



*Estado Plurinacional de Bolivia*



**MANUAL DE OPERACIONES  
PROYECTO DE ALIANZAS RURALES  
PAR II  
– FINANCIAMIENTO ADICIONAL –**

**2017**



## Índice General

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. Presentación.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>II. Aspectos generales.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1. Antecedentes y justificación del proyecto .....  | 3         |
| 2. Objetivo .....   | 5         |
| 3. Principios esenciales.....   | 6         |
| 4. Componentes .....  | 6         |
| 4.1. Componente 1: Apoyo Institucional .....  | 6         |
| 4.2. Componente 2: Implementación de alianzas rurales.....                                | 10        |
| 4.3. Componente 3: Gestión del Proyecto .....   | 14        |
| 5. Áreas del proyecto .....   | 15        |
| 5.1. Priorización de áreas .....  | 15        |
| 6. Beneficiarios .....  | 18        |
| 7. Criterios de elegibilidad.....   | 19        |
| 7.1. Criterios de elegibilidad para beneficiarios .....                                   | 19        |
| 7.2. Criterios de elegibilidad para organizaciones de productores .....                   | 20        |
| 7.3. Criterios de elegibilidad para los compradores.....                                  | 20        |
| 7.4. Criterios de elegibilidad para el financiamiento de obras de infraestructura pública | 20        |
| 7.5. Criterios de elegibilidad para el financiamiento de asistencia técnica regional..... | 21        |
| 8. Aspectos Sociales .....  | 21        |
| 8.1. Objetivos Sociales y salva guardas sociales .....                                    | 21        |
| 8.2. Sensibilización Social de las Alianzas .....   | 22        |
| 8.3. Características Sociales del área del proyecto.....                                  | 23        |
| 8.4. Riesgos Potenciales .....  | 23        |
| 9. Manual de Gestión Ambiental.....   | 24        |
| 9.1. Objetivo del manual ambiental .....  | 24        |
| 9.2. Principios y políticas ambientales.....  | 24        |
| 9.3. Criterios ambientales de elegibilidad .....  | 24        |
| 9.4. Criterios ambientales en la priorización de las Alianzas.....                        | 25        |
| 10. Financiamiento e instrumentos de financiación .....                                   | 25        |
| 10.1. Aporte del crédito del Banco Mundial.....   | 25        |
| 10.2. Cofinanciamiento nacional y local .....   | 26        |
| <b>III. Marco Institucional.....</b>  | <b>28</b> |
| 1. Principios generales.....  | 28        |
| 2. Relacionamiento institucional entre actores .....                                      | 28        |
| 3. Instituciones a nivel nacional .....   | 29        |
| 3.1. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) .....                               | 30        |
| 3.2. Unidad de Coordinación Nacional del PAR II .....                                     | 30        |
| 4. Instituciones a nivel regional.....  | 33        |
| 4.1. Unidades Operativas Departamentales para las Alianzas (UOD - PAR II).....            | 33        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2. Alianzas Rurales Productivas .....   | 35        |
| 4.3. Entidades Evaluadoras.....   | 38        |
| 4.4. Agentes Prestadores de Servicios.....  | 38        |
| 5. Facilitadores, Acompañantes y Gestores .....   | 38        |
| 6. Selección y contratación del equipo técnico del PAR II.....                                  | 40        |
| <b>IV. Modelos de las alianzas productivas y de intervención .....</b>                          | <b>40</b> |
| 1. Definición.....  | 41        |
| 2. Principios Operativos.....   | 41        |
| 3. Modelos de Intervención de subproyectos de Alianzas.....                                     | 42        |
| 3.1. Modelo I (Financiamiento Integral de las Alianzas).....                                    | 43        |
| 3.2. Modelo II (Apoyo en Asistencia Técnica).....   | 45        |
| 3.3. Modelo III (Apoyo para Acceso al Crédito) .....  | 46        |
| 3.4. Subproyectos de infraestructura pública .....  | 47        |
| 3.5. Servicios externos del PAR II.....   | 49        |
| 3.6. Fortalecimiento de las OPPs, proveedores de servicios y gobiernos municipales. ....        | 49        |
| 4. Ciclo de los subproyectos .....  | 54        |
| 4.1. Sub proyectos de alianzas rurales .....  | 54        |
| 4.2. Elegibilidad de los sub proyectos.....   | 59        |
| 4.3. Evaluación de oportunidad.....   | 59        |
| 4.3.1. Criterios de aplicación para la Evaluación de Oportunidad de subproyectos de alianzas 59 |           |
| 4.4. Evaluación de los Planes de alianza .....  | 60        |
| 4.4.1. Evaluación financiera ex ante Modelo I de Alianzas.....                                  | 60        |
| 4.4.2. Evaluación social.....   | 63        |
| 4.4.3. Evaluación ambiental .....   | 63        |
| 4.4.4. Evaluación del proceso productivo.....   | 64        |
| 4.4.5. Verificaciones de campo.....   | 64        |
| 4.4.6. Evaluación para asistencia técnica .....   | 65        |
| 5. Evaluación del Modelo de Acceso al Crédito .....   | 65        |
| 6. Priorización de Alianzas.....  | 66        |
| 7. Documentación para presentación de solicitudes y planes .....                                | 66        |
| 7.1. Documentación para organización.....   | 66        |
| 7.2. Documentación legal para ejecución de planes de alianzas .....                             | 67        |
| <b>V. Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación. ....</b>                                  | <b>68</b> |
| 1. Sistema de monitoreo .....   | 68        |
| 1.2. Objetivos del sistema de monitoreo y evaluación.....                                       | 69        |
| 1.3. Enfoque .....  | 69        |
| 1.4. Finalidad del Proyecto .....   | 70        |
| 1.5. Objetivo de Desarrollo del Proyecto .....  | 70        |
| 1.6. Flujograma general del proceso de monitoreo de alianzas y subproyectos municipales 70      |           |
| 1.7. Sistema informático de Monitoreo y Evaluación del Proyecto .....                           | 71        |
| 1.8. Comunicación de la información generada en el sistema de monitoreo y evaluación 71         |           |
| 1.9. Matriz de resultados del Proyecto.....   | 72        |
| 2. Monitoreo: mecanismos, indicadores, instrumentos y herramientas.....                         | 79        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.1. Monitoreo a nivel nacional.....  | 79         |
| 2.3. Monitoreo a Nivel local .....  | 85         |
| 2.4. Monitoreo al funcionamiento del proyecto .....   | 87         |
| 2.5. Seguimiento a la ejecución de las alianzas rurales.....  | 88         |
| 2.6. Seguimiento a la ejecución de los subproyectos municipales.....  | 89         |
| 2.7. Cierre de alianzas.....  | 89         |
| 3. Sistema de información.....  | 90         |
| 4. Evaluación de medio término, final y de impacto.....   | 91         |
| 4.1. Evaluación de medio término.....   | 91         |
| 4.2. Evaluación final.....  | 92         |
| 4.3. Evaluación de impacto.....   | 92         |
| 4.4 Organización institucional para el monitoreo.....   | 92         |
| <b>VI. Sistemas de adquisiciones y contrataciones .....</b>   | <b>94</b>  |
| 1. Aspectos generales.....  | 94         |
| 2. Marco legal.....   | 94         |
| 3. Plan de adquisiciones y contrataciones (PAC).....  | 94         |
| 3.1. Conducción del proceso .....   | 95         |
| 3.2. Estructura institucional para adquisiciones.....   | 95         |
| 3.3. Plan de capacitación en adquisiciones. ....  | 97         |
| 4. Aspectos específicos.....  | 98         |
| 4.1. Unidad de Coordinación Nacional PAR II (UCN-PAR II) y unidades operativas departamentales (UOD's) .....  | 98         |
| 5. Contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras .....                                 | 100        |
| 5.1. Contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras, por la UCN-PAR II y las UOD's..... | 100        |
| 5.2. Adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras por la UCN-PAR II y las UOD's.....   | 105        |
| 5.3. Contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras, por las OPP's.....                 | 107        |
| <b>VII. Sistema Administrativo Financiero.....</b>  | <b>108</b> |
| 1. Relación con Procedimientos de Operaciones.....  | 109        |
| 2. Procedimientos del Sistema Administrativo Financiero .....   | 110        |
| 2.1. Formulación, Modificación y Ejecución Presupuestaria.....  | 111        |
| 2.1.1 Formulación Presupuestaria .....  | 111        |
| 2.1.2. Modificación Presupuestaria .....  | 113        |
| 2.1.3. Ejecución Presupuestaria .....   | 113        |
| 2.2. Procedimientos Gestión de Pagos y Descargos .....  | 114        |
| 2.2.1 Gestión de Pagos a facilitadores. ....  | 114        |
| 2.2.3. Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de Productores .....   | 116        |
| Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de productores: primer desembolso....   | 116        |
| 2.2.4. Ejecución de actividades y presentación de descargos de la OPP.....  | 118        |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.5. Registro de actividades y presentación de descargos.....                                   | 118 |
| 2.2.6. Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de productores segundos o más desembolsos..... | 120 |
| 2.3. Programación de Hitos.....   | 122 |
| Primer hito.....  | 123 |
| Segundo y tercer hito.....  | 123 |
| Último hito.....  | 124 |
| 2.4. Procedimiento de Gestión de Contrapartes.....  | 124 |
| 2.4.1. Gestión de Contrapartes de Organizaciones de Productores.....                              | 124 |
| Gestión de Contrapartes de los Servicios de Asistencia Técnica Regional.....                      | 125 |
| 2.5. Registro de ejecución física y financiera de Subproyectos Municipales.....                   | 126 |
| 2.6. Solicitud de Desembolsos al financiador.....   | 126 |
| 2.6.1. Cuenta Designada.....  | 126 |
| 2.6.2. Proceso de Solicitud de Desembolso al financiador.....                                     | 128 |
| 2.7. Procedimientos Administrativos para el funcionamiento del Fondo Rotativo.....                | 129 |
| 2.7.1. Procedimientos de Control y Monitoreo Financiero.....                                      | 129 |
| 2.7.2. Control y Monitoreo del Presupuesto.....   | 129 |
| 2.7.3. Procedimiento de Emisión de Estados Financieros.....                                       | 130 |
| 3. Administración Financiera en las Organizaciones de productores.....                            | 131 |
| 3.1. Procedimientos Específicos.....  | 131 |
| 4. Políticas de Contabilidad.....   | 133 |
| 4.1. Estados Financieros.....   | 134 |
| 5. Auditoria.....   | 135 |

## INDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| TABLA 1 COMPONENTE APOYO INSTITUCIONAL.....                                    | 7   |
| TABLA 2 COMPONENTE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALIANZAS .....                        | 10  |
| TABLA 3 GESTIÓN DEL PROYECTO .....   | 14  |
| TABLA 4 BOLIVIA: POBREZA EXTREMA RURAL .....                                   | 16  |
| TABLA 5 COMUNIDADES SEGÚN CARENCIA DE SERVICIOS BÁSICOS Y VBP .....            | 16  |
| TABLA 6 CLASIFICACIÓN Y AGRUPACIÓN DE LAS COMUNIDADES .....                    | 17  |
| TABLA 7 CATEGORÍAS DE LAS COMUNIDADES .....                                    | 17  |
| TABLA 8 POBLACIÓN RURAL POTENCIAL BENEFICIARIA PAR II .....                    | 18  |
| TABLA 9 CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD.....   | 19  |
| TABLA 10 CRÉDITO BM POR COMPONENTE Y SUB COMPONENTE .....                      | 25  |
| TABLA 11 CLASIFICACION Y AGRUPACIÓN DE LAS COMUNIDADES .....                   | 42  |
| TABLA 12 CARACTERIZACIÓN DE ALIANZAS MODELO I.....                             | 44  |
| TABLA 13 CARACTERIZACIÓN DE LAS ALIANZAS MODELO II .....                       | 45  |
| TABLA 14 CARACTERIZACION DEL MODELO III.....                                   | 46  |
| TABLA 15 CARACTERIZACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA REGIONAL.....                | 53  |
| TABLA 16 CARACTERIZACIÓN DE SUBPROYECTOS MUNICIPALES .....                     | 48  |
| TABLA 17 MATRIZ DE ACTORES Y ROLES .....                                       | 63  |
| TABLA 18 CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE LAS ALIANZAS.....                        | 66  |
| TABLA 19 ESTRUCTURA GENERAL DEL PROCESO DE MONITOREO. ....                     | 69  |
| TABLA 20 MATRIZ DE RESULTADOS DEL PROYECTO .....                               | 73  |
| TABLA 21 PROCESO DE MONITOREO EN LA UNIDAD DE COORDINACIÓN NACIONAL .....      | 79  |
| TABLA 22 PROCESO DE MONITOREO EN LAS UNIDADES OPERATIVAS DEPARTAMENTALES ..... | 82  |
| TABLA 23 PROCESO DE MONITOREO DE LAS ALIANZAS RURALES .....                    | 86  |
| TABLA 24 TALLERES DE CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE M&E .....                | 87  |
| TABLA 25 LISTA DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....    | 110 |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|  |     |
|--|-----|
| Imagen: 1 Mapa de Clasificación y Agrupación de las Comunidades.....                     | 18  |
| Imagen: 2 Relacionamiento Institucional y Flujo de Servicios y Recursos del PAR II ..... | 29  |
| Imagen: 3 Estructura Funcional de la Unidad de Coordinación Nacional .....               | 31  |
| Imagen: 4 Estructura Funcional Unidad Operativa Departamental .....                      | 35  |
| Imagen: 5 Esquema General del Monitoreo de las Alianzas y Subproyectos Municipales ..... | 71  |
| Imagen: 6 Proceso de Monitoreo en las UOD'S .....  | 81  |
| Imagen: 7 Proceso de Monitoreo de las Alianzas Rurales.....                              | 85  |
| Imagen: 8 Relación Proceso de Operaciones y Sistema Financiero del Proyecto .....        | 109 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

### CAPITULO II ASPECTOS GENERALES

- Anexo II.01 Marco Lógico PAR AF
- Anexo II.02 Estrategia Comunicación
- Anexo II.03 Flujo General sub proyectos municipales PAR II AF
- Anexo II.04 Distribución de comunidades por pobreza
- Anexo II.05 Población por áreas PAR II AF
- Anexo II.06 Criterios empresariales
- Anexo II.07 Lista de Exclusión PAR II AF
- Anexo II.08 Reasentamiento PAR II AF
- Anexo II.09 Guía para el diagnóstico de capacidades a OPP - PAR II
- Anexo II.10 Marco de Gestión social PAR II AF
- Anexo II.11 EvaL. social y plan de acción PAR II AF
- Anexo II.12 Marco de Gestión Ambiental del PAR II AF
- Anexo II.13 Manual de Gestión Ambiental PAR II AF
- Anexo II.14 Manual Estándares Mitigación Ambiental PAR II AF
- Anexo II.15. MIP -General 2016 PAR II AF
- Anexo II.16. MIP por cultivo 2016 PAR II FA
- Anexo II.17 Manual de procedimientos FPS -PAR II AF
- Anexo II.18 Marco de pueblos indígenas PAR II AF

### ANEXOS CAPITULO III MARCO INSTITUCIONAL

- Anexo III.01 Términos de Referencia
- Anexo III.02 Convenio Interinstitucional MDRYT PAR - FPS
- Anexo III.03 Convenio MDRYT\_PAR - Gobernación
- Anexo III.04 Convenio de Financiamiento MDRYT\_PAR - FPS - GM
- Anexo III.05 Modelo compraventa PPS-comprador
- Anexo III.06 Carta de Intenciones
- Anexo III.07 Carta de presentación de la alianza
- Anexo III.08 Convenio MDRYT PAR - PPs
- Anexo III.09 Convenio AT REGIONAL

### ANEXOS CAPÍTULO IV MODELO DE LAS ALIANZAS

- Anexo Informes de solicitud IV.09.02
- Anexo IV.01 Guía de Formulación del Plan de Alianza Modelo 1
- Anexo IV.01 Hoja de cálculo flujo de fondos ganadería leche 2C
- Anexo IV.01.04 Estrategia de fortalecimiento organizacional
- Anexo IV.01.05 Estrategia de educación financiera
- Anexo IV.01.06 Estrategia de manejo y administración de Fondos Rotatorios
- Anexo IV.01.06 Fondo rotatorio
- Anexo IV.02 Guía del acompañante PAR II
- Anexo IV.03 Guía de Cierres de Alianzas PAR II
- Anexo IV.04 Modelo Convocatoria
- Anexo IV.05 Formulario de Solicitud AT PAR modelo 2 final



Anexo IV.05 Formulario de solicitud Modelo 1  
Anexo IV.05 Formulario de Solicitud PAR modelo 2 y 3  
Anexo IV.05 Formulario de Solicitud PAR modelo 3  
Anexo IV.05 Guía formulario solicitud de apoyo financiero modelo I  
Anexo IV.06.01 Evaluación de Oportunidad Gabinete  
Anexo IV.06.02 Verificación de campo a solicitudes  
Anexo IV.06.03 Evaluación de Oportunidad Capacidad de Gestión Productiva y Comprador  
Anexo IV.07 Ficha de evaluación técnica de oportunidades  
Anexo IV.08 Justificación y selección subproyecto municipal  
Anexo IV.09 Formulario Evaluación Estudios Diseño Final Sub proy Municipales  
Anexo IV.09.02.01 Informe solicitud de pago I13  
Anexo IV.09.02.02 Informe técnico I16  
Anexo IV.09.02.03 Informe técnico pago consultor I14  
Anexo IV.10 Evaluación productiva para UCN

#### **ANEXOS CAPITULO V SISTEMA DE MONITOREO SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Anexo V.01 Monitoreo de alianzas  
Anexo V.02 Manual técnico de monitoreo de alianzas  
Anexo V.03 Indicadores Financieros  
Anexo V.04 TDR evaluación de medio término  
Anexo V.06 Flujo del ciclo de las alianzas  
Anexo V.07 Flujo del ciclo de obras públicas

#### **ANEXOS CAPITULO VI ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**

ANEXO VI.1 Regulaciones de adquisiciones  
ANEXO VI.1.1 (Modelo contrato consultor por producto)  
ANEXO VI.1.2 (Modelo contrato consultor de línea)  
ANEXO VI.1.3 (Modelo contrato consultor de línea área financiera)  
ANEXO VI.1.4 (Modelo contrato consultor de línea (apoyo administrativo))  
ANEXO VI.1.5 Solicitud de oferta a nivel nacional  
ANEXO VI.1.6 Solicitud de cotizaciones  
ANEXO VI.1.7 Sistema Basado en Calidad y Costo  
ANEXO VI.1.8 Consultor Individual  
ANEXO VI.2 (Normas anticorrupción)  
ANEXO VI.3 (Manual OPP'S)

#### **ANEXOS CAPITULO VII SISTEMA ADMINISTRATIVO**

Anexos VII.01 Presupuesto  
Anexo VII.00 Diagramas de Flujos Administrativos(Visio)  
Anexo VII.02 Solicitud de pago del facilitador o acompañante  
Anexo VII.03 Informe de revisión técnica  
Anexo VII.04 Informe financiero Solicitud de pago por Servicios de Consultoría  
Anexo VII.05 Solicitud de pago acompañamiento o facilitador  
Anexo VII.06 Informe mensual acompañante  
Anexo VII.07 Informe técnico del acompañante  
Anexo VII.08 Informe técnico especialistas pago consultores  
Anexo VII.09 Nota de solicitud de Transferencia OPP  
Anexo VII.10 Nota de solicitud de Transferencia UOR  
Anexo VII.11 Formulario de aprobación de transferencia  
Anexo VII.12 Nota de aviso de transferencia a OPP

- Anexo VII.13 Acta de aprobación en asamblea de rendición de cuentas
- Anexo VII.14 Nota de presentación de descargo de la OPP
- Anexo VII.15 Informe de seguimiento físico - financiero SIGG
- Anexo VII.16 Informe de verificación física SIGG
- Anexo VII.17 Informe de verificación financiera SIGG
- Anexo VII.18 IFRs
- Anexo VII.19 Ciclo contable
- Anexo VII.20 TDRs Auditoría Externa
- Anexo VII.21 TDRs Auditoría Adquisiciones

## **Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras**

### **Proyecto de Alianzas Rurales II- Financiamiento Adicional (PARII-FA)**

### **Manual Operativo**

#### **I. Presentación**

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), de acuerdo a los términos y las condiciones para la contratación de préstamo del Banco Mundial (BM) para la implementación del Proyecto de Alianzas Rurales II (PAR II-FA), presenta el Manual de Operaciones.

El diseño del Proyecto de Alianzas Rurales II, en su fase de financiamiento adicional, descrito en este Manual, es resultado de un proceso de análisis y consulta sobre la problemática rural en Bolivia y la experiencia de la fase de ejecución del Proyecto de Alianzas Rurales (PAR I) sistematizado en la evaluación de impacto, los resultados registrados en el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG), la evaluación de medio término, los aportes de las misiones de supervisión, estudio de sostenibilidad y otros complementarios. Igualmente, sobre la experiencia de implementación del PAR II bajo el crédito AIF 5170 BO, el proyecto consolida un enfoque del desarrollo rural a partir de las oportunidades que pueda presentar el mercado agropecuario y no-agropecuario, para que los pequeños productores organizados lleguen en mejores condiciones, a través de alianzas con los mismos agentes del mercado.

Se ha probado que los habitantes rurales mejoran sus capacidades productivas en cantidad y calidad requeridas por el mercado, por lo que el Proyecto de Alianzas Rurales II orienta su apoyo a un fin y plazo determinado. Garantiza la continuidad y sostenibilidad del sistema productivo bajo completa responsabilidad del beneficiario, en los siguientes niveles:

1. A nivel de finca o unidad productiva familiar por la rentabilidad del sistema que incrementa los ingresos de los pequeños productores.
2. A nivel de organización de productores por los bienes y servicios comunes que presta a sus miembros generando economías de escala que reducen los costos de producción.
3. A nivel de mercado generado relaciones estables y de confianza entre productores y compradores donde todos asumen riesgos y generan ganancias.

El enfoque de implementación del proyecto incluye las transferencias directas por parte del Proyecto a los pequeños productores legalmente organizados, fortaleciendo su capacidad de organización, gestión, administración y rendición de cuentas, con criterios y buenas prácticas empresariales.

Este Manual, fue elaborado para viabilizar estos objetivos y operar el Proyecto de Alianzas Rurales II (FA), garantizando un uso eficiente, efectivo y transparente de los recursos del crédito y lograr los impactos esperados en el desarrollo rural; por lo que proporciona las directrices y los procedimientos, entre otros, para la evaluación de solicitudes de financiamiento, tratamiento ambiental y social, para el monitoreo y evaluación en los diferentes niveles de operación del proyecto, administrativo – financieros, en las distintas fases de su ejecución. Constituye el instrumento guía para todas las instituciones involucradas.

El Manual contiene, entre otros, los siguientes aspectos:

- Manejo del proyecto, coordinación e informes
- Procedimientos para la adquisición de bienes, contratación de consultores y servicios.
- Reglamento para las transferencias público (del PAR II-FA) – privadas (a las organizaciones de pequeños productores).
- Procedimientos para el tratamiento y financiamiento de inversión pública requerida por los pequeños productores rurales.

- Procedimientos para desembolsos.
- Marco de resultados y plan de implementación.
- Sistemas de Contabilidad y Aspectos de Auditoría.

Define los términos, normas, mecanismos y niveles de responsabilidad, que permitirán homogeneizar las acciones para una óptima implementación y un eficiente uso y destino de los recursos.

Ing. Jhonny Delgadillo Aguilar

**COORDINADOR GENERAL PROGRAMA EMPODERAR  
PROYECTO DE ALIANZAS RURALES II**

## II. Aspectos generales

### 1. Antecedentes y justificación del proyecto

En el marco de la Política para la Revolución Rural, el Gobierno Nacional promulgó el Decreto Supremo No. 29315 de 17 de octubre de 2007, creando cuatro Unidades Desconcentradas, bajo dependencia del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (hoy Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras - MDRyT), con el propósito de ejecutar programas y proyectos en el marco de sus atribuciones y competencias. Una de estas, es la Unidad desconcentrada Programa EMPODERAR, que se implementó a partir de la estructura del Proyecto de Alianzas Rurales (PAR).

El DS 29315, determina que las transferencias monetarias y/o en especie, condicionadas o auto condicionadas, público-públicas o público - privadas constituyen uno de los principales mecanismos operativos de estas Unidades, destinadas al cumplimiento de sus objetivos. También establece que las Unidades Desconcentradas se encuentran facultadas para realizar transferencias público - privadas de acuerdo a lo establecido por los contratos o convenios respectivos, previa inscripción en el Presupuesto General de la Nación.

La política para el desarrollo sectorial agrícola y en general rural tuvo un ajuste sustancial en el último trimestre del año 2016. A partir de las orientaciones y el Decreto Supremo de Situación de Emergencia Nacional N° 2987 de fecha 21 de noviembre de 2016, las instituciones dependientes del MDRYT ajustaron sus enfoques de intervención para poner en práctica las orientaciones del Gobierno en materia de inversiones. De esta manera, el Proyecto PAR ha realizado un ajuste al objetivo del proyecto y a las previsiones presupuestarias de la Ampliación del Financiamiento.

