran el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) como el más confiable.<sup>3</sup> Las medidas del NBI entre el 2004 y 2009 utilizaron data suficientemente similar en su definición así como también en su recolección para ser comparada por regiones. La encuesta del 2008 indico los resultados de Cuadro 3, mostrando que los hogares en la región de las Yungas con un índice de Necesidades Básicas Satisfechas (NBS) aumento un 89 por ciento, de 6.6 por ciento en el 2004 a 12.6 por ciento. El porcentaje de hogares en el límite del nivel

aumento un 21 por ciento, de 29.1 por ciento en el 2004 a 35.3 por ciento en el 2009. El porcentaje los pobres disminuyo 19 por ciento mientras que el porcentaje de indigencia disminuyo un 50 por ciento.

**Cuadro 3. Indicadores de Pobreza en los hogares de la región de Las Yungas, 2004 and 2008**

<b>Indicador</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>	<b>Cambio</b>
<b>No-pobres</b>	35.7	47.8	34 %
<b>Necesidades Básicas Satisfechas</b>	6.6	12.5	89 %
<b>Limite de Pobreza</b>	29.1	35.3	21 %
<b>Pobres</b>	64.3	52.2	-19 %
<b>Pobres Moderados</b>	57.9	48.9	-15 %
<b>Indigentes</b>	6.4	3.2	-50 %

*Fuente: Grupo Nueva Económica, reporte de encuesta 2009, bosquejo.*

*La región de las Yungas contiene las municipalidades de Corioco, Coripata, Chulumani, Irupana, Yanacachi, La Asunta, Palos Blancos y Caranavi.*

*La metodología de encuesta para el 2008 permite comparar estadísticas entre el 2004 y el 2008 para la región de las Yungas (presentada anteriormente) y para las municipalidades de Palos Blancos, La Asunta y Caranavi.*

## Exportaciones de los Trópicos de Cochabamba

Sobre las pasadas dos décadas los esfuerzos de USAID, el EPB y otros donantes han establecido los Trópicos de Cochabamba como una región agrícola productiva, abasteciendo mercados nacionales y de exportación. Diariamente camiones salen de la región cargados con productos alimenticios para areas urbanas del altiplano, valles y tierras bajas del oriente. Los productos para estos mercados domesticos incluyen frutas

<sup>3</sup> El Instituto Nacional de Estadísticas (INE), actualizo el indicador NBI en el 2001. El INE sugiere que el indicador debe de ser actualizado nuevamente para representar la realidad de Bolivia. De igual manera, el INE mantiene que el NBI continua siendo el mejor indicador para medir la disminución pobreza y el desarrollo humano

tropicales, gran variedad de vegetales frescos, huevos, carne de res y avícola, té, café y otros productos. Durante la pasada década la región ha crecido rápidamente expandiendo el reparto de frutas tropicales a mercados de exportación de la región, y en el caso de algunos productos más allá de la región.

En el 2008 el valor de la exportación de cinco productos de alto valor de los Trópicos de Cochabamba y las Yungas de La Paz fue de un total de 37.8 millones de dólares, un incremento del 85 por ciento de exportaciones en el 2004 (Cuadro 4). Este incremento represento un aumento anual en exportaciones del 16.5 por ciento durante el periodo de cuatro años, un incremento notable. Las exportaciones de café en el 2008 fueron valuadas a \$US 14.5 millones, seguidas por la exportación de bananas valuado a \$US 11.4 millones. El programa Desarrollo Alternativo Integrado de USAID apoyó todos estos productos, así como también EPB y otros donantes.

**Cuadro 4. Exportaciones de Cinco Productos de Alto Valor de los Trópicos de Cochabamba y las Yungas de La Paz, millones de \$US y cambios en porcentajes 2004-08**

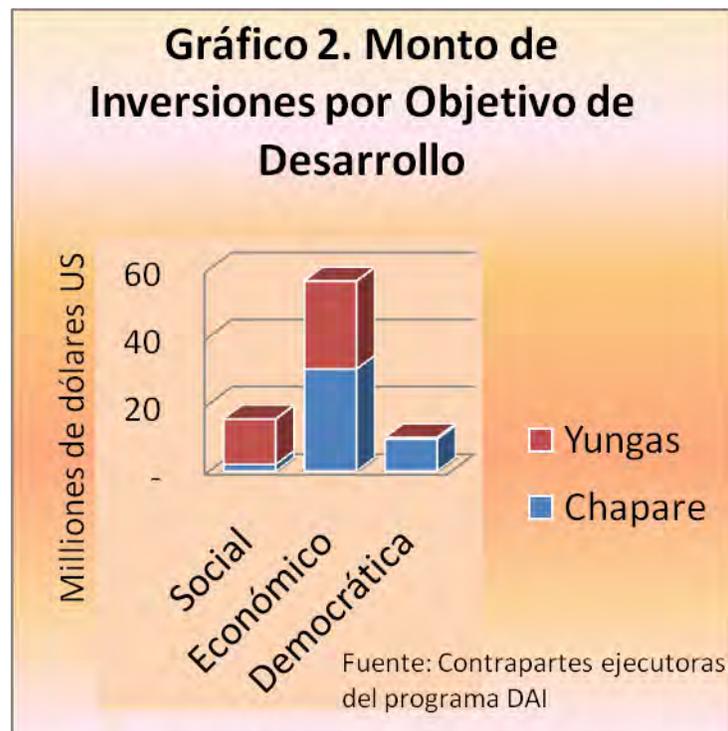
<b>Producto</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Cambio 2004-08</b>
<b>Banana</b>	5.5	7.3	9.3	9.4	11.4	107 %
<b>Cacao</b>	1.37	1.47	1.65	1.67	2.1	53 %
<b>Caf é</b>	9.3	11.2	14.1	13.5	14.5	56 %
<b>Palmito</b>	4	5.3	6.7	9.7	9.4	135 %
<b>Piña</b>	0.3	0.4	0.6	0.5	0.4	33 %
<b>Total</b>	20.5	25.7	32.4	34.8	37.8	85 %

*Fuente: Reportes CONCACE, ARCo y CAMEXs.*

## EQUILIBRIO EN LAS INVERSIONES

*Ha logrado el programa el equilibrio adecuado de inversiones entre los tres principales componentes (entre las inversiones sociales, democráticas y productivas) para potenciar el rendimiento de los recursos presupuestarios de DAI? Con la declinación de los recursos presupuestarios, ¿debería la Misión insistir en los tres componentes en su próxima estrategia?*

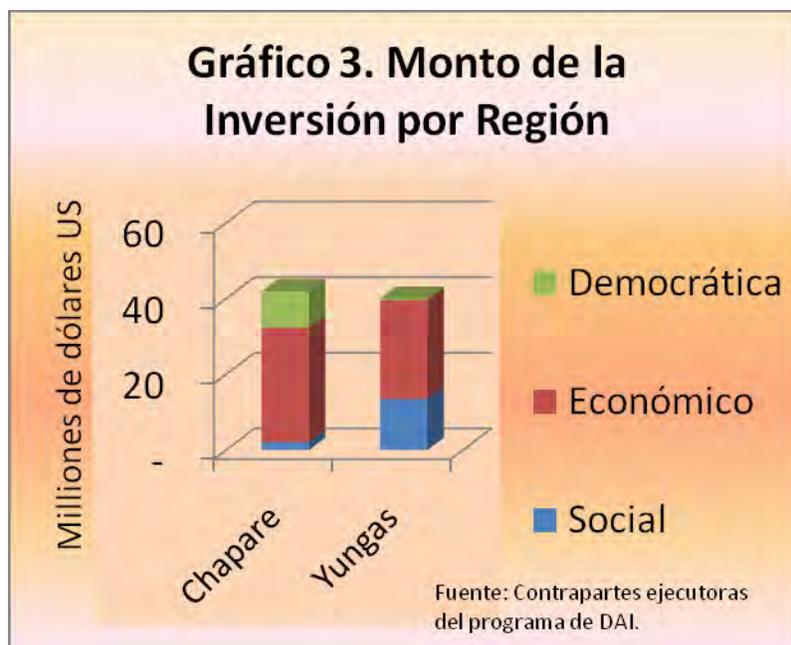
El valor de las inversiones entre 2005 y 2008 en las actividades económicas corresponde al 69 por ciento del total de las inversiones de DAI (Gráfico 2). Las inversiones sociales, la siguiente categoría más grande, corresponden a 19 por ciento; u las inversiones en democracia a un 12 por ciento. Cada región recibió alrededor de la mitad de las inversiones durante el período: 51 por ciento de los Trópicos de Cochabamba, 49 por ciento en los Yungas.<sup>4</sup> Las inversiones en los Trópicos de Cochabamba apoyan principalmente actividades económicas, con un importante componente democrático, la mayor parte del cual se refiere al proyecto de titulación de tierras (Gráfico 3). Las inversiones sociales representan menos de dos por ciento del total en los Trópicos de Cochabamba.



<sup>4</sup> Debería de ser aclarado que las figuras mencionadas no incluyen los \$19 millones subvenciones del Programa de Desarrollo e Integración, un proyecto que opero en los Trópicos de Cochabamba.

Las inversiones en los Yungas son una tercera parte social, dos terceras partes económicos y menos de uno por ciento democrática. El cuadro 5 muestra el monto de inversiones por objetivo de desarrollo para cada región. El énfasis en las inversiones económicas en los Trópicos de Cochabamba ha respaldado el establecimiento de agroindustrias sostenibles capaces de exportar

productos a la Argentina, Chile y a otros países, así como de proporcionar una variedad de productos alimenticios a los mercados nacionales. Han logrado sus objetivos de generar suficiente empleo e ingresos en la zona para ayudar a controlar que no se expanda la producción de coca.



**Cuadro 5. Monto Estimado de las Inversiones por Región y Objetivo de Desarrollo, 2005-2008, millones de \$US**

Región	Social	Económica	Democrática	Total	Región
<b>Trópico de Cochabamba</b>	2.018	30.355	9.541	41.913	51
<b>Yungas</b>	13.477	26.131	0.403	40.010	49
<b>Total</b>	15.494	56.486	9.943	81.923	100
<b>Porciento</b>	19	69	12	100	

*Fuente: Contrapartes ejecutoras del programa DAI. Notese que esta Cuadro no incluye las inversiones realizadas en el marco del programa subvenciones del Programa de Desarrollo e Integración, un proyecto de \$US19 millones que se habían celebrado varios meses antes de la puesta en marcha de la evaluación, ni incluye los datos del Fondo de Desarrollo Alternativo de la Comunidad los Yungas (YCDAF), un proyecto de \$19 million que terminó en septiembre de 2006. Se debe notar que las cifras arriba pocas veces incluyen los gastos administrativos.*

Para lograr conciencia y confianza en los programas de USAID en los Yungas, se ha destinado una cuota mayor de inversiones a las actividades sociales. Esta combinación de inversiones ha abierto las puertas a actividades generadoras de ingresos, que contribuyen a reducir la necesidad de producir coca. Algunas áreas requieren aún una porción más elevada de inversiones sociales; otras desean y necesitan más inversiones económicas. La respuesta a la Pregunta 4: Inversiones en los Yungas, líneas más abajo, sugiere la combinación más efectiva de inversiones para las regiones de Alto Beni, La Asunta y Sur Yungas. *Los programas futuros deberían incluir los tres tipos de inversiones, y sus proporciones determinarse de acuerdo a las necesidades de cada región.*

# INVERSIONES EN LOS TRÓPICOS DE COCHABAMBA

*¿Han sido las inversiones en los Trópicos de Cochabamba suficientes y lo bastante satisfactorias como para que USAID deje la región? ¿De qué manera y en qué periodo de tiempo debe terminar el programa de DAI de USAID su cooperación en el Trópico de Cochabamba a fin de garantizar de la mejor manera beneficios sostenibles de las inversiones pasadas y un crecimiento y desarrollo continuos en la región?*

Esta pregunta se planteó antes del incidente de junio de 2008, en que los líderes de la federación de productores de coca de los Trópicos de Cochabamba anunciaron su intención de expulsar a USAID de la región. A la luz de la amenaza y la violencia resultante, todo el personal del contratista de USAID salió de lo Trópicos de Cochabamba y todas las actividades cofinanciadas de USAID iniciaron el cierre del proyecto a fin de concluir las actividades a principios de 2010.

En consecuencia, el equipo de evaluación revisó los proyectos de USAID que estaban activos en los Trópicos de Cochabamba. La opinión del equipo sobre la sostenibilidad de las inversiones pasadas de USAID y sobre la posibilidad de crecimiento y desarrollo continuos en la región reflejan los datos en torno a las operaciones del programa y la información recogida durante una breve visita al área.

USAID ha operado en el Chapare a partir del año 1983. Desde entonces ha invertido considerablemente en programas de desarrollo alternativo. La mayor parte de esta cooperación ha apoyado el mercado y al sector privado orientado al crecimiento agrícola, que más tarde aumentó el comercio de los cultivos bolivianos. *Los programas de USAID han introducido nuevos cultivos, investigación agrícola y mejorado los materiales de plantación; han creado una infraestructura productiva; mejorado los vínculos con el mercado y grupos de productores; desarrollado una red de caminos empedrados desde la finca hasta los mercados; promovido la inversión; y reducido la degradación ambiental.*

Estos programas han tenido efectos altamente positivos:

- Migración hacia un área más próspera

- Incrementos sustanciales en el ingreso agrícola familiar promedio
- Ingresos sustanciales en el monto y valor de la producción legal en finca
- Importantes incrementos en las exportaciones de bananas, piña y palmito
- Inversiones privadas incrementadas

USAID tiene razón para sentirse satisfecha con su contribución para que los bolivianos pasen de una situación, a principios de la década de 1980, de una presencia estatal, infraestructura y desarrollo social limitados, a la región relativamente próspera que es hoy en día.

En el curso de la presente evaluación, los miembros del equipo visitaron la región de los Trópicos de Cochabamba y la capital del departamento, la ciudad de Cochabamba, donde sostuvo reuniones con representantes de 20 asociaciones de productores, exportadores, empresarios, contratistas de USAID, ONG y líderes de organizaciones comunitarias. Las visitas puntuales y discusiones con esta transversal de personas permitió al equipo encontrar lo siguiente:

1. La agroindustrias de exportación de banana, piña y palmito son sostenibles en los Trópicos de Cochabamba. Las intervenciones de USAID a través de sus diversos proyectos, lo cual incluye a ARCo han fortalecido la capacidad de estas agroindustria de competir en mercados internacionales.

Con todo, las tres agroindustrias están en riesgo de perder su cuota de mercado. Los productores de banana y piña, comerciantes y exportadores están enfrentando dificultades para mantener las normas de alta calidad que demandan los mercados internacionales. Las declinaciones en los precios del mercado y las alzas en el costo de los tallos de palmito han significado graves presiones para la agroindustria del palmito. En estos tres casos, existe la necesidad de crear una organización a nivel industrial para apoyar el desarrollo de mercados de exportación; facilitar la logística y manipulación; y ofrecer monitoreo y control de calidad para los embarques de exportación y servicios comunes. Para que dé resultado, estas organizaciones deben desarrollarse con el esfuerzo de quienes participantes en la respectiva agroindustria. La comunidad donante internacional podría apoyar de manera eficiente a estas agroindustrias fortaleciendo las instituciones individualmente, al igual que a los sectores productivos.

2. El potencial de crecimiento y desarrollo de las cadenas productivas para productos secundarios como papaya, pescado, cítricos, miel y arroz orgánico es limitado por una integración de mercado también restringida, tecnología de producción deficiente, y por la producción en pequeña escala y fragmentada. Esto se debe principalmente a que los diferentes proyectos han tendido a intervenir apenas puntual y discretamente. La capacidad técnica y administrativa de las organizaciones receptores es muy limitada. A medida que los proyectos con financiamiento de

USAID cierran es necesario asimismo monitorear y realizar seguimientos de sus operaciones. Se requiere una mayor integración de todas las etapas de las cadenas de producción para estos productos secundarios pero promisorios.

3. Para desarrollar agroempresas sostenibles a partir de productos agrícolas promisorios se requiere apoyo para resolver problemas y eliminar los obstáculos a lo largo de toda la cadena de valor: desde la finca hasta la mesa. Qué productos agrícolas recibirían apoyo dependerá de su potencial impacto económico y competitividad.



En la construcción de caminos, como éste, financiada por USAID, en el Chapare se utilizan tecnologías de construcción apropiadas y significan acceso a los mercados para los productos de la región.

4. El método del proyecto empresarial de ARCo se concentra en los beneficiarios potenciales con las mejores capacidades y el potencial más sólido para su expansión. Por el contrario, el proyecto FCDI está orientada hacia las inversiones sociales con un intenso involucramiento y participación de las comunidades y municipalidades. Las futuras intervenciones de DAI deben incluir una combinación de ambos enfoques, los cuales son coordinados, con el equilibrio entre el apoyo social y las intervenciones económicas que tengan como base las necesidades de las respectivas comunidades.
5. La iniciativa de titulación de tierras tiene un impacto positivo importante en los Trópicos de Cochabamba, como lo evidencia la cálida acogida por parte de las comunidades. Cuando el programa se añadió el catastro y el registro para los emplazamientos urbanos, esto significó un importante incentivo a las municipalidades participantes y su capacidad de planificar y generar ganancias. *El equipo recomienda que la titulación de tierras sea utilizado en los Yungas siempre que apoye directamente el desarrollo, como es la promoción de inversiones por parte de los productores para proporcionar materia prima a una planta procesadora de una agroindustria o en la identificación y titulación de bosques con gestión comunitaria.*

6. La infraestructura caminera empedrada y los puentes de concreto que USAID financió en los Trópicos de Cochabamba utilizan tecnología de construcción altamente apropiada a las condiciones locales. De hecho, ha brindado beneficios sociales y económicos sustanciales a las comunidades locales, ya que los caminos proporcionan acceso al mercado para todos los productos de la región.

Pese a los numerosos avances alcanzados en los Trópicos de Cochabamba, la región necesita más trabajo para aprovechar plenamente las oportunidades económicas disponibles.

- Bolivia tiene una pequeña cuota del mercado argentino para las bananas –las estimaciones varían ampliamente de 5 a 20 por ciento–, pero posee una ventaja comparativa en términos de costos y logística frente a Ecuador, el principal proveedor de este producto a la Argentina. Bolivia tiene el potencial de desplazar a Ecuador y convertirse en el principal proveedor de bananas a Argentina, embarcadas desde los Trópicos de Cochabamba.
- Existen oportunidades de mercado para la piña de los Trópicos de Cochabamba en Argentina y Chile.
- El proyecto ARCo ha ayudado a los productores de papaya a superar las barreras fitosanitarias, y les ha permitido transportarla a la Argentina y Chile. Existe una importante oportunidad de mercado para desarrollar una agroindustria exportadora de papaya en los Trópicos de Cochabamba.
- Bolivia es competitiva en los mercados mundiales del palmito. Una vez que se supere la actual crisis económica, Bolivia podría ampliar sus exportaciones con una búsqueda agresiva de nuevos mercados.
- Las exportaciones de los ahora productos secundarios, como el corte de flores tropical, podría expandirse rápidamente para abastecer los mercados regionales.

El equipo recomienda que USAID aliente a otros donantes a continuar el importante trabajo de fortalecer a las agroindustrias promisorias en los Trópicos de Cochabamba.

# INVERSIONES EN LOS YUNGAS

*¿Cuán efectivas han sido las inversiones del DAI en los Yungas en términos de promover desarrollo sostenible, diversificado y control de coca? ¿Acaso la combinación de inversiones ha sido, hasta este punto, apropiada? ¿Cómo deberían combinarse en el futuro y cómo puede la Misión apoyar mejor tanto el desarrollo diversificado como un control sostenible de la coca? ¿Ha sido adecuada la distribución regional de los programas en los Yungas en términos de apoyar el desarrollo diversificado y control de la producción de coca? ¿Cómo*

## **Promoviendo Gobierno Local y Desarrollando Democracia**

En una reunión, con miembros del equipo de evaluación, durante su visita a Palos Blancos, Freddy Aparecio, funcionario administrativo de alto nivel del Gobierno Municipal, expresó su agradecimiento por el amplio apoyo brindado por USAID a Palos Blancos, y añadió que USAID será siempre bien recibida en el municipio. Señaló asimismo que el gobierno municipal apreciaba los proyectos sociales ejecutados por ACDI/VOCA a nombre de USAID y el GOB, con especial mención del sistema de agua potable recientemente instalado. En vista de los sustanciales logros alcanzados en desarrollo social, sugiere que ahora se ponga mayor énfasis en proyectos de desarrollo económico dentro del municipio. Recomienda, por otra parte, que los proyectos futuros sean estrechamente coordinados con la municipalidad, puesto que ahora cuenta con una eficiente Unidad de Desarrollo Económico.

*debería distribuirse en el futuro y sobre qué base se debería determinar la distribución regional?*

El programa DAI ha funcionado en los Yungas desde principios de 2001, en que se inició un pequeño proyecto, conocido como Yungas I, a cargo de ACDI/VOCA. Desde este modesto comienzo, USAID y el EPB ha invertido en caminos, puentes, sistemas de distribución de electricidad, sistemas de agua potable y alcantarillado, escuelas, clínicas de salud, desarrollo comunitario, gestión de recursos naturales y programas de crecimiento económico.

Más tarde en 2001, ACDI/VOCA inició el Fondo Comunitario de Desarrollo Integral

(FCDI), que concluyó en 2005. Continuando este trabajo con un nuevo proyecto en 2005, ACIDI/VOCA inició el FCDI quinquenal con financiamiento de USAID, el cual tiene prevista su terminación en julio de 2010. Las operaciones del FCDI en los Trópicos de Cochabamba están ahora en proceso de cierre.

En 2002, el proyecto Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza (MAPA) de USAID se extendió a los Yungas para desarrollar alternativas para los agricultores. El proyecto MAPA concluyó en 2005 y muchas de sus actividades se fusionaron con las de ARCo. Este proyecto inició sus operaciones en los Yungas y los Trópicos de Cochabamba en marzo de 2005 y su conclusión está prevista para febrero de 2010.

Además de iniciativas FCDI y ARCO, USAID financia el proyecto de Caminos Rurales (enero 2006 a diciembre de 2009) implementado por CCVV; y el proyecto Gestión de Recursos Naturales y Monitoreo del Uso de Suelos (septiembre de 2005 a febrero de 2010), que es implementado por la Oficina de Naciones Unidas de Prevención contra las Drogas y el Delito, FAO y otros donantes y abarca los municipios de Palos Blancos y La Asunta en los Yungas.