El Programa EMPODERAR tiene como objetivos: i) Apoyar de forma integral al desarrollo de iniciativas productivas agropecuarias, agroforestales, y de otras iniciativas productivas no agropecuarias, adaptadas a las propias visiones culturales de las poblaciones locales, ii) Fortalecer las capacidades institucionales locales para impulsar el desarrollo productivo rural.

El Convenio de Crédito – 5170 - BO de la Asociación Internacional de Fomento del Grupo del Banco Mundial (AIF), aprobado mediante Ley N° 354 del 3 de abril de 2013, establece como agencia ejecutora al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) a través de la Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto de Alianzas Rurales II (PAR II). En correspondencia con el Plan Sectorial “Revolución Agraria, Rural y Forestal”, el PAR II constituye la base del Programa EMPODERAR como Unidad Desconcentrada del MDRYT.

El Convenio de Préstamo firmado el 28 de julio de 2017 entre el Estado Plurinacional de Bolivia y el Banco Mundial con recursos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), le permite al Proyecto de Alianzas Rurales II contar con \$US. 100 millones para continuar con sus actividades y enfatizar en inversiones de riego tecnificado y resiliencia climática.

El Proyecto de Alianzas Rurales II, en su etapa original y en la fase de financiamiento adicional, se constituye en un operador de las políticas públicas definidas en el Plan General de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020 (PGDES) “en el marco del desarrollo integral para Vivir Bien” aportando al pilar 6: SOBERANÍA PRODUCTIVA CON DIVERSIFICACIÓN DESARROLLO INTEGRAL SIN LA DICTADURA DEL MERCADO CAPITALISTA. Este proceso planteado por el Gobierno busca consolidar el desarrollo integral en equilibrio y armonía con la Madre Tierra, donde la agricultura, industria y otros sectores económicos tienen un rol importante para sostener el desarrollo económico y social del país, en el marco de una economía plural.

Uno de los mayores desafíos presentados por el Gobierno está en lograr un crecimiento significativo del sector agropecuario como parte de la diversificación económica - productiva, considerando el desarrollo de sistemas productivos sustentables en armonía con la Madre Tierra.

Hacia el 2020 se tiene prevista la expansión de la actividad agropecuaria en el marco de sistemas productivos más integrales que garanticen las capacidades de regeneración de las funciones ambientales y componentes de la naturaleza, el fortalecimiento de las capacidades de los actores productivos de la economía plural con énfasis en los pequeños productores y el fortalecimiento de las capacidades del Estado para el acompañamiento al sector con actividades de control, regulación y provisión de servicios financieros y no financieros.

Es fundamental incrementar la producción agrícola y de la producción pecuaria para mejorar sustancialmente la oferta de alimentos, por lo que el PAR II se constituye en una herramienta importante para el PGDES.

El PAR demostró que es un medio para que los productores rurales mejoren su acceso a los mercados. Incluyendo un crédito de Financiamiento Inicial, aprobado en 2006 y 2009, los costos totales del proyecto superaron los US\$ 100 millones financiados por la AIF. Todos los fondos de PAR están comprometidos y se atendió las últimas solicitudes de transferencias de recursos para la implementación de asistencias técnicas a fines del 2016. El Proyecto tiene un historial de implementación que ha sido invariablemente satisfactorio.

El Proyecto de Alianzas Rurales, en su primera fase apoyo a 28.896 familias organizadas en 768 organizaciones de pequeños productores. Las inversiones realizadas por los productores alcanzaron un total de Bs. 410.491.343, donde el PAR transfirió recursos por Bs. 284.773.683 (69%) y las contrapartes de las familias de productores sumaron Bs. 125.717.660 (31%). Los resultados presentados por el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado muestran un incremento promedio en la producción de los productos apoyados del 58% y del volumen de ventas en un 57%, porcentaje superior en 18% respecto al promedio programado en la evaluación de los planes de alianzas, resultados que se deben principalmente a un incremento porcentual promedio del 27% en el rendimiento logrado por los productores beneficiarios del PAR I.

El “PAR” logró incrementar los ingresos de los pequeños productores organizados con un enfoque del desarrollo rural a partir de alianzas productivas entre pequeños productores rurales organizados y el comprador, basadas en las oportunidades del mercado, mediante transferencias directas de recursos a los miembros de las alianzas y fortaleciendo su capacidad de organización, gestión, administración y rendición de cuentas. Un estudio de evaluación de impacto realizado el año 2015, permitió demostrar que los beneficiarios lograron un ingreso superior en 32% en relación con los no beneficiarios, como producto del incremento en la producción y comercialización de sus productos.

El crédito 5170 - BO para el PAR II, por el monto de DEG 32.9 millones, empezó su implementación de campo a principios de 2014. Las variaciones en el tipo de cambio de los Derechos Especiales de Giro (DEG) con el Dólar (US\$), logró una reducción del presupuesto de US\$ 50 millones a US\$ 46, limitando el número de beneficiarios y subproyectos a ser financiados. La implementación del proyecto ha sido completamente satisfactoria, para ambos Objetivos de Desarrollo y Progreso, previendo concluir con los desembolsos a las OPPs hasta mediados del 2017 y con los sub proyectos municipales hasta agosto del 2017.

Por la reducción del presupuesto en dólares americanos, la meta original del Proyecto de apoyar con financiamiento a 645 alianzas con planes de negocios viables no fue superada, alcanzando a 545 Organizaciones de Pequeños Productores que recibieron transferencias de recursos para ejecutar sus proyectos. Para último trimestre de 2017, tomando en consideración el progreso físico y financiero, así como calidad en la implementación, el proyecto logró sus Objetivos de Desarrollo, incrementando el volumen de ventas en más del 35% de las alianzas que concluyeron el apoyo financiero. El proyecto logró lo meta de apoyar a 100 organizaciones de productores con asistencia técnica productiva o de acceso al crédito. Más del 35% de los beneficiarios son socias mujeres. El 97% de las OPPs son Asociaciones de productores sin fines de lucro. Las alianzas aprobadas comparten ciertas características: (i) representan

claras oportunidades de mercado: (ii) los productores cubren como mínimo el 30% del costo del subproyecto; (iii) Los compradores en su mayoría tienen experiencia y la capacidad de comercializar la producción deseada; (iv) algunos compradores están dispuestos a pagar precios extra por productos que cumplan sus especificaciones técnicas y están involucrados en proporcionar ellos mismos asistencia técnica; (v) los productores incrementarán los niveles de producción en un 30% en promedio; (vi) Las ganancias de los productores se incrementarán en un monto mayor (dependiendo de las fluctuaciones de precio) y (vii) se espera que los ingresos de los productores crezcan más de lo estimado durante la valoración del proyecto. Los subproyectos están entregando los beneficios económicos esperados y el análisis de las alianzas bajo implementación indica que la TIR esperada para el proyecto en su totalidad será fácilmente superada. Para la nueva etapa del proyecto, se tiene previsto US\$ 120 millones para su implementación.

El Gobierno está alentado por los resultados de campo, por el fuerte apoyo al proyecto expresado por organizaciones indígenas y campesinas empoderadas, y por el impacto que el proyecto está teniendo en respuesta a demandas de mercado, incrementando el suministro de alimentos y mejorando el servicio de provisión a los productores rurales pobres sin imponer mayor demanda de logística y organización en los ministerios de línea. La trayectoria exitosa del proyecto está sustentada por un juego de instrumentos de implementaciones bien aplicados, operados por un equipo profesional y experimentado.

El PAR II FA seguirá apoyando la agenda del Gobierno enfocada a aliviar la pobreza y promover el crecimiento, priorizando la resiliencia al cambio climático. La alta vulnerabilidad climática de la agricultura, entre otros, se debe a que la mayoría de los pequeños productores producen a secano. Otro problema está en la baja eficiencia en el uso del agua para riego.

El PAR II atendió una demanda del 5,7 por ciento de las inversiones a través de las alianzas productivas para la modernización del riego, como consecuencia con una mayor eficiencia en el uso del agua. Con estos fondos, las Organizaciones de Pequeños Productores (OPP) han podido instalar o reemplazar componentes centrales de los equipos de riego (p.ej. aspersores), y construir pequeños tanques o instalar tuberías. Con el PAR II FA, estas inversiones serán orientadas a proporcionar paquetes tecnológicos para lograr mejoras significativas en la eficiencia del uso del agua para riego e incrementar la contraparte por productor beneficiario, permitiendo que las mejoras tecnológicas sean más asequibles.

La demanda que se pretende generar será lograda, trabajando en coordinación con el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego, los Gobiernos Municipales y las asociaciones de regantes, para llegar a las áreas con el mayor potencial. El PAR II FA también incentivará inversiones complementarias para apoyar acciones de resiliencia climática.

La demanda viable para el proyecto ha excedido las expectativas y existe un gran número de propuestas pendientes de pequeñas asociaciones productoras que quieren participar en el proyecto, así como un incremento de demandas para intervención en planes de alianzas fuera del área del PAR II. La expansión a nuevas áreas de proyecto deberá proceder de forma fluida, dado a que las operaciones en campo serán puestas a cargo de unidades de proyecto desconcentradas (UODs) y consultores locales que proveerán todos los soportes necesarios a productores potenciales y compradores sobre la forma de organizar, formar alianzas y diseñar planes de alianzas. Los resultados del proyecto se expandirán a una mayor área del país, ayudando a consolidar los modelos de alianzas propuestos por el proyecto, incrementando los ingresos de un mayor número de productores rurales pobres, generando demandas de trabajo y aumentando el volumen de producción.

## 2. Objetivo

El objetivo del PAR II es “mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo-rurales”.

Mediante el modelo de alianzas productivas, el PAR contribuirá en el mediano y largo plazo a mejorar el ingreso de las familias rurales y a aliviar la pobreza ([Anexo II.01 Marco Lógico](#)).

Para lograr dicho objetivo, el proyecto:

- Promueve alianzas productivas entre las diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y los compradores.
- Consolida el empoderamiento de los productores rurales a través de la formalización y el fortalecimiento de organizaciones de base auto gestionadas.
- Mejora el acceso a activos productivos, tecnología y servicios financieros.
- Promueve servicios profesionales y técnicos más eficaces, receptivos y responsables a nivel local.
- Mejora de la sostenibilidad ambiental de las prácticas productivas.

La articulación de los pequeños productores organizados con el mercado, para el proyecto, tiene como instrumento a la **“alianza rural”** que se define como: un “acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales y otros actores económicos, donde todos ponen, arriesgan y ganan, asegurando continuidad del acuerdo en el mediano y largo plazo”.

### 3. Principios esenciales

Los acuerdos económicos entre pequeños productores rurales organizados y los agentes del mercado, para ser apoyados por el PAR II, tendrán como base los siguientes principios esenciales:

- **Apoyo a oportunidades**, no a necesidades, identificadas con la participación de pequeños productores organizados del nivel local.
- **Apoyo simultáneo a la oferta y la demanda**, asegurando la mayor llegada al mercado para el productor y la focalización de los esfuerzos de los productores en la “producción con demanda”.
- Las **alianzas deben ser sostenibles** desde la perspectiva ambiental, social, económica y financiera.
- **Diferentes canales de transferencia para inversiones públicas y privadas productivas;**
- los **miembros deben compartir los riesgos**, en las fases de producción, transformación y comercialización donde todos aportan, arriesgan y ganan.
- **Establecimiento de techos de financiación** para permitir una colocación racional de los recursos limitados del proyecto (cada grupo de productores será elegible a un techo máximo de financiación calculado en la base de un límite por productor, y asociado a las reglas del proyecto sobre equidad y apoyo a los más pobres);
- **Determinación de reglas de juego transparentes** para acceder a recursos, elegibilidad, aprobación y priorización de propuestas.
- El **apoyo para la inversión** en las alianzas se otorga únicamente cuando no sea posible conseguir otra fuente de financiación y sea necesario para el cierre del acuerdo de negocios de las alianzas.
- Apoyo en asistencia técnica a organizaciones de productores que alcanzaron **resultados exitosos** con el Programa EMPODERAR.

### 4. Componentes

Para el logro del objetivo, el proyecto cuenta con tres componentes:

#### 4.1. Componente 1: Apoyo Institucional



**Tabla 1 Componente Apoyo Institucional**

| Componente/ Subcomponente   | Contribución<br>BM US\$ | % del<br>total |
|---|-------------------------|----------------|
| <b>Apoyo Institucional</b>  | <b>5.030.000</b>        | <b>5,03%</b>   |
| Difusión y consulta   | 834.880                 | 0,83%          |
| Fortalecimiento institucional de las OPPS                                   | 2.971.400               | 2,97%          |
| Desarrollo de capacidades para proveedores de servicios y gobiernos locales | 481.250                 | 0,48%          |
| Evaluación de alianzas  | 742.470                 | 0,74%          |

Este componente financiará la prestación de apoyo para la generación y el fortalecimiento de Alianzas Rurales en las Áreas Seleccionadas. El componente se enfocará específicamente a desarrollar la capacidad institucional de las organizaciones de pequeños productores para: su formalización, ejecutar sus proyectos administrando recursos del PAR II y de la OPP, negociar y administrar acuerdos de mercadeo con actores del sector privado.

Los principales resultados de este componente serán la conformación o consolidación de alianzas productivas rurales, la elaboración de planes viables para la alianza y el fortalecimiento que recibirán las organizaciones de productores. Para lograr estos objetivos, el componente:

- Apoyará la implementación de la estrategia de comunicación y difusión del proyecto;
- Apoyará el proceso de convocatoria de propuestas y la capacitación para el llenado de solicitudes de financiamiento.
- Apoyará la preparación de estudios de los Planes de Alianzas, la evaluación y aprobación de los mismos;
- Apoyará la gestión de crédito de las organizaciones de productores y su vinculación con el sistema financiero.
- Ayudará en cuanto a los arreglos organizacionales para la formalización de las Organizaciones de Pequeños Productores (OPPs) y la conformación de alianzas con sus compradores;
- Mejorará los procesos productivos de los pequeños productores y sus organizaciones; e
- Incrementará las capacidades administrativas y de negociación de las OPPs.

La fuente de financiamiento, Banco Mundial para los modelos de alianzas I, II y III serán asignadas desde el registro de la solicitud y asignación del “código de la alianza”.

El componente tiene los siguientes subcomponentes:

#### **4.1.1. Difusión y Consulta**

La realización de campañas de difusión y consulta a través de talleres locales y medios de comunicación masiva, para informar a los posibles interesados sobre el alcance y las reglas del Proyecto, tiene el objetivo de asegurar que los pequeños productores, los potenciales compradores y los proveedores de bienes y servicios conozcan de las oportunidades ofrecidas por el Proyecto. Las campañas acompañarán las convocatorias de propuestas ayudando a informar específicamente cuales son los beneficios y oportunidades que ofrece el proyecto, para:

- Cumplir con los criterios de elegibilidad que deben tener los beneficiarios.
- Difundir el apoyo que ofrece el proyecto a los beneficiarios para la presentación de solicitudes viables y elaboración del Plan de la alianza.
- Informar los procedimientos administrativos y legales para la formalización de la alianza.
- Dar a conocer el sistema de monitoreo, evaluación, supervisión y acompañamiento que se llevara a cabo para fortalecer las capacidades de los beneficiarios.

- e) Informar sobre las responsabilidades de los beneficiarios y los mecanismos participativos, manejo administrativo y rendición de cuentas de los recursos recibidos.

La divulgación será realizada mediante talleres locales y espacios en los medios masivos, incluyendo la radio, medios escritos, en español y principales lenguas indígenas en cada región del Proyecto, para estar seguros que la información llegue a los grupos indígenas y las mujeres. Adicionalmente se harán esfuerzos para llegar a las mujeres y jóvenes al divulgar información en ferias semanales y la transmisión de información por la radio en horarios en que hay una mayor probabilidad que estén escuchando las mujeres. Asimismo, el PAR II-FA hará esfuerzos para llegar a potenciales compradores e informarlos sobre las posibilidades ofrecidas por el Proyecto y facilitar encuentros con las OPP. El subcomponente también cubrirá la publicación de diferentes actividades a lo largo de la vida del Proyecto, como ser convocatorias de las OPPs para adjudicaciones de fondos, buenas prácticas y resultados. Se divulgarán iniciativas exitosas, que pueden ser replicadas, para compartir conocimientos sobre tecnologías mejoradas y oportunidades empresariales factibles.

El proyecto cuenta con una estrategia de comunicación y prevé que, a través de la consulta, la ejecución del proyecto sea más adecuada y cercana a las expectativas de los beneficiarios. (Anexo II.02 Estrategia de Comunicación)

#### **4.1.2. Fortalecimiento institucional de las OPPs**

Este subcomponente está dirigido a apoyar a pequeños productores y compradores para que conformen y consoliden sus alianzas. Promoverá la capacidad institucional de las OPPs y de los productores individuales, mediante estrategias de fortalecimiento orientadas a formalizar su existencia, fortalecer la participación de sus asociados en particular de las mujeres, ejercer sus obligaciones y derechos, diseñar sus planes de alianza exitosamente, generar y proyectar sus capacidades de administración y negociación para la operación de sus negocios y facilitar sus condiciones para el acceso al crédito.

Este subcomponente financiará el fortalecimiento de la capacidad institucional de las Organizaciones de Productores apoyadas por el Proyecto para:

- a) Conformar Alianzas Rurales.
- b) Formalizar sus organizaciones.
- c) Mejorar sus habilidades de marketing y comerciales.
- d) La elaboración de Planes de Alianzas Rurales y sus planes de inversión.
- e) Vincularse con el sistema financiero y gestionar financiamiento de proyectos productivos
- f) Generación de capacidades para la administración técnica y financiera de sus planes de negocios.
- g) Facilitación de servicios para las evaluaciones de factibilidad de inversiones, con la finalidad de facilitar a las OPPs el acceso a crédito de instituciones financieras formales.
- h) Impulsar la educación financiera en las organizaciones de productores.
- i) Elaboración de Proyectos de Apoyo a la Producción de competencia municipal y asistencia técnica regional, requeridos por las OPPs.

Los principales resultados del subcomponente serán la formalización de nuevas organizaciones de productores, la formulación y evaluación de planes de alianzas, la facilitación de acceso al crédito, la asistencia técnica productiva regionalizada y Subproyectos Municipales de ser necesario.

#### **4.1.3. Desarrollo de capacidad para proveedores de servicios y gobiernos locales**

Su objetivo es asegurar que los potenciales proveedores de servicios (facilitadores y acompañantes) y funcionarios de los gobiernos locales adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para apoyar la conformación, implementación y consolidación de alianzas.

Este subcomponente financiará el fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios y técnicos de los Municipios Elegibles para apoyar a las Alianzas Rurales mediante:

- La provisión de capacitación a los funcionarios de los Municipios Elegibles, a los consultores facilitadores para la formulación de los planes de alianzas, y a los consultores acompañantes como una instancia de apoyo técnico para el fortalecimiento de las Alianzas Rurales, permitiendo que se familiaricen con el concepto y los procesos de una Alianza Rural. La capacitación incluirá temas de riego tecnificado desde la identificación y diseño en la etapa de formulación de planes de alianzas, hasta la operación y mantenimiento de los sistemas.
- El establecimiento de una base de datos de proveedores de servicios técnicos en las UODs, incluyendo un programa de acercamiento y extensión para ampliar el número de proveedores disponibles.
- Talleres informativos y eventos de capacitación a proveedores de bienes y servicios sobre las características del proyecto y procedimientos que se siguen con las OPPs.
- El proyecto facilitará los requerimientos de las OPPs con los proveedores mediante una base de datos de proveedores de servicios, publicaciones por medios de prensa, información de proveedores similares en otras departamentales del proyecto etc.

Habrán sesiones de capacitación en que se familiarizará a los proveedores y los oficiales de gobiernos locales con el concepto y los procedimientos del Proyecto, al igual que sobre temas específicos y únicos en el trabajo con productores pequeños, rurales y/o indígenas. Este subcomponente también se refiere a la administración de una base de datos de proveedores de bienes y servicios, y la búsqueda constante de proveedores nuevos.

#### **4.1.4. Evaluación de Alianzas**

El objetivo de este subcomponente es asegurar que los planes de las alianzas sean sometidos a una evaluación inicial adecuada antes de ser financiados. El inicio de la evaluación es establecido sobre la base de los modelos y tipos de alianzas propuestos para la intervención del PAR II, contempla dos etapas principales:

##### **Primera etapa.**

La UOD realizará la “Evaluación de Oportunidad” de las solicitudes de financiamiento ([Anexo II.07 Lista de exclusión](#)). presentadas por las OPPs y los compradores. Incluye una revisión de escritorio y una visita de campo para comprobar los criterios de elegibilidad, la factibilidad y temas de salvaguardas. Las solicitudes de financiamiento de las OPPs que hayan sido evaluadas positivamente en la evaluación de oportunidad estarán habilitadas para:

- a) La contratación de Facilitadores para la elaboración de los planes de alianzas en el modelo I: de apoyo integral
- b) Firmar el Convenio de Transferencia y pasar a la fase de ejecución de la asistencia técnica en las alianzas modelo II: de apoyo con asistencia técnica
- c) La contratación de Gestores de Crédito para atender las iniciativas de las OPPs que determinaron proseguir o iniciar sus actividades productivas con financiamiento de entidades financieras.

##### **Segunda etapa.**

- a) Las alianzas modelo I (nuevas Alianzas) presentan su Plan de Alianza elaborado con el apoyo de un facilitador, es revisado por una empresa o fundación especializada en evaluación de proyectos (consultoría externa para cada UOD o región) que además verificará y validará las planillas de evaluación financiera de los planes de alianzas concluidos, así como los aspectos técnicos. La UOD realiza la evaluación productiva, social, ambiental, de capacidad administrativa, evaluará y confirma al Agente de Mercado.  
Todo el proceso se realiza con orientación y el monitoreo de la UCN, dando lugar a la aprobación final, asegurando la asignación objetiva de los recursos de acuerdo a los criterios de evaluación descritos previamente y especificados en el presente Manual de Operaciones.
- b) Las alianzas modelo II, que gestionan asistencia técnica pasarán de la evaluación de oportunidad de negocio a la implementación de la asistencia técnica y no requerirán de evaluación ex-ante. Cabe resaltar que tanto el modelo de alianzas II como el III seguirán desarrollándose como modelos de alianzas piloto.
- c) Las alianzas modelo III, que gestionan el crédito con el apoyo de un Gestor de Crédito presentarán sus solicitudes y documentos a las Entidades Crediticias, mismas que evaluarán de acuerdo a sus procedimientos.
- d) La evaluación ex ante de las iniciativas de asistencia técnica regional se realizará, sobre el plan de trabajo presentado por la entidad prestadora del servicio, bajo criterios de oportunidad y resultados productivos esperados por la asistencia técnica.
- e) La evaluación ex ante de los Subproyectos Municipales será realizada por el FPS.

El Subcomponente de evaluación de alianzas financiará:

- a) La revisión de los planes de alianzas por empresas consultoras o fundaciones especializadas.  
b) La realización de evaluaciones sociales, ambientales y técnicas de las Alianzas Rurales.

## 4.2. Componente 2: Implementación de alianzas rurales.

**Tabla 2 Componente Implementación de las alianzas**

| Componente/ Subcomponente                       | Contribución<br>BM US\$ | % del<br>total |
|---|-------------------------|----------------|
| <b>Implementación de alianzas</b>               | <b>83.220.000</b>       | <b>83,22%</b>  |
| Subproyectos de organizaciones de productores   | 65.529.300              | 65,53%         |
| Subproyectos de infraestructura pública         | 13.735.000              | 13,74%         |
| Apoyo a OPPs para la implementación de alianzas | 2.690.700               | 2,69%          |
| Administración de subproyectos municipales FPS  | 1.265.000               | 1,27%          |

El objetivo de este componente es el de apoyar la implementación de las alianzas preparadas con el apoyo del anterior componente.

Los principales resultados de este componente son los siguientes:

- a) Miembros de la alianza cumplen con los acuerdos establecidos en su plan.  
b) Las organizaciones de productores realizan adecuadamente las inversiones contempladas en el plan de alianza.  
c) Las OPPs han sido fortalecidas en su capacidad de gestión (rendición de cuentas, registros contables, procesos de adquisiciones, estrategias de mitigación social, educación financiera, operación de sus planes de alianzas, etc.),  
d) Otros actores coadyuvantes a la alianza (gobiernos locales, ONGs, asociaciones, otros proyectos) han contribuido para su funcionamiento.

- e) Las alianzas implementan medidas ambientales y de cambio climático con los parámetros establecidos en el plan de alianza.
- f) Los servicios de asistencia técnica permiten a las OPPs mayor vinculación con el mercado y desarrollo de sus actividades.
- g) Las organizaciones de pequeños productores conocen los resultados de la implementación del Plan de Negocio.
- h) Las OPPs que obtienen crédito en las entidades financieras ejecutan sus actividades productivas, gestionan sus negocios y cumplen obligaciones financieras adquiridas.

Para lograr estos resultados, el proyecto cofinanciará, a pequeños productores y/o gobiernos locales, en lo siguiente:

- a) Implementación de sub proyectos de productores hasta el acopio.
- b) Asistencia técnica que consolide los sistemas productivos de las organizaciones apoyadas por el PAR I y PAR II.
- c) Proveer incentivos que mejoren las oportunidades de productores y miembros de las alianzas para acceder a créditos o líneas de inversión para la implementación de sub proyectos que incluyan transformación y procesamiento.
- d) Obras de infraestructura pública y de apoyo productivo a Gobiernos Municipales, requeridas para la sostenibilidad de la alianza, priorizadas por el Proyecto y ejecutadas por el FPS.
- e) Servicios de asistencia técnica regional que mejoran sus condiciones productivas de productores rurales.

El componente tiene los siguientes subcomponentes:

#### **4.2.1. Sub proyectos para organizaciones de productores**

##### **4.2.1.1. Modelo 1 de alianzas con financiamiento integral**

Este sub componente será auto gestionado por los mismos beneficiarios y apoyará una amplia gama de actividades que ellos mismos consideren más críticas para acceder a las nuevas oportunidades de mercado provistas por la alianza. Estas actividades, están definidas en el Plan de Alianza y podrán incluir:

- Infraestructura de riego tecnificado a nivel de parcela, obras complementarias menores de riego, instalaciones de almacenamiento, centros comunitarios para el procesamiento de productos y estructuras de recolección de agua.
- Infraestructura y equipos que mejoren la resiliencia al cambio climático de los sistemas productivos.
- Medidas de conservación de suelos tales como la construcción de terrazas, la nivelación de tierras, platabandas con enfoque de cuencas hidrográficas.
- Suministro y utilización de equipos, herramientas, maquinarias, insumos veterinarios, semillas y otros materiales vegetales e insumos agrícolas.
- Prestación de asistencia técnica, tales como: especializada para la producción, administración de negocios, mercado y marketing, tecnologías de la información, certificación orgánica, operación y mantenimiento de sistemas de riego tecnificado, manejo del agua en la parcela y otros servicios productivos técnicos.
- Las organizaciones apoyadas por el PAR I, con la finalidad de consolidar sus sistemas productivos podrán ser apoyadas con riego tecnificado, asistencia técnica e insumos demostrativos.
- Prestación de apoyo para el cumplimiento de contratos con los servicios financieros.

El diseño de estos subproyectos intenta apoyar a los productores para cumplir con las especificaciones acordadas con los compradores en la alianza. Asimismo, financia los gastos a ser incurridos para implementar medidas ambientales.

El cofinanciamiento del PAR II previsto por este sub componente estará dentro de los Bs 16.000,00 (diez y seis mil 00/100 bolivianos) y en caso de que los sistemas productivos incorporen la implementación de riego tecnificado el monto del cofinanciamiento del PAR II podrá alcanzar los Bs 21.000,00 (veintiún mil 00/100) por hogar socio de la Organización de Productores. Esta estimación se basa en el análisis financiero de alianzas existentes, y toma en consideración otros incentivos y subsidios del sector rural.

El monto de Bs. 16.000,00 o de Bs 21.000,00 es considerado como el máximo valor al que accederían los productores siempre que el plan productivo sea coherente y respalde los gastos planteados en inversiones. No se considera a este monto por familia, como una meta de financiamiento obligatoria por lo que la decisión de apoyo financiero del PAR II FA será siempre producto de un análisis técnico detallado.

El PAR II no tiene rigideces al considerar los techos de financiamiento por OPP y, por tanto, no rompe ni altera las lógicas organizativas de cada grupo asociado y se considerará para organizaciones existentes en consulta con el financiador.

#### **4.2.1.2. Modelo 2 de alianzas de asistencia técnica**

Este subcomponente también financiará Asistencia Técnica (AT) para organizaciones de pequeños productores que ya han recibido financiamiento del PAR I (y que siguen organizadas), al igual que para OPPs en alianzas no-agrícolas. La AT brindada podría estar concentrada en aspectos técnico-productivos, así como en gestión empresarial o el acceso a sistemas financieros.

En el caso de asistencia técnica en áreas productivas, el importe a ser financiado podría incluir un paquete de insumos demostrativos.

#### **4.2.1.3. Modelo 3 de alianzas facilitación de acceso al crédito**

Alianzas en las que el Proyecto financiará asistencia técnica a organizaciones de pequeños productores para facilitar el acceso a servicios financieros o para conformar una canasta de inversores (con entidades financieras y el propio PAR) para la implementación de alianzas rurales.

El apoyo a las organizaciones de productores o transformadores, en el modelo de asistencia técnica, el PAR II podrá financiar, hasta un monto máximo de Bs 1.400.00 (Un mil cuatrocientos 00/100 bolivianos) por hogar socio de la Organización de Productores, en servicios de facilitación o gestoría para la tramitación del crédito.

#### **4.2.1.4. Iniciativas de asistencia técnica regional**

El Proyecto podrá financiar asistencia técnica regional como servicios especializados para resolver problemas técnicos que afectan a la producción e identificados por grupos de productores, en al menos una jurisdicción municipal, con la finalidad de recuperar y/o mejorar la calidad y los rendimientos de su producción. Se ejecuta a través de la contratación de consultores, empresas, fundaciones o universidades prestadoras de servicios.

La asistencia técnica regional podrá solucionar problemas relacionados a: producción primaria, transformación, comercialización, gestión de mercados, gestión ambiental y adaptación al cambio climático.

El cofinanciamiento del PAR II alcanza a un máximo de Bs. 1.400,00 (un mil cuatrocientos 00/100) por familia representando el máximo del 70% del costo total del proyecto. El 30% restante podrá ser cubierto por los beneficiarios o por otras instituciones coadyuvantes.

El municipio como actor coadyuvante y el comité de proyecto que represente a todos beneficiarios, cumplirán el rol de fiscalizadores del servicio y el PAR como financiador será el supervisor del contrato.

#### **4.2.2. Sub proyectos infraestructura pública.**

El proyecto, a través de convenios inter gubernativos de transferencia y financiamiento, a suscribirse entre Gobiernos Autónomos Municipales y el FPS, permitirán financiar infraestructura pública de apoyo a la producción, requerida por el plan de la alianza rural con la finalidad de lograr las metas y objetivos planteados por el plan de negocio de la alianza y las comunidades donde estas desarrollan sus actividades económicas. Esto podrá incluir, entre otros:

- Mejoramiento o rehabilitación de caminos rurales.
- Construcción de puentes vehiculares y peatonales de competencia municipal y departamental.
- Construcción, adecuación y/o complementación de los sistemas de riego superficial para aprovechamiento en riego tecnificado.

La necesidad de implementación de infraestructura pública de apoyo a la producción tiene que estar mencionada en el Plan de Alianza. La solicitud de financiamiento para este componente no debe ser mayor a \$us. 500.000,00; con recursos del PARII-FA por subproyecto.

La descripción general del proceso de selección y formulación del estudio a diseño final a cargo del PAR II, de la evaluación e inversión en subproyectos municipales se encuentra detallado en el flujo Anexo II.03 Flujo General de Ejecución sub proyectos municipales. El FPS como responsable desde la evaluación de estos subproyectos operará de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Anexo II.17 Manual de Procedimientos FPS-PAR II.

Los sub proyectos de infraestructura pública, en su formulación deben considerar formatos, instrumentos técnicos y normativos apropiados que permitan alcanzar los objetivos y resultados esperados, entre ellos: Manual de operación y mantenimiento (O&M), Reglamento de usuarios, reglamento técnico de O&M y una adecuada conservación de la obra en todos sus componentes.

#### **4.2.3. Apoyo a la implementación de las alianzas.**

Este subcomponente financiará la contratación de Acompañantes para el apoyo a Organizaciones de Productores Elegibles en las actividades de implementación y auditoría de los Sub proyectos de Organizaciones de Productores.

Estos servicios de acompañamiento son brindados por “consultores acompañantes” contratados por el Proyecto, que apoyan la implementación de las alianzas, son una instancia importante para el fortalecimiento a las organizaciones y coadyuvan a los productores en aspectos de adquisiciones, financieros, de medio ambiente, la consolidación del acuerdo de negocios con compradores y la implementación de sus estrategias de fortalecimiento institucional. Ellos también ayudan al Proyecto a operar el sistema de monitoreo y evaluación (M&E), monitoreando e informando sobre los indicadores de proceso y de resultados.

En los sistemas productivos que incorporen riego tecnificado, los Acompañantes podrán capacitar y brindar asistencia técnica en operación y mantenimiento (O&M) del sistema de riego, uso y manejo del agua en la parcela, modelos de finca rentables y eficientes. Para ello serán capacitados por el personal del Proyecto y otras instituciones que el PAR II considere necesario.

#### **4.2.4. Administración de subproyectos municipales del FPS**

Los gastos operativos y de administración de subproyectos municipales que incurrirá el FPS alcanzará al 7% del costo total de las inversiones en obras de infraestructura pública. Estas erogaciones serán administradas por el FPS como responsable por la ejecución del subcomponente 2b del Proyecto, administrará su propia cuenta designada asumiendo la responsabilidad de tareas de gestión financiera, incluidas la elaboración y presentación de Informes Financieros Internos como IFR, incluyendo el cierre técnico, financiero y legal de los subproyectos y otros requeridos por la Coordinación Nacional del Proyecto.

Para la Coordinación Nacional del PAR II FA, el FPS registrará información al Sistema de Información Gerencial Georegistrado (SIGG) que permitirá generar reportes recurrentes de avance del Proyecto.

### 4.3. Componente 3: Gestión del Proyecto

**Tabla 3 Gestión del proyecto**

| Componente/ Subcomponente      | Contribución<br>BM US\$ | % del<br>total |
|--------------------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Gestión de Proyecto</b>     | <b>11.500.000</b>       | <b>11,50%</b>  |
| Estudios                       | 280.000                 | 0,28%          |
| Manejo del Proyecto            | 11.170.000              | 11,17%         |
| Sistema de información pública | 50.000                  | 0,05%          |

Este componente proveerá apoyo para:

- a) La preparación, ejecución, supervisión y auditoría del Proyecto.
- b) La implementación y supervisión del Manual de Gestión Ambiental (MGA).
- c) Las actualizaciones necesarias en su sistema de gestión de la información, mediante, entre otros aspectos:
  - (i) El manejo y mantenimiento del sistema en la web para hacer seguimiento a los avances en los indicadores de resultado; y
  - (ii) El manejo y mantenimiento/operación del enlace de retroalimentación ciudadana basada en la web y en mensajería SMS.
- d) La realización de estudios técnicos en temas relevantes para el Proyecto, incluyendo estudios sobre oportunidades de mercado en zonas rurales y el clima de inversión rural; todos serán propuestos por el Prestatario y acordados con la Asociación.
- e) La implementación y supervisión de la estrategia de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de la Organización.

Este componente financiará bienes, servicios de consultoría y no consultoría y costos operativos para el funcionamiento de la Unidad de Coordinación Nacional (UCN) y de las Unidades Operativas Departamentales (UOD) dedicadas a lograr una implementación eficiente, efectiva y transparente del Proyecto, asegurar calidad al identificar, preparar e implementar alianzas, mantener un sistema sólido de monitoreo y evaluación e implementar un sistema de información pública. Apoyará igualmente la evaluación de medio término y la evaluación de impacto del proyecto.

El componente tiene los siguientes subcomponentes:

#### 4.3.1. Gestión de la implementación



Este subcomponente apoyará la continuación de un equipo técnico eficiente y capaz en el Proyecto, incluido personal técnico, de salvaguardias, fiduciario y en M&E. Financiará el funcionamiento de un sistema de gestión financiera funcional, transparente, responsable y eficiente para el Proyecto, y también la operación del Sistema de Información Gerencial Geo referenciado (SIGG) que permite una administración, monitoreo e informes en línea del Proyecto. Una evaluación externa e independiente realizada en el momento de la Revisión de Medio Tiempo y a la conclusión del proyecto complementarán el M&E internos.

#### **4.3.2. Sistema de información pública**

Este subcomponente financiará un sistema basado en la web, basado en el SIGG, para informar sobre la implementación de las alianzas. El público podrá obtener información sobre todo el ciclo de las alianzas, desde la convocatoria de propuestas hasta el cierre de cada alianza. Se informará sobre la aprobación de tramos para sub proyectos de productores, incluida la aprobación de los informes de avance por los miembros de las OPP y fotografías de las obras y bienes adquiridos. El sistema además proveerá un vínculo a un mecanismo de retroalimentación de la ciudadanía basado en la web y en mensajes de texto (SMS) que será un canal para compartir comentarios, reclamos y quejas. Y se modernizará la página web del Proyecto con el objetivo de incorporar y actualizar regularmente información relevante para los productores, incluyendo vínculos a precios de mercado, proveedores y compradores, e información sobre investigaciones recientes.

#### **4.3.3. Estudios**

Este subcomponente apoyará estudios técnicos relevantes para los objetivos y las actividades del Proyecto durante la implementación. Los temas exactos serán definidos en el curso de la implementación, pero pueden incluir estudios sobre oportunidades de mercado en áreas rurales, el clima de inversión rural, temas y servicios jurídicos y regulatorios, y análisis de implementación de temas fiduciarios y de salvaguardias.

### **5. Áreas del proyecto**

La cobertura del Proyecto de Alianzas Rurales II alcanza a los 339 municipios en todas sus comunidades rurales. Las áreas urbanas quedan excluidas incluyendo las ciudades capitales.

Como efecto de las políticas sociales y económicas implementadas en el país desde la gestión 2006, la pobreza extrema en el área urbana y rural ha disminuido. Sin embargo, aún existen comunidades con altos niveles de pobreza, por lo que el PAR II focalizará sus esfuerzos en difundir y promocionar el Proyecto, especialmente el modelo 1de alianzas, en las localidades más pobres del país.

En la categorización reciente de la pobreza rural por el Ministerio de Planificación de Desarrollo, combina datos del Censo Nacional de Población y Vivienda (2012) y del Censo Nacional Agropecuario (2013). El primero define criterios para el nivel de satisfacción de las necesidades básicas y el segundo para el Valor Bruto de la Producción (VBP). Sobre la base de estos dos criterios, las comunidades rurales son clasificadas como A, B, C, D o E. Las comunidades de los Tipos A y B tienen los niveles más altos de pobreza. En este momento, muchas de estas comunidades están fuera del área geográfica focalizada del financiamiento inicial. Por lo tanto, en respuesta al interés del Proyecto de ampliar el apoyo a comunidades de los Tipos A y B, se mejorará los mecanismos de focalización para llegar a estas comunidades y brindará oportunidades para que participen en el Proyecto.

#### **5.1. Priorización de áreas**

El Proyecto está orientado a beneficiar a pequeñas organizaciones de productores rurales, realizando esfuerzos para llegar a los productores más pobres del país, por lo que la priorización del financiamiento, cuando sea requerido será en base a la caracterización de pobreza realizada por la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas – UDAPE, partiendo de las comunidades “A” como más pobres (mayor prioridad), hasta las comunidades categorizadas como “E” como las menos pobres (menor prioridad).

El Estado Plurinacional de Bolivia a través del Ministerio de Planificación de Desarrollo y su Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, ha establecido una nueva categorización de la pobreza en comunidades rurales, basándose en las necesidades básicas insatisfechas de la población y actividad económica (valor bruto de la producción).

**Tabla 4 Bolivia: pobreza extrema rural**

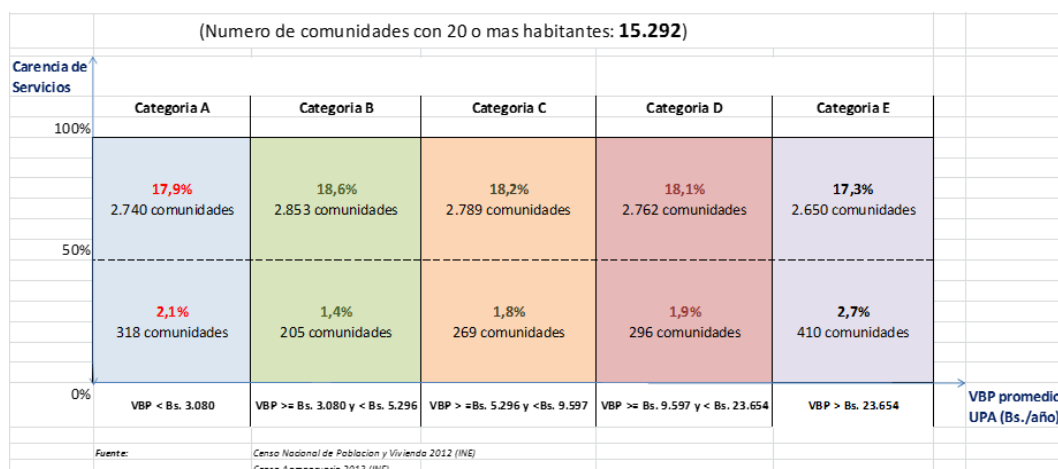
| Área Rural                           | 2006      | 2012      | 2013      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Población en pobreza extrema</b>  | 2.200.574 | 1.391.055 | 1.315.726 |
| <b>Incidencia de pobreza extrema</b> | 62,2%     | 41,2%     | 38,8%     |

Fuente: INE - Encuesta de Hogares 2006-2013

La caracterización que realizó UDAPE partió del análisis de la pobreza a nivel municipal que no permitía visibilizar el grado de pobreza a nivel de comunidades, por lo cual fue necesario desagregar la información y analizarla a nivel comunitario. En general, las comunidades en pobreza extrema presentan altos índices de carencias de servicios básicos y bajo valor bruto de la producción agropecuaria de las UPAs

Por este motivo realizo una relación de los datos de: La carencia de Servicios Básicos 2012 (Acceso al servicio de agua, salud, educación, vivienda de calidad y Energía Eléctrica) con Valor Bruto de la Producción (Valor Bruto de la Producción agrícola, pecuaria y otros). Estos datos fueron procesados para tener los indicadores de pobreza en áreas rurales.

**Tabla 5 Comunidades según carencia de servicios básicos y VBP**



Fuente: UDAPE 2016

Las recomendaciones de UDAPE, y los datos obtenidos, el PAR II en su intervención considerará dos grupos de comunidades, diferenciando los bienes comunes el requerimiento de cofinanciamiento en base al tipo de inversión:

- Bienes comunes, crean dinámicas económicas y sociales que conforman capital social, aspecto necesario y positivo para el funcionamiento y sostenibilidad de una organización asociada de productores.
- Bienes individuales, facilitan las labores y mejoran las condiciones de producción en parcela de los productores beneficiarios.

**Tabla 6 Clasificación y agrupación de las comunidades**

| Ministerio de Planificación (MPD)<br>Categorización de las Comunidades Rurales en Bolivia<br>Según CNPV y VPB* | IDENTIFICACIÓN<br>GRUPAL EN EL PAR II |
|--|---------------------------------------|
| A y B (Mayor carencia en NBI y menor VBP)  | Grupo 1                               |
| C, D y E (Con carencia en NBI y bajo VBP)  | Grupo 2                               |

\*CNPV definida como la Carencia de Servicios Básicos y, VPB es el Valor Bruto de la Producción (censo nacional de población y vivienda 2012 y censo agropecuario 2013)

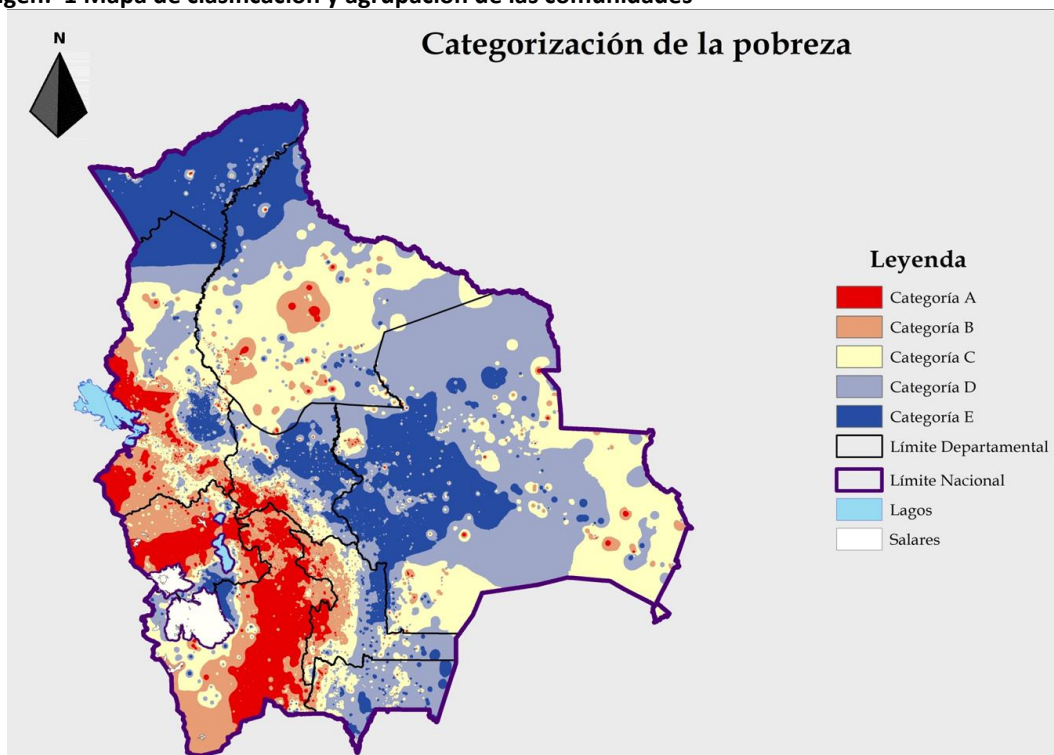
**Tabla 7 categorías de las comunidades**

| DEPARTAMENTO          | A           | B           | C           | D           | E          | S/C         | Total General |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|
| Beni                  | 37          | 79          | 151         | 187         |            | 490         | 944           |
| Chuquisaca            | 221         | 327         | 401         | 294         |            | 240         | 1483          |
| Cochabamba            | 455         | 514         | 529         | 602         |            | 1481        | 3581          |
| La Paz                | 1149        | 863         | 894         | 878         | 593        | 882         | 5259          |
| Oruro                 | 260         | 175         | 136         | 127         |            | 484         | 1182          |
| Pando                 | 4           | 4           | 20          | 92          |            | 287         | 407           |
| Potosí                | 926         | 1010        | 510         | 123         |            | 627         | 3196          |
| Santa Cruz            | 55          | 101         | 253         | 550         |            | 1672        | 2631          |
| Tarija                | 26          | 52          | 200         | 267         |            | 190         | 735           |
| <b>Total, general</b> | <b>3133</b> | <b>3125</b> | <b>3094</b> | <b>3120</b> | <b>593</b> | <b>6353</b> | <b>19418</b>  |

La categorización de UDAPE presenta a las comunidades A y B como las de menor valor bruto de la producción y mayores necesidades básicas insatisfechas, ambas alcanzan al 32% del total de comunidades del país. Otro grupo de comunidades clasificadas como C, D y E que tienen mejor valor bruto de la producción y menores necesidades básicas insatisfechas, alcanzan al 35% del total de comunidades. El 33% de las comunidades no fueron clasificadas.

Todas las comunidades de áreas rurales con una población menor a 2000 habitantes, indistintamente a la caracterización realizada por UDAPE, representa el 26% del total de la población. El Anexo II.04 presenta la distribución de comunidades más pobres para facilitar los esfuerzos en la difusión y promoción del Proyecto.

**Imagen: 1 Mapa de clasificación y agrupación de las comunidades**



## 6. Beneficiarios

De acuerdo al último censo realizado el año 2012, Bolivia tiene una población total de 10.059.856 habitantes, de las cuales 3.235.746 son habitantes del área rural y representan la población objetivo del Proyecto, en los 339 municipios de los 9 Departamentos. ([Anexo II.05 Población por zonas](#)).

**Tabla 8 Población rural potencial beneficiaria PAR II**

| DEPARTAMENTO | HOMBRES | MUJERES | TOTAL   |
|--------------|---------|---------|---------|
| Beni         | 50.319  | 62.999  | 113.318 |
| Chuquisaca   | 147.246 | 150.978 | 298.224 |
| Cochabamba   | 270.782 | 287.327 | 558.109 |
| La Paz       | 436.207 | 466.400 | 902.607 |
| Oruro        | 84.071  | 90.725  | 174.796 |
| Pando        | 24.864  | 31.741  | 56.605  |

|                      |                  |                  |                  |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Potosí               | 241.503          | 250.178          | 491.681          |
| Santa Cruz           | 213.844          | 259.749          | 473.593          |
| Tarija               | 80.131           | 86.682           | 166.813          |
| <b>Total general</b> | <b>1.548.967</b> | <b>1.686.779</b> | <b>3.235.746</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE 2012  
Financiamiento BM: Todos los Deptos., Financiamiento

El PAR con el financiamiento adicional tiene como meta beneficiar a 30.030 Familias, que estarán conformadas en aproximadamente 778 Alianzas.

## 7. Criterios de elegibilidad

La cobertura del PAR II FA, abarca el 100% de las áreas rurales del país, donde mejorará el valor bruto de la producción coadyuvando en la erradicación de la extrema pobreza, viabilizando iniciativas económicas de grupos de productores que permitan la generación de mayores ingresos.