Sin actividades nuevas en los Trópicos de Cochabamba desde junio de 2008, USAID está concluyendo paulatinamente sus actividades en esta región y consolidando sus esfuerzos en los Yungas.



Las secadoras solares de cacao, como ésta de Palos Blancos, permiten a los productores secar los granos de cacao de modo contengan menos de 6 a 8 por ciento de humedad. Esto evita que los granos se tornen mohosos cuando se los embarca, y permite almacenarlos por un periodo de hasta cinco años.

Si bien USAID ha operado en los Yungas por un periodo más corto que en los Trópicos de Cochabamba, ha tenido impactantes logros en Alto Beni, especialmente en el municipio de Palos Blancos. En general, las inversiones del DAI en estas localidades han sido más efectivas, en términos de promover desarrollo sostenible y diversificado y control de la producción de coca, que en las áreas tradicionalmente productoras de coca al sur de la región, como en La Asunta. Esto ocurre al menos por dos razones:

1. Las comunidades ubicadas en Alto Beni han logrado mayor desarrollo económico y parecen estar mejor predispuestas hacia el desarrollo alternativo que las comunidades que están en las áreas tradicionales de producción de coca. El número de parcelas de coca en este área es relativamente limitado.
2. Al inicio del proyecto del Fondo Comunitario de Desarrollo Integral (FCDI) de ACDI/VOCA, el VCDI firmó acuerdos con muchas comunidades del área de Alto Beni para no expandir la producción de coca, a cambio de beneficios sociales y económicos recibidos del proyecto FCDI y otros anteriores. Los lugares donde trabajó ACDI/VOCA para ejecutar el proyecto del FCDI correspondían a las comunidades que firmaron tales acuerdos no expansión. Los acuerdos se respetaron principalmente en estas comunidades y esto ha contribuido en el control de la expansión de la coca<sup>5</sup>.
3. Las actitudes y beneficios culturales de quienes están en las áreas tradicionalmente productoras de coca tienden a ser menos sensibles al cambio. Es posible que pase más tiempo antes de que los programas sociales y económicos en estas regiones tradicionales cambien la actitud de los ciudadanos.

La combinación de las inversiones de USAID entre lo social, económico y democrático parece haber sido apropiada hasta el momento. El gráfico 3 muestra la proporción de inversiones sociales, económicas y democráticas en los Yungas, en tanto que el cuadro 3 muestra los montos reales de las inversiones para cada propósito.

Las inversiones sociales de USAID en este área, fundamentalmente llevadas a cabo por ACDI/VOCA, con la participación de las comunidades locales y en coordinación con el gobierno local, han contribuido a generar un alto grado de aceptación del trabajo de los



Vainas de achiote en Palos Blancos.

programas de Desarrollo Integral. *El equipo de evaluación considera que las futuras intervenciones en los Yungas deberían continuar incluyendo estas tres categorías, ya que son complementarias, pero la combinación debería variar dependiendo de las circunstancias sociales y económicas presentes en la localidad.* Las áreas más pobres, donde tradicionalmente se cultiva coca, requieren más énfasis en iniciativas sociales y democráticas, en tanto que las áreas que son más prósperas requieren más

<sup>5</sup> Durante los últimos dos años, USAID ha hecho lo posible por apoyar la política de cambios del GOB, lo cual incluye los acuerdos de erradicación voluntaria (racionalización) planificada que ahora se inicia en La Asunta.

énfasis en iniciativas económicas.

Con la cooperación de numerosas organizaciones internacionales, entre las cuales se incluye USAID, los Yungas se han transformado en un proveedor certificado en productos orgánicos. Más aún, en gran parte por medio de los esfuerzos del proyecto ARCo de USAID, se ha certificado como orgánicos a tres de los diferentes cultivos de exportación: banana, cacao y café, si bien los volúmenes de exportación aún son limitados. Por otra parte, los cultivos orgánicos tienen un considerable potencial para lograr exportaciones sustanciales en el corto y mediano plazos.

1. El cacao orgánico se comercializa principalmente en mercados locales a través del CEIBO, una cooperativa de producción y comercialización que vende su cacao en los mercados locales, sin diferenciarlo por certificación de calidad u orgánica. Sus volúmenes de exportación, aunque limitadas, se muestran promisorias, siempre que los productos que la cooperativa entrega mantengan una alta calidad regularmente, por medio de la mejora de su procesamiento y procedimientos de control de calidad.
2. Los mercados internacionales reconocen cada vez más el café de Caranavi y Alto Beni, como café orgánico de alta calidad y categoría mundiales.
3. Las bananas orgánicas han avanzado de manera sorprendente en su incursión hacia los mercados chilenos, con un considerable potencial de crecimiento en los mercados regionales. Las bananas orgánicas de Yungas podrían eventualmente competir igualmente en los mercados de los EEUU.
4. La papaya orgánica podría convertirse en otro potencial producto de exportación de los Yungas, si la industria adopta variedades de cultivo internacionalmente reconocidas.
5. El achiote orgánico (*bixa orellana*), un pigmento natural, tiene perspectivas promisorias en los mercados europeos, si bien los actuales volúmenes de exportación son limitados.

A la luz de estos logros y del potencial de la región, el *equipo concluye que la distribución regional de los programas de los Yungas ha sido la apropiada en términos de respaldar el desarrollo diversificado*. En lo que se refiere al control de la coca, sin embargo, los resultados del programa de DAI varían de una región a otra. En Palos Blancos, el programa ayudó a mantener la línea límite de expansión de la coca. En las áreas tradicionales de producción de coca de Sur Yungas, el impacto sobre la producción de coca es aún pequeño; pero como se mencionó anteriormente, las inversiones contribuyeron a generar aceptación entre las comunidades hacia los programas de Desarrollo Integral, creando así las condiciones para avanzar en el control sostenido de la coca.

Para las futuras intervenciones económicas en Nor Yungas, *el equipo recomienda que USAID se concentre en los productos agrícolas altamente promisorios arriba mencionados y ayude a desarrollar agroindustrias viables para cada uno de ellos, con apoyo intensivo a*



Empaque de bananas orgánicas, en Palos Blancos, para su exportación a Chile.

*lo largo de toda su cadena de valor. Esto tendría un impacto mucho más que continuar respaldando cultivos menores para mercados locales limitados.*

En las áreas tradicionales de coca en Sur Yungas, de suelos degradados y terreno montañoso, las opciones para diversificar los cultivos agrícolas o productos animales son limitadas. El café orgánico es una excepción y es una actividad generadora de ingresos viable que debería continuar recibiendo apoyo.

Para estimular el crecimiento económico y la generación de empleo, USAID debería considerar actividades no agrícolas, por ejemplo coinversiones en micro y pequeñas empresas, como un medio de crear empleos. Entre otras actividades no agrícolas posibles están:

### **Silvicultura**

Sobre la base de la información proporcionada al equipo por Jatun Sach'a para los Yungas, la *agro-silvicultura*, combinada con la fabricación de madera muestra potencial de significativas ganancias económicas para los propietarios de tierras. Entre los factores que contribuyen a la proyección favorable de beneficios económicos se pueden mencionar:

- Terreno montañoso en muchas áreas, el cual es apropiado para la silvicultura, aunque menos adecuado para cultivos competidores.
- Tres especies que prosperan en suelos degradados después de la producción de coca.
- Árboles aptos para madera comercializable disponibles para su cosecha en alrededor de 20 años
- Tres especies de árboles que rendirían madera apropiada para la fabricación de muebles y otros artículos.

Para sacar el máximo beneficio económico, Bolivia debe desarrollar su sector manufacturero de madera. Puesto que la tala y transporte de árboles está altamente mecanizada, habría que crear un número de reducido a moderado de empleos sólo para la exportación de árboles para madera. Con todo, la fabricación de madera generaría

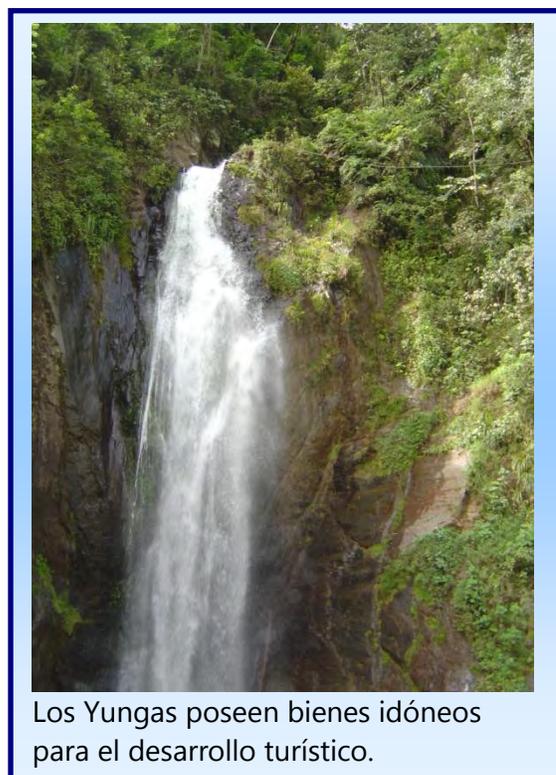
más empleo para trabajadores no calificados, semi calificados y calificados.

El establecimiento de industrias de agrosilvicultura y productos de madera es un emprendimiento complejo que requiere cooperación entre el gobierno –en múltiples niveles–, empresas del sector privado y trabajadores. Las políticas públicas deberían distribuir adecuadamente las ganancias a las partes implicadas, lo cual incluye a los pequeños propietarios, a fin de proteger el medioambiente y proporcionar seguridad a los inversionistas en el largo plazo, es decir más de 20 años.

El equipo de evaluación sugiere que USAID examine el potencial para agrosilvicultura en los Yungas con más detalle. Este examen serviría para identificar, con mayor confiabilidad, los réditos económicos e identificar la compleja serie de actividades públicas y privadas necesarias para comprender la perspectiva de silvicultura sostenible e industrias de artículos de madera que apoyarían el control de la coca en los Yungas.

### **Turismo**

USAID debería estimular el desarrollo de la industria turística a lo largo y ancho de los Yungas para capitalizar la belleza natural única e impoluta de la región. El turismo de aventura (*rafting* en los ríos; deportes extremos), turismo de la naturaleza (aves, mariposas y flora para los entusiastas), turismo urbano y agroturismo son algunas de las opciones que podrían considerarse.



Los Yungas poseen bienes idóneos para el desarrollo turístico.

### **Inversiones sociales**

Los programas de desarrollo social deberían adaptarse a las necesidades de las comunidades locales. Por ejemplo, en áreas extremadamente pobres como La Asunta, deberían predominar las inversiones sociales; las cuales podrían concentrarse en mejorar los servicios básicos para la comunidad, entre ellos electricidad, agua potable, caminos rurales, escuelas y centros de salud. En Nor Yungas, el mayor énfasis debería ponerse en los programas de desarrollo económico.

### **Democracia**

Las iniciativas que respaldan los principios democráticos e instituciones deberían ser parte del paquete de servicios de apoyo en los Yungas. En los Trópicos de Cochabamba,

el mayor apoyo a la democracia ha sido la iniciativa de titulación de tierras de USAID, implementado por el INRA. A la luz de los reducidos presupuestos y el requisito de establecer prioridades, el equipo no recomienda una titulación general de tierras en los Yungas. No obstante, si se requiere titulación para desarrollar las cadenas de valor o agrosilvicultura, entonces convendría realizar una titulación de tierras limitada a las áreas que reeditarían beneficios económicos sustanciales. Otra importante iniciativa democrática de apoyo a los Yungas sería fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades locales y ayudarlas a establecer unidades municipales efectivas de desarrollo económico.

Para determinar qué localidades se apoyaría con diferentes tipos de programas, se deberían considerar los siguientes índices verificables.

- Indicadores demográficos, e.g. densidad de población, incidencia de pobreza, índice de necesidades básicas e ingresos familiares
- Compromiso con la diversificación y el control de coca
- Zonas productivas con el potencial de incrementar sustancialmente los ingresos del grupo familiar

Puesto que las políticas y prácticas de USAID respecto a la relación entre el DAI y el cultivo de coca han ido evolucionando, sería útil desarrollar programas en los Yungas con una indicación más clara, del EPB y la Misión, sobre esta relación entre el DAI y el cultivo de coca. En otras palabras, ¿debería el desarrollo integrado futuro servir sólo para los lugares donde se ha firmado un compromiso para no incrementar las plantaciones de coca, o es que las necesidades de la comunidad o el potencial de generación de ingresos serían factores importantes para la cooperación al desarrollo?

# FORTALECER LA COOPERACIÓN CON OTROS GRUPOS DE INTERES

*¿Cómo puede la Misión fortalecer más su cooperación y coordinación en la esfera del DAI con el Gobierno de Bolivia, otros esfuerzos con apoyo internacional y otros grupos de interés de una manera viable, considerando la capacidad institucional, contexto político y otros factores que contribuyen a ello? ¿Cómo debería la Misión reestructurar sus programas y formas de operación para fortalecer su apropiación por parte del país anfitrión, su capacidad institucional y otras metas de la Declaración de París sobre la Efectividad de la Cooperación?*

No obstante la imagen tan favorable de USAID entre la población boliviana en general y los gobiernos locales en los Yungas, las relaciones entre USAID y el EPB están sumamente tensas. Es incierto si esto mejorará en el corto plazo. Las difíciles relaciones de USAID con el EPB reflejan las relaciones en general deficientes entre los Estados Unidos de Norteamérica y Bolivia.

Los acontecimientos que involucran a USAID/Bolivia han aumentado la tensión entre ambas naciones.

1. En 2006, varias acciones en Caranavi amenazaron gravemente la seguridad del personal y bienes y provocaron que USAID se retire de la región. USAID suspendió todos los proyectos del área, pero restableció un número limitado de actividades en 2008, como parte de una iniciativa de alcance regional para respaldar la producción orgánica en los Yungas.
2. En 2008 un grupo asaltó las instalaciones del proyecto de CCVV (respaldado por USAID) en Suapi, localidad ubicada en el distrito de Caranavi. Este grupo retiró todo el lote de equipo de construcción y mantenimiento de caminos financiado por USAID, de las instalaciones; lo escondió en lugares aislados de todo el distrito. Miembros más moderados del grupo, con base en Alto Beni, insistían en que el equipo sea devuelto, de modo que las obras del camino pudieran continuarse. Ambas facciones se dividieron posteriormente. USAID sigue insistiendo en que el EPB resuelva estos problemas y el VCDI ha estado desplegando esfuerzos en ese sentido.

3. En enero de 2008, el VCDI ordenó a ARCo suspender las coinversiones en empresas productivas. Esto ha restringido la capacidad del proyecto de facilitar inversiones que amplíen las ventas agrícolas y el empleo rural para las empresas más pequeñas.
4. En marzo de 2008, en un intento de garantizar la transparencia de los gastos de USAID en Bolivia, el VCDI solicitó a USAID información sobre los gastos del proyecto. Se le proporcionó la información, incluyendo copias de los contratos. Sin embargo, un representante del EPB señaló que no estaban satisfechos con el nivel de detalle financiero proporcionado. La preocupación de estos funcionarios es que USAID declare que sus proyectos cuestan cierto monto, y que los beneficiarios locales reciban una porción menor de tales recursos.
5. En junio de 2008, USAID fue expulsada de la región de los Trópicos de Cochabamba, a solicitud de los líderes de la federación de productores de coca, un acto tolerado por el EPB.
6. En septiembre de 2008, el EPB no firmó la enmienda anual del Objetivo Estratégico de USAID, de extensión de su trabajo en Desarrollo Alternativo Integral hasta el AF2009. Si bien USAID comprometió sus fondos del AF2008 unilateralmente, sería útil obtener el acuerdo del EPB este año, a fin de preservar una modalidad bilateral para el suministro de asistencia en el sector.



Vista de Palos Blancos en Alto Beni.

Los miembros del equipo entrevistaron a un funcionario de alto nivel del VCDI, al viceministro de la Micro y Pequeña Empresa y al Viceministro de Defensa Social, para conocer sus puntos de vista sobre las relaciones entre USAID y el EPB. El equipo también

entrevistó a varios funcionarios municipales en Yungas. Considerando las actuales tensiones, los miembros del equipo evitaron entrevistar a funcionarios oficiales de los Trópicos de Cochabamba, Las siguientes son las conclusiones del equipo sobre la base de estas entrevistas:

1. En general, los gobiernos locales y miembros de las organizaciones comunitarias tienen una impresión altamente favorable de USAID y sus programas en los Yungas.

Puesto que el proyecto FCDI trabaja directamente con las municipalidades y grupos comunitarios y ARCo trabaja principalmente con organizaciones de productores, los miembros del equipo no se sorprendieron al conocer que las municipalidades y organizaciones comunitarias están mucho más familiarizadas con el trabajo del proyecto del FCDI de USAID de lo que están con las actividades de desarrollo económico de ARCo.

2. Los tres representantes viceministeriales expresaron la posición del gobierno en sentido que Bolivia acepta la cooperación al desarrollo, que debe ser en los términos que establece Bolivia. Insistieron en que el EPB debe controlar la implementación de los programas de USAID en Bolivia.
3. Utilizando la cooperación al desarrollo por medio de un apoyo presupuestario, el EPB estaría dispuesto a discutir las diferentes estrategias de implementación con USAID. Un posible escenario sería la incorporación de las siguientes acciones:

USAID y el EPB acordarían en torno a una entidad apropiada para la implementación de los proyectos de desarrollo<sup>6</sup>

- Parte de la asistencia al desarrollo de USAID podría utilizarse para fortalecer a las organizaciones ejecutoras, e incluir intervenciones de capacitación y asesores internacionales y/o nacionales.
- La organización ejecutora estaría dispuesta a incorporar controles financieros estrictos y la transparencia en sus operaciones.
- La organización implementadora estaría dispuesta a aceptar metas de implementación estrictas y a la presentación de productos, de acuerdo a los requerimientos de USAID para dar pie a reembolsos de costos.

Para fortalecer la cooperación y coordinación de USAID con el EPB, el equipo de evaluación recomienda lo siguiente:

1. USAID debería continuar desarrollando las actividades y modalidades de programa para ajustarse más estrechamente a las prioridades del gobierno central de Bolivia, al igual que a las de las municipalidades y gobiernos locales.
2. USAID debería reiniciar sus conversaciones con el EPB a fin de desarrollar una iniciativa piloto para una actividad más específica de proyecto, con una entidad gubernamental calificada, como la ejecutora, similar al escenario descrito anteriormente por los funcionarios gubernamentales.

---

<sup>6</sup>Algunos funcionarios del GOB sugirieron que FONADAL sería una potencial contraparte piloto para dirigir el financiamiento: otros señalaron que FONADAL no sería la mejor contraparte para un programa piloto. Hay quienes señalan que CCVV, una entidad gubernamental a la cual USAID ha proporcionado financiamiento durante varios años, sería un vehículo adecuado.

3. De manera simultánea, el programa debería considerar la ampliación de su campaña de comunicaciones para concientizar a los bolivianos sobre el trabajo de USAID y de sus logros durante muchos años en desarrollo social y económico. Las iniciativas potenciales incluyen:

- Contratar un publicista boliviano o regional que trabaje para mejorar la imagen de USAID en Bolivia.
- Respaldar a la dirección de alto nivel de USAID/Bolivia de modo que asuma un perfil público más elevado, con apariciones en televisión y radios nacionales para explicar los programas de USAID y responder a las preocupaciones del público.
- Continuar publicitando las ceremonias de inauguración de proyectos sociales y de infraestructura de USAID, con la presencia de USAID y representantes gubernamentales locales. USAID debería tener cobertura en los medios de comunicación nacional para estos eventos, mediante la preparación de video clips y de artículos idóneos para los medios de prensa.
- Pedir a las contrapartes ejecutores que sigan documentando los logros del programa y la entrega de potenciales artículos que hacen noticias, a los publicistas, para que los incluyan en una campaña sobre conciencia pública.

El equipo de evaluación considera que el procedimiento actual de presentación de cada subproyecto –construcción de la vivienda de los maestros para USAID, el contratista de USAID, y la aprobación del VCDI– es oneroso. El equipo recomienda simplificar el procedimiento para brindar mayor autoridad de aprobación en el nivel local y facilitar la implementación del proyecto. El equipo sugiere negociar un acuerdo con el VCDI, que especifique la duración y tipos de proyecto que podrían implementar los contratistas de USAID en un área geográfica como una municipalidad. Los contratistas, en consulta con una



Una familia se prepara para cortar flores, en el Chapare, y venderlas en el mercado local.

municipalidad, podrían aprobar subproyectos con costos estimados por debajo del monto especificado<sup>7</sup>.

Un importante componente en la aprobación de subproyectos sería un breve análisis de beneficios en función de costos. Los entrevistados a menudo comentaron que los líderes comunitarios suelen tomar “decisiones emocionales” al seleccionar las inversiones sociales. La comunidad solicita, por ejemplo, incluir centros comunales y campos deportivos. El personal del proyecto habría respondido a ello señalando mayormente que “no hace ese tipo de cosas”, en lugar de mostrar a los líderes comunitarios los costos y beneficios de cada proyecto. Aunque simples, las estimaciones confiables de los réditos económicos de inversiones alternativas enseñan a los ciudadanos de qué manera las obras de desarrollo económico y promueven la toma de decisiones inclusiva de comunidad.

Respondiendo a los cambios políticos del EPB referentes a las actividades del DAI, los proyectos FCDI y ARCo han hecho ajustes en sus enfoques varias veces. Con cada cambio, los servicios a las comunidades y empresas han sufrido retrasos. Estos se han hecho patentes en la puesta en marcha de nuevas actividades porque el personal del proyecto tiende a esperar hasta tener pautas antes de promover sus servicios de manera agresiva. Los proyectos aprobados sufrieron menos retrasos. Uno de los ajustes consistía en aumentar las consultas a los líderes locales durante la planificación y diseño: lo cual ha tenido resultados positivos en los Yungas.

Las consultas continuas a los líderes locales debería ser un método destacado en las actividades en curso. Esto requiere cultivar relaciones y comprender las necesidades y sensibilidad política de la comunidad –una proeza que se logra mejor a través de una comunicación frecuente entre el personal del proyecto y la comunidad. El compartir información acerca de los proyectos de desarrollo, en particular, continuará acumulando apoyo local al DAI. La programación regular de reuniones, para compartir información local y regional con los interesados y otros donantes que trabajan en el área, es una forma efectiva de construir apoyo local. Las reuniones para compartir información funcionan de manera más eficiente cuando quien promueve el proyecto, lo identifica e incentiva oportunidades de cooperación.

---

<sup>7</sup> Todos los proyectos deben pasar por la revisión de medio ambiente.

# OTROS ENFOQUES PARA EL DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL

*¿Qué otros métodos podrían requerirse para el desarrollo alternativo integral en el actual contexto político y del país, y qué se requeriría para que prosperen?*

El equipo de evaluación ha considerado dos métodos y modificaciones a los enfoques existentes para que USAID aumente el impacto de sus intervenciones. Puesto que los proyectos en los Trópicos de Cochabamba están en fase de conclusión, lo que se expone a continuación se refiere a los Yungas.

1. Elegir unos cuantos subsectores económicos prioritarios para el desarrollo, sobre la base del impacto económico potencial. El equipo de evaluación tentativamente identificó tres subsectores con mayor potencial de crecimiento:
  - Las agroempresas de exportación de cultivos orgánicos: bananas, café, cacao, achiote y posiblemente papaya producida con variedades de plantas idóneas para los mercados internacionales.
  - Mercados específicos de turismo, por ejemplo, refugios rurales para consumidores bolivianos y turismo de aventura para consumidores internacionales.
  - Manejo de bosques vinculado con el procesamiento de árboles y producción de madera.

Entre los subsectores económicos seleccionados están banana, café y cacao. El análisis para determinar si el achiote y la papaya deberían añadirse es relativamente simple y rápido. El estudio sobre turismo es más complejo porque requiere consultas con e identificación suplementaria de un grupo más amplio de interesados. Ya existe un gremio turístico en el área que podría ayudar a analizar este mercado. El análisis para añadir gestión de bosques y procesamiento de madera a la combinación es complejo, y es necesario considerar muchos temas de política e inversión de los



sectores público y privado. Además, se requiere el apoyo del sector público de los gobiernos nacional y local, así como de USAID y otros donantes durante múltiples años.

USAID y el EPB deberían apoyar estudios para identificar costos y réditos potenciales para desarrollar determinados productos en industrias sostenibles, trabajando a lo largo de las respectivas cadenas de valor y para eliminar los cuellos de botella.

2. Trabajar para mejorar la competitividad de las empresas meta en mercados selectos, por medio del fortalecimiento de las organizaciones de productores y asociaciones industriales que atienden sus respectivas cadenas de valor.
3. Avanzar hacia la implementación de la *Declaración de París* sobre Efectividad de la Cooperación con el EPB, por medio de iniciativas piloto que realcen el éxito, capacidades y participación mejoradas. Seleccionar iniciativas que tengan indicadores de resultados mensurables y que brinden beneficios a las comunidades locales, grupos y empresas del sector privado.
4. Las iniciativas de desarrollo social, al igual que el apoyo proporcionado a actividades de crecimiento económico en los Yungas debería involucrar a grupos comunitarios y gobiernos municipales.

### **Participación de la Mujer**

Pocas mujeres participaron en las entrevistas de campo: menos de las esperadas, tomando en cuenta la experiencia del equipo en Bolivia y países vecinos. Aunque muchos proyectos sociales tenían organizados comités comunitarios para orientar la implementación del proyecto y para dirigir comités de mantenimiento de inversiones, las pocas mujeres no fueron nombradas para los comités o no participaron en las entrevistas.

Para las inversiones sociales, un problema común fue conseguir apoyo comunitario para generar suficientes contribuciones a fin de mantener las inversiones, especialmente las destinadas a la captación de aguas residuales y tratamiento de agua potable. La inclusión de mujeres en estos comités desde el principio podría mejorar la toma de decisiones y ayudaría a sostener el mantenimiento del sistema. *El equipo recomienda que los comités supervisores de las inversiones sociales incluyan a una o más mujeres. Las actividades del proyecto que respaldan a las empresas deberían incluir consultas con las esposas de los propietarios, siempre que sea pertinente.*

Ni el FCDI ni ARCo estaban en condiciones de proporcionar datos sobre la participación de la mujer en las actividades del proyecto.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se expresan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis del equipo de evaluación del programa de DAI de 2005 al presente:

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>I. IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE DAI</b>	
<b>Trópicos de Cochabamba</b>	
<p>Las agroindustrias de exportación de banana, piña y palmito son plenamente sostenibles y capaces de competir en mercados internacionales. Estas agroindustrias, sin embargo, están en riesgo de perder su cuota de mercado debido al deterioro de su posición competitiva en los mercados internacionales. Se observa la necesidad de una organización a nivel de la organización, para cada uno de los artículos, que coadyuve en el desarrollo de mercados de exportación, facilite la logística y manipulación, ofrezca monitoreo y control para los embarques de exportación, al igual que servicios comunes a sus miembros.</p>	<p>USAID debería incentivar y apoyar a otros donantes que cooperen a estas tres agroindustrias, a fin de crear organizaciones, sobre la base de miembros de las industrias, para que mejoren la posición de competitividad de sus respectivas industrias.</p>
<p>La iniciativa de titulación de tierras de USAID tuvo una cálida acogida en las comunidades donde se hizo y ha contribuido a atraer inversiones hacia los Trópicos de Cochabamba.</p>	<p>El programa de DAI debería incorporar la titulación de tierras en su programa para los Yungas, siempre que sea necesario para el desarrollo de una industria en particular.</p>
<p>La infraestructura y construcción de puentes de concreto, financiada por USAID, utiliza tecnología de construcción altamente apropiada a las condiciones locales. Esta infraestructura ha proporcionado asimismo beneficios sociales y económicos sustanciales a</p>	<p>La construcción de caminos debería continuar formando parte de los programas de DAI.</p>

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
las comunidades locales y brinda acceso, a los mercados, para todos los productos de la región.	
La papaya, el pescado, las flores, la miel y el arroz orgánico poseen un potencial moderado de crecimiento en los mercados locales y significativo potencial en los mercados regionales (exportación). Empero, la deficiente tecnología de producción y una producción fragmentada limitan su integración al mercado.	USAID debería estimular la asistencia de otros donantes a estos grupos de artículos, de modo que su potencial de crecimiento se haga realidad.
<b>Los Yungas</b>	
Con la cooperación de USAID, hay ahora proveedores de productos con certificación orgánica; el café, el cacao y las bananas tienen considerable potencial de exportación. La papaya y el achiote tienen potencial para exportarse en el cercano y mediano plazo.	USAID debería concentrarse en los productos agrícolas altamente promisorios y ayudar a desarrollar a cada una de estas agroindustrias viables, a través del apoyo intensivo a la integridad de sus cadenas de valor.
Puesto que sus terrenos montañosos limitan la producción de cultivos agrícolas lícitos, y una importante área es ahora boscosa, la producción de árboles podría constituirse en una importante industria. Sin embargo, el apoyo del donante para desarrollar este sector es complejo y está lleno de desafíos, si se considera los numerosos interesados en los sectores público y privado, de los grupos de interés involucrados en el desarrollo de esta industria y las muchas decisiones de políticas y de inversión que deben tomarse y sostener durante décadas.	USAID debería evaluar los réditos económicos potenciales de la plantación de árboles y de las correspondientes industrias productoras de madera. Si los beneficios económicos son suficientes, se debe emprender otros estudios para identificar las políticas e inversiones públicas y privadas necesarias para establecer estas industrias. Los estudios deben sugerir el potencial papel que jugaría USAID y otros donantes.
El turismo de aventura ( <i>rafting</i> en ríos; deportes extremos, turismo en la naturaleza (aves, mariposas y flora), turismo urbano y agroturismo son opciones que se pueden considerar para los turistas nacionales e internacionales. El nuevo camino a Coroico está	USAID debería incentivar el desarrollo de industrias de turismo en la región en su conjunto.

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
aumentando el interés de quienes visitan La Paz en busca de un clima agradable para estadías cortas o segundas residencias.	
El proyecto FCDI, a cargo de ACIDI/VOCA el área de Alto Beni, en el municipio de Palos Blancos, inicialmente estaba limitado a comunidades que habían firmado el acuerdo de no expansión de la coca con el VCDI. Esta práctica ha sido extraordinariamente efectiva para limitar la diseminación de las plantaciones de coca.	En vista de la efectividad, el programa DAI debería continuar esta práctica en la medida que lo permita el contexto actual.
En las áreas tradicionales de coca de Sur Yungas, con suelos degradados y terrenos montañosos, las opciones de desarrollo agrícola diversificado son limitadas.	USAID debería incluir apoyo a empresas urbanas para generar empleo. Entre otras iniciativas se recomienda apoyar el turismo y el manejo de bosques.
En general se requiere mayor énfasis en desarrollo social en las áreas menos desarrolladas, áreas tradicionales de producción de coca de Sur Yungas, en tanto que la región más próspera de Nor Yungas está mejor preparada para promover programas de desarrollo económico.	USAID debería continuar respondiendo a las necesidades de la comunidad para determinar el equilibrio entre los programas de desarrollo social y económico. Los análisis de beneficios en función de costos mejorados, sobre las inversiones planificadas, ayudarán a las comunidades a tomar decisiones inteligentes para invertir.
<b>General</b>	
La asistencia técnica para el desarrollo económico que proporcionan los proyectos ARCo y FCDI es predominantemente sobre producción, que por lo general es el área con mayores debilidades. Sin embargo, se requiere apoyo adicional en aspectos comerciales de las empresas apoyadas, lo cual incluye mercadeo. En el caso de ARCo, la falta de seguimiento al apoyo parece estar relacionado con el énfasis en cumplir con los indicadores de ventas e inversiones; no existe un indicador para	Las unidades de implementación del DAI deberían incorporar apoyo suficiente en gestión empresarial y mercadeo para garantizar mejor la sostenibilidad de las empresas apoyadas.

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p>representar la viabilidad a largo plazo. La falta de comprensión sobre cómo “graduar” a los clientes de la asistencia del proyecto podría ser otro factor a considerar.</p>	
<p>El apoyo del FCDI a los proyectos de infraestructura social normalmente culmina cuando se completa un subproyecto y se lo entrega a las comunidades, las cuales son responsables de sus operaciones. En algunos casos, existe la necesidad de apoyo adicional en seguimiento y capacitación para garantizar el uso efectivo, gestión y sostenibilidad financiera de las inversiones.</p>	<p>El personal del proyecto del FCDI debería consultar sobre los proyectos anteriores para evaluar la calidad del mantenimiento de las inversiones, y proporcionar cualquier seguimiento necesario y asistencia para garantizar operaciones apropiadas y el mantenimiento de las inversiones.</p>
<p>El equilibrio entre los tres componentes del programa de DAI –social, económico y democrático– en los Yungas y en los Trópicos de Cochabamba en general ha sido el adecuado, pese a la pequeña consideración entre los tres componentes más grandes. Los componentes por lo general han funcionado de manera independiente: con una coordinación más estrecha podrían haber aumentado su impacto.</p>	<p>Las intervenciones de DAI en los Yungas deberían continuar incorporando los tres componentes principales con una coordinación más regular. El componente de democracia debería apoyar a los otros dos, entre ellos la titulación de tierras a fin de respaldar las inversiones sociales y económicas, y brindar apoyo institucional, a las municipalidades, en desarrollo y gestión de proyecto.</p>
<p>El desarrollo de agroindustria sostenibles y viables, sobre la base de la producción y venta de productos agrícolas y forestales específicos, requiere apoyo en la integridad de la cadena de valor –de la finca al consumidor– para resolver los problemas y eliminar las restricciones que limitan el flujo de productos. Para que una agroindustria sea viable, los actores dentro de la cadena de valor deberían ser parte de una agrupación de empresas interrelacionadas y proveedoras de servicios (proveedoras de insumos, universidades, servicios de extensión) que apoyen colectivamente a la cadena de</p>	<p>Las futuras intervenciones que apoyan el desarrollo de las agroempresas deberían incorporar el fortalecimiento de las cadenas de valor para productos agrícolas altamente potenciales y, cuando sea pertinente, ayudar a crear grupos de organizaciones afines y de apoyo.</p>

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
valor.	
Las municipalidades locales, en las regiones de los Trópicos de Cochabamba y los Yungas, han sido contrapartes efectivas en la implementación del proyecto FCDI. Las municipalidades pueden brindar apoyo y estímulo a los proyectos sociales y económicos y, en muchos casos, financiamiento de contraparte.	Los futuros proyectos en los Yungas deberían continuar incorporando a las municipalidades locales como contrapartes de desarrollo para proyectos económicos y sociales
A partir de lo observado por el equipo, parece que las mujeres estaban su representadas en la comunidad y grupos empresariales que se organizaron para recibir apoyo del programa de DAI a través del FCDI y ARCo.	Los comités de planificación y mantenimiento para las inversiones sociales deberían incluir siempre a mujeres. Si es pertinente, las esposas de los propietarios de empresas deberían estar incluidas en la negociación de los planes empresariales.
<b>II. RELACIONES CON EL GOBIERNO DE BOLIVIA</b>	
Las relaciones entre USAID y el EPB están muy cargadas, lo cual refleja las tensas relaciones entre el gobierno de los EEUU y el EPB. El gobierno boliviano atribuye la responsabilidad de ello a la actual situación sobre la incapacidad percibida de USAID de proporcionar sólo apoyo presupuestario a los ministerios de su campo de trabajo, en lugar de implementar proyectos bilaterales bajo la administración del donante internacional.	USAID debería continuar sus intentos de involucrar a ministerios gubernamentales relevantes, en un diálogo, para resolver los desacuerdos. De manera adicional, USAID debería probar con un proyecto piloto para verificar la capacidad del EPB de implementar proyectos, amarrando los reembolsos a indicadores de resultados mensurables y específicos.
En un loable intento de aumentar la participación del gobierno boliviano en su programa DAI, USAID ha otorgado al VCDI poder de veto efectivo sobre los subproyectos que llevan a cabo ARCo y el FCDI, no importa cuán pequeños sean. Aparte de ser burocrático	USAID debería intentar renegociar la aprobación de los procedimientos para los subproyectos de ARCo y del FCDI.

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
y engorroso, reduce la transparencia en la aprobación de subproyectos.	
Pese a las difíciles relaciones con el gobierno central de Bolivia, los grupos comunitarios locales y las municipalidades mantienen una perspectiva altamente favorable de las actividades de USAID.	El programa de DAI debería continuar trabajando con organizaciones locales de toda la región, involucrándolos en todas las etapas del proceso de inversión, manteniéndolos informados del estatus del proyectos y fortalecimiento su capacidad de implementar y monitorear las inversiones sociales y económicas.
<b>III. RELACIONES CON LA COMUNDIADES DONANTES INTERNACIONAL</b>	
Las relaciones de USAID con otros donantes en Bolivia son en general buenas, con comunicaciones abiertas y participación mutua en los grupos de trabajo. Si bien otros donantes internacionales, como la UE están comprometidos en programas de desarrollo alternativo, la vinculación entre sus programas de desarrollo alternativo y el control de la coca es muy tenue. Desde 2005, USAID ha avanzado gradualmente para reducir la vinculación directa del DAI con el control de coca. Esta correspondencia estrecha del DAI con otros objetivos del donante podría facilitar una colaboración más estrecha en el desarrollo alternativo.	USAID debería continuar con sus intentos de abordar nuevamente la oportunidad de coordinar actividades con otros donantes para lograr un mayor impacto con limitados fondos

# RESUMEN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

Estas lecciones deberían incorporarse en la planificación e implementación de actividades futuras.

- La oferta de inversiones sociales ha contribuido a aumentar la confianza de las comunidades y ha reducido su resistencia a iniciativas de desarrollo integral del gobierno y del donante.
- Escuchar y trabajar con los líderes locales ha contribuido a ganar la confianza de los miembros de la comunidad.
- El dejar de lado el requisito de erradicación de la coca para beneficiarse del programa ha representado la oportunidad de mayor diálogo, abrir canales para una mejor comprensión y para la cooperación con los líderes locales.
- Luego de una o más inversiones sociales, muchos líderes comunitarios se muestran receptivos, y en algunos casos, prefieren las inversiones económicas, que llevan a un crecimiento de los ingresos a más largo plazo.
- Una combinación de inversiones sociales y económicas crean mayor apoyo comunitario que sólo las inversiones económicas. La cuota específica de cada tipo de inversión podría variar de una región o comunidad a otra.
- Las inversiones sociales por si solas no contribuyen a reducir la producción ilegal de coca.
- En zonas donde hay un mayor grado de desarrollo social, al igual que mayores oportunidades para el desarrollo económico, por ejemplo en Palos Blancos, es más probable que prosperen los programas para restringir la expansión o reducir la producción de coca, a cambio de apoyo al desarrollo.
- En zonas con opciones más limitadas para recibir inversiones económicas, por ejemplo, en Sur Yungas, los beneficiarios de inversiones económicas exitosas han expresado menos interés en la producción de coca. Unos cuantos meses de ingreso alternativo exitoso, o incluso un año de éxito, sin embargo, son experiencias insuficientes para abandonar la producción de coca.
- La creación de comités para respaldar y ayudar en la gestión de inversiones sociales es un método positivo, y ayuda a la comunidad a trabajar conjuntamente por un objetivo común.

- En algunos casos, es necesario ampliar el apoyo proporcionado al comité de la comunidad responsable del mantenimiento de las inversiones por un periodo más largo. Rara vez la necesidad actual es para mantener el sistema técnico, es más bien para persuadir a la comunidad que financie las operaciones en curso y su mantenimiento.

# ANEXOS

- Anexo A: Contactos realizados por el Equipo de Evaluación
- Anexo B. Bibliografía y Referencias
- Anexo C. ACDI/VOCA – Fondo Comunitario de Desarrollo Integral (FCDI)
- Anexo D: Chemonics – Actividad Rural Competitiva (ARCo)
- Anexo E: Caminos Rurales del Gobierno de Bolivia
- Anexo F: Centros de Justicia Integrados
- Anexo G: Titulación de Tierras - Chemonics
- Anexo H: Recursos Naturales y Silvicultura - Jatun Sach'a
- Anexo I: Alcance del Trabajo del Programa de Evaluación

## Anexo A: Contactos realizados por el Equipo de Evaluación

Nombre	Institución	Cargo
<b>Ackbar Jalil</b>	FUNDES (CSE Ivirgazama)	Jefe
<b>Adolfo Mayeya</b>	El Colpar	Miembro del sindicato
<b>Alan R. Hurdus</b>	USAID/Bolivia	Chief, Mission Disaster Relief Center
<b>Alberto Yucra Choque</b>	Grupo de Productores Orgánicos San Gabriel (Arroz)	Presidente
<b>Alejandra</b>	Grupo comunitario de Productores de cafe - Incapampa	Representante del grupo (5 personas)
<b>Alicia Dinerstein</b>	USAID/Bolivia	Health
<b>Amparo Portugal</b>	Tajma	
<b>Andres Escobar,</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	Junta familiar
<b>Andres Huanca</b>	ACOPAC (Avicultura)	Vicepresidente
<b>Andres Huanca</b>	AIPROAGRO (Papaya)	Presidente
<b>Angel Ramiro</b>	Chicaloma	Presidente aguas potable
<b>Antonio Cruz,</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	Sec. General
<b>Antonio Velasquez Q. y otros representantes</b>	Colegio Martin Cardenas	Director Colegio
<b>Armando Chavez</b>	La Asunta	Vicepresidente Consejo
<b>Benancio Rojas</b>	Comunidad Inicua	Presidente de Agua
<b>Benjamin Alfonso Machicado Cabezas</b>	FECAFE (Caranavi)	Coordinador Programa Café
<b>Campamento Servicio Nacional de Caminos (Suapi)</b>		
<b>Carlos Lipacho Colque</b>	Comunidad Popoy	Presidente de Obras
<b>Carlos Meneses</b>	ACEBP (Banano)	Gerente
<b>Celinda Matas</b>	Coroico	
<b>Cesar Balmaceda</b>	Asociación de productores - Trinidad Pampa	Productor de aves
<b>Christian Kolar</b>	Chemonics, Rural Competitiveness Activity	Chief of Party
<b>Christopher A. Lambert</b>	Embajada de los Estados Unidos de America	Ministro Consejero, a.i
<b>Cinthia Cossio</b>	Microempresa	Dueña
<b>Cirilo Ignacio Romero</b>	Comunidad Inicua	Sub Alcalde Distrito
<b>Clemente Aroscaita</b>	El Colpar	Miembro del sindicato
<b>Clemente Flores</b>	Asociación Integral de Productores Agropecuarios Cascada - Alto Beni	Secretario de Actas
<b>Cristina Sánchez</b>	CIPAT (Cooperativa de Piña)	Socia
<b>Cristobal Aguilar Aponte</b>	ACDI/VOCA, Fondo, Comunitario de Desarrollo Integral	Jefe de Equipo Adjunto, Programas