En ese marco se ha agrupado a la población rural en base a la categorización del MPD, en dos grupos de intervención:

**Tabla 9 Criterios de elegibilidad**

| Ministerio de Planificación (MPD)<br>Categorización de las Comunidades Rurales en Bolivia Según CNPV y VPB <sup>1</sup> | Definición                        | Grupos de Intervención |
|---|-----------------------------------|------------------------|
| A y B   | Mayor carencia en NBI y menor VBP | Grupo 1                |
| C, D y E  | Con carencia en NBI y bajo VBP    | Grupo 2                |

### 7.1. Criterios de elegibilidad para beneficiarios

Esta primera diferenciación de la población objetivo del PARII FA, permitirá considerar a los nuevos beneficiarios, con relación a los siguientes criterios de elegibilidad:

- Pequeños productores del área rural, agrupados formalmente como organización económica (OPP), como ser: cooperativas, coracas, oecas, oecom, asociaciones y otras con cualquier tipo de reconocimiento legal incluidas aquellas que tienen intención de formalizar su organización económica<sup>2</sup>
- El productor inscrito en una organización de productores representa a su familia y dependientes.
- Los beneficiarios no podrán ser funcionarios públicos.
- Los beneficiarios, individualmente, no podrán exceder la pequeña propiedad agraria, según los límites establecidos por Ley.
- Por lo menos dos años de experiencia en la actividad productiva propuesta para la alianza, alternativamente, compromiso de incorporar e implementar una alta inversión en la asistencia técnica para realizar la nueva actividad.

<sup>1</sup> La categorización realizada por el Ministerio de Planificación del Desarrollo - MPD, corresponde a la clasificación oficial elaborada por el Gobierno Boliviano

<sup>2</sup> La Personería Jurídica de la organización les permite la apertura de cuentas bancarias y recibir transferencias vía SIGEP.

## 7.2. Criterios de elegibilidad para organizaciones de productores

Las nuevas Organizaciones de Productores deberán cumplir los siguientes criterios de elegibilidad:

- Organización de productores que tienen un acuerdo de venta con un comprador.
- La OPP debe tener un mínimo de 20 socios inscritos.
- Todos los miembros de la organización deben aportar como mínimo 20 o 30% del total de las inversiones propuestas por la OPP.
- La organización no debe hallarse en situación de quiebra financiera o en situación interna de conflicto.
- Los miembros del directorio no deben estar registrados en la central de riesgo bancario.
- Los requerimientos de la organización no deben afectar las salvaguardas ambientales y sociales comprendidas en la lista de exclusión del Proyecto (**Anexo II.07 Lista de exclusión PAR II AF**).

Para el caso de organizaciones de productores que ya fueron apoyados por el PAR I y PAR II, que requieran: (i) ampliar su número de socios con familias que no recibieron el apoyo; (ii) realizar inversiones en riego tecnificado; (iii) asistencia técnica productiva u organizacional; (iv) facilitación de acceso al crédito; además deberán cumplir los siguientes criterios:

- Organización de productores que mantienen el acuerdo de venta con un comprador o tienen un nuevo comprador.
- Organizaciones de productores que al cierre de las alianzas no han sido observadas en sus aspectos de gestión administrativa.
- Organizaciones de productores con resultados satisfactorios del apoyo inicial recibido por el Proyecto (técnicos y económicos).
- Organizaciones de productores que tengan los registros financieros básicos e instituida la rendición de cuentas.
- Organizaciones de productores que brindan servicios comunes a sus socios.
- Organizaciones de productores que incrementen un número mínimo de 20 hogares adicionales a las listas de beneficiarios apoyadas anteriormente.

## 7.3. Criterios de elegibilidad para los compradores

Las organizaciones de pequeños productores, deben estar proyectadas por criterios empresariales establecidos en **Anexo II.06. Criterios empresariales**, como requisito para conformar una alianza deben contar con un comprador que cumpla con los siguientes criterios:

- Un comprador podrá ser cualquier persona natural o jurídica con domicilio.
- Compromiso de compra con la organización de pequeños productores mediante carta de intenciones.
- Comprador que requiera un producto con especificaciones técnicas claras (cantidad, calidad, estacionalidad y plazos de entrega del producto).

## 7.4. Criterios de elegibilidad para el financiamiento de obras de infraestructura pública

Los criterios mínimos de elegibilidad para la inversión de infraestructura de apoyo a la producción de responsabilidad de las Entidades Territoriales Autónomas (ETAs) son:

- La inversión en la infraestructura pública solicitada debe ser indispensable para el logro de las metas y objetivos establecidos en al menos un plan de alianza aprobado para su financiamiento.
- La inversión en la infraestructura solicitada debe contar con el consentimiento, programación y compromiso de cofinanciamiento, al menos del 20% del costo total del sub proyecto, por parte de las ETAs beneficiarias.
- La inversión de infraestructura debe enmarcarse en las atribuciones y responsabilidades por parte de las ETAs.
- La inversión debe cumplir con los requisitos de evaluación del FPS.
- La infraestructura debe representar necesariamente un beneficio para una población mayor a los miembros de la alianza

Los sistemas de riego convencionales existentes, pueden ser aprovechados para riego tecnificado, si los socios de la alianza son beneficiarios del sistema; en tal caso, se realizarán obras complementarias, si el caso requiere para conducir el agua hasta las fincas, donde se instalarán módulos de riego tecnificado.

### **7.5. Criterios de elegibilidad para el financiamiento de asistencia técnica regional**

Cuando existan requerimientos de asistencia técnica de organizaciones y grupos de productores que sean comunes a sus procesos productivos, ambientales, de comercialización y otros, se podrán implementar con las ETAs y otras instituciones sectoriales, iniciativas de asistencia técnica regional, bajo los siguientes criterios:

- Los problemas y soluciones demandados son comunes a los grupos de productores de al menos una jurisdicción municipal.
- Los sub proyectos podrán ser cofinanciados por las ETAs, beneficiarios, instituciones sectoriales y el PAR II. En ningún caso el cofinanciamiento del PAR II podrá ser mayor al 70% del costo total.
- La asistencia técnica deberá tener la finalidad de incrementar y/o mejorar la producción de la región.
- Los requerimientos de asistencia técnica regional no deben afectar las salvaguardas ambientales y sociales comprendidas en la lista de exclusión del Proyecto.

## **8. Aspectos Sociales**

### **8.1. Objetivos Sociales y salvaguardas sociales**

El proyecto está enfocado hacia los pequeños productores y los comercializadores, la intención es beneficiar de manera directa a los miembros de las alianzas rurales y sus familias; de manera indirecta a los miembros de las comunidades y municipios donde se harán inversiones de infraestructura productiva y de apoyo a la producción, acorde al Marco de Gestión y Evaluación Social del PAR II (Anexo II.10 y II.11). Este documento señala el potencial riesgo de exclusión de grupos minoritarios indígenas en las eco-regiones de la Amazonía, el Chaco, Oriente y los Yungas, debido a la ausencia de un estatus legal de grupos de productores y la falta de capacidad o disposición a cofinanciar proyectos productivos. Para minimizar y prevenir este riesgo, durante las convocatorias, EMPODERAR fortalecerá el proceso de información y consulta con estos grupos indígenas que no están vinculados con el mercado directamente. El financiamiento adicional incluyó un esquema de requerimientos de contrapartes diferenciadas para grupos vulnerables con el propósito de asegurar que estos grupos puedan beneficiarse del proyecto.

Considerando que la mayoría de los potenciales beneficiarios del proyecto pueden ser considerados indígenas, el Financiamiento Adicional del PAR II continuará operando como un Proyecto de Pueblos Indígenas como un todo y no se precisará desarrollar otro instrumento de salvaguardas bajo la Política Operacional OP 4.10 de Pueblos Indígenas. Por lo tanto, todas las acciones específicas como el enfoque de género y el Mecanismo de Quejas y Reclamos serán parte del cumplimiento de la OP 4.10.

Los sub-proyectos asociados a inversiones municipales para obras como la construcción de caminos vecinales, sistemas de riego y atajados podrían generar afectaciones de predios particulares, por lo que se ha desarrollado el Marco de Políticas de Reasentamientos Involuntarios del PAR II en cumplimiento de la salvaguarda OP 4.12 del Banco Mundial ([Anexo II.08 Reasentamiento Involuntario y Anexo II.18 Marco de Gestión de Pueblos Indígenas](#)). En los últimos diez años de la implementación del PAR en su primera y segunda versión, no hubo necesidad de activar la política operacional 4.12 y no se espera se active con el nuevo Financiamiento Adicional. EMPODERAR actualizó el Marco de Reasentamiento Involuntario, para incluir las nuevas áreas geográficas y las sugerencias del equipo central del Banco Mundial de Salvaguardas.

Desde la perspectiva del Diagnóstico de Capacidades de la Organización ([Anexo II.09 Guía para el Diagnóstico de Capacidades a Organizaciones de Pequeños Productores](#)) los objetivos sociales son los siguientes:

**Oportunidad:** Mejorar los bienes de capital e ingresos para los productores rurales pobres a través de un mayor acceso al mercado y al crédito.

**Inclusión social:** Motivar la equidad en beneficios para los grupos tradicionalmente excluidos como los grupos indígenas y mujeres, con actividades e intervenciones culturalmente apropiadas a estos grupos.

**Empoderamiento:** Facilitar la participación eficaz y significativa de los grupos locales en la planificación, implementación, monitoreo de las actividades productivas y su comercialización, de los beneficiarios que se mantienen o mejoran sus relaciones comerciales por lo menos 2 ciclos productivos (Indicadores del Marco Lógico - MOP 2016).

**Transparencia:** Contribuir en mejorar las rendiciones de cuentas a los grupos pobres en el sector rural, incidiendo en la mayor transparencia, eficiencia y calidad de servicios con apoyo de instituciones como los municipios, ONGs; pero también mejorar la contabilidad y transparencia interna dentro de las alianzas rurales.

**Fortalecimiento organizacional:** De las organizaciones de base comunitaria con énfasis en el diseño y manejo de sub-proyectos. Las Organizaciones han sido fortalecidas en su capacidad de gestión (operación del negocio, rendición de cuentas, registro contable, procesos de adquisiciones, mitigación ambiental, de cambio climático y social).

## 8.2. Sensibilización Social de las Alianzas

El PAR II, contempla un plan de sensibilización específico para cada alianza conjuntamente con los “facilitadores” y/o entidades coadyuvantes. El fin es ampliar la información y discutir los acuerdos que respondan a los intereses del grupo. -La sensibilización busca un equilibrio entre los intereses de pequeños productores y comercializadores.

El proceso de sensibilización de las alianzas, además de cumplir con los criterios técnicos y medioambientales de elegibilidad, contempla los siguientes:

- Información sobre el modelo de alianza rural que se conforma y aspectos técnico-productivos (costos de producción, rendimientos), comercialización y distribución de beneficios en los componentes de acuerdo a la inversión de la alianza.
- Temas sociales que competen a las alianzas, como resolución de conflictos, enfoque de género, relaciones entre grupos de pequeños productores rurales, pueblos indígenas tradicionales.
- Preparación de ruedas de negocios o ferias a la inversa, en los que se simularan procesos de compra y venta de bienes y servicios, negociación de créditos, definición de precios y de las condiciones de comercialización.



- Definición organizativa de las alianzas, toma de decisiones efectivas, capacidad de dirección, convocatoria y comunicación entre los asociados de la alianza.
- Preparación de líderes negociadores y reconocidos por la comunidad, desarrollo de una metodología para superar los obstáculos durante la definición de los objetivos comunes dentro de la alianza; construcción de componentes étnicos, identificación de riesgos, creación de confianza mutua, reglas mínimas de participación en las discusiones sobre las decisiones de la alianza, aspectos técnicos, manejo de conflictos, negociaciones, gerencia del negocio, manejo conceptos de rentabilidad y eficiencia en las actividades de la alianza.
- Capacitación de los grupos en temas de producción limpia, estándares y normas demandados por el mercado, manejo integrado de plagas, identificación de riesgos y vulnerabilidades ante amenazas climáticas en el ciclo productivo.
- Sensibilización sobre mercados en las alianzas y a los compradores.

### 8.3. Características Sociales del área del proyecto

El enfoque en las actividades productivas y mejoramiento de ingreso se lleva a cabo dentro de un marco de equidad social y cultural; el proyecto se ejecuta en varias zonas o subregiones del país, estas muestran diferencias en términos de oportunidades económicas, la composición étnica de las poblaciones locales, las relaciones de género, consideraciones ambientales, y otros aspectos.

Se fortalecerá el papel de la mujer como actor económico y social para promover equidad en la oportunidad y los resultados, el proyecto tomará en cuenta esas barreras y oportunidades de manera diferente.

El proceso de consulta y participación de los beneficiarios y otros grupos continuará durante todo el proyecto en diferentes maneras, tales como talleres y reuniones, disseminación de información sobre el proyecto en diferentes idiomas, por diferentes medios de comunicación, campañas de concientización y capacitación, y campañas de sensibilización a proveedores y consumidores, en concordancia con los instrumentos de monitoreo y evaluación a nivel de alianzas.

Para los beneficiarios directos, los beneficios e impactos esperados incluyen: mejorar el ingreso, incrementar la producción sostenible y las ventas, incremento en el empleo, aptitudes, destrezas y capacidades adquiridas, aprendizaje colectivo, participación de la mujer y mayor transparencia en la gestión de la organización de pequeños productores.

### 8.4. Riesgos Potenciales

Los potenciales riesgos a los resultados del proyecto incluyen:

- Intereses de líderes locales que persiguen objetivos particulares antes que de la OPP
- Riesgos de actividades que puedan dañar la cultura o ser inapropiadas para los grupos indígenas
- Intereses conflictivos entre organizaciones de productores y comercializadores
- “Síndrome de dependencia” entre los beneficiarios del proyecto que esperan un papel paternalista del estado
- Las alianzas productivas pueden beneficiar desproporcionadamente a los ricos y no a los productores pequeños y pobres
- Los criterios de elegibilidad para los miembros pueden excluir a los más pobres entre los productores
- Oposición de algunas ONGs que puedan perder su control sobre recursos o clientes
- Divisiones y tensiones internas dentro de las alianzas y/o con los sindicatos agrarios
- Conflictos sobre tenencia y control de tierras, como por ejemplo las demandas de TCOs de las propiedades privadas que puedan generar conflictos entre los campesinos y grupos indígenas por un lado y productores privados por el otro.

## 9. Manual de Gestión Ambiental

El Manual de Gestión Ambiental (Anexo II.13 Manual de Gestión Ambiental) es la herramienta que permite asegurar el cumplimiento de los estándares ambientales del país y del Banco Mundial para el desempeño correcto de una gestión ambiental sostenible. También se cuenta con el Manual de Manejo Integral de Plagas (Anexo II.15 y 16. Manuales MIP y Anexo II .14 Manual de Estandarizaciones Ambientales y el Manual de Manejo Integrado de Plagas por Cultivo)

### 9.1. Objetivo del manual ambiental

Tiene por objetivo identificar y aplicar las medidas de prevención y mitigación apropiadas para contrarrestar los efectos e impactos ambientales adversos y las amenazas de cambio climático en los ciclos productivos por la implementación de los planes de alianzas, facilitando el proceso de aplicación, seguimiento y evaluación de los mismos durante la evaluación de oportunidades de negocios, formulación y ejecución del plan de alianza, operación del negocio, monitoreo y cierre. Acorde al Marco de Gestión Ambiental (Anexo II.12).

Los objetivos específicos a lograr son:

- Facilitar la identificación de los efectos e impactos ambientales y amenazas climáticas durante la fase de elaboración, ejecución y operación de los sub-proyectos productivos de las alianzas.
- Identificar y aplicar las medidas de prevención, mitigación o compensación apropiadas para contrarrestar los efectos e impactos negativos ambientales y facilitar el proceso de aplicación, seguimiento y evaluación de las mismas.

Identificar y aplicar las medidas de adaptación al cambio climático apropiadas para contrarrestar los efectos de amenazas de cambio climático y facilitar el proceso de aplicación, seguimiento y evaluación de las mismas.

- Disponer de un documento guía para implementar la gestión ambiental y de cambio climático de todas las intervenciones del PAR II.

### 9.2. Principios y políticas ambientales

Los principios de sostenibilidad ambiental para la gestión son:

- a) Promover el empoderamiento social y técnico de los Productores, no solamente para conseguir una adecuada gestión ambiental, sino para que su relación de negocios sea satisfactoria en el largo plazo.
- b) Articular las alianzas en el marco de las estrategias de vida local, tomando en cuenta las percepciones de los productores y acorde con sus capacidades, potencialidades y limitaciones como asociaciones de productores rurales.
- c) Orientar las iniciativas productivas hacia la mejora sustancial de los sistemas productivos en términos de sostenibilidad y eficiencia ecológica, con repercusiones positivas tanto en la seguridad alimentaria, como en la conservación del ecosistema.

Las políticas y salvaguardas del Banco Mundial, que se aplican al PAR II son: Evaluación Ambiental (OP 4.01), Hábitats Naturales (OP 4.04), Plan de Manejo de Plagas (OP 4.09) y Patrimonio Cultural (OP 4.11) y Bosques (OP/BP 4.36), Seguridad de Presas (OP/BP 4.37).

### 9.3. Criterios ambientales de elegibilidad

Los Criterios de elegibilidad de sub proyectos que se aplican en la etapa de Convocatoria son:

- Los sub proyectos financiados pueden tener impactos específicos en función del lugar, prácticamente ninguno irreversible y en la mayoría de los casos pueden adoptarse medidas de mitigación, se pueden localizar en tierras ya convertidas, o en hábitats naturales cuando las actividades no impliquen un grado considerable de conversión. Todos utilizaran tecnología amigable con el medio ambiente.
- Son elegibles de financiamiento los sub proyectos de transformación de materia prima artesanal o semi-industrial que no generen grandes impactos en el medio ambiente tanto en la contaminación de agua, aire o suelo, como en la disposición de desechos o generación de pasivos ambientales, y que cuenten con planes de mitigación de impactos adversos y monitoreo ambiental
- Son elegibles los sub proyectos de intervención amigable con el ambiente en áreas protegidas nacionales, departamentales y municipales según su categorización y resguardos. En las Áreas Naturales de Manejo Integrado y en las Zonas de Amortiguamiento de las Áreas Protegidas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia, se deberá contar con la autorización del SERNAP y la aprobación de la administración del área protegida, sin ninguna duda, la iniciativa será coherente con el Plan de Manejo del área respectivo.
- Son elegibles los subproyectos que se orienten al aprovechamiento de animales o plantas silvestres, debiendo contemplar la elaboración de Plan de Manejo Aprovechamiento Sostenible, para garantizar la renovación o regeneración natural o inducida del recurso a utilizar.
- Son elegibles los sub proyectos de infraestructura de apoyo a la producción de responsabilidad municipal que cumplan con los requerimientos ambientales establecidos para inversión de proyectos de servicio público (Licencia Ambiental).

#### 9.4. Criterios ambientales en la priorización de las Alianzas

Serán priorizadas las alianzas que:

- Generen mayores impactos positivos sobre los objetivos de sostenibilidad ambiental, es decir utilicen procesos productivos y tecnológicos amigables al medio ambiente.
- Se esfuercen en la promoción de procesos de certificación orgánica a fin de ser parte de los procesos de comercialización justa y ventajosa para las asociaciones de productores.

### 10. Financiamiento e instrumentos de financiación

El presupuesto total del proyecto incluidas las contrapartes locales alcanzan a US\$ 130 millones, el aporte estimado del financiamiento BM para el proyecto, incluido contingencias por alza de precios, es de US\$ 100 millones. Dicha estimación fue realizada en dólares americanos, usando un factor de inflación de alrededor del 3 % anual. Los costos se financiarán de las siguientes fuentes: BM US\$ 100 millones, contribuciones comunitarias por US\$ 27.16 millones y contribuciones municipales por US\$ 3,43 millones.

#### 10.1. Aporte del crédito del Banco Mundial

El financiamiento del crédito de BM para los componentes y sub componentes se resume en la siguiente tabla (US\$ millones):

**Tabla 10 Crédito BM por componente y sub componente**

| Componente/ Subcomponente   | Costo total US\$   | % del total    | Contribución BM US\$ | Contribución contrapartes US\$ | % de BM        |
|---|--------------------|----------------|----------------------|--------------------------------|----------------|
| <b>Apoyo Institucional</b>  | <b>5,030,000</b>   | <b>3.9%</b>    | <b>5,030,000</b>     | <b>0</b>                       | <b>5.03%</b>   |
| Campaña de comunicación   | 834,880            | 0.6%           | 834,880              | 0                              | 0.83%          |
| Formación de capacidades institucionales                          | 2,971,400          | 2.3%           | 2,971,400            | 0                              | 2.97%          |
| Fortalecimiento de capacidades de proveedores y gobiernos locales | 481,250            | 0.4%           | 481,250              | 0                              | 0.48%          |
| Evaluación de alianzas  | 742,470            | 0.6%           | 742,470              | 0                              | 0.74%          |
| <b>Implementación de alianzas</b>                                 | <b>113,820,356</b> | <b>87.2%</b>   | <b>83,220,000</b>    | <b>30,600,356</b>              | <b>83.22%</b>  |
| Subproyectos de organizaciones de productores                     | 92,695,906         | 71.0%          | 65,529,300           | 27,166,606                     | 65.53%         |
| Subproyectos municipales  | 17,168,750         | 13.1%          | 13,735,000           | 3,433,750                      | 13.74%         |
| Acompañamiento a la implementación de alianzas                    | 2,690,700          | 2.1%           | 2,690,700            | 0                              | 2.69%          |
| Administración de subproyectos municipales FPS                    | 1,265,000          | 1.0%           | 1,265,000            | 0                              | 1.27%          |
| <b>Gestión de Proyecto</b>  | <b>11,500,000</b>  | <b>8.8%</b>    | <b>11,500,000</b>    | <b>0</b>                       | <b>11.50%</b>  |
| Estudios  | 280,000            | 0.2%           | 280,000              | 0                              | 0.28%          |
| Manejo del Proyecto   | 11,170,000         | 8.6%           | 11,170,000           | 0                              | 11.17%         |
| Sistema de información pública                                    | 50,000             | 0.0%           | 50,000               | 0                              | 0.05%          |
| <b>Gastos de preparación</b>                                      | <b>250,000</b>     | <b>0.2%</b>    | <b>250,000</b>       | <b>0</b>                       | <b>0.25%</b>   |
| Cuota inicial   | 250,000            | 0.2%           | 250,000              | 0                              | 0.25%          |
| <b>Total general</b>  | <b>130,600,356</b> | <b>100.00%</b> | <b>100,000,000</b>   | <b>30,600,356</b>              | <b>100.00%</b> |

Nota: Incluye contingencias por alza de precios

El proyecto está diseñado para canalizar más del 85% de la inversión total a los beneficiarios. Los costos de gestión alcanzan al 11.76% del total del proyecto.

## 10.2. Cofinanciamiento nacional y local

El proyecto define los siguientes porcentajes y reglas para el cofinanciamiento:

**Nacional:** En el marco de los nuevos parámetros de financiamiento definidos para Bolivia por el Banco Mundial, el cofinanciamiento del nivel nacional es “cero”, por lo que no habrá aporte del TGN u otra fuente de financiamiento nacional.

**Pequeños productores organizados:** La participación de los pequeños productores organizados hasta el acopio, en ningún caso será menor al 30% del monto total del sub proyecto para las comunidades clasificadas como categoría C, D y E por el Ministerio de Planificación para el Desarrollo y en ningún caso será menor al 20% para las comunidades clasificadas como categoría A y B por el Ministerio de Planificación para el Desarrollo.

El cofinanciamiento de los productores podrá ser financiero y no financiero. El no financiero se considerará exclusivamente para obras de infraestructura productiva en los componentes de materiales locales y mano de obra no calificada.

El aporte de los pequeños productores organizados, en la ejecución de sus sub proyectos, también es un criterio de priorización de la alianza por el proyecto. Tendrá mayor relevancia para el proyecto, cuando mayor sea el financiamiento de los beneficiarios, demostrando mayor compromiso de los mismos.

**Gobiernos Municipales:** Cofinanciarán obras de competencia municipal que viabilicen el objetivo de la alianza, con un mínimo del 20%. El financiamiento del PAR II, no afectará los techos asignados por la Política Nacional de Compensación debido a que estos proyectos promueven el desarrollo económico del municipio por lo que pertenecen a la categoría de proyectos competitivos. En caso de que durante la ejecución de la obra sea necesaria la modificación del presupuesto de la inversión, las órdenes de cambio positivas serán asumidas en su totalidad por el Gobierno Municipal. Para el efecto el programa firmara Convenios

Intergubernativos con los Gobiernos Municipales beneficiarios, en el marco de la Ley No 031 y la Ley No 0492.

Banco Mundial: Cofinanciará con pequeños productores organizados, hasta un máximo del 70% donde las alianzas se encuentren en comunidades clasificadas como C, D y E, y hasta un máximo del 80% donde las alianzas se encuentren en comunidades clasificadas como A y B.

Cofinanciará también con los Gobiernos Municipales obras de competencia municipal un máximo del 80% del costo total de la inversión. |

### III. Marco Institucional

#### 1. Principios generales

Al ser las alianzas un acuerdo comercial entre distintos actores, para el establecimiento de su marco institucional en el contexto del Proyecto de Alianzas Rurales II, se basan en principios definidos a partir del rol fundamental que debe tener cada institución. Estos principios son:

- a) El sector público nacional promueve y facilita la conformación y realización de las alianzas, a través del Proyecto de Alianzas Rurales II<sup>3</sup>.
- b) Los pequeños productores producen bienes y servicios en el área rural y están ubicados en las áreas seleccionadas por el PAR II<sup>4</sup>. Los bienes y servicios pueden ser agropecuarios y no agropecuarios<sup>5</sup>.
- c) El sector privado compra bienes y servicios de los pequeños productores del área rural seleccionada por el Proyecto y representa al mercado.
- d) Los Gobiernos Municipales, a través del FPS, apoyan las alianzas para la construcción de infraestructura de apoyo a la producción<sup>6</sup>. Dicha infraestructura, no solo es utilizada por la alianza, sino por todas las comunidades del área de su influencia. Los Gobiernos Municipales y Gobernaciones pueden intervenir en las alianzas como compradores de bienes y servicios de los pequeños productores.