<b>Daniel Mancilla</b>	Checchi	
<b>David Apaz,</b>	Tajma	
<b>Deciderio Huanca</b>	Tajma	Secretario General
<b>Demetrio Salazar</b>	Chicaloma	
<b>Denise Castrillo</b>	USAID/Bolivia	Econ Opportunities & Environment
<b>Dino Martinez</b>	Microempresa	Dueño
<b>Edgar Carrasco</b>	ARCo	Jefe CSE Palos Blanco
<b>Edgar Muñoz</b>	USAID/Bolivia	Development Assitance Specialist
<b>Edgar Poma</b>	El Colpar	Miembro del sindicato
<b>Edilbert Paukner</b>	ACDI/VOCA	Director de Proyectos
<b>Edilbert Paulkaer</b>	ACDI	
<b>Eduardo Silva</b>	Jatun Sacha	Coordinador Equipo Tecnico Palos Blanco
<b>Efrain Arnota</b>	Grupo comunitario de Productores de cafe - Incapampa	Representante
<b>Elena Aparicio</b>	Comunidad Popoy	Presidenta Centro de Madres
<b>Elio Vidal (hijo)</b>	FLOREXPORT (Flores)	
<b>Eloy Justo, Rolando Loza y Miguel Angel Ulloa</b>	Unidad Escolar San Cristobal de Huancane	
<b>Emilio Torres</b>	Chicaloma	Presidente zona 16 de julio Corregidor de Chicaloma Presidente vecinos
<b>Eugenio Angles</b>	Asociación de Productores Apícolas Alto Beni (APAAB)	Presidente
<b>Eulogio Quispe Mamani</b>	La Asunta	
<b>Facundo Saldías</b>	PROASPA (Palmito)	Director Ejecutivo a.i.
<b>Felipe Caceres</b>	Ministerio de Defensa Social	Vice Ministro
<b>Felipe Quispe</b>	ARPEA, Asociación Regional de Productores Ecológicos - La Asunta	Presidente
<b>Flaviano Quispe</b>	Federación Area V (F.A.E.C.A.B)	Secretario Ejecutivo
<b>Franz Molina</b>	EVITA S.r.l. (Banano)	Socio
<b>Freddie Juchara</b>	Jatun Sacha - La Asunta	
<b>Freddy Aparicio</b>	Fundación el Paquio	Oficial Mayor/Administrativo
<b>Galo Machaca,</b>	Tajma	Junta de Vecinos
<b>Gerardo Duchén</b>	FAO	
<b>Gerardo Duchén Calvo</b>	Jatun Sach'a, Manejo Integral de los Recursos Naturales en el Trópico CBB y Los Yungas	Director Nacional
<b>German Olari</b>	Fundación el Paquio	Tecnico
<b>German Saens</b>	Coroico	Presidente Comité Cívico
<b>Gregorio Ayala</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	
<b>Gumercindo Colque</b>	Asociación Integral de Productores Ecologicos Villa Exaltación	Presidente
<b>Heather Lydia Joffe</b>	Chemonics, Rural Competitiveness Activity	Deputy Chief of Party, Administration and Finance
<b>Herminia Gutiérrez</b>	UCUCHI (Peces)	Presidente

<b>Humberto Mamani,</b>	Asociacion de aguas tres rios - Machacamarca	Sec. Justicia
<b>Ing. Oswaldo Navia</b>	CHOCOLATE TROPICAL (Cacao)	Gerente
<b>Irena Apaz</b>	Asociacion de aguas tres rios - Machacamarca	Sec. Acta
<b>Isabel Casas</b>	Unidad pre-escolar chulumani	Directora Encargada
<b>Israel Andrade</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	Secretario Ejecutivo
<b>Jakob Haugaard</b>	Embassy of Denmark	
<b>Jasmani Surco</b>	El Colpar	Miembro del sindicato
<b>Javier Pinto,</b>	ACDI and ARCO - Los Yungas	ACDI
<b>Javier Rojas</b>	ARCo	Asesor de Negocios
<b>Jesus Sañez</b>	Vice Ministerio de Coca y Desarrollo Integral	
<b>Jorge Caceres Valderamos</b>	Caminos Vecinales - La Asunta	Jefe de La Asunta
<b>Jorge Calvo</b>	USAID Agriculture	
<b>Jorge Calvo C.</b>	USAID/Bolivia	Gerente de Proyecto MAPA
<b>Jorge Fernandez</b>	Colegio Mejillones	Ex Presidente Junta Escolar
<b>Jorge Reuter</b>	Hotel San Bartolome - Chulumani	Dueno
<b>Jose Gonzalez Victor Uchano (8 people - 1 women)</b>	Asociacion de aguas tres rios - Machacamarca	
<b>José Paye</b>	Asociación Accidental Los Tajibos	Representante Organización
<b>Joseph Manso</b>	Embassy of the United States, Bolivia	Director, Narcotics Affairs Section (NAS)
<b>Juan Carlos Coche</b>	La Asunta	
<b>Juan Jose Guillen</b>	FONADAL	
<b>Julian Colque y varios socios</b>	UNACITRI (Cítricos)	Presidente
<b>Julio Vasques</b>	El Colpar	Miembro del sindicato
<b>Justo Aguilar</b>	Asociación de Productores de Leche Alto Beni (Bella Vista)	Presidente
<b>Krishna R. Urs</b>	Embajada de los Estados Unidos de America	Charge' d' Affaires
<b>Leslie Marbury</b>	USAID/Bolivia	Econ Opportunities & Environment
<b>Leticia Quispe</b>	ARPEA, Asociación Regional de Productores Ecológicos - La Asunta	Gerente Técnico
<b>Lidio Ramiro</b>	Chicaloma	
<b>Lincoln Nati,</b>	La Asunta	
<b>Lorenzo Garcia</b>	Asociación de Productores Agroecologicos Diversificados de Maya Maya (APADEM)	Comité de Vigilancia
<b>Luis Colque y otros comunarios</b>	Comunidad Inicua	Presidente Juntas Vecinales
<b>Luis Emilio Martinez</b>	Internado San Antonio	Admiistrador
<b>Maclovio Paz,</b>	Tajma	Vocal de la Corporacion Mantenimiento corporacion agua

<b>Marcelo Velazquez</b>	FONADAL	
<b>Maria Mamani</b>	CORACA, Corporacion Agropecuaria Campesina de Irupana	Tesorera del Directorio
<b>Marina Cardenaz</b>	USAID/Bolivia	Health
<b>Mario Romero</b>	CIDRAL (Peces)	Presidente
<b>Marta Mejia e Ivan Salazar</b>	Unidad Escolar San Cristobal de Huancane	Profesores
<b>Martin Rojas Salmón</b>	ACDI/VOCA, Fondo, Comunitario de Desarrollo Integral	Coordinador Proyectos Productivos
<b>Mauricio Cossio</b>	CAPRA (CSE Chimore)	Asesor Cadena Productivas
<b>Mauricio Toro</b>	Asociación de Productores Agro Ecológicos Orgánicos de San Antonio	Representante Organización
<b>Michael Eddy</b>	USAID/Bolivia	Director, Office of Democratic Development
<b>Mirko Terrazas</b>	ARCO	
<b>Modesto Gutierrez</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	Director aguas potables Profesor
<b>Neil Nelson</b>	Unidad Escolar San Cristobal de Huancane	Director
<b>Nemecio Torrez</b>	Colegio Mejillones	Presidente Junta Escolar
<b>Nicolaus Hansmann</b>	Union Europea	
<b>Oscar Aranda,</b>	Tajma	
<b>Oswaldo Antezana, V.D.</b>	Embajada de los EE.UU de América	Asesor Principal, NAS
<b>Padre Freddy del Villar</b>	Universidad Academica Campesina - Incapampa	Director de Area, UAC
<b>Pamela</b>	ARCO	
<b>Patricia Esquetini</b>	Checchi	
<b>Patricia Esquetini Cáceres</b>	Checchi	Directora, Programa de Apoyo a la Administración de Justicia
<b>Pedro Alborta Velez</b>	Area III, Villa Prado	Ex Presidente "El CEIBO"
<b>Pedro Flores Baltazar</b>	Asociación Accidental de Papayero Brecha T	Representante Organización
<b>Policarpo Paza</b>	Coroico	Mayor tecnico
<b>Puesto Militar "Suapi"</b>	Pista "Suapi"	
<b>Rafael Beltran</b>	BLTP (Titulacion)	Ex Jefe Técnico
<b>Ramiro Rascaita,</b>	Chicaloma	
<b>Raúl Lobo</b>	ARCO	Asesor Capital Social
<b>Rebeca Salas</b>	Granja "Adriana" Microempresa	Dueña
<b>Rene Mollo Cari</b>	Asociacion de Productores Agroecologicos Villa Porvenir	Presidente
<b>Reynaldo</b>	La Asunta	Alcalde de La Asunta Presidente del Consejo
<b>Ricardo Roca Steverlynck</b>	USAID/Bolivia	Program Manager, Office of Environment
<b>Rodolfo Linarez</b>	Coroico	Gobierno Municipal

<b>Rodrigo Choque</b>	Vice Ministerio de Coca y Desarrollo Integral	Jefe, Unidad de Desarrollo Integral
<b>Rodrigo Villarroel</b>	FONADAL	
<b>Rogelio Quispe</b>	Asociación Integral de Productores Ecológicos Villa Exaltación	Ex Presidente
<b>Roman Valdez</b>	Tajma	Presidente Corporación aguas Vecino
<b>Ruben Guillen Alvarez</b>	Colegio Martin Cardenas	Presidente Junta Escolar
<b>Samuel Tipo Torrez</b>	Fundación el Paquio	Responsable Fundación
<b>Santiago Cache</b>	Asociación Accidental Los Amables	Representante Organización
<b>Segio Berbety</b>	FABOPAL Industria (Palmito)	Gerente
<b>Serafino Mamani</b>	Asociación de aguas tres rios - Machacamarca	Secretario general
<b>Sergio Carrasco</b>	ARCo	Relaciones Institucionales
<b>Sergio Cassab</b>	ACDI/VOCA (Varios Rubros)	Jefe Equipo TC
<b>Sergio Urioste Iriarte</b>	ACDI/VOCA, Fondo, Comunitario de Desarrollo Integral	Consultor Monitoreo y Evaluación
<b>Silverio Choque</b>	Asociación de Productores Agroecológicos Diversificados de Maya Maya (APADEM)	Socio
<b>Simon Velasquez</b>	Cooperativa 3 de Mayo (Suapi)	Representante Organización
<b>Sixto Antezana</b>	UNAPITROC (Miel)	Presidente
<b>Telma Beizaga</b>	ACDI	
<b>Tierdan Menen</b>	Checchi	
<b>Total de 9 personas (1 mujer)</b>	Tajma	
<b>Victor Chuquimia</b>	Asociación de aguas tres rios - Machacamarca	
<b>Victor Hugo Dueñas Yturry</b>	Fondo Financiero Privado (FIE)	Gerente Regional 1 La Paz
<b>Victor Mendoza</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	Secretario de Relaciones
<b>Victorinano Apta Choque</b>	Asociación de Productores Agroecológicos Villa Porvenir	Técnico de Producción
<b>Vladimir Cespedes</b>	UNAPPAL (Palmito)	Gerente
	Café orgánico "La Yungena", ASOAGRO - Trinidad Pampa	
	Sociedad Accidental La Fuente	Representante Organización
	Unidad Escolar San Cristobal de Huancane	Junta de padres de familia
<b>(9 men)</b>	Unidad educativa Bartolina Sisa - Rio Blanco	
<b>21 people (7 women)</b>	La Plazuela	Asociación Grupo Solidario Coraca
<b>6 men, producers</b>	Café orgánico "La Yungena", ASOAGRO - Trinidad Pampa	

## **Anexo B. Bibliografía y Referencias**

1. Bolivian Land Titling Program, Project Description.
2. Chemonics International Inc. Bolivian Land Titling Program Quarterly Report. January –March 2006.
3. Connie Veillette, Analyst in Latin American Affairs. Foreign Affairs, Defence, and Trade Division.
4. Convenio de Donación para el Objetivo Estratégico Integral N° 511-0660. Carta de Implementación IL-043 (IL N° 043).
5. CRS Report for Congress, Drug Crop Eradication and Alternative Development in the Andes, November 2005.
6. Informe del Consejo de la Unión Europea: de la Presidencia regional de España al Grupo Dublin, Bruselas, 2009.
7. Plan Nacional de Desarrollo Alternativo 2003 – 2008.
8. Programa de apoyo a la administración de justicia en Bolivia. Informe estadístico anual, Centros Integrados de Justicia, enero a diciembre 2006.
9. Programa de apoyo a la administración de justicia en Bolivia. Informe estadístico octubre a diciembre del 2008.
10. Ramón Escobar, Maggie Ball, Steven Grin, Leslie Mackeen, A Socioeconomic Evaluation of Development in the Tropic of Cochabamba, Bolivia, December, 2005.
11. R. Archis, J.Roshult, Carlos Toranzo. Rapid Field Review of Alternative Development Activities Yungas and Chapare. Submitted to: Unites States Agency for International Development. 2004.
12. USAID/Bolivia, Implementation Letter No. 043, May 11, 2007.
13. USAID/Bolivia, RURAL COMPETITIVENESS ACTIVITY Issue Date: June 16, 2004, Closing Date: August 16, 2004 La Paz
14. USAID/Bolivia, Programa de Cooperación, Diciembre 2005.
15. USAID/Bolivia, Final Country Report Executive Summary, 2007.
16. United Nations, Office on Drugs and Crime. Alternative Development: A Global Thematic Evaluation. Final, Synthesis Report, Vienna, 2005

17. United Nations, Office on Drugs and Crime. A Global Thematic Evaluation (Final Synthesis Report), New York, 2005.
18. UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC GRANT) Sustainable and Integrated Management of the Natural Resources in the Tropics of Cochabamba and the Yungas of La Paz (BOL/I79)
19. USAID/Bolivia, Project for Management and Quality in Health Bolivia, Annual Report, Oct. 2006 to Sept. 2007, La Paz Bolivia.
20. ACIDI/VOCA, Selected quarterly reports.
21. NUODD, Bolivia: Monitoreo de Cultivo de hoja de coca, 2008
22. ARCo, Plan of Operations Annual, 2008
23. ARCo Quarterly and Annual Reports
24. NUODD, Alternative Development: A Global Thematic Evaluation, 2005
25. ACIDI/VOCA, Plan de Monitoreo y Evaluación (PMP), febrero 2008
26. EPB, Plan de Desarrollo Con Coca, May 2007
27. EPB, Plan Nacional de Desarrollo Alternativo, 2003
28. EPB, Plan Nacional de Desarrollo
29. USAID/Bolivia, IAD Strategic Objective, Performance Management Plan, 2005-2009
30. Checchi, Informe Estadística, December 2008
31. Paris Declaration on Aid Effectiveness, March 2005
32. CRS, Report to Congress, Bolivia, Political and Economic Developments and Relations with the United States, January 200
33. ACIDI/VOCA, presentations of project activities, 2008-09
34. USAID, CONCADE, ARCo and CAMEX reports for banana, cacao, coffee, palm heart and pineapple.
35. CIES Internacional SRL, Descripción y Análisis Socioeconómico Comparativo en el Ambito de Hogares Rurales en las Provincias Sud Yungas, Nor Yungas Y Caranavi del Departamento de La Paz, estudio de Línea Base, 2004.
36. ACIDI/VOCA, Grupo Nueva Económica, Encuesta para 2009, in preparación.

## **Anexo C. ACDI/VOCA – Fondo Comunitario de Desarrollo Integral (FCDI)**

### ***Antecedentes***

ACDI/VOCA implementa el Fondo Comunitario de Desarrollo Integral (FCDI), a través de un Acuerdo de Cooperación quinquenal con USAID/Bolivia. El FCDI es una continuidad del proyecto Fondo Comunitario de Desarrollo Alternativo de Los Yungas (FCDA), también administrado por ACDI/VOCA. El proyecto FCDI inició sus operaciones en agosto de 2005 con un presupuesto quinquenal de \$US42 millones, pero luego de un periodo de transición, el presupuesto del proyecto aumentó a \$US 44 millones. Después de los cambios introducidos al alcance del proyecto, que reflejaban la estrategia en evolución de USAID/Bolivia para el desarrollo alternativo integral y la reducción de recursos presupuestarios, los nuevos términos del acuerdo entre USAID y el EPB se desarrollaron en virtud de la Carta de Implementación (IL) No. 043 de mayo de 2007. El presupuesto del proyecto FCDI se redujo a \$US 32 millones en noviembre de 2007 y sus actividades se consolidaron en dos métodos programáticos: desarrollo económico y desarrollo comunitario.

El proyecto FCDI apoya el Objetivo Estratégico 5 (OE5) de USAID/Bolivia “Diversificación Económica en el Cultivo de Coca y Áreas Afines cada vez más Sostenibles”. Su programa de desarrollo económico apoya el Resultado Intermedio 5.1 (RI-5.1): “Competitividad Mejorada en Empresas Rurales”, en tanto que sus actividades de desarrollo comunitario apoyan el Resultado Intermedio 5.1 (RI-5.1): “Servicios Públicos Básicos y Condiciones Sociales Mejoradas.”

La principal meta del FCDI es apoyar los esfuerzos del USG y EPB de establecer una economía lícita sostenible en las regiones productoras de coca de Bolivia para responder a las necesidades humanas básicas y aliviar la pobreza. Se concentra en mejorar las condiciones sociales y económicas que respaldan la reducción de coca ilegal y/o desalentar su expansión en y más allá de estas regiones.

En junio de 2008, con una acrecentada preocupación por la seguridad y la salida de USAID de los Trópicos de Cochabamba, ACDI/VOCA cerró sus oficinas y las trasladó a la ciudad de Cochabamba. El papel de la oficina de Cochabamba es supervisar la conclusión ordenada de los subproyectos que estaban en curso en junio de 2008. Todas las actividades del proyecto FCDI en la región de los Trópicos de Cochabamba concluirán hasta el 30 de septiembre de 2009.

### ***Descripción de las actividades***

Las actividades del FCDI se concentran en dos componentes:

1. Desarrollo comunitario destinado a responder a las necesidades básicas de los beneficiarios en salud, saneamiento, educación y apoyo a las organizaciones comunitarias; y
2. Desarrollo económico destinado a estimular las actividades económicas de la pequeña empresa con el objetivo de aumentar los ingresos y la generación de empleo.

Ambos componentes se coordinan con las municipalidades locales y estimulan la participación de las comunidades locales en la selección e implementación de subproyectos.

Los proyectos de desarrollo comunitarios incluyen coinversiones en infraestructura social como ser escuelas, sistemas de agua potable y alcantarillado y centros comunitarios. En general, los subproyectos con apoyo del FCDI están dentro de los planes de desarrollo quinquenal de las respectivas municipalidades. La comunidad local y el FCDI determinan qué proyecto se implementarán, sobre la base de sus presupuestos/costos y las prioridades locales y a la aprobación por parte de USAID y del VCDI.

Los proyectos de desarrollo económico benefician directamente a las organizaciones de empresarios y productores privados. El apoyo al proyectos incluye coinversiones en infraestructura como ser secadoras de cacao y galpones para empaque de bananas, al igual que cofinanciamiento de asistencia técnica y, ocasionalmente, suministro de insumos. Los beneficiarios tienen la responsabilidad principal de administrar la adquisición y entrega de los productos y de la asistencia técnica; el proyecto reembolsa parcialmente estos costos. Los beneficiarios deben proporcionar un fondo de contraparte de 40 por ciento para inversiones en infraestructura, instalaciones y equipo, 30 por ciento para suministro de insumos y 10 por ciento para asistencia técnica. Entre las inversiones que respalda el FCDI están molinos de arroz, equipo de carpintería, producción de aves de corral y muchas más.

Tanto en el Trópico de Cochabamba como en los Yungas, el trabajo de ACIDI/VOCA ha buscado apoyar las políticas y programas de diversificación y control de la coca del EPB, lo cual incluye el establecimiento de áreas de no expansión, en el pasado. A partir de 2008, USAID y el VCDI acordaron que ACIDI/VOCA ampliaría su alcance a comunidades



Los pollos parrilleros de los Yungas brindan precios superiores en los mercados de La Paz.

como La Asunta, donde el EPB ha trabajado con comunidades para delimitar la región y reducir el cultivo de coca. El apoyo del FCDI se coordina con el EPB y su objetivo es respaldar el Plan Nacional de Desarrollo Integral y los programas de racionalización de la coca del EPB. El respaldo del proyecto no está directamente vinculado con los acuerdos de reducción de coca. ACDI/VOCA, USAID y el VCDI deben aprobar todos los subproyectos del FCDI.

### **Resultados**

El siguiente cuadro ofrece una comparación de los indicadores de resultados efectivos y proyectados al 30 de septiembre de 2008 y una comparación de los resultados proyectados con las metas originales LOP

**Cuadro C.1. Comparación de los Indicadores de Resultados Proyectados para el FCDI**

Indicadores de Resultados	Resultados Acumulados al 30 de septiembre de 2008		Resultados Acumulativos durante la vida del Proyecto	
	Efectivo	Proyectado	Proyección actual	Metas originales
Número total de familias (y sus comunidades) con acceso mejorado a los bienes, servicios y empleos públicos (número de familias)	24,310	12,999	26,000	20,749
Número de obras de infraestructura social y obras relacionadas y terminadas (número de proyectos)	119	233	403	443
Número de nuevos empleos equivalentes directamente atribuibles a todas las iniciativas del FCDI (número de empleos)	918	1,345	4,019	4,719
Ventas crecientes por las iniciativas económicas apoyadas por el FCDI (miles de \$US)	610	400	3,770	6,950

<b>Número de hectáreas de cultivos agrícolas que han sido desarrollados o ampliados con apoyo del FCDI (hectáreas)</b>	<b>175</b>	<b>250</b>	<b>1,430</b>	<b>3,750</b>
<b>Número de otros pasantes que concluye cualquier otro tipo de capacitación (número de pasantes)</b>	<b>32,453</b>	<b>12,582</b>	<b>35,000</b>	<b>17,582</b>
<b>Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) Yungas*</b>				

Fuente: Oficina de proyectos de ACIDI/VOCA, La Paz, Bolivia

\*Las medidas para Las Yungas fueron tomadas en el 2009. Como se informa en el reporte de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) se produjo una favorable reducción desde 93.4 por ciento en el 2004 a 87.5 por ciento en el 2009, un decrecimiento de 5.9 puntos porcentuales en Las Yungas. El Plan de Monitoreo de Funcionamiento revisado en abril del 2008 pone un valor NBI para Las Yungas en el 2006 de 70 por ciento y fija como objetivo para el 2008, 65 por ciento, una reducción de 5 puntos porcentuales.

ND- No Disponible

Como se muestra en el cuadro anterior, ACIDI/VOCA está actualmente proyectando que el número total de subproyectos de infraestructura social, al igual que el número de empleos equivalentes creados a través de iniciativas respaldadas por el FCDI estarán ligeramente por debajo de las metas originales del proyecto (9 por ciento y 14 por ciento respectivamente). Se proyecta que el monto de ventas crecientes de las iniciativas económicas apoyadas por el FCDI sean 46 por ciento inferiores a la meta original, y el número de hectáreas de cultivos agrícolas desarrollados o ampliados tenga una caída de 62 por ciento por debajo de las metas originales. Se proyecta que todos los indicadores estén por encima de sus metas LOP. Estas caídas se comprenden a la luz de la terminación temprana inesperada de las actividades en los Trópicos de Cochabamba. El cuadro C.2 muestra el monto efectivo de los gastos del proyecto al 30 de septiembre de 2008 para el proyecto FCDI. La mayor parte de los gastos del FCDI se han hecho en los proyectos comunitarios en los Yungas de La Paz.