Las Gobernaciones, Gobiernos Municipales<sup>7</sup>, Organizaciones No Gubernamentales y otras instituciones, podrán desempeñar actividades complementarias, para el PAR II, serán denominadas “Coadyuvantes de las alianzas y/o iniciativas de asistencia técnica regional”.

#### 2. Relacionamiento institucional entre actores

El relacionamiento institucional del proyecto para apoyar las alianzas está marcado por el flujo de servicios y recursos que canalizará para el éxito de las oportunidades de negocios presentadas. La llegada a las organizaciones de productores, compradores y Gobierno Municipal es independiente pero esta sincronizado por la intervención de los facilitadores y acompañantes, los oficiales de alianzas y analista fiduciarios de las UOD-PAR II y por los especialistas en negocios, ambiental, de fortalecimiento a OPPs y administrativos de la UCN-PAR II.

El proyecto tendrá dos cuentas especiales, la primera manejada por la UCN-PAR II y la segunda por el FPS, para implementar exclusivamente el Subcomponente de Subproyectos Municipales, ambas cuantas serán utilizadas para cubrir todos los desembolsos del proyecto.

La UCN-PAR II firmará convenios de transferencias con los miembros de las alianzas a partir de la aprobación de sus planes de negocios<sup>8</sup>. El Proyecto podrá financiar a organizaciones de productores de manera directa y a municipios vía FPS, considerando la premisa del modelo de alianzas y de acuerdo a los siguientes esquemas de desembolso:

<sup>3</sup> El MDRyT suscribirá convenios interinstitucionales con las Gobernaciones del área de intervención del Proyecto.

<sup>4</sup> El MDRyT a través del PAR II suscribirá Convenios de Participación con Organizaciones de Pequeños Productores comprendidos en Alianzas Modelo I, II y III.

<sup>5</sup> Como requisito para recibir apoyo del PAR, las Organizaciones de Pequeños Productores y los Compradores constituirán Alianzas; posteriormente, la Alianza debe suscribir un Convenio de Participación con el PAR.

<sup>6</sup> El FPS suscribirá convenios de Participación con los Gobiernos Municipales que coadyuven Alianzas con la ejecución de obras de infraestructura de apoyo a la producción.

<sup>7</sup> El MDRyT a través del PAR II suscribirá Convenios de Participación con Gobiernos Municipales y Alianzas Rurales, para ejecutar proyectos que coadyuven a la implementación de las Alianzas o iniciativas de asistencia técnica regional.

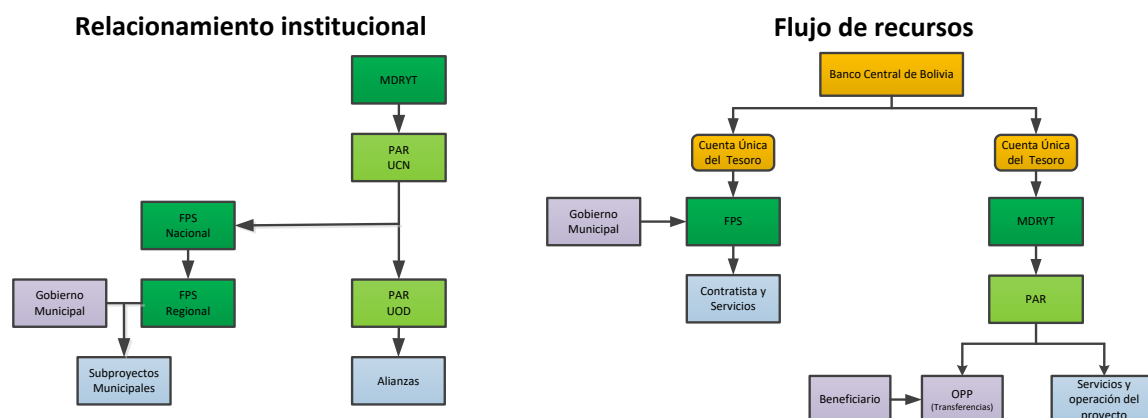
<sup>8</sup> La relación entre Organizaciones de Pequeños Productores y Compradores tiene un carácter económico y se establece a través de acuerdos de compraventa; se fortalece con la constitución formal de la Alianza cumpliendo los requisitos exigidos por el PAR, entre otros, la suscripción de Carta de Intenciones y Carta de Presentación de las Alianzas para la ejecución de proyectos, así como la suscripción de Convenios de Participación.

- Las organizaciones de productores recibirán apoyo financiero para cumplir el acuerdo de negocios de la Alianza, adicionalmente los gobiernos municipales que tengan participación en la alianza -a través de la implementación de infraestructura de apoyo a la producción- podrán ser cofinanciados por el PAR II para la construcción de dichas obras mediante el FPS.
- Las contrapartes en efectivo que puedan aportar los beneficiarios serán depositadas en una cuenta bancaria, el proyecto transferirá recursos por tramos a la misma cuenta bancaria de los beneficiarios, con base en el progreso certificado por un supervisor de campo contratado por el proyecto; la cuenta, será manejada por la organización de productores.
- El financiamiento para las organizaciones de productores podrá incluir gastos para consultoría, compra de bienes y obras para la producción hasta el acopio para poder cumplir con las especificaciones de calidad y cantidad de sus productos exigidas por sus compradores.

Para los municipios incluidos en una alianza aprobada que opten y justifiquen la inversión de sub proyectos municipales:

- EMPODERAR y el GAM suscribirán una carta de intención para confirmar el compromiso y pasar a la etapa de preinversión.
- Una vez aprobado el diseño final, se firmará un Convenio de Financiamiento (CF) entre el gobierno municipal y el FPS para dar paso a la ejecución.
- El municipio depositará el monto de co-financiamiento establecido en el CF, a la cuenta recaudadora habilitada por el FPS para el desembolso de las planillas de avance que demande la ejecución de la infraestructura en el marco del CF.

**Imagen: 2 Relacionamiento institucional y flujo de recursos del PAR II**



Todas estas relaciones institucionales son parte de un plan de alianza, y tanto los socios como los coadyuvantes, facilitadores y acompañantes se encargan de que funcione hasta el logro del éxito del negocio.

### 3. Instituciones a nivel nacional

El proyecto será ejecutado por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRYT), a través de la Unidad desconcentrada de Coordinación Nacional EMPODERAR mediante el Proyecto de Alianzas Rurales II (UCN-PAR II) que tiene autonomía operativa. La estructura organizacional está compuesta por las siguientes instancias:

- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRYT)

- Unidad de Coordinación Nacional Programa EMPODERAR del Proyecto de Alianzas Rurales II (UCN-PAR II)
- El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS)

### 3.1. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)

Representa el nivel de dirección estratégica del proyecto, representado por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). Tiene las siguientes facultades:

- Articular la ejecución de políticas y estrategias de la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural, coordinando con otros programas y proyectos del sector.
- Delegar a la Coordinación Nacional del Proyecto, la responsabilidad operativa de su ejecución, especificando en el convenio subsidiario y en la aprobación del POA.
- Aprobar el Manual de Operaciones del Proyecto, mediante resolución expresa.
- Firmar convenios interinstitucionales e Intergubernativos para la ejecución proyecto, con el FPS y los Gobernadores de los departamentos involucrados.
- Aprobar el POA y Asegurar la inscripción presupuestaria del Proyecto.
- Gestionar, conjuntamente la UCN-PAR II, enmiendas al Convenio de Crédito.
- Firmar contrato con el Coordinador Nacional del Proyecto, surgido de un proceso de selección realizado por empresa externa especializada.
- Realizar y conformar un equipo técnico multidisciplinario para efectuar anualmente la evaluación al Coordinador Nacional y al Equipo Técnico del Proyecto, sin ser excluyente la MAE del MDRyT podrá tomar la decisión de realizar la evaluación mediante una empresa especializada.
- Realizar el seguimiento y evaluación a la ejecución, los productos y resultados del proyecto a través de la Dirección General de Planificación.

### 3.2. Unidad de Coordinación Nacional del PAR II

La Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto de Alianzas Rurales II (UCN-PAR II), es una instancia desconcentrada del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), se constituye en la Unidad Ejecutora Técnica del Proyecto, con la responsabilidad de coordinar, operar y administrar el proyecto a nivel central, departamental y regional, con las siguientes funciones básicas:

- Coordinar con el MDRyT, en materias que requieran especial atención y acción del Gobierno y los financiadores, particularmente con respecto a materia de enmiendas y los Convenios de Crédito.
- Formular directrices y normas operacionales con el objetivo de mejorar la ejecución del Proyecto.
- Responsabilizarse por la gestión contable y financiera del Proyecto, incluido el gerenciamiento de la Cuenta Especial del Crédito (en USD) y las demás cuentas del Proyecto.
- Conformar el equipo técnico de la Coordinación Nacional y de las Unidades Operativas y evaluarlo anualmente, con el apoyo de una entidad externa especialista en la selección de personal.
- Elaborar el Plan Operativo Anual del Proyecto para la aprobación por el MDRyT y la No Objeción del Banco Mundial y la Cooperación Alemana.
- Gerenciar, operar y mantener el Sistema de Monitoreo e Información, especialmente diseñado para el Proyecto.
- Diseñar e implementar la estrategia de difusión y comunicación del proyecto, en el nivel nacional, departamental, regional y local.
- Divulgar, coordinar, acompañar y evaluar el Proyecto en toda su área de influencia, incluido, entre otras actividades, la elaboración de informes de desempeño físico y financiero, la realización de estudios de impacto socioeconómico, ambiental, cambio climático y la realización de campañas de divulgación.



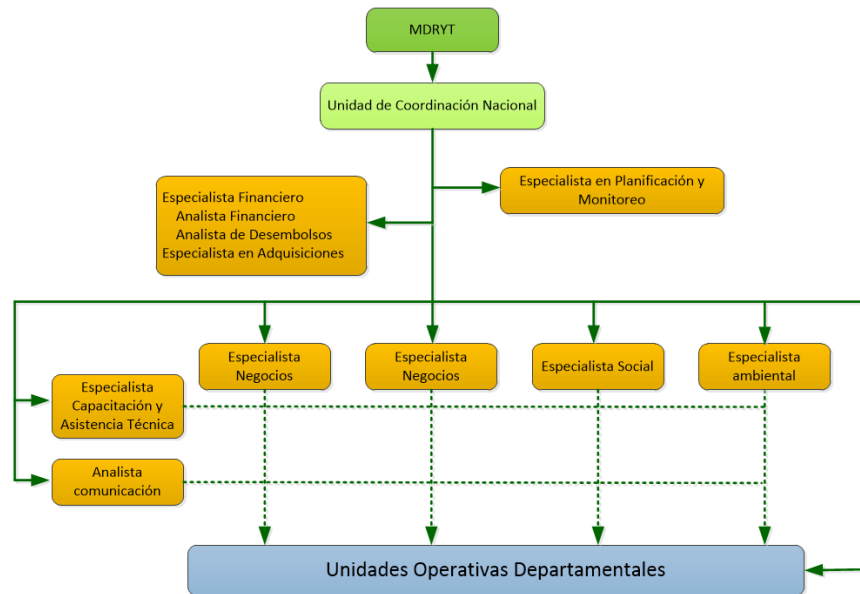
- i) Garantizar el funcionamiento de las oficinas departamentales, principalmente entrenando, capacitando en el servicio para mayor racionalidad, agilidad de la implementación, acompañamiento de las alianzas y los sub proyectos.
- j) Implantar, acompañar y evaluar la experiencia de las alianzas rurales.
- k) Conjuntamente el (la) Ministro(a) de Desarrollo Rural y Tierras, firmar Convenios Interinstitucionales e Intergubernativos según corresponda.
- l) Firmar Convenios de Participación con los miembros de las alianzas.
- m) Firmar Convenios de Cooperación con los coadyuvantes de las alianzas.
- n) Transferir recursos del Proyecto a las alianzas rurales para la ejecución de sub proyectos;
- o) Analizar y aprobar los sub proyectos presentados por las Unidades Operativas Departamentales del Proyecto.
- p) Convocar a la presentación de alianzas;
- q) Contratar la evaluación financiera de los planes de alianzas y los sub proyectos integrantes de los planes de las alianzas, de acuerdo a Términos de Referencia.
- r) Contratar a los Agentes Financieros para cada una de las áreas seleccionadas y al Agente de Infraestructura de Apoyo a la Producción para canalizar financiamiento a los Gobiernos Municipales.
- s) Aprobar los Planes Operativos de las Unidades Operativas Departamentales del Proyecto.
- t) Firmar contratos definidos en el Plan de Adquisiciones.
- u) Velar y supervisar el cumplimiento de las metas previstas para el proyecto
- v) Resguardar y Archivar la documentación técnica, legal y administrativa del Proyecto
- w) Garantizar que las contrapartes de cofinanciamiento y el financiamiento comprometido se encuentren disponibles para la correcta ejecución de cada componente del proyecto.
- x) A simple requerimiento de auditoría interna del MDRyT, otras Unidades de Control del MDRyT, auditoría externa del PAR II o la Contraloría General del Estado; presentar toda la documentación suficiente para respaldar los gastos con los recursos transferidos por el PAR II y sus aportes de contrapartes, ejecutados por los Gobiernos Municipales y otras instancias beneficiarias de la transferencia.

La UCN-PAR II, estará integrada por un coordinador y un equipo de especialistas técnicos en: negocios, ambiental, monitoreo, social, infraestructura, capacitación y asistencia técnica. El área administrativa está integrada por especialistas en finanzas y en adquisiciones. El especialista en finanzas es apoyado por analistas en finanzas y otro en desembolsos. La UCN contará con analista en comunicación. Todos los especialistas están bajo la dependencia del Coordinador Nacional y los analistas a través del respectivo especialista.

El personal será seleccionado mediante proceso competitivo y transparente llevado a cabo por una entidad privada especialista en la materia. El contrato del Coordinador Nacional estará firmado por el (la) ministro(a) de Desarrollo Rural y Tierras, por todo el período de ejecución del Proyecto. Se realizarán evaluaciones anuales, también realizado por una entidad privada externa.

Las entidades privadas externas contratadas para la selección de personal y para la evaluación de personal, será contratada por el Proyecto de acuerdo con los Términos de Referencia.

**Imagen: 3 Estructura funcional de la Unidad de Coordinación Nacional**



### 3.3. FPS

El artículo 21 de la Ley 2235 del Diálogo Nacional 2000, constituye el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS), con la facultad de transferir recursos no reembolsables, mediante financiamiento a inversiones y estudios, de responsabilidad municipal. A través de un convenio interinstitucional entre el MDRyT – PAR II – FPS, el FPS será responsable de la ejecución de sub proyectos de infraestructura de apoyo a la producción requerida por las alianzas, a cargo de los Gobiernos Municipales coadyuvantes de las alianzas. Estos sub proyectos, están orientados a coadyuvar las oportunidades de mercado de las alianzas, surgen de la demanda generada por determinadas alianzas del modelo I. El FPS contará con un Convenio Subsidiario propio.

Las funciones y atribuciones del FPS serán las siguientes:

- Suscribir los Convenios Interinstitucionales de financiamiento y ejecución (CF) con los GAMs beneficiarios para ejecutar los subproyectos a diseño final de la cartera conformada por el PAR II, bajo procedimientos establecidos por la normativa vigente.
- Evaluar los subproyectos de infraestructura pública de apoyo a la producción enviados por los GAMs, vía PAR II, de acuerdo con procedimientos establecidos en el Manual Operativo del FPS, en base a la tipología acordada y las líneas de corte establecidas.
- Aprobar los subproyectos de infraestructura pública de apoyo a la producción evaluados, de acuerdo a procedimientos establecidos en el Manual Operativo del FPS.
- Por delegación de los GAMs beneficiarios, realizar los procesos de contratación de bienes y de servicios para la ejecución de los subproyectos de infraestructura pública de apoyo a la producción contenidos en la cartera de preinversión conformada por el PAR, en el marco de las Normas y Procedimientos del Banco Mundial.
- Exigir a los contratistas de obras y servicios, la emisión de boletas o Pólizas de garantía a nombre del FPS, en las cuantías establecidas de las Normas.
- Solicitar al Banco Mundial, con carácter previo a su aplicación, la no objeción al modelo de pliego de condiciones y/o términos de referencia elaborados por el FPS para la calificación, evaluación y adjudicación del bien o servicio seleccionado.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de los subproyectos aprobados.
- Realizar el seguimiento a la ejecución física de los sub proyectos de infraestructura pública de apoyo a la producción.

- i) Aprobar los Certificados de Avance de Obras, a través del FISCAL DE LAS OBRAS, aprobados por el SUPERVISOR DE OBRAS y presentados por el CONTRATISTA.
- j) Realizar el pago de los Certificados de Avance de Obras, aprobados por el SUPERVISOR DE OBRA y por el FISCAL DE OBRAS del Municipio beneficiario y del FPS.

El FPS deducirá los costos operativos y de administración de los subproyectos, consistentes en 7.0% del costo total de cada subproyecto ejecutado, incluyendo la contraparte municipal.

| BIRF       | GAM       | TOTAL INVERSION | Overhead (=7% de la inversión total BIRF + GAM) | Total BIRF (inversión+overhead) Subcomponente 2.1 |
|------------|-----------|-----------------|---|---|
| 13.792.000 | 3.448.000 | 17.240.000      | 1.206.800                                       | 14.998.800  |

## 4. Instituciones a nivel regional

### 4.1. Unidades Operativas Departamentales para las Alianzas (UOD - PAR II)

Se constituyen en las unidades de campo en coordinación con la Dirección Departamental de promoción Productiva o Desarrollo Económico de la Gobernación de Departamento correspondiente, de acuerdo a Convenio Interinstitucional entre MDRyT y Gobernación, y, bajo la tuición de la Coordinación Nacional del PAR II.(Ver Anexo III.03 Convenio Interinstitucional MDRyT/PAR II - Gobernación)

Cada Unidad dispondrá de estructura técnica y de apoyo para ejercer la coordinación y ejecución del Proyecto en el ámbito de cada departamento, con las siguientes responsabilidades:

- a) Promover y divulgar las directrices del Proyecto en articulación con las organizaciones de productores, compradores y coadyuvantes de las alianzas, en el ámbito de sus respectivas regiones;
- b) Asistir a las organizaciones de productores con la información necesaria para elaborar los planes de las alianzas.
- c) Recibir propuestas de alianzas de acuerdo a criterios de elegibilidad definidos por el Proyecto.
- d) Evaluar las propuestas de alianzas de acuerdo a criterios de oportunidades de mercado, conjuntamente representantes de los productores del área.
- e) Supervisar el trabajo de los facilitadores y acompañantes de las alianzas.
- f) Asesorar, acompañar y supervisar la evaluación financiera a cargo de las entidades financieras.
- g) Realizar la evaluación económica, ambiental, técnica y social de los planes de alianzas y los sub proyectos integrantes de los planes de las alianzas, de acuerdo a criterios de evaluación.
- h) Promover la firma de convenios entre pequeños productores y compradores para formalizar las alianzas.
- i) Coordinar el proceso de supervisión de la ejecución de los planes y los sub proyectos de las alianzas productivas.
- j) Coordinar y acompañar la ejecución de los planes de las alianzas y las actividades de facilitación y acompañamiento de las alianzas, contratados por los pequeños productores.
- k) Elaborar su plan operativo anual para cada gestión, de acuerdo a instructivos de la Coordinación Nacional.
- l) Elaborar informes periódicos de acuerdo a requerimiento de la Coordinación Nacional.
- m) Operar y mantener el Sistema de Sistema de Monitoreo e Información, especialmente diseñado para el Proyecto, para su área de influencia.
- n) Implementar la estrategia de difusión y comunicación del proyecto, en el nivel departamental y local.
- o) Realizar procesos de contratación de acuerdo a procedimientos y directrices del Manual de Operaciones del Proyecto e instructivos de la Coordinación Nacional.

- p) Supervisar los procesos de contratación realizados por los miembros de las alianzas, de acuerdo a procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones del Proyecto.
- q) Evaluar y aprobar las solicitudes de desembolso de los contratos que realiza y los externos que financia el proyecto en su área de influencia.
- r) Promover la firma de Convenios de Participación con los miembros de la alianza.
- s) Responsabilizarse por el archivo de toda la documentación que respalde los procesos de contratación.
- t) A simple requerimiento del PAR II, auditoría interna del MDRyT, otras Unidades de Control del MDRyT, auditoría externa del PAR II o la Contraloría General del Estado; presentar toda la documentación suficiente para respaldar los gastos con los recursos transferidos por el PAR II y sus aportes de contrapartes, ejecutados por los Gobiernos Municipales y otras instancias beneficiarias de la transferencia.

Cada Unidad Operativa Departamental, estará bajo la dependencia de la Coordinación Nacional y conformada por un operador como responsable, teniendo bajo su dependencia un equipo técnico de oficial de alianzas, oficial de infraestructura, analista ambiental, y analista fiduciario.

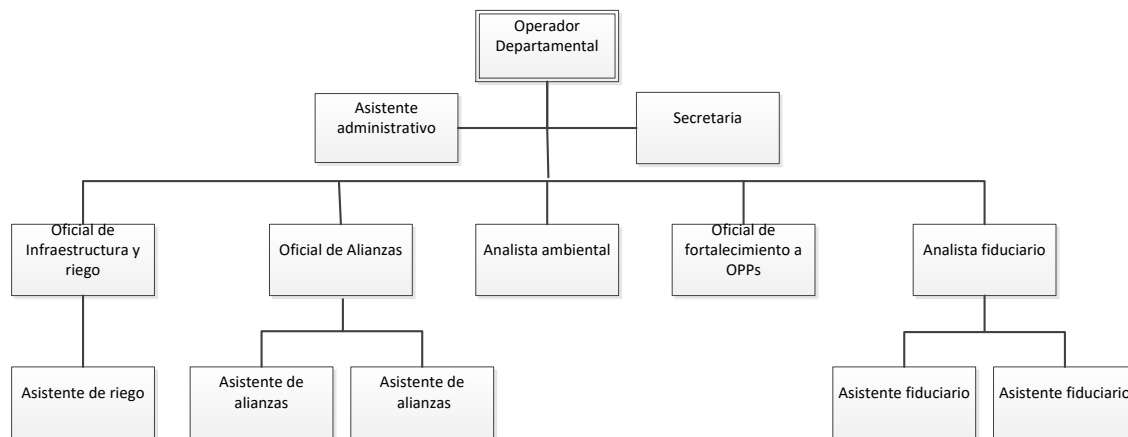
#### 4.1.1. Gobiernos Municipales

Se constituyen en beneficiarios de la implementación de subproyectos municipales de infraestructura de apoyo a la producción requerida por las alianzas en ejecución y en beneficio de la población de su jurisdicción, estos subproyectos son implementados y administrados por el Fondo nacional Productivo y Social (FPS). Sus principales atribuciones y responsabilidades son:

- a) De los proyectos entregados al FPS para evaluación y posterior ejecución, suscribir con el FPS los Convenios Interinstitucionales de Financiamiento (CF), a objeto de establecer las responsabilidades y funciones de los intervinientes en la administración y ejecución del subproyecto.
- b) Elaborar y entregar los sub proyectos a diseño final (estudios de preinversión) al PAR II, para su correspondiente evaluación, los cuales deberán contar con la licencia ambiental.
- c) De ser necesario, gestionar ante el PAR II la formulación, complementación, ajuste o actualización de estudios a diseño final para ejecución del subproyecto municipal. Para formalizar esta gestión, el GAM y PAR II suscribirán una carta de intención.
- d) Inscribir en su Presupuesto los recursos de contraparte requeridos para el cofinanciamiento de los subproyectos.
- e) Cumplir con los procedimientos establecidos por el FPS.
- f) Pagar en su totalidad las órdenes de cambio positivas generadas en el proyecto.
- g) Garantizar el co-financiamiento del proyecto mediante el cumplimiento de los aportes de contraparte municipal.
- h) Administrar, utilizar y mantener las inversiones adquiridas, responsabilizándose por la operación, mantenimiento y futura reposición de la inversión.
- i) Cumplir con los plazos señalados para todos los procesos.
- j) Asimismo, si el Fiscal del FPS constata con pruebas, actos fraudulentos o de corrupción de parte de autoridades o funcionarios municipales, el GAM procederá a la devolución de los recursos transferidos a través de la ejecución del débito automático autorizado en el respectivo convenio.
- k) A devolver a favor del FPS la totalidad de los recursos desembolsados, en caso de que el Proyecto fuese declarado no elegible por el financiador. El FPS y el supervisor externo presentarán al efecto la liquidación correspondiente, la misma que no podrá ser objeto de observación por el GAM y ejecutará el débito automático ante el banco administrador de las Cuentas Fiscales.
- l) Gestionar las Licencias Ambientales correspondientes para cada subproyecto antes de ser entregado al FPS para su evaluación.

- m) Efectuar la recepción provisional y definitiva de los proyectos asumiendo las responsabilidades de la Ley 1178, D.S. 23318-A y la Ley 2028 de Municipalidades.

**Imagen: 4 Estructura funcional Unidad Operativa Departamental**



## 4.2. Alianzas Rurales Productivas

Alianza es una relación abierta establecida entre socios activos cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos.

Las alianzas constituyen una estrategia efectiva para gestionar la solución de problemas sociales. Las alianzas deberían, provocar sinergias y aprendizajes entre los socios; producir soluciones innovadoras y pertinentes; entregar resultados concretos y significativos; aumentar la disponibilidad, la racionalidad y la productividad en el uso de recursos; mejorar la sostenibilidad futura de las iniciativas; facilitar la consolidación de instituciones y relaciones más sólidas y sostenibles e incrementar el capital social.

Una alianza está integrada, imprescindiblemente, por pequeños productores organizados (agropecuarios) y compradores (transformadores, intermediarios, consumidores, gobierno, etc.), asimismo podrán ser coadyuvadas por otros actores individuales y/o institucionales. En su gestación e inicio, podrán estar apoyadas por facilitadores y; en su ejecución podrán ser apoyadas por acompañantes.

El ciclo de una alianza requiere de una serie de acciones que se establecen como:

### Conformación de la alianza

- Detectar un problema y reconocer la importancia de cooperar para resolverlo.
- Identificar y analizar los potenciales socios.
- Realizar visitas y encuentros formales e informales entre potenciales socios.
- Identificar las diferentes visiones sobre el problema.
- Reconocer las oportunidades y amenazas del entorno para el trabajo en alianza.
- Acordar el propósito común (Ver Anexo III.05 Documento de Compraventa suscrito entre la Organización de Pequeños Productores y el Comprador)

### Puesta en marcha de la alianza

- Determinar estrategias para lograr el propósito.
- Acordar compromisos, responsabilidades y roles según las fortalezas de los socios.(Ver Anexo III.06 Carta de Intenciones)

- Acordar los valores que orientarán la acción.
- Asegurar la calidad ambiental y calidad de manejo de cambio climático el fortalecimiento de las organizaciones
- Analizar alternativas jurídicas y administrativas para la operación.
- Definir mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Ejecutar las estrategias planeadas.(Ver Anexo III.07 Carta de Presentación de la Alianza)
- Obtener los primeros resultados.

#### **Consolidación y sostenibilidad de la alianza**

- Hacer seguimiento a tareas y aportes de los socios.
- Intercambiar información y experiencias.
- Producir resultados concretos.
- Persistir en el esfuerzo.
- Evaluar.
- Asegurar los recursos financieros necesarios.
- Decidir cambios requeridos.
- Reflexionar sobre los procesos.
- Negociar y manejar conflictos.
- Establecer relaciones con el entorno de la alianza.
- Analizar relaciones entre los socios.
- Ejercer liderazgo.

#### **Proyección de la alianza**

- Reorientar la acción.
- Sistematizar aprendizajes.
- Garantizar la pervivencia de los impactos positivos.
- Replicar en otros ámbitos.
- Dar origen a nuevas alianzas u organizaciones.
- Transferir aprendizaje.

#### **4.2.1. Organizaciones de Productores**

Las organizaciones de productores tienen la cualidad de ser entidades legalmente establecidas (con personería jurídica con estatutos y reglamentos internos), constituyen instancias representativas de los productores y son ejecutoras de los sub proyectos financiados por el PAR II. Las principales atribuciones de las organizaciones de productores son:

- a) Representar los intereses de las demandas de los pequeños productores beneficiarios, en las alianzas y ante el PAR II;
- b) Conformar alianzas con sus probables compradores para establecer relaciones comerciales estables (no una simple transacción comercial y por más de una vez);
- c) Identificar, mediante consultas abiertas con sus afiliados (pequeños productores), las demandas de inversiones prioritarias para las alianzas que representan;
- d) Solicitar el apoyo del PAR II para el financiamiento de su plan de alianza y/o sus sub proyectos.
- e) Firmar Convenios de Participación con el PAR II para el cofinanciamiento del Plan de Alianza. (Ver Anexo III.08 Convenio MDRyT /PAR II – OPP´s)
- f) Son responsables de la elaboración de sus perfiles de planes, planes y sub proyectos de sus alianzas productivas.

- g) Cuando el apoyo del PAR II involucra también a los compradores, la organización de productores es la principal responsable de la alianza.
- h) Elaborar contratos y contratar a terceros para la ejecución de los sub proyectos correspondientes a su organización de los planes de las alianzas, siguiendo las orientaciones técnicas proporcionadas por el PAR II.
- i) Tramitar, con el apoyo del PAR II, todos los documentos necesarios y pertinentes para la implementación de los planes y sub proyectos para la ejecución de su alianza productiva;
- j) Ejecutar los planes y sub proyectos aprobados y convenidos, responsabilizándose, entre otros, por el movimiento de recursos financieros, por los procesos de contratación, adquisición de bienes y servicios, acompañamiento y fiscalización de obras y servicios y, por la movilización de los pequeños productores para participar como contraparte;
- k) Administrar, utilizar y mantener las inversiones adquiridas, responsabilizándose por la operación, mantenimiento y futura reposición de la inversión;
- l) Administrar los recursos percibidos como ingresos a través de anticipo y retiro de Fondos, cuando la OPP reciba financiamiento con este fin expreso.
- m) Manejar los recursos de contraparte en una cuenta bancaria y en otra los recursos transferidos por el PAR II. Reportar informes bancarios cuando sea requerido por el PAR II.
- n) Administrar con eficiencia y presentar cuentas claras y transparentes al PAR II y a su respectiva asamblea, de todos los recursos recibidos y ejecutados;
- o) Responsabilizarse por el archivo de toda la documentación que respalde el proceso de presentación de cuentas de los recursos financieros de los planes y sub proyectos del convenio con el PAR II.
- p) Garantizar la cohesión y permanencia de los socios, además del fortalecimiento de las OPPs.
- q) Realizar el seguimiento y monitoreo ambiental y de cambio climático durante la implementación y operación de las medidas de mitigación.

#### **4.2.2. Mercado/compradores**

Los compradores son personalidades individuales y/o colectivas que tienen la característica de estar insertos en el mercado a partir de la compra de artículos de los productores o contratación de servicios, de origen agropecuario y/o no agropecuario, para su transformación, reventa o consumo, pueden estar ubicados en cualquier parte del planeta. Para la ejecución del PAR II, tienen las siguientes funciones:

- a) Representar sus intereses en las alianzas y ante el PAR II;
- b) Conformar alianzas con grupos y organizaciones de pequeños productores para establecer relaciones comerciales estables (no una simple transacción comercial y por más de una vez).
- c) Identificar, las demandas de inversiones prioritarias para las alianzas que representan.
- d) Coadyuvar en la definición de las características y especificaciones técnicas del producto de la Alianza.

#### **4.2.3. Gobiernos Municipales**

Los Gobiernos Municipales aportan en las alianzas y sus retornos se relacionan con sus intereses estratégicos. Su participación viabiliza el objetivo central de la alianza y las relaciones entre los pequeños productores y los compradores. Pueden estar apoyados por las Gobernaciones, Mancomunidades de Municipios, ONG's, Cooperación Internacional, Iglesia, etc.

Sus funciones y atribuciones son las siguientes:

- a) Representar sus intereses teniendo en cuenta los intereses de los pequeños productores y compradores, en las alianzas y ante el PAR II;

- b) Coadyuvar las alianzas entre productores y compradores para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las mismas;
- c) Identificar, las demandas de inversiones y servicios complementarios para las alianzas que participan;
- d) Solicitar el apoyo del PAR II para el financiamiento de inversiones y servicios complementarios al plan de alianza y/o sus sub proyectos.
- e) Son responsables de la elaboración de sus perfiles y sub proyectos para coadyuvar las alianzas productivas.
- f) Elaborar contratos y contratar a terceros para la elaboración de los perfiles y sub proyectos, para su ejecución, siguiendo las orientaciones técnicas proporcionadas por el PAR II y FPS. En caso de que el Municipio no contare con los recursos o asignación de recursos en su POA para la ejecución de estudios de pre inversión destinados a la ejecución de obras de apoyo a la producción, podrá solicitar el apoyo del PAR II para su realización, actualización o ajuste cumpliendo los requerimientos del FPS.
- g) Administrar, utilizar y mantener las inversiones adquiridas, responsabilizándose por la operación, mantenimiento y futura reposición de la inversión;
- h) Realizar pagos a los contratistas con sus recursos como contraparte al financiamiento del PAR II y requerir el pago a los contratistas en el porcentaje correspondiente al PAR II.
- i) Responsabilizarse por el archivo de toda la documentación que respalde el proceso de presentación de cuentas de los recursos financieros de los sub proyectos del convenio con el PAR II.
- j) A simple requerimiento del PAR II, auditoría interna del MDRyT, otras Unidades de Control del MDRyT, auditoría externa del PAR II o la Contraloría General del Estado; presentar toda la documentación suficiente para respaldar los gastos con los recursos transferidos por el PAR II y sus aportes de contrapartes.

### **4.3. Entidades Evaluadoras**

La revisión ex ante a la revisión y evaluación financiera de los planes de alianzas propuestos por las organizaciones de pequeños productores, estará a cargo de una empresa o entidad externa, contratada por la UCN del PAR II a través de un proceso competitivo para cada Unidad Operativa Departamental.

Las funciones y actividades de la empresa especializada serán definidas en los términos de referencia y contrato respectivo; sin embargo, su rol general durante la elaboración del plan será revisar la coherencia de la información técnica y de los flujos de gastos e ingresos del Plan de Alianza.

### **4.4. Agentes Prestadores de Servicios**

Son instituciones públicas o privadas y personas individuales que ofertan servicios necesarios para el logro de los objetivos de la alianza. Serán contratados de manera directa por el Proyecto y/o a través de los miembros de las alianzas, siguiendo procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones del Proyecto.

## **5. Facilitadores, Acompañantes y Gestores**

Los facilitadores y acompañantes de las alianzas son personas individuales o colectivas, públicas o privadas, que acreditan experiencia en el desarrollo e implementación de proyectos productivos, así como en asistir en la búsqueda, consecución y cierre de acuerdos de negocios. Son las instancias que acompañan la formulación de la alianza y posteriormente su implementación. Los facilitadores y acompañantes deben representar los intereses de los miembros de la alianza y tener aceptación en la zona. Los facilitadores y acompañantes implementan las guías para la formulación del Plan de Alianzas, la guía del Acompañante y la Guía de cierre de Alianzas.



Los Gestores de Crédito son personas con experiencia de trabajo con entidades financieras y para la implementación de planes de alianza, buscarán las mejores opciones de acceso al crédito para las organizaciones de productores, incidiendo en la asociatividad de los proyectos.

**Durante la preinversión de la alianza:**

Los Facilitadores, a través de términos de referencia y contrato con la UOD-PAR II, tendrán las siguientes atribuciones:

- Acompañar a la asociación de productores en la preparación y Elaboración del Plan de Alianza.
- Convocar a posibles socios de la alianza: organizaciones de pequeños productores, compradores, proveedores de insumos y servicios, gremios y entidades territoriales, Gobernaciones y Gobiernos Municipales, entre otros para discutir y difundir la propuesta de alianza.
- Facilitar la recolección de la información para establecer una línea base socio empresarial de la alianza antes de la fase de implementación de la Alianza.
- Apoyar las fases de estructuración del ámbito de la preinversión, tomando en consideración la estructuración del negocio productivo, la forma organizacional de los pequeños productores, y las condiciones sociales de los socios potenciales para llevar a cabo el negocio productivo.
- Participar en la identificación de los riesgos económicos, sociales, políticos, amenazas climáticas y ambientales a tener en cuenta, además de la disponibilidad y el uso del recurso agua en el momento de evaluación de la alianza.
- Proponer términos de referencia para la Asistencia Técnica productiva y/o gerencial que recibirá la OPP durante la etapa de implementación, identificando posibles necesidades técnicas y proponiendo mecanismos de atención futura.
- Programar recursos para la implementación de la alianza.
- Identificar posibles demandas de Infraestructura de Apoyo a la producción de responsabilidad municipal.

Los gestores de crédito apoyarán a la organización de productores en el proceso de facilitación, en determinar la necesidad de complementar inversiones a través de un crédito comercial, además de proponer las mejores opciones, preparará todos los documentos requeridos por la entidad financiera y acompañará en el proceso del trámite hasta la obtención del crédito.

**Durante la implementación y cierre de la alianza:**

Los Acompañantes, a través de términos de referencia y contrato con el PAR II, tendrán las siguientes atribuciones:

- Apoyar la gerencia de la alianza y llevar a cabo una labor de capacitación con el fin de que la Organización de Productores adquiera dicha capacidad gerencial.
- Acompañar a los miembros de la alianza en su puesta en marcha.
- Establecer indicadores para el monitoreo de la alianza y aplicarlos durante su implementación.
- Proveer la información acerca de la utilización de los recursos transferidos por el Proyecto, así como uso de las inversiones adquiridas y resultados en producción y ventas durante la implementación del Plan de Alianza hasta el cierre del proyecto.
- Particularmente, analizar e informar sobre los resultados de la Asistencia Técnica contratada por la OPP.
- Impulsar la aplicación del plan ambiental, plan de cambio climático y estrategias sociales por los socios de la Alianza.
- Coordinar acciones para la obtención, registro de información de datos productivos, de comercialización y económicos como resultado de las alianzas.

- Cuando la OPP cuente con un crédito en la estructura de financiamiento de su proyecto, apoyará a la organización de productores para prever el cumplimiento de las obligaciones del financiamiento y reportará la información respectiva al PAR.

## 6. Selección y contratación del equipo técnico del PAR II

El personal técnico de la Unidad de Coordinación Nacional y de las Unidades Operativas Departamentales del PAR II, serán seleccionados de la siguiente manera:

- Dado que el equipo técnico de la Unidad de Preparación Operativa del Proyecto fue seleccionado por el ex MACA, siguiendo procesos transparentes y competitivos definidos por las Normas del Banco Mundial; se asegurará la continuidad de un equipo clave durante la ejecución del proyecto, que certifique la coordinación y los aspectos fiduciarios y de salvaguardas del Proyecto de Alianzas Rurales II. Por lo que el MDRyT previa evaluación realizada través de la MAE del MDRyT podrá recomendar la recontractación o no del Coordinador Nacional, asimismo, , y éste, en base a las evaluaciones anuales externas contratará directamente a los consultores individuales de línea para la ejecución del proyecto.

Asimismo, la MAE del MDRyT realizara y conformara un equipo técnico multidisciplinario para efectuar la evaluación anual a los consultores individuales de línea para ser contratados para la ejecución del proyecto, sin ser excluyente la MAE del MDRyT de la entidad podrá tomar la decisión de realizar la evaluación mediante la contratación de una empresa externa especializada, con base a ello podrá determinar la contratación o no de los consultores individuales de línea, el costo que emerja de la contratación de la empresa evaluadora será con cargo a los recursos asignados al proyecto.

En caso de quedar acéfalo alguno de los cargos del equipo clave y del coordinador nacional, se procederá a la selección de los mismos de acuerdo a los procedimientos establecidos en las Normas de Contratación de Bienes y Servicios del Banco Mundial previa a la No Objeción del Banco Mundial. La MAE del MDRyT o el responsable designado por esta firmará el contrato del Coordinador Nacional seleccionado.

- El personal requerido para la ejecución del Proyecto de Alianzas Rurales II en la Unidad de Coordinación Nacional y las Unidades Operativas Departamentales, será seleccionado siguiendo procedimientos establecidos para Consultores Individuales en las Normas del Banco Mundial. Este procedimiento será llevado a cabo por una empresa externa especializada. Todos los contratos serán firmados por el Coordinador Nacional del Proyecto, condicionando su continuación a una evaluación trimestral al inicio del contrato y posteriormente a recontractaciones anuales en base a las evaluaciones realizadas y al presupuesto aprobado. El nivel salarial de los consultores de línea estará definido por la escala del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de acuerdo a la equivalencia de funciones determinada a través de la Dirección General de Asuntos Administrativos del MDRyT.
- Tanto la empresa seleccionadora de personal, como la empresa evaluadora de personal serán contratadas por el Proyecto, de acuerdo a Términos de Referencia acordados con ambos financiadores.

## IV. Modelos de las alianzas productivas y de intervención

## 1. Definición

El Proyecto de Alianzas Rurales II se centra en apoyar la constitución e implementación de alianzas rurales productivas, como instrumento y medio para el logro del objetivo propuesto. Una alianza rural es definida como:

Un “acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales organizados y otros actores económicos (comercializadores/transformadores/entidades del sistema financiero y otras entidades locales cofinanciadoras), donde todos asumen los riesgos aportando recursos y distribuyéndose beneficios, tal que asegure continuidad de este acuerdo hacia el mediano y largo plazo”.

Las alianzas provocarán sinergias y aprendizajes entre sus socios, producirán soluciones innovadoras y pertinentes, entregarán resultados concretos y significativos, aumentarán la disponibilidad, la racionalidad y la productividad en el uso de recursos, mejorarán la sostenibilidad futura de las iniciativas, facilitarán la consolidación de instituciones y relaciones más sólidas y sostenibles e incrementarán el capital social.

Complementariamente, el PAR II podrá atender subproyectos de infraestructura pública y servicios de asistencia técnica regionalizada, demandadas por pequeños productores rurales organizados.

Un subproyecto de infraestructura pública está definido como: una infraestructura de apoyo a la producción que permitirá a los productores y población local, mejorar las condiciones de acceso al mercado y la rentabilidad del negocio. Se constituyen en cofinanciadores de los subproyectos de infraestructura pública las ETAS y otras instituciones. Estos subproyectos, están orientados a mejorar las condiciones de rentabilidad y sostenibilidad a las alianzas apoyadas o que se están apoyando con el Proyecto.

Un servicio de asistencia técnica regional es definido como: una iniciativa productiva que se traduce en un requerimiento de asistencia técnica de organizaciones y grupos de productores que confrontan problemas comunes en sus procesos productivos, ambientales, de comercialización y otros, destinados a incrementar y mejorar la producción regional. Este tipo de subproyectos escalará soluciones que podrán ser implementadas con diferentes actores coadyuvantes como las Entidades Territoriales Autónomas (ETAs – Gobiernos Departamentales y/o Gobiernos Municipales) y otras instituciones sectoriales.

## 2. Principios Operativos

Las alianzas se regirán de acuerdo a los siguientes principios:

- Apoyo a oportunidades del mercado y no necesidades de los productores.
- Los subproyectos emergen de procesos participativos y locales.
- Los subproyectos de alianzas se constituyen sobre la base de acuerdos formales entre los pequeños productores y los compradores.
- Los subproyectos podrán requerir el apoyo y participación de instituciones coadyuvantes (los Gobiernos Municipales, Gobernaciones, ONG's, etc.).
- Intervención diferenciada en grupos de comunidades y por tipo de inversión priorizada por los pequeños productores.
- Las organizaciones de productores de acuerdo a sus condiciones diagnosticadas incorporan la educación financiera y asistencia técnica integral durante la implementación del subproyecto de alianza.
- Los subproyectos deben invertir en mejorar los estándares de producción y comercialización, la seguridad alimentaria y la adaptación al cambio climático.
- Los subproyectos asumen dinámicas socioculturales de los pueblos indígenas en su inserción en el mercado.

- A través de los subproyectos se expandirá la oferta productiva de los pequeños productores en áreas de gran potencialidad y de acuerdo a lineamientos estratégicos de políticas públicas.

### 3. Modelos de Intervención de subproyectos de Alianzas

Para enfatizar la naturaleza descentralizada y el foco local de los sub-proyectos de alianzas, el proyecto ha sido diseñado para adaptarse a los distintos modelos de alianza existentes en el área rural del país. Esta flexibilidad en el diseño de las alianzas a ser consideradas por el proyecto se mantendrá a lo largo de toda la fase de implementación. Sin embargo, con el propósito de definir las reglas de juego operativas, se considerarán tres modelos de alianzas, basados en: i) focalización basados en criterios de pobreza; ii) la demanda de pequeños productores organizados para la producción primaria y; iii) para productores que enfrentan necesidades de asistencia técnica y escalamiento en los complejos productivos o que recibieron apoyo del Programa EMPODERAR.

#### Focalización.

**Criterio de focalización 1.** Tipología de beneficiario del PAR II. Se define como sujeto de las intervenciones del PAR II, productores de la economía campesina y familiar, específicamente los excedentarios y comerciales pequeños, en situación de pobreza o altamente vulnerables. Criterios de selección a considerar podrían incluir: tamaño de la unidad productiva que define al pequeño productor por región y tipo de sistema productivo; porcentaje de participación de la mano de obra familiar; porcentaje del ingreso total que se deriva de la actividad agrícola; pertenecer a un grupo de productores formalizado (OPP) o con potencial de formalización; entre otros.

El Proyecto asumirá inicialmente como criterios de selección de beneficiarios, la categorización definida por el Ministerio de Planificación del Desarrollo – MPD, para el área rural, basado en dos variables:

- Carencia de servicios básicos, definida por el acceso a los servicios de agua, salud, educación, vivienda de calidad y energía eléctrica, establecida por el Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV de 2012.
- Valor bruto de la Producción, referida al valor bruto de la producción agropecuaria promedio por una Unidad de Producción Agrícola (UPA), generadas por el Censo Agropecuario de 2013.

El PAR II ha establecido como base de la clasificación el cofinanciamiento del Plan de Alianza, definida en dos grupos de intervención:

- Grupo 1, unidades productivas agropecuarias - UPA con ingresos menores a Bs. 5.296/año, categoría A y B del MPD.
- Grupo 2, unidades productivas agropecuarias - UPA con ingresos entre Bs. 5.296 y Bs. 23.654 por año, correspondientes a las categorías C, D y E del MPD.

La categorización de las comunidades realizadas por el MPD, ha establecido por ejemplo que las comunidades en la categoría A, son aquellas que tienen un alto índice de carencia de servicios y menor VBP, sucesivamente se encuentran las demás categorías, divididas en un quintil hasta finalizar con aquellas comunidades que tienen un mayor VBP y menor porcentaje de carencia de servicios básicos.

#### Tabla 11 CLASIFICACION Y AGRUPACIÓN DE LAS COMUNIDADES

| Ministerio de Planificación para el Desarrollo (MPD)<br>Categorización de las Comunidades Rurales en Bolivia<br>Según CNPV y VBP | Identificación<br>Grupal en el PAR<br>II |
|--|--|
| A y B (Mayor carencia de servicios básicos y menor VBP)  | Grupo 1                                  |
| C, D y E (Menor porcentaje de carencia de servicios básicos y mayor VBP)   | Grupo 2                                  |

**Criterio de focalización 2.** Potencial articulación a dinámicas de desarrollo local o territorial: i) dinámicas alrededor de complejos productivos y/o oportunidades claras de mercado, que conlleven al establecimiento de redes de alianzas; o ii) la focalización geográfica en respuesta a prioridades de gobierno que definen áreas de interés de desarrollo económico y social. El PAR II podría realizar convocatorias dirigidas geográficamente, para direccionar prioridades establecidas.

Los subproyectos de alianzas serán implementados a través de tres modelos de intervención: i) Modelo I (Financiamiento Integral de las Alianzas); ii) Modelo II (Apoyo a la Asistencia Técnica) y; iii) Modelo III (Acceso al Crédito), los tres modelos están dirigidos a la conformación y el fortalecimiento de las alianzas de pequeños productores.

El Modelo II y el Modelo III son intervenciones piloto del PAR II, sin embargo, son opciones de continuidad para las alianzas que antes recibieron apoyo del PAR y para las nuevas alianzas que postulan sub proyectos. En alianzas cuyo grado de desarrollo sea apropiado en evaluaciones productivas y financieras, podrán efectuarse articulaciones de financiamiento público privado con criterios técnicos transversales.

### 3.1. Modelo I (Financiamiento Integral de las Alianzas)

Este modelo está caracterizado en tres tipos:

- f) Alianzas en las que el Proyecto financiará a nuevas organizaciones de pequeños productores agropecuarios hasta el almacenamiento del producto. Las nuevas organizaciones de productores las constituirán personas que no se han beneficiado del PAR I o PARII bajo otra organización/asociación de productores.
- g) Alianzas de organizaciones de pequeños productores apoyados antes por el PAR I y PAR II que decidieron ampliar el número de socios, hasta el almacenamiento del producto. Los beneficios que llegan a los socios producto de la donación del PARII, será exclusivamente para beneficiar socios nuevos.
- h) Alianzas nuevas y antiguas que demanden inversiones de riego tecnificado en parcela. Se financiarán las inversiones en riego de una OPP que adopte un enfoque integral productivo y comercial de su negocio.

El financiamiento integral a las alianzas que impulsará el PAR II tomará en cuenta la capacidad técnica y económica de otras entidades que se encuentren dispuestas a participar, de acuerdo a sus atribuciones y disponibilidad institucional en la implementación de un plan de alianza y sus respectivos objetivos. En ese sentido, durante la facilitación del plan de alianza se podrá articular con otras entidades locales/regionales de carácter público y privado, otras agencias de desarrollo y entidades económicas, los roles para construir la estructura de financiamiento y otros roles de apoyo técnico especializado.