### **Cuadro C.2. Gastos Efectivos del Proyecto FCDI hasta el 30 de septiembre de 2008**

<b>Ubicación</b>	<b>Efectivos</b>
<b>Proyectos Comunitarios en los Trópicos de Cochabamba</b>	<b>US \$1,353,459</b>
<b>Proyectos Económicos en los Trópicos de Cochabamba</b>	<b>US \$1,285,993</b>

<b>Total de Proyectos en los Trópicos de Cochabamba</b>	<b>US \$2,639,452</b>
<b>Proyectos Comunitarios en los Yungas</b>	<b>US \$14,235,068</b>
<b>Proyectos Económicos en los Yungas</b>	<b>US \$2,635,792</b>
<b>Total de Proyectos en los Yungas</b>	<b>US \$16,807,860</b>
<b>Proyectos Comunitarios en Bolivia</b>	<b>US \$15,588,527</b>
<b>Proyectos Económicos en Bolivia</b>	<b>US \$3,921,785</b>
<b>Total de Proyectos en Bolivia</b>	<b>US \$19,510,312</b>

Fuente: Oficina del proyecto FCDI, La Paz, Bolivia

El cuadro C3 es un resumen del número de subproyectos del FCDI concluidos y en curso en los Trópicos de Cochabamba y los Yungas al 30 de septiembre de 2008, y el número de subproyectos cuya conclusión se ha proyectado para la finalización del proyecto.

### **Cuadro C.3. Proyecto FCDI, Número de Subproyectos por ubicación**

<b>Ubicación</b>	<b>Resultados al 30 de sept. de 2008</b>	<b>Proyectados hasta el fin</b>
<b>Proyectos Comunitarios en los Trópicos de Cochabamba</b>	74*	74
<b>Proyectos Económicos en los Trópicos de Cochabamba</b>	63*	63
<b>Total de Proyectos en los Trópicos de Cochabamba</b>	137	137
<b>Proyectos Comunitarios en los Yungas</b>	179	180
<b>Proyectos Económicos en los Yungas</b>	180	182
<b>Total de Proyectos en los Yungas</b>	359	362
<b>Total de Proyectos Comunitarios</b>	255	254
<b>Total de Proyectos Económicos</b>	241	245
<b>Total general de Proyectos de FCDI</b>	496	499

\* Los informes iniciales para septiembre de 2008 señalaban erróneamente 76 proyectos comunitarios y 61 proyectos económicos, el error fue corregido en el informe de 2009.

## **Análisis**

ACDI/VOCA ejecuta el proyecto del Fondo Comunitario de Desarrollo Integral a nombre de USAID en los Trópicos de Cochabamba y los Yungas. En programa se concentra en el desarrollo social y también en el económico, con el énfasis mayor en el desarrollo social. Ambos programas son implementados con la participación de grupos comunitarios que se benefician de los proyectos. Los grupos incluyen "federaciones" y "sindicatos". Los proyectos son estrechamente coordinados con las municipalidades locales. Los proyectos de infraestructura social en general se ajustan a los planes quinquenales de desarrollo de estas municipalidades. Se requiere financiamiento de contraparte para todos los proyectos de inversión. En muchos de ellos, tanto la comunidad como la municipalidad proporcionan los fondos de contraparte para las inversiones del proyecto FCDI. Debido a su enfoque participativo, los proyectos de ACDI/VOCA tienen una alta visibilidad con las comunidades locales y los correspondientes funcionarios municipales. Las comunidades atendidas tienen una opinión favorable del trabajo de ACDI/VOCA y consecuentemente de apoyo al programa de USAID.

Cuando ACDI/VOCA ingresa a un área nueva, primero se obtiene la aprobación de las autoridades políticas locales y de los "sindicatos" para llevar a cabo su trabajo en el lugar. Comienza su trabajo implementando proyectos de infraestructura social que tienen un alto impacto en la comunidad, en el corto plazo: como escuelas primarias que benefician a cientos de familias. La buena voluntad resultante de estas iniciativas sociales hace entonces posible introducir proyectos de desarrollo económico que benefician a empresas de micro y pequeña escala dentro de la comunidad.

La prioridad de implementación de ACDI/VOCA para sus proyectos de infraestructura social es un análisis de beneficios en función de costos, donde el costo del proyecto está relacionado con el número de personas que se van a beneficiar.

Sobre la base de las visitas al lugar y discusiones con numerosos beneficiarios, el equipo de evaluación concluyó que el FCDI ejecuta bien la mayor parte de sus subproyectos de infraestructura y que los líderes comunitarios están satisfechos con los resultados. Las comunidades con los niveles más altos de complacencia son las que están más involucradas en el diseño y ejecución de los subproyectos. Por ejemplo, los líderes de una comunidad se mostraron sumamente complacidos de que ACDI/VOCA mostrara la suficiente flexibilidad como para incorporar una cocina en el nuevo centro comunitario. Por otra parte, algunos grupos que visitó el equipo se quejaron de la lenta respuesta de los contratistas para corregir deficiencias menores en la construcción: por ejemplo, cañerías con goteras descubiertas en un sistema de agua potable una vez que concluyó el proyecto.

Si bien los resultados generales de estos subproyectos son satisfactorios, una sincronización en dos áreas brindaría beneficios adicionales a estas comunidades:

- Proporcionar apoyo adicional para ayudar a las comunidades a operar y mantener las nuevas instalaciones. Por ejemplo, la Junta Vecinal de la comunidad de Iniqua se alegró al recibir el sistema de agua potable proporcionado a través del proyecto FCDI, pero encontraba dificultadas en la recolección de fondos para garantizar su operación y mantenimiento continuos. ACIDI/VOCA capacita al personal de comunidad para mantener los bienes físicos y ayuda a establecer un comité que supervise y mantenga las operaciones, al mismo tiempo que capacita a miembros del comité. Varias comunidades han solicitado seguimiento por un período más largo sobre cómo motivar suficientes pagos del usuario para cubrir los costos de mantenimiento.
- Mejores expectativas de gestión: algunas comunidades visitadas por el equipo se mostraron contentas con los proyectos que eran ejecutados por el FCDI en su beneficio, pero estaban molestos porque su Plan Quinquenal de Desarrollo Municipal contenía muchos otros proyectos de infraestructura que ACIDI/VOCA no ha ejecutado. Una explicación clara de las limitaciones del programa en las oportunidades adecuadas ayudaría a reducir al mínimo las frustraciones y mantener las impresiones positivas logradas con el trabajo anterior.

Hasta la Carta de Implementación del Proyecto No. 43 (PIL #43), el programa de desarrollo económico de ACIDI/VOCA se concentraba en la micro y pequeña empresa y grupos de productores. La PIL No. 43 encaminó al FCDI a operar en las regiones más difíciles de llegar y menos desarrolladas para establecer capacidades productivas básicas. Se requiere financiamiento de contraparte de los beneficiarios. Para los proyectos económicos, el monto de financiamiento requerido es de 30 por ciento para inversiones y 10 por ciento para asistencia técnica. Los subproyectos típicos incluyen talleres de carpintería, molinos de arroz de pequeña escala, y construcciones y equipo para la crianza de aves de corral.

Como en su programa de desarrollo comunitario, ACIDI/VOCA aplica un enfoque participativo para seleccionar los subproyectos económicos que cofinancia. Auspicia una reunión en la alcaldía para anunciar su programa de cofinanciamiento y asistencia técnica e invita a los miembros de la comunidad a presentar sus ideas para formalizar y/o ampliar sus microempresas. ACIDI/VOCA convoca entonces a un concurso de empresas, de modo que los empresarios propongan sus conceptos empresariales. Se selecciona, para cooperación, a las que se consideran con mayores posibilidades de éxito. Un requisito, no siempre obligatorio, es que el empresario debe haber estado involucrado en el negocio que propone durante al menos los dos últimos dos años. Una vez que los conceptos empresariales ganadores son seleccionados, ACIDI/VOCA proporciona asistencia técnica para apoyarlos en la elaboración de un plan de negocios, al igual que la capacitación empresarial básica al empresario.

Sobre la base de las visitas al lugar y discusiones con los empresarios, el equipo de evaluación concluye que el programa de desarrollo económico de ACDI/VOCA es ejecutado correctamente y es efectivo. USAID está obteniendo buenos réditos de sus inversiones en el proyecto FCDI. El impacto de los subproyectos económicos puede mejorarse con algunas modificaciones:

- La asistencia técnica que se proporciona a los empresarias es exclusivamente en el área de producción, que por lo general es la más débil. Sin embargo, también hay necesidad de apoyo adicional y capacitación en los aspectos comerciales del negocio, como ser la comercialización de sus productos. La falta de apoyo en estas áreas es un factor limitando para el futuro crecimiento de estas empresas que reciben apoyo.
- Para garantizar que el plan de negocios se implemente y los resultados del proyecto sean los mayores posibles, el personal del FCDI debe conducir revisiones periódicas de los proyectos concluidos. Por ejemplo, ACDI/VOCA ayudó a la *Asociación de Productores Apícolas de Alto Beni (APAAB)* a adquirir colmenas abastecidas de abejas y asistencia técnica en apicultura. Sin embargo, después de varios meses, algunos miembros de la asociación abandonaron las colmenas y la oferta de miel a la asociación está declinando. Se requeriría una asistencia adicional en fortalecimiento organizativo de la asociación para garantizar la sostenibilidad de este negocio a largo plazo.

Los principales indicadores del componente de desarrollo económico de FCDI son ventas en crecimiento y empleo generado por los proyectos. El enfoque primordial del componente de desarrollo económico es “hacer tratos” entre los compradores y vendedores que están registrados con ventas incrementales y de esa manera lograr las metas del proyecto. Aun con estos indicadores, el personal del proyecto no reconoció que el fortalecimiento de las operaciones en la integridad de la cadena productiva serviría para mantener el crecimiento de estas ventas incrementales. La historia de los apicultores citada anteriormente es un ejemplo de la pérdida de ventas incrementales por la limitada atención, por parte del proyecto, a algunas debilidades específicas en la cadena de valor.

### **Conclusiones**

Sin perjuicio de las mejoras sugeridas que aumentarían la efectividad del proyecto FCDI, el equipo de evaluación concluye que ACDI/VOCA implementa de manera efectiva el proyecto y que USAID recibe un valor óptimo por sus inversiones. La gama limitada de atención a lo largo de la cadena de valor, en algunos casos no garantiza la sostenibilidad a largo plazo de las empresas que reciben apoyo. Un mayor apoyo pos proyecto a algunas comunidades que se benefician de los proyectos de infraestructura

social de ACIDI/VOCA ayudaría a garantizar el financiamiento para el mantenimiento de bienes, uso efectivo y sostenibilidad de largo plazo.

***Recomendaciones***

El equipo de evaluación recomienda que ACIDI/VOCA continúe con su actual enfoque para los proyectos de FCDI, pero con ajustes que ayudarían a garantizar la sostenibilidad de las inversiones y negocios que reciben apoyo.

## **Anexo D. Chemonics – Actividad Rural Competitiva**

### ***Antecedentes***

El proyecto Actividad Rural Competitiva (ARCo) de USAID/Bolivia comenzó sus operaciones en marzo de 2005, las cuales concluirán en febrero de 2010. Contribuye al Objetivo Estratégico 5 (OE5) de USAID/Bolivia: “Diversificación Económica en el Cultivo de Coca y Áreas Afines cada vez más Sostenibles”. También se ajusta a las pautas del Plan de Desarrollo 2006-2010 de Bolivia (PND) – *Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien*. El principal objetivo de ARCo es mejorar las ventas de las empresas a las que apoya y, de esa manera, aumentar el empleo y la inversión dentro de las áreas meta. Entre sus otros objetivos están el número de familias beneficiarias y el número de nuevas hectáreas apoyadas o rehabilitadas a través de las intervenciones de ARCo. Chemonics International, un contratista con sede en EEUU implementa el proyecto. Las organizaciones locales llevan a cabo la mayoría de las operaciones de campo en virtud de subcontratos con Chemonics.

El proyecto opera en los corredores económicos de los Yungas y los Trópicos de Cochabamba. ARCo implementa actividades de campo por medio de sus Centros de Servicios Económicos (CSE) y con la supervisión del personal de sus oficinas principales en La Paz. Los CSE proporcionan principalmente servicios no financieros en apoyo directo a los productores y empresas de los corredores económicos donde operan. Los CSE inicialmente funcionaba desde las oficinas de Chimoré e Ivirgarzama en los Trópicos de Cochabamba, y desde sus oficinas de Coroico y Palos Blancos en los Yungas. Sin embargo, las oficinas de Chimoré e Ivirgarzama cerraron en junio de 2008, debido a problemas de seguridad que dieron lugar a la salida de USAID de los Trópicos de Cochabamba. Desde ese momento los CSE para los Trópicos de Cochabamba operan desde Cochabamba con un reducido personal. Su papel principal es cerrar ordenadamente los proyectos que estaban en curso en junio de 2008.

En enero de 2008, el VCDI, la entidad de contraparte del proyecto ARCo dentro del EPB, ordenó la suspensión de nuevas inversiones de ARCo en los Yungas y en los Trópicos de Cochabamba. Esta restricción sigue en vigencia y ha tenido un impacto negativo serio en la implementación del proyecto. De acuerdo al portavoz del VCDI, la principal razón para tal suspensión es que el EPB no está de acuerdo con la política de USAID de proporcionar asistencia bilateral por medio de una implementación directa del proyecto. En lugar de ello, en opinión del gobierno, USAID debería seguir el ejemplo de la UE y financiar directamente una unidad(es) dentro de los ministerios relevantes del gobierno para implementar proyectos o, alternativamente, comprometer a una organización

paraestatal para la implementación del proyecto en lugar de a los contratistas estadounidenses.

USAID implementa algunas actividades importantes a través de entidades gubernamentales, entre las más notables está Caminos Vecinales, una institución con una sólida capacidad administrativa y técnica desarrollada con los años. Además USAID ha y continúa ajustando sus programas con la finalidad de aumentar la apropiación y capacidad administrativa del EPB. Al mismo tiempo, los requisitos de rendición de cuentas y otras políticas que rigen la administración de la cooperación extranjera evitan que USAID done fondos, sin la adecuada garantía de capacidad institucional para administrar fondos y lograr resultados en proporción a al nivel de recursos.

El VCDI también desea mayor "transparencia en los costos de los proyectos de USAID. En consecuencia, a fines de 2007, solicitó a USAID proporcionarle copias de los contratos de USAID con todos sus contratistas. USAID entregó estos documentos de acuerdo a lo solicitado, pero sin el nivel de detalle que el gobierno deseaba. Si bien el Viceministerio reconoce el impacto negativo de esta suspensión en los beneficios del proyectos derivados por los pequeños propietarios, ha mantenido la suspensión en ausencia de un acuerdo político sobre los programas de cooperación en el país.

En junio de 2008, luego de protestas y amenazas de líderes de las "federaciones" de productores de coca en los Trópicos de Cochabamba, USAID cesó toda nueva actividad de proyectos y se retiró. Los subproyectos que estaban en curso en junio de 2008 están en proceso de cierre ordenado de sus actividades. Toda actividad con apoyo de USAID en los Trópicos de Cochabamba quedará suspendida al final del presente año calendario.

### ***Descripción de actividades***

Los beneficiarios de ARCo son en general organizaciones de productores entre las que se cuenta cooperativas, asociaciones y empresarios privados. ARCo selecciona a sus beneficiarios sobre la base de la fortaleza de sus negocios y su potencial impacto sobre los principales objetivos de venta, empleo e inversiones del proyecto. Una vez que ha seleccionado un cliente, ARCo y el cliente trabajan conjuntamente para preparar el Plan de Acción de las actividades conjuntas que se van a implementar y en los resultados esperados. El Plan de Acción define los papeles y responsabilidades de los participantes; Chemonics, USAID, y el VCDI aprueban los Planes de Acción.

"Desarrollo de Proveedores" es uno de los conceptos de implementación de ARCo. Este concepto se inicia con la identificación de compradores de productos agrícolas en busca de proveedores adicionales. Una vez identificados, ARCo organiza reuniones facilitadoras entre los compradores y los clientes de ARCo, quienes venden esos productos. Estas reuniones ayudan a los proveedores a comprender que los productos

responderán a la demanda de productos de calidad y regularidad en su abastecimiento. Para apoyar estas transacciones, ARCo proporciona a sus beneficiarios infraestructura para coinversiones y cofinanciamiento de insumos de producción y servicios técnicos. A los beneficiarios del proyecto se les exige proporcionar financiamiento de contraparte para los beneficios directos que reciben. Como regla general, el beneficiario debe pagar 40 por ciento del costo de las inversiones en infraestructura, 30 por ciento del costo de insumos proporcionados por ARCo, y 10 por ciento del costo de la asistencia técnica. La política de selección de clientes de ARCo consiste en que el incremento en las ventas debe corresponder a al menos cinco veces el monto de su inversión. En otras palabras, por cada \$US 1,00 invertido por ARCo, el cliente se compromete a generar ventas, durante la vida del proyecto, por un monto de al menos \$US5,00.

### Resultados

El siguiente cuadro compara los resultados efectivos de desempeño al 30 de septiembre de 2008, con las metas originales para los diferentes indicadores de resultados del proyecto ARCo. Muestra asimismo las metas de desempeño de los diferentes indicadores de resultados durante toda la vida del proyecto (LOP). USAID y Chemonics pretenden modificar las metas del contrato para reflejar los niveles presupuestarios reducidos y otros cambios. ARCo presentó una propuesta para modificar su Plan de Gestión del Proyecto (PMP) en su informe anual fechado 30 de septiembre de 2008. Las modificaciones propuestas eliminan el indicador para la Inversión Privada del Cliente y los tres nuevos indicadores agregados: Hectáreas Nuevas o Mejoradas, Familias Beneficiarias y Porcentaje de Incremento en las Ventas. El siguiente cuadro incluye los nuevos indicadores propuestos.

**Cuadro D.1. Comparación de los Indicadores de Resultados Efectivos del Proyecto ARCo**

Indicadores de Resultados	Resultados Acumulados al 30 de septiembre de 2008		Resultados Acumulativos por LOP		Metas original por LOP	Comentarios
	Efectivos	Meta	Proyectado	Meta	Meta	
<b>Valor Incremental de las ventas (Millones de \$US)</b>	40.0	47.5	66.1	66.1	66.1	Este indicador es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP). aprobado.

<b>Inversión Privada del Cliente (Millones de \$US)</b>	2.17	4.45	5.43	5.43	5.43	Este indicador es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado; el PMP propuesto eliminó este indicador.
<b>Equivalente de Empleo (número de empleos)</b>	7,557	15,459	20,593	20,593	20,593	Este indicador es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP).aprobado.
<b>Tasa de subsidios a las ventas para los clientes de ARCo</b>	14%	69%	44%	44%	44%	Este indicador es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado; el PMP propuesto eliminó este indicador.
<b>Número de clientes exitosos</b>	7	102	120	120	120	Este indicador es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado; el PMP propuesto eliminó este indicador; no se informa sobre este indicador desde 2007.
<b>Políticas aceptadas (identificadas y desarrolladas para fortalecer la competitividad )</b>	11	8	10	10	10	Este indicador es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado; el PMP propuesto eliminó este indicador. No se han proporcionado datos desde el tercer trimestre de 2007, ya que el proyecto está enfocado dentro del contexto político de Bolivia. .
<b>Hectáreas nuevas o Mejoradas (número) con apoyo del proyecto</b>	11,958	NA	NA	NA	NA	Este indicador no es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado. Empero, el proyecto ha informado estos resultados desde el segundo trimestre de 2007 y parte del PMP propuesto.
<b>Familias</b>	9,104	NA	NA	NA	NA	Este indicador no es parte

<b>beneficiarias (número de familias)</b>						del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado. Empero, el proyecto ha informado estos resultados desde el segundo trimestre de 2007 y parte del PMP propuesto.
<b>Incremento en las Ventas (porcentaje)</b>	118%	NA	NA	NA	NA	Este indicador no es parte del Plan de Gestión del Proyecto (PMP) aprobado. Empero, el proyecto ha informado estos resultados desde 2007

**Fuente: Oficina del proyecto ARCo, La Paz, Bolivia**

En vista de las diferencias entre su PMP "real" y el "propuesto", sería útil que USAID, ARCo y el EPB llegaran a un consenso sobre los indicadores finales contenidos en el Plan de Gestión del Proyecto y sobre sus respectivas metas para el final del proyecto. Más aún, los resultados proyectados para las ventas, inversión y empleo parecen optimistas, dado el nivel actual de resultados al 30 de septiembre de 2008. En otras palabras, al final de los dieciocho meses del proyecto, las ventas incrementales deben ser 65 por ciento mayores; las inversiones deben aumentar en 150 por ciento y el empleo en 172 por ciento sobre los niveles logrados al 30 de septiembre de 2008, si se quiere alcanzar las metas LOP. Puesto que ARCo tiene una presencia apenas limitada en los Trópicos de Cochabamba, sería apropiado modificar las metas LOP.

El cuadro D.2 muestra los gastos efectivos del proyecto al 30 de septiembre de 2008, para el proyecto ARCo. El cuadro D.3 muestra el número de subproyectos de ARCo concluidos o en curso a esa misma fecha.

### **Análisis**

USAID apoya el desarrollo de negocios en los Trópicos de Cochabamba y los Yungas a través de su proyecto Actividad Rural Competitiva. ARCo se concentra completamente en el desarrollo económico y los beneficios sociales que resultan del apoyo del proyecto a organizaciones de productores son un subproducto del crecimiento económico con apoyo del

<b>Ubicación</b>	<b>Efectivos</b>
<b>Chapare</b>	16,902,036
<b>Yungas</b>	15,942,963
<b>Total</b>	32,844,999

Fuente: Oficina del proyecto ARCo, La Paz, Bolivia

proyecto. Como se describió anteriormente, los indicadores de resultados principales de ARCo son ventas incrementales de las empresas que reciben apoyo, empleo generado como resultado de las ventas incrementales y el monto adicional de inversiones privadas como resultado de las intervenciones de ARCo. En consecuencia, el enfoque de ARCo al desarrollo económico ha sido descrito como “práctico”: elige a sus clientes/beneficiarios sobre la base de su probabilidad percibida de generar mayor actividad empresarial que lleve a mayores ventas, empleo e inversión dentro del área meta. Sus beneficiarios por lo general son grupos de productores, como asociaciones o cooperativas. Tiene un número limitado de clientes que son personas privadas individuales.