**Tabla 12 CARACTERIZACIÓN DE ALIANZAS MODELO I**

| <b>Tipo</b>  | <b>Categoría Comunal</b> | <b>Estructura de Financiamiento y Montos</b> |   |
|--|--------------------------|--|---|
|  |                          | <b>PAR</b>                                   | <b>OPP</b>                                |
| <b>1. Nuevas alianzas agropecuarias y antiguas con ampliación de membresía</b> | Grupo 1                  | 80 %<br>(Bs. 16.000/socio)                   | 20 %<br>(Bs. 4.571/socio)                 |
|  | Grupo 2                  | 70 %<br>(16.000/socio)                       | 30 %<br>(6.857/socio)                     |
| <b>2. Nuevas alianzas agropecuarias que demanden riego tecnificado</b>         | Grupo 1                  | 80 %<br>(21.000/socio)                       | 20 %<br>(5.250/socio)                     |
|  | Grupo 2                  | 70 %<br>(21.000/socio)                       | 30 %<br>(10.000/socio)                    |
| <b>3. Alianzas antiguas para riego (beneficiados en el PAR I y PAR II)</b>     | Grupo 1 y 2              | 30 %<br>(Bs. 4.000/socio)                    | 70 %<br>(igual o mayor a Bs. 9.333/socio) |

En el caso de nuevas alianzas (Modelo 1) se considerarán a las OPPs con actividades agrícolas y pecuarias, cuyo requerimiento de financiamiento es integral (bienes, obras y servicios), necesario para el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto requeridas por los compradores. Estas alianzas contarán con las siguientes actividades de apoyo: a) “facilitadores” que promuevan el encuentro entre productores y compradores que formulen planes de alianzas, b) cofinanciamiento en la implementación de alianzas evaluadas y aprobadas por el PAR II, de acuerdo a convenio de transferencia entre el PAR II y las OPPs, y c) acompañamiento a la ejecución de inversiones y operaciones del Plan de Alianza.

El apoyo a los pequeños productores agropecuarios nuevos y antiguos en la ejecución de alianzas Modelo 1, podrá co-financiar: (i) infraestructura productiva con prioridad en el manejo del agua (riego tecnificado y bebederos), (ii) insumos para producción incremental, (iii) equipamiento mínimo para la producción y (iv) servicios de asistencia técnica, de acuerdo a la Guía del Plan de Alianza (Anexo IV.01 Guía de formulación del Plan de Alianza).

El PAR II financiará también insumos para la producción, solo si son considerados incrementales a los ya utilizados por los socios de la OPP. En alianzas donde la inversión en insumos supere el 10% del valor total de las inversiones, con la finalidad de lograr la sostenibilidad del financiamiento de insumos dentro de la OPP, deberán habilitar un anticipo y retiro de fondos para la adquisición de insumos. Esta medida debe garantizar la provisión de estos ítems en los siguientes ciclos productivos. Los insumos tradicionales y los incrementales serán cuantificados en la situación SIN y CON proyecto en el Plan de la Alianza. Asimismo, y.

El Objetivo del Plan de alianza se encuentra directamente relacionado con las especificaciones técnicas del producto requerido por el comprador, así como el proceso de la formulación del Plan de Alianza que considerará:

1. Innovación tecnológica, con énfasis en uso y manejo eficiente del agua, traducida en mayor productividad o rendimiento físico del producto.
2. Especificación técnica del producto que será valorada como mejoramiento de calidad del producto.
3. Roles del agente de mercado.
4. Incremento de los volúmenes producidos y comercializados.
5. Asistencia Técnica integral para la sostenibilidad del plan de alianza.
6. Educación financiera.
7. Fortalecimiento organizacional.
8. Administración de anticipo y retiro de Fondos, para las OPPs que accedan a este servicio.

Las Alianzas nuevas de este Modelo I, considerarán el apoyo financiero a los dos Grupos de productores (5 categorías de comunidades), diferenciando entre ellos el % de cofinanciamiento.

Para las Alianzas Modelo 1 nuevas y antiguas que demandan riego (tipo 2 y tipo 3), la participación de la OPP estará definida por su capacidad de cofinanciamiento para establecer mediante el riego mejores condiciones de producción, aprovechar los entornos naturales de disponibilidad de fuentes de agua y la de inversiones preexistentes para el riego y uso eficiente del agua.

Algunas alianzas demandarán apoyo para inversiones más allá del acopio y almacenamiento. En esos casos se considerará como parte del proceso productivo únicamente a la transformación artesanal y adicionalmente las actividades de disposición y acondicionamiento del producto para su entrega al mercado.

### Planes integrales con co-financiamiento de entidades financieras

El PAR apoyará a OPPs que por el tamaño de sus inversiones y las metas de producción que se plantean en el Plan de Alianza, requieran montos mayores de financiamiento. En ese caso, se construirá una estructura de financiamiento con 3 fuentes (o más) de recursos. Se prevé que las Entidades financieras participen como co-financiadore de estos planes de alianza.

Cuando exista un financiamiento que implica una deuda de la OPP ante la entidad financiera, el Facilitador detallará respectivamente, los costos financieros, el tiempo de pago, la amortización del crédito, el interés considerado, las garantías consideradas y otros relacionados a los requisitos de la entidad financiera.

Fruto de estas consideraciones, en la evaluación financiera del Plan de Alianza, el indicador TIR privado de rentabilidad del negocio deberá ser superior al 12,81 %.

## 3.2. Modelo II (Apoyo en Asistencia Técnica)

Alianzas en las que el Proyecto financiará asistencia técnica a nuevas y antiguas organizaciones de pequeños productores que logren un efecto directo en el incremento del ingreso de los productores, entre otros: la certificación, transformación, manejo ambiental, adaptación al cambio climático, comercialización, fortalecimiento organizacional, gestión de mercado, etc.

El PAR financiará el 70 % del costo total de la Asistencia Técnica, que comprende Insumos, análisis de suelos, agua o bienes demostrativos, no deben exceder el 30% del costo total hasta un monto de Bs. 1.400 por socio.

**Tabla 13 CARACTERIZACIÓN DE LAS ALIANZAS MODELO II**

| Tipo  | Categoría Comunal | Tipo de bienes  | Alcances   | Estructura de financiamiento y montos |                |
|---|-------------------|---|--|---------------------------------------|----------------|
|   |                   |   |  | PAR                                   | OPP            |
| <b>4. Alianzas antiguas y nuevas (beneficiarios del PAR I y PAR II)</b> | Grupo 1 y Grupo 2 | Productos agropecuarios (incluyendo productos forestales no maderables), no agropecuarios, servicios y procesamiento o transformación. Incluye insumos demostrativos. | Asistencia técnica en: producción, certificación, transformación, manejo ambiental, adaptación al cambio climático, comercialización, fortalecimiento organizacional y gestión de mercado. | 70 %<br>Bs. 1.400                     | 30%<br>Bs. 600 |

El apoyo a los pequeños productores agropecuarios en la ejecución de este tipo de alianzas (nuevas y ampliación de membresía) podrá tener un cofinanciamiento de: i) bienes demostrativos en la fase de implementación, ii) asistencia técnica, iii) Intercambio de experiencias, iv) certificaciones y otros servicios técnicos relacionados al producto.

Como parte del Plan de Asistencia Técnica recibida por las organizaciones de productores, podrá financiarse, intercambio de experiencias para lograr un efecto demostrativo y entre otros: i) solucionar problemas que afectan las condiciones de producción, acopio, y de comercialización para cumplir con los requerimientos del comprador y el mercado; y ii) conocer nuevas técnicas y procesos productivos de otras organizaciones exitosas.

La asistencia técnica de gestión de mercados está orientada a gestionar y/o fortalecer los acuerdos con los compradores.

Este servicio parte como un primer producto el Plan de asistencia técnica el mismo debe identificar el problema detectado y las actividades que se llevarán para solucionarlos, se debe hacer énfasis que el Plan de Asistencia Técnica debe reflejar el incremento en la producción asegurando el logro de los objetivos, definiendo costos, un cronograma de intervención, participantes de cada actividad, productos y plazos definidos (Anexo IV.01.01 Plan de asistencia técnica).

### 3.3. Modelo III (Apoyo para Acceso al Crédito)

Alianzas en las que el Proyecto financiará asistencia técnica a organizaciones de pequeños productores para facilitar el acceso a servicios financieros o para conformar una canasta de inversores (con entidades financieras y el propio PAR) para la implementación de alianzas rurales.

El financiamiento a las alianzas en este modelo tomará en cuenta aspectos de desarrollo organizacional que hagan de la OPP un sujeto de crédito serio y sostenible, para lo cual el PAR implementará herramientas de diagnóstico productivo, social y económico sobre la organización de productores. Debido a los requerimientos institucionales que pide el sistema financiero es posible que las OPPs requieran demostrar su historial productivo, antecedentes crediticios y otros legales que viabilicen una evaluación acertada por la entidad financiera. Por estas razones, el PAR apoyará a las OPPs con Gestores de crédito que cumplan esa labor de facilitación anotada.

**Tabla 14 CARACTERIZACION DEL MODELO III**

| <i>Tipo</i>  | <i>Categoría Comunal</i> | <i>Estructura de Financiamiento y Montos en la Implementación de un Plan de Alianza</i> |   |
|--|--------------------------|---|---|
|  |                          | <i>PAR</i>  | <i>OPP</i>                                      |
| 6. Nuevas alianzas, ampliación de membresía y antiguas | Grupo 1 y 2              | Asistencia Técnica  |   |
|  |                          | 70 %<br>Hasta Bs. 1.400/socio para AT   | 30 %<br>(igual o mayor a Bs. 600/socio) para AT |

En este modelo III de Acceso al Crédito, se apoya a organizaciones nuevas de productores, antiguas organizaciones o con ampliación de membresía; el objetivo del negocio puede estar ligado a la fase de producción primaria o transformación del producto, siempre y cuando tenga un compromiso de compra para su producto.

Estas alianzas contarán con las siguientes actividades de apoyo: a) “gestores de crédito” para apoyar la gestión del crédito y/o la elaboración de estudios, que sean requeridos por las entidades financieras; b) a



requerimiento de la OPP cofinanciamiento de asistencia técnica productiva o de fortalecimiento organizacional para la implementación de sus iniciativas productivas y c) acompañamiento a la ejecución de las inversiones y las operaciones del crédito.

Durante la gestión de la solicitud de crédito, las alianzas que serán apoyadas por el PAR II presentarán documentación o estudios requeridos, según el procedimiento de cada Entidad Financiera. La capacidad de gestión de las alianzas ante las entidades financieras tiene como base: i) el financiamiento del PAR para Asistencia Técnica, ii) los recursos propios de contraparte y iii) la evaluación que haga la entidad financiera sobre la capacidad y voluntad de pago de la OPP.

En cuanto a la asistencia técnica que financia el PAR se buscará que la OPP fortalezca capacidades de autogestión para el desarrollo y sostenibilidad de sus actividades.

### **Canasta de Inversores.**

Para el financiamiento de OPPs a través de una canasta de inversores, se elaborará y evaluará un Plan de Alianza bajo los procedimientos establecidos para el modelo I, en el que la estructura de financiamiento esté compuesta de manera obligatoria por las tres fuentes (PAR, OPP y Entidad Financiera). Las inversiones que cofinanciará el PAR en esta modalidad son: i) Bs. 4.000 para OPPs antiguas y socios que ya percibieron apoyo del PAR y ii) Bs. 16.000 para OPPs nuevas con socios que no percibieron antes apoyo por financiero por el PAR.

El Proyecto firmará convenios con las Organizaciones de Productores que tengan acuerdos económicos con agentes de mercado (compradores) para habilitar el cofinanciamiento. El cofinanciamiento será administrado por la OPP bajo los términos detallados en el convenio firmado con el Proyecto y cuando corresponda su Plan de Alianza.

En casos que exista cofinanciamiento bancario y esté vinculado a un financiamiento asociativo (colectivo) será posible que sea administrado por la Entidad de Intermediación Financiera (EIF) bajo la figura legal de Fideicomiso, contando así con un instrumento que permitirá la transparencia necesaria en las operaciones y velará por la salud financiera de los fondos cofinanciados.

El PAR II fortalecerá las actividades de desarrollo institucional de las OPPs a través de la educación financiera y fortalecimiento organizacional con el objetivo de lograr la ejecución eficiente del cofinanciamiento y de generar condiciones de sostenibilidad de la misma organización después del apoyo del PAR II.

Los techos de financiamiento del PAR en la canasta de inversión son: A las OPPs antiguas Bs. 4.000 por socio y a las OPPs nuevas o a las OPPs con ampliación de membresía Bs. 16.000 por socio.

### **3.4. Subproyectos de infraestructura pública**

El proyecto, a través de convenios inter gubernativos de financiamiento, suscritos entre Gobiernos Autónomos Municipales y el FPS, podrá financiar infraestructura pública de apoyo a la producción, requerida por una OPP con la finalidad de lograr las metas y objetivos planteados en el plan de negocio de la alianza (Anexo IV.08 Formulario de justificación y selección de los requerimientos de infraestructura de apoyo a la producción), beneficiando a su vez a las comunidades donde estas desarrollan sus actividades económicas. Esto podrá incluir, entre otros:

- Mejoramiento o rehabilitación de caminos rurales.
- Construcción de puentes vehiculares y peatonales de competencia municipal y departamental.
- Construcción y mejoramiento de sistemas de riego.
- La construcción de obras portuarias fluviales

- Conservación de suelos y obras de protección de áreas productivas.

La necesidad de implementación de infraestructura pública de apoyo a la producción tiene que estar mencionada en el Plan de la Alianza y la solicitud de financiamiento, además de beneficiar a los miembros de la alianza, debe beneficiar a una población mayor. Anexo II.03 Flujo General de Ejecución subproyectos municipales.

Los sub-proyectos de infraestructura pública de apoyo a la producción, deben estar respaldados con instrumentos técnicos y normativos vigentes que respalden el logro de los objetivos y resultados propuestos, entre ellos: Manual de operación y mantenimiento (O&M), Reglamento de usuarios, reglamento técnico de O&M y permitan una adecuada conservación de todas sus partes.

Los alcances de las inversiones en infraestructura pública a cargo del PAR II son:

- difusión y promoción del sub-proyecto,
- Identificación de requerimiento de infraestructura de apoyo a la producción en la evaluación de oportunidad de las alianzas,
- justificación y selección de los requerimientos de infraestructura de apoyo a la producción,
- compromiso de cofinanciamiento de ETAs (Municipios y/o Gobernaciones),
- Si la ETA no dispone de un estudio a diseño final, formular el estudio a diseño final a cargo de las ETAs, el PAR II podrá financiar a requerimiento cuando no exista el sub-proyecto demandado,
- Presentar al FPS para la evaluación y aprobación del estudio a diseño final,

Los alcances de las inversiones en infraestructura pública a cargo del FPS son:

- firma de convenio inter gubernativo de cofinanciamiento FPS – ETAs
- FPS contrata empresa constructora, supervisión de infraestructura de apoyo a la producción y designa al fiscal de obras,
- La ETA designa al segundo fiscal de obras,
- Se da orden de proceder a la ejecución de obras,
- El acta de recepción provisional y definitiva serán presentadas por el FPS.

**Tabla 15 CARACTERIZACIÓN DE SUBPROYECTOS MUNICIPALES**

| Tipo                                      | Cobertura             | Componentes   | Estructura de Financiamiento y Montos   |  |
|---|-----------------------|---|---|--|
|   |                       |   | PAR   | OPP  |
| <b>8. Una o más alianzas beneficiadas</b> | Una o más comunidades | Mejoramiento o rehabilitación de caminos, puentes vehiculares y peatonales de competencia municipal y departamental, construcción y mejoramiento de sistemas de riego, construcción de obras portuarias, conservación de suelos y obras de protección de áreas productivas. | Obras de infraestructura productiva pública.<br><br>80 % del costo del Subproyecto, hasta un máximo de \$us. 500.000 de la inversión por Subproyecto. | Mínimo 20 %<br>La contraparte municipal y/o departamental (Adicional al aporte del PAR). |

### 3.5. Servicios externos del PAR II

El Proyecto de Alianzas Rurales II facilitará el encuentro de productores con potencialidades de oferta al mercado y compradores con disponibilidad de adquisición y comercialización de productos rurales a través de la contratación de servicios profesionales (bróker). Este servicio será efectivo en situaciones de limitaciones y fallas de mercado, que afronten varias organizaciones de productores.

Este encuentro tomará en cuenta a:

- i. Organizaciones de productores apoyados o en proceso de solicitud de apoyo financiero, para promover alianzas rurales.
- ii. Organizaciones beneficiadas que tengan problemas de comercialización en la venta de su producción incrementada, para que alcancen a nuevos mercados mediante acuerdos de compra y venta.

La llegada al mercado de productores rurales depende del conocimiento de los actores del mercado y, en ese sentido, los servicios contratados deberán:

- a) Promover el acercamiento de productores y compradores,
- b) proponer acuerdos de negocios y aportar con soluciones posibles para que en el marco de los objetivos, principios y metodologías del PAR II se efectivicen los acuerdos de negocio entre los actores habilitados para construir alianzas,
- c) proponer productos, rubros y actores potenciales para la realización de negocios en las áreas de trabajo del PAR II y,
- d) apoyar a OPPs que por algún motivo perdieron agente de mercado durante la fase de inversión o implementación del Plan.

### 3.6. Fortalecimiento de las OPPs, proveedores de servicios y gobiernos municipales.

El fortalecimiento de los actores directos de los planes de alianza, que son las organizaciones de pequeños productores y los compradores, tiene el objetivo común de garantizar la sostenibilidad de la alianza y contribuir a la articulación de nuevos o ampliados mercados, mejorando sus capacidades de generar ingresos y administrar su patrimonio. Este fortalecimiento busca lograr que las capacidades generadas en los beneficiarios les permita que sus acuerdos comerciales perduren en el tiempo.

La capacidad de aplicación del enfoque de riego y uso eficiente de agua para los pequeños productores estará articulada con la capacidad desarrollada por Productores, Facilitadores y Acompañantes en la identificación y uso de tecnologías, selección y adopción de opciones técnicas, discernimiento sobre costos y potencialidad de escalamiento en la producción e ingresos. Para alcanzar esta condición de desarrollo, es imperioso que el PAR proponga a los prestadores de estos servicios opciones de fortalecimiento en sus condiciones de prestación del servicio acudiendo con una visión constructivista a capacitación, cualificación de sus conocimientos y acceso a instituciones especializadas.

El objetivo del fortalecimiento a las OPPs es el de mantener actividades comunes entre los socios, mejorando las condiciones de gestión y articulación de servicios, capacidades administrativas y financieras, equipamiento e infraestructura y sostenibilidad de los sistemas de riego. En función de estos objetivos se ha establecido las siguientes medidas:

#### 3.6.1. Fortalecimiento de OPPs.

El apoyo a la sostenibilidad de una OPP se inicia después de la Evaluación de Oportunidad, cuando se conoce la oportunidad de negocio que tiene la OPP que solicitó apoyo financiero PAR II. El primer apoyo es para la formalización de la organización de pequeños productores, cuando esta OPP no tenga personería jurídica. Para este fin, el Proyecto propondrá modelos de estatutos para la conformación legal de una organización de pequeños productores.

La base legal que el proyecto propone para las OPPs, contará con instancias de administración y monitoreo para las inversiones y para las operaciones del negocio, a través de reglamentos y guías específicas proporcionadas por el proyecto. Los miembros del comité de administración y de comité de monitoreo, deberán ser de manera obligatoria parte del directorio y comités de vigilancia de la organización de productores. El proyecto promoverá la participación de mujeres en los comités de administración y monitoreo.

A partir de la Formulación del Plan de Alianza, el segundo apoyo para los productores es la determinación de las capacidades de gestión de un negocio. Para establecer las capacidades de gestión, la OPP debe cumplir con un ejercicio de autodiagnóstico institucional que muestre los requerimientos para el manejo de un acuerdo de negocios en el orden administrativo, financiero, organizacional, comercial y técnico. (Anexo IV. 09. Instrumento Integrado de Diagnóstico de las OPP).

Durante la formulación del plan de alianza, la OPP definirá sus alcances de inversión y especificará las actividades de fortalecimiento para la gestión del negocio, estableciendo metas que le permitan mejorar la productividad, competitividad, y alcanzar la sostenibilidad ambiental. En la siguiente sección (sección 6.) se detalla el contenido del documento de Plan de Alianza. (Anexo IV.01. Guía de Formulación del Plan de Alianza).

Una vez completa la herramienta de autoevaluación, se procederá a la categorización de las organizaciones en términos de Fortalecimiento Organizacional, de tal manera que se pueda brindar un apoyo eficiente en términos de las necesidades que tenga la OPP de acuerdo a su grado de fortalecimiento (ver Anexo IV.01.04 Estrategia de Fortalecimiento Organizacional). El Fortalecimiento también, deberá generar una perspectiva de relacionamiento institucional que le permita al grupo proseguir con sus actividades comunes en el mercado, más allá de la etapa de apoyo del PAR II.

Para todas las categorías de OPPs El fortalecimiento para los productores incluirá una Estrategia de Educación Financiera que el Proyecto articula para todos los niveles relacionados con las alianzas. Esta Estrategia incorpora actividades relacionadas con la información y formación de capacidades de gestión administrativa, financiera y crediticia. (Anexo IV.01.05 Estrategia de Educación Financiera). El fortalecimiento en la educación financiera se iniciará antes de la firma de Convenio de Financiamiento, con capacitaciones específicas de apertura y gestión de cuentas bancarias, tributarias y registro SIGEP.

### **3.6.2. Fortalecimiento de compradores.**

El objetivo de fortalecimiento a los compradores es que los mismos, mantengan y fortalezcan su relación comercial con las OPPs, para ello el PAR II, en el marco del plan de alianza, proporcionara información relacionada a, la implementación de las inversiones realizadas por la OPP, capacidades productivas creadas y volúmenes de producción ofertados por los productores.

El PAR II presentara a través del Sistema de Información Pública, información regionalizada y con algunas características comerciales, sobre la oferta de productos que desarrollan las alianzas.

### **3.6.3. Fortalecimiento de Facilitadores, Acompañantes y Gestores de Crédito.**

#### **Facilitadores**

El objetivo de fortalecer a los Facilitadores es, que los mismos alcancen capacidades para la formulación de un Plan de Alianza integral, efectivamente vinculado al mercado y con perspectivas de sostenibilidad del negocio.

Los Facilitadores son un factor esencial en la vida de una OPP ya que ellos racionalizarán las expectativas productivas y comerciales que expresó el grupo, cuando presentó su solicitud de apoyo al PAR. Los facilitadores diseñan y plasman en documentos las técnicas y tecnología que ejecutarán los productores, proponiendo un sistema de producción que tienda a elevar los estándares productivos y de calidad, seguridad alimentaria y de adaptación al cambio climático, asimismo, presentará un diagnóstico de la situación de los productores, sus “déficits” administrativos, organizacionales y ambientales y caracterizará la asociación de acuerdo a parámetros establecidos para dirigir los temas de fortalecimiento organizacional, educación financiera y creación y manejo de anticipo y retiro de fondos para lo cual elaborarán las medidas correspondientes y tendrá el seguimiento del Analista de Fortalecimiento Organizacional. Para este propósito cuenta con un documento para la elaboración del Plan de Alianza. (Anexo IV.01 Guía de Formulación del Plan de Alianza).

Además, el fortalecimiento a Facilitadores reforzará sus conocimientos técnicos a través de capacitaciones tendientes al diagnóstico e identificación de actividades de fortalecimiento organizacional, administrativo, ambiental y educación financiera en las OPPs, la cual será una de las tareas relacionadas con las estrategias propuestas por el Proyecto y las guías del plan de alianza, ambiental y social.

La capacidad de aplicación del enfoque de riego y uso eficiente de agua para los pequeños productores estará articulada con la capacidad desarrollada por Facilitadores en los tipos de tecnologías, selección de opciones técnicas, discernimiento sobre costos y potencialidad de escalamiento en la producción e ingresos.

### **Acompañantes**

El objetivo de fortalecer a los Acompañantes es que los mismos alcancen capacidades para la implementación de un Plan de Alianza integral, que cumplen acuerdos comerciales llegando al mercado, con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad del negocio, desarrollando objetivos comunes de los socios, participación de la mujer y prácticas amigables con el medio ambiente.

Los Acompañantes por su parte apoyan a la OPP en la ejecución del Plan de Alianza, el registro y seguimiento a las actividades productivas y comerciales, son los responsables (del capacitar haciendo) de todos los instrumentos que el PAR proporciona para el fortalecimiento a las OPPs, reforzando la implementación de las actividades, el fortalecimiento de los comités de administración y monitoreo, de las prácticas ambientales y del cambio climático. Por ese motivo, el PAR requiere de profesionales en acompañamiento que sean competentes técnicamente, útiles para el desarrollo de la OPP y eficientes en el manejo de información para proporcionar de manera oportuna al proyecto.

El fortalecimiento del Acompañante particularmente incidirá en la creación de capacidades para que las OPPs, desarrollen el anticipo y retiro de Fondos para la adquisición de-Insumos, como una herramienta de mercado y de gestión interna.