**Cuadro D.3. Número de Subproyectos de ARCo Concluidos y en Curso al 30 sep 2008**

<b>Ubicación</b>	<b>Efectivos</b>
<b>Chapare</b>	244
<b>Yungas</b>	140
<b>Ambas Regiones</b>	11
<b>Total Proyecto ARCo</b>	395

Fuente: Oficina del proyecto ARCo, La Paz, Bolivia

ARCo no se concentra en productos específicos para llevar a cabo sus actividades. En lugar de ello, enfoca empresas de negocio específicas y ofrece asistencia de acuerdo a las necesidades para ayudar a la empresa a aumentar sus ventas. Al realizar sus intervenciones con clientes individuales, hay una tendencia a trabajar en intervenciones exitosas dentro de una agroindustria en particular, de modo que muchos de sus clientes estén involucrados en un producto específico como bananas. ARCo garantiza que haya un mercado disponible para los productos agrícolas que producen sus clientes, y luego proporciona una combinación de inversiones al cofinanciar asistencia técnica y materiales de producción para ayudar a incrementar la producción comercializable de las organizaciones de propiedad del productor para atender los mercados existentes. ARCo no trabaja para introducir productos agrícolas completamente nuevos en las ubicaciones a las cuales apunta, tampoco trabaja para fortalecer la integridad de las cadenas de valor para los productos que existen en tales ubicaciones.

Puesto que ARCo se enfoca en negocios privados, lo cual incluye entidades de negocios de propiedad del productor, tiene poca relación con organizaciones comunitarias o políticas, o con funcionarios municipales. Por ejemplo, cuando el equipo de evaluación pidió a un funcionario de la municipalidad de Palos Blancos que le proporcione una evaluación general del proyecto ARCo, simplemente señaló que no “estaba lo suficiente al tanto de las actividades de ARCo como para juzgar la efectividad del proyecto” dentro de su municipio.

Si bien ARCo conduce sus operaciones dentro de las zonas productoras de coca más extensas de Bolivia, no hay una vinculación directa entre las actividades de ARCo y los programas de racionalización o erradicación de coca.

Como en el caso de ACDI/VOCA, Chemonics, USAID y el VCDI deben aprobar las coinversiones de ARCo por encima de los \$US 25.000. Sin embargo, en enero de 2008, el EPB solicitó la suspensión de nuevas coinversiones, y por lo tanto, el VCDI no ha aprobado ninguna coinversión para los Yungas por más de un año. Esto ha creado severas restricciones a la implementación del proyecto. ARCo ha dado pasos iniciales para superar esta limitación, brindando apoyo a sus grupos de productores para que obtengan créditos, para inversiones en infraestructura, de instituciones financieras locales.

En los Trópicos de Cochabamba, ARCo ha seguido la práctica anterior de los proyectos de USAID de respaldar y fortalecer la producción de banana, piña y palmito para aumentar la oferta de estos productos en los mercados de exportación. Con los años, en gran parte por el apoyo de USAID, estos tres productos agrícolas se han desarrollado al punto de transformarse en agroindustrias viables orientadas a la exportación. Todas las industrias son sostenibles; exportan significativas cantidades de productos de calidad a mercados competitivos de Argentina, Chile y otros mercados regionales y menores cantidades a otros mercados. Las exportadas estaban aumentando hasta la llegada de la crisis financiera global de 2008.

No obstante, las tres industrias están en riesgo de perder sus posiciones competitivas favorables en los mercados de exportación. Por ejemplo la industria de la banana está perdiendo su cuota de mercado en Argentina debido al deterioro de la calidad del producto relacionada con prácticas deficientes en finca (i.e. deficiente control de la enfermedad Sigatoca), y deficientes medidas de control de calidad poscosecha. Los exportadores de piña a veces no están en condiciones de embarcar la piña a sus respectivos mercados regionales debido a un insuficiente monitoreo y control en la aplicación de pesticidas que contaminan la fruta. El palmito ha sido testigo de la reciente declinación de la demanda en sus mercados tradicionales, por la crisis financiera mundial; de ahí que esta agroindustria deba comenzar a abrirse nuevos mercados. Para resolver estos problemas se requiere una organización de apoyo a nivel industrial para cada una de estas agroindustrias, con autoridad para trabajar a nombre de toda la industria en la apertura de nuevos mercados y ofrecer servicios comunes a sus miembros, como servicios logísticos, control de calidad e instalaciones para almacenamiento.

En los Yungas, ARCo respalda a los productores en tres productos agrícolas principales que tienen considerable potencial de exportación: banana, cacao y café. El "nicho" que ocupan los productores de Yungas es su excepcional capacidad de producir cultivos

agrícolas con certificación orgánica para los mercados internacionales. Si bien las exportaciones de estos productos actualmente son limitadas, tienen un potencial de crecimiento razonable por la asistencia técnica regular establecida.

En ambas regiones, la producción y venta de productos agrícolas menores, al utilizar canales tradicionales (i.e. papaya, pescado, cítricos, miel y arroz orgánico) es sostenible. Sin embargo, sin prácticas de producción y tecnología mejoradas y la apertura de nuevos mercados, la expansión de estos productos estaría limitada. Si bien ARCo ha respaldado a un considerable número de estos cultivos secundarios tanto en los Trópicos de Cochabamba como en los Yungas, su crecimiento está limitado por el tamaño de sus mercados tradicionales. Otros factores que limitan el crecimiento son la falta de capacidad técnica y administrativa de las organizaciones receptoras, la naturaleza de los objetivos de las intervenciones de ARCo sobre el final de la producción en la cadena de valor, y la reducción gradual del apoyo de USAID a los proyectos en los Trópicos de Cochabamba.

La Unidad de Desarrollo Empresarial de ARCo, ubicada en su oficina principal en La Paz es responsable de la apertura de mercados extranjeros para los artículos agrícolas exportables producidos en las regiones de los Yungas y los Trópicos de Cochabamba. Esta oficina ha hecho un excelente trabajo para superar las barreras fitosanitarias en la exportación de papaya a Chile y Argentina; ha organizado embarques de prueba de productos agrícolas a nuevos mercados y ha presentado, a sus grupos de productores, compradores extranjeros dentro de ambas regiones. Entre otras actividades están la de respaldar la organización y financiar la "copa de la excelencia" internacional, una competencia anual de calidad en la especialidad café, que ha ayudado a Bolivia a ganar prestigio internacional como productor de café de excelente calidad.

Por otra parte, la cooperación de ARCo a los productores y exportadores de sus tres cultivos principales de exportación en la región de los Trópicos de Cochabamba – bananas, piña y palmito– para abrir nuevos mercados de exportación y resolver los problemas de logística y poscosecha ha sido extremadamente tímidos. Salvo la presentación de compradores extranjeros que se encuentran en los mercados existentes, a ciertos grupos de productores, las intervenciones de ARCo han sido sumamente limitadas. Para otros productos como el achiote orgánico, que tienen un considerable potencial de producción en los Yungas, y han atraído el interés de compradores europeos, el apoyo de ARCo en mercadeo ha sido, en el mejor de los casos, poco entusiasta.

En otros cultivos como cítricos y criaderos de pescado, que tienen demanda en mercados locales al igual que un sólido potencial de producción, el apoyo de ARCo no ha sido suficiente para garantizar la viabilidad de estos subsectores. Por ejemplo, ARCo proporcionó apoyo técnico a UNACITRI, el sindicato de productores de cítricos en los

Trópicos de Cochabamba para ayudar a este grupo a mejorar su producción y la calidad de ésta. Sin embargo, el mercado designado para los cítricos era una planta productora de sumos de propiedad de un productor en San Miguel, que no es económicamente viable y procesa muy poco zumo. Para estimular la producción de peces en estanques, ARCo cofinanció la construcción de estanques para criar peces y proporcionó los servicios de un técnico en piscicultura para preparar a un nuevo grupo de piscicultores para que se conviertan en piscicultores competentes. Si bien la calidad de la intervención de ARCo era muy buena, los rápidos incrementos en el costo del alimento para peces, al igual que el de los pececillos alarmaron al grupo de productores al punto de que están intentando establecer, por su cuenta, guarderías de pececillos y desarrollar un molino local de alimentos para peces.

En muchos casos, particularmente para los mercados locales, una vez que ARCo completa sus intervenciones con las fincas productoras y presenta un comprador a sus clientes, considera que su trabajo ha terminado. Empero, en la mayoría de los casos, se requiere un seguimiento. Por ejemplo, ARCo trabajó durante aproximadamente dos años para ayudar a que un grupo de productores de arroz en los Trópicos de Cochabamba obtenga su certificación orgánica. Pese a tener un comprador predispuesto hacia el producto, el trato por poco se deshace en el momento de la cosecha del primer cultivo de arroz orgánico por falta de un acuerdo claro entre el comprador y los vendedores sobre los términos de pago. El comprador insistía en un pago a 30 días, que no era aceptable para los agricultores, por lo que ellos comenzaron a ofrecer su arroz orgánico en los mercados locales. Sin embargo, en el último minuto, la intervención de ARCo salvó el proyecto.

Pese a las mejores intervenciones del personal de campo de ARCo y ACIDI/VOCA, hay muy poca coordinación entre los dos programas. No es de sorprender, pues las estrategias de operación y los beneficiarios meta de ambos proyectos son completamente diferentes. Sin embargo, en los pocos casos en que un cliente de ACIDI/VOCA se transformó en un

#### **Pollos La Fuente – La Chorrera**

Los Pollos La Fuente son un buen ejemplo de los beneficios de la colaboración entre ARCo y el Fondo Comunitario de Desarrollo Integral a cargo de ACTI/VOCA. Aproximadamente en 2006 ACIDI/VOCA cofinanció dos modernos gallineros abastecidos de pollitos y brindó asistencia veterinaria a la familia La Fuente, que hicieron posible que amplíe su rudimentario negocio de aves de corral. Dos años después, ARCo proporcionó asistencia adicional al cofinanciar un matadero y casilleros almacenamiento en frío, al igual que asistencia técnica para saneamiento y seguridad alimentaria. La asistencia de ARCo ayudó a la familia a expandir su producción de productos de aves de corral higiénicos y acceder a nuevos mercados. ARCo ayudó a la familia a establecer tres puestos, a la vera de caminos en Palos Blancos, donde vende pollos congelados a los viajeros.

beneficiario de ARCo, los resultados fueron altamente positivos. Los dos proyectos están perdiendo una oportunidad de mayor impacto económico que se lograría con una coordinación más estrecha.

El trabajo de ARCo está correctamente enfocado a apoyar a los grupos de productores y unas cuantas personas que tienen el mejor impacto en ventas, empleo e inversión. En consecuencia, tiende a trabajar con las organizaciones y personas mejor preparadas y con la mayor capacidad de compromiso en actividades de negocios con apoyo del proyecto. Puesto que estas organizaciones a menudo tienen más montos que sus vecinos menos prósperos, ARCo es vulnerable a la crítica de algunas comunidades que señalan que "ayuda a los ricos" y es "elitista". Un medio posible de aligerar tan negativas percepciones sería utilizar procesos de competencia para seleccionar a nuevos clientes, similares a los que emplea ACDI/VOCA para sus coinversiones en microempresas. Estos procesos se describen en el anexo sobre ACDI/VOCA.

Pese a las debilidades descritas anteriormente, sobre la base de sus visitas y conversaciones con numerosos beneficiarios, el equipo de evaluación concluye que los subproyectos de ARCo en general están bien ejecutados, y que están brindando buenos resultados en el contexto del Alcance de Trabajo (SOW) de ARCo. Cabe enfatizar que parte de las debilidades observadas anteriormente se pueden atribuir a las medidas de rendimiento del proyecto. La principal tarea de ARCo es facilitar transacciones empresariales que conduzcan a ventas adicionales, empleo e inversiones. Según sus términos de referencia no se requiere proporcionar servicios de apoyo continuo a las organizaciones que lo reciben, más allá de lo requerido para establecer y mantener transacciones comerciales entre el comprador y el vendedor. En otras palabras, la sostenibilidad a largo plazo de las empresas que reciben apoyo o de sus respectivas cadenas de valor no está dentro de los términos de referencia de ARCo.

### **Conclusiones**

El equipo ha concluido que el proyecto ARCo es implementado de manera efectiva dentro de sus términos de referencia. No obstante, con mayor apoyo, en seguimiento, a las empresas que lo reciben sería posible mejorar su impacto, particularmente en fortalecimiento organizativo y asistencia en mercadeo. El desarrollo de agroindustrias sostenibles y viables sobre la base de producción y venta de productos agrícolas específicos requiere apoyo en toda la cadena de valor entre la finca y el mercado. Con el proyecto ARCo, el apoyo es más altamente efectivo si se ofrece hasta el final de la cadena de producción.

Algunos de los cultivos secundarios de la región de los Yungas que actualmente atiende sólo a los mercados locales, podrían desarrollarse hasta transformarse en agroindustrias viables de exportación por medio de programas para desarrollar sus cadenas de valor y

ayudar a crear grupos de organizaciones de apoyo<sup>8</sup>. Además de los cultivos “emergentes” de café orgánico, cacao y banana, otros cultivos potenciales de exportación incluyen papaya, achiote y productos forestales (madera).

### **Recomendaciones**

El equipo de evaluación recomienda que las intervenciones futuras, en apoyo del desarrollo de agroempresas en los Yungas y los Trópicos de Cochabamba, incorpore conceptos de desarrollo para el fortalecimiento de las cadenas de valor de productos agrícolas de alto potencial y ayude a crear agrupaciones de organizaciones afines de apoyo.

Para aumentar la probabilidad de que las empresas con respaldo de ARCo sean sostenibles en el largo plazo, el equipo de evaluación recomienda que ARCo amplíe su asistencia para fortalecer la capacidad de los negocios de las empresas que lo reciben y profundizar su apoyo en el mercadeo de sus productos.

---

<sup>8</sup> USAID podría utilizar el modelo de desarrollo de agronegocios regidos por el mercado para sus futuras intervenciones, a fin de crear y fortalecer agrupaciones de agroempresas, incorporando conceptos de cadena de valor para aumentar la producción, procesamiento y venta de productos agrícolas y de Madera seleccionados. El proceso de desarrollo conduciría a los negocios privados y asociaciones de productores que abastecen estos productos agrícolas y de madera, a mercados locales, regionales e internacionales competitivos. Los beneficiarios últimos serían productores en pequeña escala de las áreas rurales más pobres de los Yungas.

## **Anexo E: Caminos Rurales del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia**

El Proyecto Caminos Vecinales inicia sus actividades el año 1978, como un proyecto especial del Servicio Nacional de Caminos emergente de un Convenio suscrito entre USAID y el EPB, bajo el Proyecto RURAL I. Posteriormente continúa sus actividades en los programas RURAL II, CHAPARE (CANNOT CHANGE) PROYECT, CORDEP, CONCADE y actualmente ARCo. El acuerdo actual entre el EPB y USAID (IL No. 43) se establece como actividad del desarrollo alternativo la construcción, mejoramiento y mantenimiento de los caminos vecinales.

Las actividades de Caminos Vecinales son de “rehabilitar, mejorar, desarrollar, consolidar y mantener la infraestructura caminera de jurisdicción de los Municipios en áreas determinadas del Desarrollo Integral; para facilitar las actividades de producción, transporte, acceso al mercado, comercialización y otras actividades económicas; vinculando las zonas productoras con los centros de consumo, contribuyendo a la generación de una economía lícita, creciente y sostenible, priorizando áreas comprometidas con la racionalización y no expansión de la producción de hoja de coca.”(Caminos Vecinales, Tríptico, 2008)

Caminos Vecinales es una institución pública dependiente de Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (VCDI). Recibe financiamiento de USAID en un porcentaje cercano al 90 por ciento y de otros cooperantes como la Cooperación Española, Recursos Propios y fondos de contravalor PRE. La relación entre el Proyecto Caminos Vecinales y los cooperantes se realiza del siguiente modo: Anualmente los directivos y técnicos de Caminos Vecinales realizan el Plan Operativo Anual (POA) que contempla las obras a ser realizadas, presupuesto y financiamiento. El POA es elevado a consideración de Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Los técnicos del mismo lo evalúan y en caso de conformidad lo aprueban y solicitan a USAID el desembolso de los recursos. USAID por su parte, realiza un análisis del mismo y emite una Carta de Implementación para realizar los desembolsos.

En el curso del proyecto actual (junio de 2005 hasta septiembre de 2008) se ha mejorado 875 kilómetros de caminos (339 en los Trópicos de Cochabamba/Yapacaní, 536 en Los Yungas), cumplido mantenimiento de 3,000 kilómetros de caminos (1,713 en los Trópicos de Cochabamba /Yapacaní, 1,287 en Los Yungas) y construido o mejorado 89 puentes (61 en los Trópicos de Cochabamba /Yapacaní, 28 en Los Yungas.) Las cifras precisas se encuentran en los cuadros E.1 y E.2 en la continuación. Las inversiones realizadas desde 2005 hasta 2008 son de 20.2 Millones de dólares americanos (cuadro E.3).

## ***Fortalezas y Debilidades del Modelo***

Como todo modelo de implementación de la cooperación internacional posee fortalezas y debilidades. Las fortalezas son:

- Permite una implementación del proyecto acorde con los objetivos estratégicos de desarrollo del gobierno, en este sentido es menos probable que se produzca un conflicto entre el gobierno y los organismos financiadores.
- La articulación del proyecto con la sociedad civil queda a cargo del Viceministerio lo que "libera" a USAID de esta laboriosa actividad, imprescindible para la eficacia del mismo.

Las debilidades son:

- Una debilidad principal del proyecto consiste en su sostenibilidad en el largo plazo. El hecho que más del 90 por ciento del financiamiento del Proyecto provenga de USAID indica una extrema dependencia y vulnerabilidad.
- La capacidad del EPB de mantener la seguridad de los equipos del proyecto.
- La participación del principal financiador en términos de gerencia del proyecto es limitada.
- Exige de USAID un permanente proceso de monitoreo, lo que posiblemente por las características técnicas del Proyecto estén más allá de sus capacidades institucionales. El delegar estas actividades a otra institución significa un incremento presupuestario.
- Existe el riesgo que la orientación del proyecto en términos de privilegiar actividades, obras y emprendimientos sea utilizada políticamente.
- La estructura organizativa del Proyecto, el reclutamiento de recursos humanos, etc. se convierte en una prerrogativa del gobierno. Sin embargo, esta debilidad puede ser subsanada mediante acuerdo entre los financiadores y el gobierno.

El proyecto de Caminos Vecinales ha demostrado una capacidad para administrar la parte técnica de mantenimiento y mejoramiento de los caminos y la construcción de los puentes. Ha elaborado presupuestos aceptables al EPB y a USAID, ha supervisado adecuadamente las obras, y ha mantenido y reportado los datos requeridos para el EPB y las instituciones financiadores. Si bien en el curso del proyecto ha gozado del apoyo de ARCo, considera el equipo evaluador que Caminos Vecinales es capaz de asumir mayor responsabilidad de administración de proyectos y posiblemente ampliar su participación en otras áreas de atención del programa de desarrollo alternativo integral.

Sin embargo, esta confianza por parte del equipo evaluador de la capacidad técnica de Caminos Vecinales de administración de proyectos, se disminuye por dos elementos cruciales. Primero es el tema de sostenibilidad; el hecho de que 90 por ciento de sus

fondos provienen de USAID. Sin una mala acción de Caminos Vecinales, del EPB, o de USAID, en un momento los fondos para Caminos Vecinales pueden reducirse o desaparecer. Representantes del EPB indicaron que pondrían los fondos para mantener el servicio, pero con los pocos fondos que se han puesto hasta ahora el equipo evaluador considera que se mantiene un alto riesgo de sostenibilidad de Caminos Vecinales bajo este escenario. En ese sentido, Caminos Vecinales debe buscar nuevas formas para financiar sus actividades con el propio gobierno o con instituciones como municipio y/o prefecturas para bajar el nivel de dependencia de USAID.

El segundo elemento crucial que frena la confianza en permitir a CC VV administrar con mayor independencia proyectos es la seguridad de los equipos y del personal del proyecto; elemento sobre el cual la institución tiene menor control y sobre el cual el EPB tiene mayor control.

En opinión del equipo evaluador, el EPB perdió la oportunidad de generar una mayor confianza con el financiador, al no haber asumido un rol protagónico respecto a la toma de campamentos y de maquinaria de Caminos Vecinales, que se dio por parte de las organizaciones sociales. Una mayor participación y compromisos de parte del EPB, en este tipo de conflictos, podrá fortalecer la confianza del financiador, respecto a asumir nuevos retos de financiamiento, tanto en el área de caminos, como en otro tipo de proyectos del Desarrollo Integral.

## Posibilidades de extensión del Modelo de Caminos Vecinales

Como todo modelo, requiere, para su aplicación o extensión, una serie de condiciones que permitan el éxito del mismo. Entre estas están las referidas a su ámbito de aplicación, su sostenibilidad y el marco institucional y político que las regula.

**Aéreas de Aplicación:** El modelo ha demostrado que tiene un funcionamiento adecuado en obras de infraestructura principalmente, donde los beneficiarios son conglomerados humanos relativamente numerosos. En el caso de los proyectos productivos el modelo parece poco efectivo, debido a las características de los mismos, por ejemplo beneficiarios directos de pequeños grupos o individuales, la necesidad de una visión comercial y de moverse rápido según los señales del mercado, y otras. Se sugiere que el modelo sea aplicado en proyectos de infraestructura social.

**Sostenibilidad:** Un aporte financiero de USAID cercano al 90 por ciento significa que este modelo como ahora está implementado será poco sostenible en el largo plazo. Se podría lograr mayor perspectivas de sostenibilidad a través de acuerdos que permitan un progresivo retiro de USAID de su rol de financiador y una participación progresiva mayor de los gobiernos nacionales, regionales o locales, similar a lo que se está efectuando con otros proyectos financiados pro USAID en la zona.

**Institucionalidad:** La aplicación del modelo a otras áreas podría tener efectos positivos si las instituciones implementadores alientan sus políticas internas que permiten sus miembros beneficiarse de la experiencia mundial de USAID en la implementación de proyectos y que adoptan en su estructura una orientación exclusivamente técnica, donde USAID tenga una participación con mayor protagonismo. El monitoreo y la fiscalización deberá estar a cargo de instituciones contratadas especialmente para el efecto.

**Políticas:** En cuanto a las condiciones políticas, un proyecto como el de Caminos Vecinales requiere de relaciones basadas en el respeto mutuo entre el gobierno y la cooperación internacional, esta situación conlleva la necesaria seguridad jurídica otorgada por el gobierno a este tipo de proyectos, especialmente la referida a la propiedad de maquinarias y equipos. De igual modo, implica un compromiso de respeto a la institucionalidad, la transparencia en la asignación de los cargos, la seguridad laboral, etc.

**Riesgos** del modelo son varios como se dan en la continuación:

- Si se va a realizar una inversión en infraestructura social, ésta requiere de mecanismos de mantenimiento y sostenibilidad en el tiempo. Se puede encomendar estas actividades a otras empresas y gobiernos regionales o locales. En caso de que no hay una clara entendimiento de cómo se efectuará el mantenimiento física incluyendo su financiamiento, se debe paralizar el progreso de planificación de la inversión.
- Las inversiones en infraestructura social generalmente son realizadas en activos específicos, es decir, que difícilmente puedan recuperarse una vez realizadas y destinarse a otros usos. Esto implica que el proceso de decisión de inversión asume mucha importancia en el cual se deben considerar áreas como la viabilidad financiera, la necesidad social y la sostenibilidad financiera y política, así como la fortaleza institucional de las organizaciones locales que administrarán la inversión.
- Por las características de la inversión en infraestructura social, es decir, un número elevado de beneficiarios, puede ocurrir que autoridades y grupos de interés locales politicen el proceso.
- Existe el riesgo de que gobiernos locales y departamentales e incluso nacionales intenten expropiar el rendimiento de los activos específicos. Esta situación puede reducirse realizando acuerdos previos entre el cooperante y el gobierno.

Si el proyecto funciona adecuadamente, potencialmente puede dotar a las instituciones participantes de gran credibilidad y legitimidad en el entorno local y nacional.

## Recomendaciones estratégicas

- Caminos Vecinales debe buscar nuevas formas para financiar sus actividades con el propio gobierno o con instituciones como municipio y/o prefecturas.
- El modelo utilizado para el proyecto Caminos Vecinales, con ajustes puede funcionar para ciertos tipos de inversiones, como inversiones de infraestructura y social.
- Se debe considerar que cualquier nuevo proyecto, por muy brillante que parezca, siempre debe contar con el marco institucional adecuado, que permita su efectiva implementación, así como la red de actores sociales y políticos que pudiesen influir en la efectivización del mismo. Un proyecto puede ser técnicamente viable, pero políticamente inviable.
- Para cumplir las recomendaciones del punto anterior, el proyecto debe profundizar su análisis sobre instituciones, actores sociales y políticos implicados para lo cual se recomienda la participación de profesionales del área de las ciencias sociales. Estos podrían identificar causas de posibles crisis, y así ayudar a la institución implementadora maximizar el rendimiento del proyecto a favor de la comunidad.
- Para ganar la confianza de la institución financiadora la institución implementadora debe mostrar un alto nivel de estabilidad y disponibilidad de efectuar una adecuación de sus actitudes y prácticas operativas. Este proceso, posiblemente, no sea perceptible en el corto plazo, pero la continuación de ordenes de trabajo o renovación de proyectos depende mucho del éxito de este proceso.

**Cuadro E.1. Mantenimiento y mejoramiento de camino por región, 2005 – septiembre 2008**

Actividad		2005		2006		2007		2008		Total 2005-2008	
		Trópicos of Cochabamba*	Yungas								
<b>Mantenimiento de camino (CCVV)</b>	Km	34	330	81	223	97	401	29	333	241	1,287
<b>Mejoramiento de camino (CCVV)</b>	Km	114	120	61	166	82	176	82	74	339	536
<b>Total</b>	Km	148	451	142	389	179	578	111	407	580	1,825
<b>Mantenimiento de camino (AMVI)</b>	Km	557		540		362		13		1,472	0
<b>Total mantenimiento y mejoramiento</b>	Km	704	451	682	389	541	578	124	407	2,051	1,825
<b>Puentes (CCVV)</b>	No.	14	7	9	9	16	6	3	6	42	28
<b>Puentes (AMVI)</b>	No.	4		10		5		0		19	0
<b>Total puentes</b>	No.	18	7	19	9	21	6	3	6	61	28

Fuente: USAID/Bolivia y Proyecto Caminos Vecinales. \* Incluye proyectos en Yapacaní de Santa Cruz

**Cuadro E.2. Mantenimiento y mejoramiento de camino por región, 1999 – septiembre 2008**

Actividad		1999-2004		2005-2008		Total a Sep. 2008	
		Trópicos of Cochabamba*	Yungas	Trópicos of Cochabamba*	Yungas	Trópicos of Cochabamba*	Yungas
<b>Mantenimiento de camino (CCVV)</b>	Km	1,702	849	241	1,287	1,943	2,137
<b>Mejoramiento de camino (CCVV)</b>	Km	220	347	339	536	559	884
<b>Total</b>	Km	1,922	1,196	580	1,825	2,503	3,021
<b>Mantenimiento de camino (AMVIs)</b>	Km	1,026		1,472	0	2,497	
<b>Total mantenimiento y mejoramiento</b>	Km	2,948	1,196	2,051	1,825	4,999	3,021
<b>Puentes (CCVV)</b>	No.	43	44	42	28	84	70
<b>Puentes (AMVIs)</b>	No.	6		19	0	25	0
<b>Total puentes</b>	No.	49	44	61	28	109	70

Fuente: USAID/Bolivia y Proyecto Caminos Vecinales. \* Incluye proyectos en Yapacaní de Santa Cruz

**Cuadro E.3. Ejecución de recursos financieros por el periodo entre junio 2005 hasta septiembre 2008**

Detalle	Trópicos de Cochabamba *		Yungas de La Paz		Total	
	Dólares US	Bolivianos	Dólares US	Bolivianos	Dólares US	Bolivianos
<b>Junio - diciembre 2005</b>						
<b>Convenio 511-0660</b>	2,517,695	22,663,264	2,057,709	16,497,579	4,575,404	39,160,843
<b>Adquisición de equipo pesado, Convenio 511-0660</b>	1,038,349	8,337,296	0	0	1,038,349	8,337,296
<b>Enero - diciembre 2006</b>						
<b>Convenio 511-0660</b>	4,720,014	37,861,987	2,279,986	17,750,544	7,000,000	55,612,531
<b>Enero - diciembre 2007</b>						
<b>Convenio 511-0660</b>	2,414,786	18,953,854	1,886,392	14,735,683	4,301,178	33,689,537
<b>Convenio 511-0643</b>	282,613	2,119,599	268,914	2,016,851	551,527	4,136,451
<b>Enero - septiembre 2008</b>						
<b>Convenio 511-0660</b>	1,380,275	10,029,348	1,352,622	9,828,412	2,732,897	19,857,761
<b>Convenio 511-0643</b>	0	0	33,565	252,409	33,565	252,409
<b>Convenio 511-0653</b>	571	4,276	0	0	571	4,276
<b>Importe Total</b>	12,354,303	99,969,625	7,879,188	61,081,478	20,233,491	161,051,103

Fuente: USAID/Bolivia y Proyecto Caminos Vecinales. \* Incluye proyectos en Yapacaní de Santa Cruz

## **Anexo F: Centros de Justicia Integrados**

El acercamiento del ciudadano común a las instancias estatales de administración de justicia, tradicionalmente ritualistas, centralizadas y burocratizadas, se ha caracterizado por su dificultad.<sup>9</sup> Un ciudadano común debía sortear una serie de barreras que le impedían en los hechos hacer valer su derecho a obtener justicia: Lejanía geográfica entre su domicilio y las oficinas estatales, desconocimiento del trámite, incertidumbre sobre los resultados, ausencia de información clara sobre los procedimientos y sus costos, maltrato o desatención por parte de los funcionarios, exigencia de un abogado para ser atendido, etc. A esto se debería sumar el tiempo de trabajo perdido, costos de desplazamiento, estadía y otros que hacen inaccesible la justicia. Todas estas circunstancias implicaban serias negaciones al elemental derecho de acceder de manera expedita a los servicios de justicia.

La situación e inaccesibilidad se veía agravada en el caso de ciudadanos pertenecientes a los sectores vulnerables de la población, la mayoría de las veces vinculadas a razones de discriminación o por lo menos de negación de la diferencia, tales como: barreras idiomáticas, falta de dinero, desconocimiento de sus derechos y de la manera de exigir su cumplimiento, actitudes discriminatorias de los funcionarios, imposibilidad de contactarse directamente con la autoridad responsable de resolver el conflicto debido a la excesiva burocratización del servicio, subestimación de sus pretensiones y solicitudes al ser consideradas cuestiones "de escasa relevancia", negación de sus formas propias de solucionar los conflictos, etc.

### ***Descripción de actividades***

Los Centros de Justicia Integrados (CJI) plantean el desafío de cambiar la tradicional lógica de resolución de conflictos centrada en el denominado "sistema de administración de justicia formal" como única y excluyente vía de resolución de conflictos, reemplazándola por una noción integral del concepto de acceso a la justicia, que por una parte tienda a mejorar el acceso ciudadano a los servicios de justicia formal y que por otra parte "diversifique", las posibilidades de resolución de conflictos a partir del reconocimiento y efectivo ejercicio de métodos alternativos de resolución, la capacitación ciudadana y el empoderamiento de la sociedad civil respecto al tema de justicia, todo ello en pro de lograr una justicia verdaderamente democrática, inclusiva y plural.

---

<sup>9</sup> El contenido de este anexo se basa principalmente en el documento Centros Integrados de Justicia, Reporte de Resultados 2005-2007, entrevistas con el personal de CHECCHI e informes proporcionados por este Programa.

Los CJIs inician actividades en septiembre de 2004 con el apoyo inicial de la Oficina de Democracia y posteriormente con la oficina de Desarrollo Alternativo Integral de USAID como proyecto piloto del entonces Viceministerio de Justicia, con el propósito de mejorar el acceso a la justicia de los sectores vulnerables de la población boliviana. Desde sus inicios, su implementación a nivel nacional se ha caracterizado por la construcción de convenios interinstitucionales e intersectoriales, para su implementación y funcionamiento a nivel nacional, a fin de lograr la activa participación de la sociedad civil en su establecimiento y funcionamiento.

Los CJI, según el modelo de intervención vigente, organizan su trabajo en base a la prestación de tres servicios y la ejecución de cuatro líneas programáticas, coordinando sus acciones con instituciones operadoras del sistema de justicia formal presentes en los propios CJI.

Los servicios son:

1. **Orientación ciudadana**, que otorga al usuario información y orientación básica sobre cómo resolver su conflicto de manera fácil y amigable.
2. **Resolución alternativa de conflictos**, que acerca las partes en conflicto y les ayuda a llegar a un acuerdo satisfactorio por la vía de la conciliación.
3. **Acercamiento a los servicios de justicia formal**, que brinda asesoramiento jurídico especializado y patrocinio legal en procesos voluntarios en materias civil y familiar.

Las líneas programáticas son:

1. **Comunicación educativa**, con el objetivo de generar procesos de sensibilización y difusión de derechos y sus formas de restitución.
2. **Capacitación**, para que la comunidad adquiera conocimiento de sus derechos y se empodere de los temas relativos a la justicia en derechos humanos, cultura de paz, manejo de conflictos, violencia intrafamiliar y otros.
3. **Convivencia**, con el objetivo de generar vínculos de coordinación y cooperación de la comunidad se realizan actividades de integración tales como concursos, competencias deportivas, campañas de solidaridad, etc.
4. **Investigación**, con el objetivo de generar producción intelectual útil para la reflexión y toma de decisiones, se incentivan estudios e investigaciones sobre la conflictividad y las maneras de resolver problemas.

### ***Principales resultados***

Los principales resultados a fines de diciembre del 2008, son:

- Se cuentan con 11 Centros de Justicia a nivel nacional, uno en Coroico y otro en Chimoré.
- Se atendió en Caranavi a 4.777 usuarios, este centro trabajó hasta abril del 2006.

- Se atendió en Coroico a 5.134 usuarios.
- Se atendió en Chimoré a 13.520 usuarios.
- En total en el periodo y la zona, se atendieron a más de usuarios 23.431 usuarios. Se debe hacer notar a que diciembre del 2008, los CJI atendieron a más de 90.644 usuarios.
- Se ha logrado la formación de 69 promotores de justicia en los Trópicos de Cochabamba y en Yungas 20, los que son miembros de las comunidades entrenados en solución de conflictos.

### ***Indicadores***

Los siguientes son los indicadores que aplica el Programa:

- Cobertura en número de personas
- Mejoramiento de la atención y gestión
- Promoción y difusión de servicios del CJI
- Capacitación a la comunidad.

### ***Hallazgos clave***

Se ha remplazado la ausencia de justicia en la zona, se ha mejorado el acceso a la justicia y a la resolución de conflictos.

- Se han disminuido costos, tiempos de transacción, etc., mediante un modelo institucional que es replicable a otras zonas del país.
- Se ha integrado el proceso entre la justicia formal y la no formal (conciliaciones).
- Con capacitación, se ha mejorado el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales, sobre todo en temas familiares, penales y civiles.
- Líderes comunales se han formado como promotores de justicia, con credibilidad en la solución de conflictos.
- El rol del médico forense ha sido impactante ya que ha disminuido la impunidad en los delitos sexuales. Se ha incrementado la velocidad de respuesta de los actores del Sistema de Administración de Justicia.
- Se ha trabajado con productores y cocaleros, es decir sin discriminación entre los grupos sociales, esto ha mejorado la imagen del CJI, como un espacio válido de resolución de conflictos.

### ***Recomendaciones***

Se recomienda enfatizar en el análisis de los casos atendidos y presentados en los CJI, desde un punto de vista cualitativo, con la finalidad de analizar la incidencia de los mismos, su frecuencia, identificar a las víctimas y características de los hechos, con la finalidad que luego de este análisis se pueda motivar a que otras instituciones, ONG u otros trabajen en la zona en temas de prevención.

### ***Lecciones aprendidas***

1. Crear espacios nuevos de justicia hace bien a la comunidad, se mejora la convivencia pacífica.
2. La participación activa de la comunidad, desde la etapa de construcción del CJI, hace que los pobladores se identifiquen con el proyecto.
3. La población ha aprendido que pueden resolver por sí mismos los conflictos, el conciliador puede dar soluciones locales, con acuerdo entre partes.
4. Los operadores de justicia formal se han involucrado con los problemas de la región, han participado en actividades de formación y capacitación y han disminuido los casos de retardación de justicia.
5. Mejor control social sobre la presencia física de jueces y fiscales en las oficinas del CJI.
6. El involucramiento con el municipio (desde la dotación de terrenos, convenios, etc.) ha permitido compartir las inversiones y darle sostenibilidad a través del pago municipal de los servicios. El municipio puede pagar parte de los costos de una justicia eficiente y cercana.

## **Anexo G: Titulación de Tierras - Chemonics**

### ***Introducción***<sup>10</sup>

La falta de seguridad jurídica de los derechos de la propiedad rural, fue identificada como uno de los principales obstáculos para el desarrollo económico del Trópico de Cochabamba. El Trópico de Cochabamba, está ubicado exactamente en el centro de la República de Bolivia, abarca parte de las provincias Carrasco, de Trópicos de Cochabamba, Tiraque y Ayopaya, con una superficie de 37.930 km<sup>2</sup>, extensión territorial que representa el 56% de la superficie total del departamento de Cochabamba. En esta área se encuentran cinco municipios: Villa Tunari, Puerto Villarroel (Ívirgazama), Chimoré, Entre Ríos y Shinahota (Subalcaldía), en los que habitan 146.600 personas, la mayoría de ellos en zonas rurales, dedicados a la agropecuaria.

El área de impacto del Proyecto Titulación de Tierras en Bolivia (BLTP) es el Bosque de Uso Múltiple, que es el área de colonización del Trópico de Cochabamba, con una superficie de 561.000 hectáreas. Para fines del proceso de regularización de la propiedad agraria en el Trópico de Cochabamba, el INRA identificó como área de Saneamiento 521.584 hectáreas en el Bosque de Uso Múltiple. Se estima que de ese total, la superficie objeto de saneamiento es de 509.800 hectáreas, al excluir áreas urbanas, caminos, ríos, y otros accidentes geográficos y servidumbres ecológicas.

En la zona, originalmente los derechos propietarios, en la mayoría de los casos, tenían base en ocupaciones de tierras fiscales, reconocidas por las organizaciones territoriales conformadas por colonos al momento de asentarse, o en dotaciones de parcelas de tierra por el Instituto Nacional de Colonización en las décadas de los años setenta y los ochenta. Hoy en día, más de 60% de los propietarios de tierras en el Trópico de Cochabamba declara haber obtenido su propiedad por medio de compra. Sin un título de propiedad emitido por el Estado y su registro en Derechos Reales, el derecho propietario no está consolidado legalmente y, por lo tanto, no goza de todas las garantías de la ley.

Inicialmente el Proyecto de Titulación de Tierras en Bolivia (BLTP) tenía una duración original de 30 meses y su principal tarea era apoyar al Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) a completar la titulación de tierras en el Trópico de Cochabamba, proceso que se había iniciado en 1999 con apoyo de un programa financiado por la Comunidad Europea, el mismo que entre marzo de 1999 y enero de 2006, tituló 1.261 propiedades agrarias que suman una superficie de 29.566 hectáreas. Con el nuevo

---

<sup>10</sup> El contenido de este anexo se basa principalmente en el documento de Informe Final del Proyecto de Titulación de Tierras en Bolivia “Por fin soy dueño de mi propiedad”, preparado por Chemonics en mayo de 2008.

apoyo de USAID/Bolivia, se esperaba que el INRA no sólo verificara el derecho propietario y titulara todas las propiedades de la región, sino, que esencialmente desarrollara y validara un proceso de regularización del derecho propietario ágil, masivo y de bajo costo, para ser aplicado en otras regiones similares del país.

En octubre de 2006, el Proyecto fue extendido por 18 meses, con el fin de incorporar la mayor cantidad posible de predios al proceso de regularización del derecho propietario y además apoyar al municipio de Villa Tunari en el desarrollo y ejecución del primer Catastro Municipal Integrado del país.

### ***Descripción de actividades***

El rol del Proyecto BLTP, fue de apoyar financiera y técnicamente, a cuatro entidades gubernamentales involucradas en el proceso de regularización del derecho propietario (INRA y la Oficina de Derechos Reales de Sacaba (DD RR), Gobierno Municipal de Villa Tunari y el Viceministerio de Vivienda y Urbanismo), y en el establecimiento de un catastro municipal en Villa Tunari.

Se diseñó e implementó un sistema (computacional) de monitoreo y evaluación que permitía, tanto al funcionario como al público interesado, determinar dónde y en qué etapa se encontraba su trámite.

### ***Principales resultados***

Al finalizar el proyecto en mayo de 2008, 467.259 hectáreas que corresponden a 37.073 propiedades del Trópico de Cochabamba fueron incorporadas al proceso de regularización del derecho propietario.

El Gobierno Municipal de Villa Tunari completó la instalación del primer Catastro Municipal Integrado en el país.

En ambos casos, el impacto de estos logros tiene alcances nacionales, ya que, por un lado, los instrumentos desarrollados y validados por el INRA han sido incluidos en la nueva Ley INRA y el Plan Nacional de Saneamiento y Titulación, y por otro, la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM) ha adoptado el modelo de Catastro Municipal Integrado como un modelo nacional para sus afiliados.

### **Indicadores**

Se han regularizado 37.000 propiedades, que abarcan 92% de la extensión total del área de colonización del Trópico de Cochabamba. Se ha entregado a la FAM un sistema de Catastro Municipal Integrado.

### ***Hallazgos claves***

“No es conveniente que el título esté sólo a nombre del hombre; tanto la mujer como el hombre deben conocer la documentación y los trámites, debe estar a nombre de ambos”, **Isaac Antonio, Puerto Alegre “A”**

La seguridad jurídica de la propiedad en de los Trópicos de Cochabamba se ha incrementado notablemente con la regularización del derecho propietario.

Los títulos de propiedad no solamente aumentan el valor de la propiedad, sino también permiten su uso como

respaldo para acceder a capital para financiar emprendimientos productivos que incrementen el ingreso familiar y, en consecuencia, mejoren la calidad de vida de los productores.

Las propiedades regularizadas y registradas en el Catastro Municipal dotan a los municipios de una poderosa herramienta para el ordenamiento territorial y la planificación del desarrollo rural y urbano. Además, incrementan significativamente los ingresos propios de los gobiernos municipales que se traducen en mayores y mejores servicios públicos.

### ***Lecciones aprendidas***

Los residentes rurales fueron uniformemente sostenedores de la tierra que titula; ellos informaron una satisfacción más grande a causa de propiedad documentada de tierra. Las declaraciones personales sugieren que los residentes con títulos de terrenos aumentarán inversiones en sus propiedades. El equipo de la evaluación no se encontró los datos que verificarían estas declaraciones personales.

Los individuos y los funcionarios municipales informaron desgana de ciudadanos para apoyar el catastro para las áreas municipales. El argumento más convincente que ganó su apoyo para el catastro fue que habría inversión más fuerte en la comunidad, y que todos propietarios de terrenos contribuirían en una forma justa y uniforme.

## **Anexo H: Recursos Naturales y Silvicultura - Jatun Sach'a**

El proyecto de Manejo Integral de los Recursos Naturales en el Trópico de Cochabamba y los Yungas de La Paz (AD/BOL/05/I79), conocido bajo el denominativo de Jatun Sach'a, se inicio a partir de enero de 2006, con el financiamiento de la Organización de Naciones Unidas contra el delito y las Drogas, con fondos provenientes de Estados Unidos de Norte América, USAID y otros donantes, el mismo que es ejecutado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, en coordinación con su contraparte nacional, el Viceministro de Coca y Desarrollo Integral.

El Proyecto contribuye a la conservación y uso sostenible de los recursos naturales en los Trópicos de Cochabamba y los Yungas, bajo una cultura sostenible, adoptada por la población, valorando los recursos naturales y generando ingresos y empleos a través de una actividad forestal sostenible con activa participación de las familias campesinas e indígenas y las entidades locales”.

En base a los exitosos resultados y la experiencia alcanzadas en más de 12 años de acciones forestales del proyecto C23, el nuevo proyecto I79, también conocido como Jatun Sach'a espera alcanzar el objetivo y las metas propuestas mediante cinco componentes: Desarrollo forestal sostenible, manejo de áreas protegidas (parques), conservación de suelos y agua, fortalecimiento institucional, y comunicación y capacitación.

### **Análisis**

Tomando en cuenta que uno de los componentes de mayor importancia del proyecto I9, es el Desarrollo Forestal Sostenible, que tiene como principales actividades el manejo del bosque primario y secundario, a través de la implementación de planes de manejo y la implementación de nuevas plantaciones forestales y agroforestales. Se pudo determinar en las entrevistas que los resultados en la implementación de planes de manejo forestal, implican una serie de factores externos que limitan el éxito de los mismos, como son: la supervisión y control durante la explotación del bosque, el manejo racional de los permisos (SEFOS) emitidos por parte de la Superintendencia Forestal, y los problemas internos que se han generado en las diferentes Comunidades Indígenas o TCO. Es decir, que pese a que se han establecido planes de manejo en de los Trópicos de Cochabamba y Los Yungas (Comunidad Indígena Mocetenes), el resultado final de estos planes es poco exitoso en términos de sostenibilidad del bosque, que al final termina teniéndose una explotación inadecuada del Plan de Manejo.

Por otro parte, los bajos resultados alcanzados en el establecimiento de nuevas plantaciones forestales, se deben principalmente a que los ciclos de producción de los árboles son demasiado largos, aspecto que ha obligado al Proyecto a generar

estrategias de incentivos para los productores que siembren arboles, como fue la dotación de cultivos como: el cacao, café, camu camu, achiote, goma y flores. Aunque los incentivos ofertados han mostrado un relativo éxito en la siembra de árboles forestales, el resultado de los cultivos que fueron como incentivos, han tenido mayores problemas, como es el caso los rubros en de los Trópicos de Cochabamba (goma, achiote, café, flores y cacao), los cuales tienen una serie de problemas de sostenibilidad, que van desde la producción, acopio y comercialización. No obstante, vemos que uno de los rubros que está buscando, mejorar su condición es Cacao, a través de su organización de productores Chocolate Tropical. Pese a estas dificultades existentes, se debe rescatar que las experiencias del establecimiento de estos cultivos, han permitido la identificación de algunos rubros o especies de cultivos, que están siendo transferidos a la zona de Los Yungas, como es el caso del clon de Cacao CCN-51.

Respecto a los Yungas, donde la actividad maderera es una de las principales, no se han logrado resultados importantes, en la implementación de planes de manejo forestal, solo se han elaborado cuatro planes con comunidades, los cuales no han sido aprobados por problemas de titularidad de tierras, que es un requisito primordial para la aprobación de los Planes de Manejo Forestal. Por otro lado, los resultados de plantaciones nuevas forestales, tienen muchas limitaciones, pese a haberse involucrado a los municipios para el establecimiento de viveros para la producción de plántulas, los problemas se deben a la poca respuesta de los productores para el establecimiento de especies forestales.

El Manejo de Áreas Protegidas (denominados como parques) solo ha sido implementado en el Trópico de Cochabamba, que realizó la implementación de sus actividades con el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), resultados que principalmente han estado orientados a la capacitación y fortalecimiento de los técnicos del SERNAP y la capacitación de los comunarios para la recolección de semilla. Actualmente, es un componente que está cerrado.

De acuerdo a la opinión del Director Nacional del Proyecto, los bajos resultados alcanzados en el componente de Conservación de Suelos y Manejo de Aguas, se deben a dificultades en su concepción y coordinación con las entidades del gobierno.

Si bien se reportan resultados respecto al componente de Fortalecimiento Institucional, que han sido logrados en de los Trópicos de Cochabamba, a través de asistencia técnica en la formulación de estatutos, planes de negocio, equipamiento y búsqueda de mercado, para la conformación de Uniones de Asociaciones de Productores. Estas organizaciones tienen muy pocas posibilidades de sostenibilidad, no cuentan con recursos humanos y de capital de operación, que es un aspecto básico para el acopio de materia prima y la comercialización de la producción, dado que sería esta su principal fuente de generación de recursos, estas situaciones pudieron ser apreciadas en las

organizaciones visitadas en de los Trópicos de Cochabamba (Chocolate Tropical y Unapitroc).

### **Conclusiones**

El proyecto no genero suficientes acciones de coordinación con otros proyectos de USAID, que permitan la sostenibilidad de los rubros incentivados, como: achiote, café, cacao, flores y camu camu, que permita solucionar aspectos relacionados a necesidades de maquinaria, equipos y capital de operaciones. Este hecho afecto para que las organizaciones conformadas actualmente se encuentren con una actividad casi nula.

El proyecto ha invertido una mayor cantidad de tiempo y recursos en de los Trópicos de Cochabamba, en la ampliación de la superficie de rubros como: cacao, café, achiote y camu camu, habiéndose descuidado aspectos relacionados con la transformación y comercialización, lo que está afectando la sostenibilidad de estos cultivos. El proyecto tiene limitaciones técnicas y de recursos humanos, en aspectos de transformación y comercialización, para el fortalecimiento institucional de las organizaciones conformadas.

El Proyecto cuenta con actividades como la implementación de Planes de Manejo Forestal y la Conservación de Suelos y Agua, que involucran la participación de diferentes organizaciones gubernamentales (Superintendencia Forestal, SERNAP, etc.) que afectan al logro de los resultados e indicadores establecidos. No obstante, que el proyecto se encuentra desarrollando actividades de Conservación y Agroforestales en los Yungas, no se puede identificar un fuerte presencia institucional en las comunidades, que puede deberse a los débiles resultados alcanzados.

### **Recomendaciones**

La forestaría y la agro forestaría deben extenderse hacia las zonas donde se intensifica la presión sobre los recursos naturales por los cultivos de coca. Entre estas zonas es importante incluir los Parques Nacionales del Trópico de Cochabamba y las Áreas Protegidas en los Yungas de La Paz, donde se deberán realizar acciones para la preservación de las cuencas.

Futuras intervenciones en de los Trópicos de Cochabamba, deben considerar los esfuerzos y los resultados logrados en la ampliación de la superficie de cultivos como: achiote, cacao, camu camu y café, a fin de que estos cultivos no se pierdan con el tiempo. Respecto al tema forestal existe actualmente un proyecto en ejecución que es financiado por la cooperación Belga, que además se encuentra en etapa de ampliación, por lo que esta organización podrá atender las demandas y necesidades en este campo.

En **los Yungas** replantear las actividades en rubros de cacao, café y achiote en coordinación con instituciones como ACDI/VOCA y ARCo, dado que las tres instituciones se encuentran desarrollando acciones en los mismos rubros. Replantear las

estrategias de intervención para el Desarrollo Forestal Sostenible, sobre la base de un estudio mucho más profundo y con la participación de instituciones como: la alcaldía, superintendencia forestal, prefectura, madereros, carpinteros y productores. De hecho una de las recomendaciones de un técnico del Proyecto, es que se debe contar con un "Plan Maestro de Desarrollo Forestal".

Se debe considerar trabajar en las zonas indígenas, como la de los "Mozetenes", con la participación de sociólogos y/o antropólogos, puesto que las intervenciones, solo con personal técnico especializado en el campo forestal, no ha sido exitoso, por los múltiples conflictos que se dan al interior de estas organizaciones.

### **Lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas de las actividades de Jatun Sach'a son:

- La Poblacion de los Trópicos de Cochabamba y de los Yungas está apuntando a llevar una actividad lícita que les permita contribuir al éxito de esos proyectos de vida.
- Los esfuerzan hacia el Desarrollo Alternativo deben ser integrales y coherentes.
- Delegar responsabilidades a las personas más cercanas a los beneficiarios.
- La participación y los Exitos de ls productores aumenta la capacidad del Proyecto de persistir en sus estrategias y metas, lo que a su vez aumenta su creibilidad ante sus beneficiarios.

### **Datos básicos del proyecto**

Elemento	1.4.2 Desarrollo Alternativo y Sustento Alternativo
Nombre	Manejo sostenible e integrado de los Recursos Naturales en el Trópico de Cochabamba y los Yungas de La Paz (Proyecto I-79) y Monitoreo del Uso de Suelos en los Yungas y Trópico de Cochabamba (Proyecto F57).
Descripción	El proyecto I-79 ejecuta actividades orientadas a la conservación y protección de recursos naturales promoviendo manejo forestal, plantaciones agroforestales y forestales y la conservación del uso de suelos. El proyecto F-57 realiza estimaciones de cultivos alternativos usando tecnologías de sensores remotos y sistemas de información geográfica. Ambos proyectos se financian parcialmente con recurso USAID a través de una donación a la NUCDD. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.
Objetivos	El principal propósito del proyecto I-79 es coadyuvar el manejo integrado de recursos naturales en el Trópico de Cochabamba y Yungas de la Paz y consolidar una cultura de sostenibilidad con la participación activa de agricultores,

	indígenas y organizaciones locales en la valoración y uso racional de los recursos naturales como fuente de ingreso y empleo. Asimismo el objetivo del proyecto F57 es monitorear la superficie de cultivos alternativos más importantes del Trópico de Cochabamba y de los Yungas de La Paz para detectar cambios anuales, evaluando las tendencias en la superficie cultivada.
Departamento	Cochabamba, La Paz, Santa Cruz
Municipalidad	La Paz: Palos Blancos y La Asunta. Cochabamba: Villa Tunari, Shinahota (Agencia Cantonal), Chimoré, Puerto Villarroel y Entre Rios. Santa Cruz: Yapacani.
Beneficiarios	4.300 familias aproximadamente en la vida del proyecto (I-79)
Fecha de Inicio	I79 Septiembre 2005, F57 Septiembre 2005
Fecha de cierre	I79 Marzo 2009 (tentativo), F57 Febrero 2010
	<b>Resultados</b>
Logros Principales 2006 al 2008 (I79)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta septiembre del 2008, se apoyó a 2.717 familias en actividades forestales y agroforestales principalmente con asesoramiento en la selección de sitios, diseño de plantaciones y entrega de material vegetal apropiado.</li> <li>• Se han generado 2.630 nuevos empleos en actividades forestales y agroforestales.</li> <li>• Desde octubre del 2006 hasta septiembre del 2008, se han establecido 1.400 hectáreas con plantaciones forestales y 2.346 hectáreas con plantaciones de cultivos anuales y comerciales, principalmente, café, achiote, goma cacao y camu-camu en sistemas agroforestales. En este mismo periodo, 8.500 hectáreas fueron incorporadas en sistemas de manejo sostenibles de bosque con Planes de Manejo Forestal aprobados por la Superintendencia Forestal.</li> <li>• Se realizaron acciones conjuntas con las direcciones de las áreas protegidas Parque Nacional Carrasco (PNC) y Territorio Indígena Parque Nacional Isiboro Securé (TIPNIS), elaborando el Plan Integral de Protección del TIPNIS, llevar adelante actividades de educación ambiental con la activa participación de técnicos y guarda parques del PNC, la limpieza del límite norte del PNC y la realización de proyectos productivos sostenibles con comunidades ubicadas en los límites del PNC.</li> <li>• Se registraron durante la gestión 2008 más de 2.000 personas capacitadas en técnicas de producción sostenible y reforestación, adicionalmente se logró la participación de 1.650 escolares en el Programa de educación Ambiental</li> </ul>
Logros Principales 2006 - 2007 (F57)	El proyecto ha adquirido exitosamente fotografías aéreas sobre el Trópico de Cochabamba y Yungas de La Paz a objeto de lograr una precisa interpretación del uso de suelo en estas zonas, así mismo condujo el necesario monitoreo de los datos obtenidos en campo, los mismos que se encuentran en proceso de interpretación.

Fuente: USAID/Bolivia. Cifras al 30 de septiembre de 2008.

No.	Resultados x Componente	Unidad	Zona	Metas FY 2008	2007	2008			Total FY 2008	2008
					Logrado Oct-Dic	Logrado Ene-Mar	Logrado Abr-Jun	Logrado Jul-Sep		FY 2009 Logrado Oct Dic
<b>R.1</b>	<b>Desarrollo Forestal</b>									
R.1.1	Familias que reciben asistencia técnica del proyecto	Familias	TC	400	110	277	147	0	534	-
			YLP	900	70	279	88	20	457	435
			Total	1300	180	556	235	20	991	435
R.1.2	Superficie de áreas con manejo forestal	ha	TC	2100	2.732	78	0	0	2810	-
			YLP	1500	1.765	0	0	0	1765	0
			Total	3600	4.497	78	0	0	4575	0
R.1.3	Superficie con plantaciones forestales	ha	TC	600	157	192	212	0	560	-
			YLP	270	19	110	52	2	183	54
			Total	870	176	301	264	2	743	54
R.1.4	Ampliación de áreas con cultivos de seguridad alimentaria y comerciales, bajo sistemas agroforestales	ha	TC	660	18	262	229	0	508	-
			YLP	590	69	219	66	2	356	64
			Total	1250	87	481	295	2	865	64
R.1.5	Valor anual de venta por mayor de productos forestales y agroforestales (miles US\$)	miles US\$	TC	3600	937	1.412	578	15	2943	-
			YLP	3000	287	1.040	86	138	1551	211
			Total	6600	1.224	2.452	665	153	4494	211
R.1.6	Puestos de trabajo creados en finca y fuera de finca en actividades forestales y agroforestales	Empleos a tiempo complet	TC	680	121	801	302	86	1310	-
			YLP	450	19	469	73	7	568	123
			Total	1130	140	1.270	375	93	1878	123
<b>R.2</b>	<b>Áreas Protegidas</b>									
R.2.1	Número de acciones de apoyo a la gestión institucional de áreas protegidas	Acciones	INDICADOR CERRADO							
<b>R.3</b>	<b>Conservación de suelos y aguas</b>									
R.3.1	Superficie con suelos degradados en proceso de recuperación	ha	TC	50	12	1	11,5	0	25	-
			YLP	85	29	2	0	0	31	0
			Total	135	41	3	11,5	0	56	0
R.3.2	Cuencas con estudios integrales de manejo	Sub cuencas	TC	1	0	0	0	0	0	-
			YLP	1	0	0	0	0	0	0
			Total	2	0	0	0	0	0	0
<b>R.4</b>	<b>Fortalecimiento institucional</b>									
R.4.1	Organizaciones graduadas y con capacidad institucional autónoma	Organizaciones	TC	5	3	0	1	0	4	-
			YLP	2	0	0	0	0	0	0
			Total	7	3	0	1	0	4	0
R.4.2	Número de acuerdos institucionales y alianzas estratégicas establecidas	Acuerdos	TC	2	0	0	0	0	0	-
			YLP	6	2	0	3	2	7	0
			Total	8	0	0	0	0	0	0
<b>R.5</b>	<b>Difusión de Resultados</b>									
R.5.1	Número de documentos forestales y agroforestales técnico-analíticos publicados	Publicaciones	Total	5	0	1	0	0	1	0
R.5.2	Participantes (hombres y mujeres) en eventos de capacitación de prácticas productivas sostenibles	Hombres y mujeres	TC	550	0	120	430	0	550	-
			YLP	700	0	41	297	799	1137	466
			Total	1250	0	161	727	799	1687	466
R.5.3	Alumnos de núcleos escolares que participan en el Programa de Educación Ambiental no-Formal	Alumnos	TC	100	223	0	0	0	223	-
			YLP	200	0	0	0	239	239	248
			Total	300	223	0	0	239	462	248

Fuente: Jatun Sach'a Informe Trimestral, octubre 2007 a diciembre 2008, febrero 2009

# **Anexo I: Alcance del Trabajo del Programa de Evaluación**

## **1. Background**

The U.S. Government, through its Agency for International Development (USAID), carries out a number of programs to support the Government and people of Bolivia's sustainable development objectives and work. Along with programs to support economic growth, democratic development, protection of the environment, and public health, USAID has cooperated with the Government of Bolivia in providing significant assistance to support diversification and sustained coca control in Bolivia's two coca growing regions. These programs constitute what is currently known as the Integrated Alternative Development portfolio and together, complement the other two main counter-narcotics instruments: eradication of coca and interdiction of illegal drugs and their precursors. The Government of Bolivia's eradication and interdiction programs and efforts are supported by other USG agencies, and IAD programs are coordinated with these agencies and the respective EPB counterparts.

USAID and the Government of Bolivia's cooperation in the sphere of Integrated Alternative Development (formerly known as Alternative Development) dates back to the mid to late 1970s, although substantial support in the sector did not begin until the mid 1980s. For nearly two decades, considerable investments were made in the Tropics of Cochabamba to support roads infrastructure, the establishment and growth of competitive market crops, and social infrastructure to support communities' welfare improvement. Assistance was also provided to improve access to critical citizens' services, e.g., land titling and basic justice services. Appendix A provides some data and information on the recent growth of key crops as well as results of other investments (e.g., land titling and roads infrastructure) which illustrates the transformation of this region which was once mostly dependent on illegal coca cultivation. More recently (since 2001), cooperation supports diversified development of the Yungas region of La Paz, an under-developed region in which both legal and excess coca cultivation is undertaken.

USAID's Integrated Alternative Development program is planned, administered, and implemented within the framework of a bilateral agreement with the Government of Bolivia. The principal counterpart agency is the Vice-Ministry for Coca and Integrated Development (VCDI) housed within the Ministry of Agriculture and Rural Development. The current strategy and corresponding bilateral agreement was signed in June 2005 with a specified end date of September, 2009 (Appendix B). The agreement has been amended several times, including those done to add funding. The agreement and its associated implementing letters set forth the objectives and modalities of cooperation to realize the program objectives.

In May 2007, USAID and the EPB signed an implementing letter (PIL #43—Appendix C) which describes planned adjustments to the IAD program for the period 2007-2009. The program re-alignment was planned in collaboration with VCDI counterparts and designed to more strategically support the EPB's diversified development and coca control objectives in the face of declining budget resources. Consequently, more program resources are now directed towards the Yungas region, a relatively under-developed, coca dependent region which does not yet have a strong foundation for diversified development.

The total size of the existing IAD portfolio is approximately \$83 million with FY08 planned funding of \$16.6 million. The three main projects in the portfolio are the Rural Competitiveness Activity, the Integrated Community Development Fund, and Rural Roads. Appendix D contains basic information on each of these activities.

Given that the current strategy and bilateral agreement are scheduled to end in September 2009, USAID and the EPB intend to begin the planning process for the collaborative design of a new IAD strategy and bilateral agreement in order to have a new strategy/agreement agreed upon and in place by March 2009 so that new project design and procurement can be done in time to prevent any significant gap in program implementation. To inform this process and the new strategy/agreement, USAID and the EPB agree to commission a program evaluation to examine key questions relating to the impact of past and ongoing investments and other issues that will help inform the development and execution of a new IAD cooperation agreement.

## **2. Objective**

The purpose of this assignment is to examine key questions relating to the effectiveness and impact of past and ongoing Integrated Alternative Development (IAD) investments and programs in order to inform the evolution of the cooperative program, to improve its effectiveness and impact within the current country context and predicted budget parameters.

## **3. Key Evaluation Questions**

Below are listed the primary evaluation questions which USAID and the EPB consider essential to assessing the impact of the IAD program and to inform future program development and implementation. These questions will be addressed by the team of consultants contracted to perform the assessment:

1. How effective overall has been the IAD program in promoting sustainable development and coca control in the two coca-growing regions in which the program operates? Does the IAD program fulfill its role as one of the three instruments of USG counter-narcotics efforts? Are there ways to increase the effectiveness and complementarity with other CN programs?

2. Has the program achieved the proper balance of investments among the three main components (and between social, democratic, and productive investments) to maximize returns to IAD budget resources? With declining budget resources, should the Mission still pursue all three components in its next strategy?
3. Have IAD investments in the Tropics of Cochabamba been sufficient and sufficiently successful to now permit the exit of USAID from the region? In what manner and period of time should the USAID IAD program end its assistance to the Tropics of Cochabamba to best ensure sustained returns to past investments and the region's continued growth and development.<sup>11</sup>
4. How effective have IAD investments been in the Yungas in terms of promoting sustainable, diversified development and coca control? Has the mix of investments thus far been appropriate? What should be the mix in the future and how can the Mission best support both diversified development and sustainable coca control? Has the regional distribution of programs in the Yungas been appropriate in terms of supporting diversified development and coca control? What should be the distribution in the future and what should be the basis for determining regional distribution?
5. How can the Mission further strengthen its cooperation and coordination in the sphere of IAD with the Government of Bolivia, other internationally supported efforts, and other key stakeholders in a manner that is feasible in consideration of institutional capacity, political context, and other contributing factors. How should the Mission evolve its programs and mode of operation to strengthen host country ownership, institutional capacity, and other goals of the Paris Declaration on Aid Effectiveness?
6. What other approaches to integrated alternative development might be called for in the current policy and country context and what would be required for their success?

#### **4. Roles and Responsibilities**

The principal role of the contracted team is to undertake and complete the assessment described herein. The contracted team shall be responsible for presenting a work plan, coordinating all needed tasks, organizing field trips, obtaining appointments, writing, editing, presenting and finalizing the midterm and final reports.

The contracted team will report to and be under the direct supervision of the Integrated Alternative Development (IAD) Office Director, as the Cognizant Technical Officer (CTO).

---

<sup>11</sup> Since the initial drafting of this SOW, leaders of the coca federation in the Chapare announced their intention to expel USAID from the region (June 24), an act which has affected program planning and implementation.

The contracted team should work with other IAD CTO's and staff as well as EPB counterparts as appropriate and necessary to fulfill work requirements.

### **5. Deliverables and Reports**

The contracted team shall submit a mid-term report and presentation of findings to the IAD Office and USAID Mission, EPB and other stake holders as appropriate. Following IAD Office review, discussions and input, the contracted team shall proceed and submit a final report including a presentation.

The contracted team shall submit two copies of the final report in Spanish and English along with the electronic version

### **6. Period and Place of Performance**

The Assessment Team will be required to perform tasks in La Paz, Bolivia and will also travel to activity sites within the project implementation areas. The anticipated start date for this assessment is o/a January 20, 2009. Duration of the entire assessment is expected to be approximately 30 working days.