Para ese efecto, los Acompañantes promueven el cumplimiento del convenio con el PAR y del Plan de Alianza. (Anexo IV.02 Guía del Acompañante). El fortalecimiento a los acompañantes está articulado con las estrategias propuestas por el proyecto y la guía del acompañante.

La capacidad de aplicación del enfoque de riego y uso eficiente de agua para los pequeños productores estará articulada con la capacidad desarrollada por los Acompañantes en el uso de tecnologías, adopción de opciones técnicas, discernimiento sobre costos y potencialidad de escalamiento en la producción e ingresos.

### **Gestores de Crédito**

El objetivo de fortalecer a los Gestores de Crédito es que los mismos vinculen a una OPP con el sistema financiero en un contexto de mercado y crecimiento sostenible de la organización. Los Gestores de Crédito deberán estar informados de la oferta del mercado financiero y generarán alternativas de financiamiento oportunas y adecuadas a la capacidad y voluntad de pago de los productores.

#### **3.6.4. Fortalecimiento de gobiernos municipales.**

El objetivo de fortalecer a los Gobiernos Municipales es que los mismos participen activamente en la promoción, encaminamiento y desarrollo de subproyectos en el ámbito de su jurisdicción. Como las alianzas se desarrollan en territorios concretos, el PAR adicionalmente complementará su intervención con las ETAs, a través de alianzas rurales entre organizaciones de productores y compradores, subproyectos de infraestructura pública e iniciativas de asistencia técnica regional.

El fortalecimiento de los Gobiernos Municipales considerará las capacidades de estos niveles para que puedan operar e intervenir en las dinámicas de conformación de negocios rurales, en la identificación de los grandes problemas productivos relacionados a los productos típicos del territorio municipal, en el diseño y solución de las principales carencias de asistencia técnica, impulsar el cofinanciamiento de los subproyectos de infraestructura pública e iniciativas de asistencia técnica regional.

De acuerdo a las competencias del Gobierno Municipal se podrá articular el financiamiento de los subproyectos mencionados, creando sinergias que beneficien a los productores rurales. Para este propósito el PAR implementará acciones de:

- a) Eventos de difusión e informativos sobre los subproyectos,
- b) talleres para el manejo de los instrumentos del PAR y,
- c) promoción de encuentros entre ETAs, instituciones sectoriales especializadas, agentes de mercado y productores.

#### **3.6.5. Iniciativas de asistencia técnica regional**

Un servicio prestado por el proyecto destinados a resolver problemas técnicos que afectan a la producción e identificados por grupos de productores, organizados o no, en al menos una jurisdicción municipal, quienes podrán requerir asistencia técnica regional, permitiendo mejorar e incrementar la producción de la región.

La asistencia técnica regional podrá solucionar problemas relacionados a: la producción primaria, transformación, comercialización, gestión de mercados, gestión ambiental y adaptación al cambio climático.

Los procedimientos de la asistencia técnica regional son:

- b. difusión y promoción del sub-proyecto,
- c. facilitación para el llenado de solicitudes de apoyo financiero,
- d. recepción de solicitudes de financiamiento de asistencia técnica regional,
- e. evaluación del requerimiento de asistencia técnica regional,
- f. en coordinación con las ETAs e instituciones sectoriales, se elaborarán los términos de referencia que definen el alcance del servicio requerido,

- g. conformación del comité de subproyectos que represente a los beneficiarios en la región,
- h. firma de convenio de cofinanciamiento PAR – ETA – Comité de Subproyectos (instituciones sectoriales si corresponde),
- i. contratación del prestador de servicio (empresa, fundación o universidades) a cargo de un comité regional conformado por el PAR y las ETAs,
- j. evaluación y aprobación del Plan de Asistencia Técnica Regional formulada por el prestador de servicios contratado, a cargo del PAR, ETAs e instituciones sectoriales,
- k. el comité de subproyectos será el responsable de gestionar los fondos del cofinanciamiento por parte de los beneficiarios y otros cofinanciadores, antes de la efectividad del contrato con el prestador de servicios, posteriormente proporcionará la lista final de beneficiarios en base a los formatos del PAR.
- l. el PAR contratará la supervisión de la ejecución del Plan de asistencia técnica y la ETA será responsable de la fiscalización de la asistencia técnica que recibirán los productores,
- m. el pago de los servicios de asistencia técnica regional será realizado por el PAR previa aprobación del supervisor y de conformidad del fiscalizador (ETA), para el pago final se requerirá un acta de satisfacción presentado por el comité de subproyecto.

**Tabla 16 CARACTERIZACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA REGIONAL**

| Tipo  | Cobertura                              | Componentes  | Estructura de Financiamiento y Montos   |   |
|---|--|--|---|---|
|   |  |  | PAR   | OPP   |
| <b>7. Productores agrupados que demandan asistencia técnica común</b> | Jurisdicción municipal parcial o total | Producción primaria, transformación, comercialización, gestión de mercados, gestión ambiental y adaptación al cambio climático | Asistencia Técnica  |   |
|   |  |  | 70 %<br>Hasta Bs. 1.400/socio para AT<br>El aporte máximo del PAR será Bs. 700.000,00 por Plan de asistencia técnica regional | 30 %<br>(igual o mayor a Bs. 600/socio) para AT |

El apoyo a los pequeños productores agropecuarios en la ejecución de este tipo de subproyecto podrá tener un cofinanciamiento de: i) bienes demostrativos en la fase de implementación, ii) asistencia técnica y iii) certificaciones y otros servicios técnicos relacionados al producto.

El comité de subproyectos será denominado “Comité de proyecto [nombre de la asistencia técnica]”. este comité será nombrado por una asamblea de beneficiarios y moderada por la ETA.

La conformación del Comité de Asistencia Técnica será de: Un presidente, un vicepresidente, un secretario de actas, un secretario de hacienda y tres vocales como mínimo.

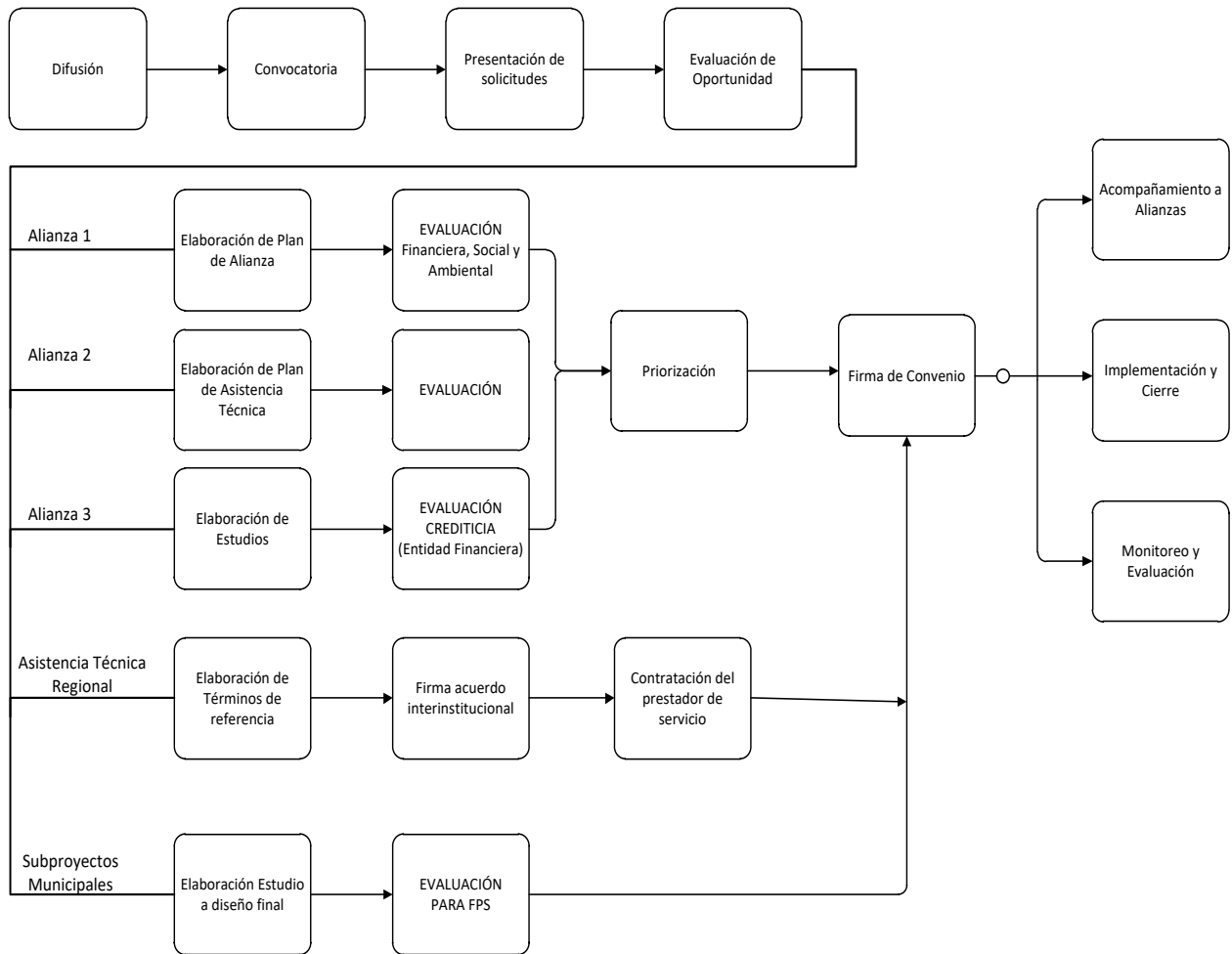
Las principales atribuciones de este comité serán: Gestionar y recolectar la contraparte de los beneficiarios y depositar en cuentas asignadas por el PAR; velar que las actividades definidas en el plan de asistencia

técnica del prestador del servicio se cumplan de acuerdo al cronograma establecido; validar los informes de avance del prestador del servicio y recolectar las actas de conformidad del servicio recibido por los beneficiarios. Ver Anexo IV.01.03 Reglamento de Comité de Proyecto.

El prestador del servicio deberá presentar el Plan de Asistencia Técnica Regional, que será evaluado y aprobado por el Comité Regional (Comité de Proyecto conformado por representantes de los productores, la ETA y el PAR II), para ello deberá considerar como mínimo: los objetivos de la asistencia técnica; indicadores de resultados y de proceso; el alcance del trabajo; las actividades a desarrollar; los productos y resultados a presentar; un cronograma de las actividades y productos.

#### 4. Ciclo de los subproyectos

Las alianzas que solicitan apoyo financiero del PAR II, seguirán el siguiente ciclo:



El Anexo V.06 Flujo del Ciclo de las alianzas, presenta el flujo de procesos por actores y roles.

#### 4.1. Sub proyectos de alianzas rurales

**Difusión:** La Unidad de Coordinación Nacional pone en marcha la estrategia de difusión y consulta para dar a conocer el Proyecto y este Manual Operativo, haciendo énfasis en el marco orientador del Proyecto, áreas seleccionadas, en los requisitos para los productores y en los criterios de elegibilidad de una alianza y en



los aspectos transversales de interés como de educación financiera, fortalecimiento organizacional, medidas ambientales y de cambio climático.

**Convocatoria:** Se realizará una convocatoria anual (Anexo IV.04 Modelo convocatoria) para la presentación de propuestas de alianzas, por medio de la prensa oral y escrita de mayor audiencia en cada región. Paralelamente, técnicos de las Unidades Operativas Departamentales, estarán trabajando en las áreas del Proyecto, motivando, identificando y apoyando a las organizaciones de pequeños productores en la presentación de propuestas en respuesta a dichas convocatorias.

**Presentación de solicitudes de financiamiento:** Será realizada por algún miembro de la alianza (productor o comprador) en las oficinas de la Unidad Operativa Departamental, en formato establecido por el PAR II (Anexos IV.05 Formulario de solicitud de financiamiento y Anexo II.07 Lista de Exclusión del PAR II) en el plazo establecido por la convocatoria.

La lista de miembros de las Organizaciones de Productores (OPPs) registra tanto al hombre y mujer (marido y esposa) responsables del hogar, además anota cuál de los dos representa al hogar como socio de la organización. Si el hogar es monoparental, se registra al responsable del hogar.

**Evaluación de oportunidades:** Para iniciar la fase elaboración de los planes de alianzas, el Proyecto, evaluará las propuestas de alianzas presentadas, con criterios simples de oportunidades de mercados (Ver Anexo IV.06.01, Anexo IV.06.02 y Anexo IV.06.03).

Durante la evaluación de oportunidades se registra el requerimiento de infraestructura productiva para la alianza y de Infraestructura de Apoyo a la Producción de responsabilidad Municipal, mediante la Ficha de Evaluación Técnica de Oportunidades (Ver Anexo IV.07), como se detalla en el flujo Anexo F.11 Identificación Requerimientos de Infraestructura. Posteriormente una vez que la alianza ha sido aprobada y se encuentra en ejecución, se formalizará el requerimiento de infraestructura de apoyo a la producción mediante el llenado del Formulario de Justificación y Selección de los Requerimientos de Infraestructura de Apoyo a la Producción, el Acta de Compromisos de las ETAs y el Acta de Validación del Requerimiento de Infraestructura por parte de la OPP, documentos que se encuentran establecidos en el SIGG (Anexo IV.08 Justificación y Selección de Subproyectos de infraestructura pública).

En la evaluación de oportunidad se aplica la lista de exclusión a objeto de identificar iniciativas económicas que son elegibles en el financiamiento y que cumplen con las salvaguardas ambientales y sociales consideradas para el proyecto PAR II.

La evaluación de oportunidad para el caso de la asistencia técnica regional considerará también la lista de exclusión de las salvaguardas ambientales, la evaluación de oportunidad en gabinete, las verificaciones de campo y la pertinencia de la asistencia técnica regional, con el fin de verificar las razones productivas y económicas que demandan los grupos de productores para solucionar sus problemas comunes.

**Elaboración de los planes de alianzas:** Estudios para la conformación del Plan de la Alianza, donde se definen alternativas para la ejecución de los sub proyectos. Este momento puede ser apoyado por el PAR II, con el financiamiento de un consultor facilitador el cual apoyará a la asociación de productores en la formulación del Plan de Alianzas bajo metodologías participativas. En la elaboración del Plan de Alianza necesariamente se tomarán en cuenta los aspectos transversales de interés del Proyecto como educación financiera, asistencia técnica integral, fortalecimiento en gestión administrativa y organizacional, y medidas de adaptación ambiental y de cambio climático. Para las alianzas que cuenten con inversiones en insumos, se habilitará un anticipo y retiro de Fondos para el manejo de estos recursos (Anexo IV.01.06 Estrategia de manejo y administración de anticipo y retiro de Fondos).

Para el Modelo II de alianzas y para los servicios (iniciativas) de asistencia técnica regional, se elaborará un Plan de asistencia técnica, a cargo del consultor o entidad prestadora de servicios.

La Alianza que presente la necesidad de contar con subproyectos de infraestructura de apoyo a la producción, deberá gestionar ante el municipio la presentación del Estudio a Diseño Final para la infraestructura solicitada o en su defecto gestionar ante el PAR II, el apoyo financiero para la formulación o ajuste del subproyecto a través de un consultor externo. Este estudio deberá enmarcarse en los requisitos establecidos por el FPS según su manual de operaciones. El procedimiento se encuentra detallado en el flujo del Anexo VII.00 F.12 Ciclo de preinversión para subproyectos de infraestructura pública.

**Evaluación financiera ex ante:** Como parte de la pre inversión, los Facilitadores aplican la Guía de Formulación y desarrollan el Plan de Alianza para la organización de pequeños productores. Este documento es evaluado integralmente por el equipo técnico de la UOD. En el aspecto financiero, el Oficial de Alianzas analiza y evalúa el procedimiento de construcción de la información que respalda el flujo financiero. A partir de esa consideración, el Oficial de Alianzas otorga su conformidad con los indicadores financieros resultantes en el Plan de Alianza. En el caso de las inversiones de riego, se dará igualmente viabilidad técnica a las inversiones.

Con el Plan de Alianza elaborado, la UOD presenta el documento del Plan de Alianza a una entidad especializada en Planes de Negocios, mismo que prestará servicios de consultoría por producto, contratado por el PAR para cada UOD, de acuerdo a requerimiento técnico de los Operadores. Esta entidad efectuará un análisis de consistencia de la información financiera y otorgará una conformidad de revisión al contenido y resultados financieros. Las recomendaciones de esta verificación de calidad del Revisor Especializado serán tomadas en cuenta por el PAR, a través de un informe respectivo entregado a la UOD.

La metodología de evaluación financiera estará disponible antes de la Convocatoria Pública para Planes de Alianza, la misma que contará con la definición de procesos, roles de actores e instrumentos aplicables. Al respecto, el principal instrumento para la evaluación financiera es la Planilla de Costos e ingresos que permite configurar un Flujo de Caja y determinar indicadores financieros.

La evaluación técnica y financiera se realizará con la finalidad de verificar que los pequeños productores son ganadores dentro de la Alianza.

Los instrumentos para la evaluación técnica y financiera serán proporcionados por el PAR II, los cuales podrán ser ajustados por el Revisor Especializado previa aprobación del Proyecto.

En los Modelos II y III no se consideran evaluaciones financieras ex ante.

**Evaluación ambiental y de cambio climático:** Estas evaluaciones, estarán a cargo de los técnicos Analistas Ambientales de las Unidades Regionales Operativas Departamentales, supervisados por Técnicos de la Unidad de Coordinación Nacional. La evaluación ambiental de acuerdo a instrumentos establecidos en el Manual de Gestión Ambiental del Proyecto cuenta con parámetros cuantitativos y cualitativos con la verificación de una muestra representativa en campo.

El propósito de la evaluación ambiental en el Modelo I de alianzas es asegurar que el facilitador, proponga opciones ambientalmente adecuadas y sustentables, aplicables en el diseño del plan de alianza. (Formularios de evaluación en Anexo II. 11. Manual de Gestión Ambiental).

La evaluación de cambio climático permite realizar un análisis de la exposición actual a situaciones de amenaza climática, asimismo exige el conocimiento de la vulnerabilidad del sistema productivo y a través de la información obtenida, se podrá lograr diseñar e implementar estrategias de adaptación dentro las inversiones del plan de alianza (Formularios de evaluación en anexo II. 11. Manual de Gestión Ambiental).

**Evaluación social:** Estarán a cargo de los técnicos Analistas en Fortalecimiento institucional de las Unidades Regionales Operativas Departamentales, supervisados por Técnicos de la Unidad de Coordinación Nacional. la evaluación social se regirá acorde al instrumento integrado de diagnóstico de OPPs, que dará lugar a la implementación de las estrategias de fortalecimiento a OPPs. (Formularios de Evaluación en Anexo. II.09, Instrumento Integrado de Diagnóstico de OPPs Anexo VI.01.04, Estrategia de Fortalecimiento Organizacional, Anexo VI.01.06 Estrategia de administración y manejo de anticipo y retiro de Fondos).

**Firma de Convenios:** Concluidos los estudios y su evaluación, el Coordinador Nacional del PAR II firmará los siguientes convenios de participación para la ejecución de las alianzas y sus sub proyectos:

- Con representantes (presidente y tesorero(a)) de la organización de pequeños productores, para las alianzas modelo I, II y III.
- Con Fondo Productivo y Social (FPS) y/o Entidades Territoriales Autónomas (ETAs), para el financiamiento de subproyectos infraestructura de apoyo a la producción e iniciativas de asistencia técnica regional.
- Con organización de pequeños productores y entidades financieras conjuntamente, cuando las OPPs logren crédito en las entidades crediticias, y asistencia técnica financiada por el PAR (Modelo III).

**Ejecución de las alianzas rurales y sus sub proyectos:** Para los subproyectos de alianzas, esta etapa estará a cargo de la alianza en su conjunto y de cada uno de sus miembros. Los beneficiarios del proyecto y sus organizaciones recibirán capacitación y asesoramiento continuo del PAR II, para ejecutar de manera responsable de acuerdo a criterios y procedimientos establecidos en el presente Manual de Operaciones. El PAR II apoya la ejecución del plan de alianza y el fortalecimiento de las capacidades organizativas y administrativas de la OPP.

Para las iniciativas de asistencia técnica regional, la responsabilidad de la ejecución será del comité de proyectos, las ETAs participantes, las instituciones sectoriales y las entidades prestadoras del servicio. El PAR como contratante velará por el cumplimiento de los contratos.

Para los subproyectos de infraestructura pública, las ETAs serán los responsables en la ejecución, cumpliendo su rol de fiscalizador conjuntamente el FPS. El PAR realizará los desembolsos (aporte PAR y contraparte), en consideración a las planillas de avance de obra del FPS.

**Seguimiento a la implementación de los sub proyectos:** Los subproyectos de Alianza a ser implementados en su fase de inversiones y operaciones, consideran las siguientes actividades:

- Aplicación de instrumentos para el registro de información administrativa de las actividades e hitos del Plan,
- acompañamiento durante un periodo de dos años, para el seguimiento en las etapas de inversiones y operaciones,
- levantamiento de datos técnicos y económicos (producción, comercialización, ingresos, costos, ambientales y de cambio climático),
- evaluación de resultados e indicadores alcanzados por cada alianza,
- registro y sistematización de la información ejecutada en las alianzas,
- aplicación de las estrategias de fortalecimiento a las OPPs y acompañantes.

Las iniciativas de asistencia técnica regional serán implementados por las entidades prestadoras de servicios, con la fiscalización de las ETAs y del comité de proyectos que representan a los beneficiarios. La supervisión será realizada por un consultor contratado por el PAR que cumplirá el rol de acompañante.

Los sub proyectos de infraestructura pública, serán implementados por las empresas contratistas y un superviso, contratados por el FPS por encargo de las ETAs.

**Cierre de los sub proyectos:** El cierre de sub proyectos de alianzas, es el resultado de la información obtenida por el acompañante en la etapa de operación del negocio, en consecuencia, se obtienen datos de producción, ventas, costos, ingresos, datos de monitoreo ambiental y cambio climático. La información es analizada, comparada y consolidada, en la situación Sin PAR y Con PAR. Esta información es validada con los beneficiarios en un taller de cierre participativo en la OPP, adicionalmente se extiende el certificado de cierre financiero y de operaciones, concluyendo la relación contractual PAR II - OPP. (Ver Anexo IV.03 Guía de cierres de alianzas)

Las iniciativas de asistencia técnica regional presentarán informa de cierre emitido por el supervisor (acompañante), el cual presentará información de los conocimientos y destrezas adquiridas por los beneficiarios, además de los resultados logrados en la producción.

Para los sub proyectos de infraestructura pública, se emiten por parte del FPS las actas de recepción de entrega provisional y definitiva de la obra.

**Monitoreo y evaluación de sub proyectos:** Los sub proyectos financiados por el PAR II, tendrán como instrumento principal para el monitoreo el sistema de información gerencial geo referenciado SIGG, el que permitirá evaluar los procesos en tres niveles: a nivel de subproyecto, a nivel de región o departamento y a nivel nacional. Se contará con información registrada por el personal técnico de las Unidades Operativas Departamentales y la Unidad de Coordinación Nacional, permitiendo presentar indicadores de procesos y resultados de manera oportuna.

**Evaluación de Impacto:** Los sub proyectos de alianzas contarán con una evaluación de impacto que permita medir las diferencias entre el grupo de intervención y un grupo control respecto al incremento de los ingresos atribuibles a la intervención del PAR II.

#### **Evaluación ex ante de sub proyectos de Alianzas**

Para los sub proyectos de alianzas, las evaluaciones ex ante que establece el Proyecto de Alianzas Rurales II para financiar planes de alianzas rurales y sus sub proyectos son: (i) evaluación de oportunidad de negocios (ii) financiera, (iii) social, (iv) ambiental y de cambio climático, (v) productiva y (vi) capacidades administrativas. Producto de este proceso de evaluación se emite un dictamen que dará viabilidad a la firma de Convenio.

En el Modelo I de Alianzas la evaluación financiera ex ante, es un proceso a cargo del facilitador, del Oficial de Alianzas y del revisor especializado en proyectos. El revisor especializado en proyectos (REP) es un consultor por producto con un perfil especializado en el rubro, contratado por el PARII mediante procedimientos definidos en el MOP y sus respectivos TDR. (Anexo metodología de evaluación financiera)

Las evaluaciones sociales, ambientales, de cambio climático, productivas y de capacidades administrativas serán realizadas por el personal técnico de las Unidades Operativas Departamentales.

En el Modelo II y III de sub proyectos de Alianzas, se seguirá un proceso simplificado para la evaluación al plan de asistencia técnica, a través de la aplicación de los criterios de evaluación del Plan de asistencia técnica realizada en las UOD.

Las iniciativas de asistencia técnica regional serán evaluadas a partir de su Plan de Asistencia Técnica, presentado por la entidad prestadora de servicios, esta evaluación estará a cargo de la UOD.

Para el caso de subproyectos de infraestructura pública, los Oficiales de Infraestructura de las UOD's realizarán una verificación del contenido del documento de Estudio a Diseño Final de la infraestructura, para luego derivar el documento al FPS quien en definitiva, evaluará el documento en detalle y tomando en cuenta todos los ámbitos de su contenido en aplicación de lo establecido en su manual de operaciones, siguiendo el procedimiento detallado en el Anexo del Flujo F.13 Evaluación del Proyecto por el FPS.

## **4.2. Elegibilidad de los sub proyectos**

Los criterios de elegibilidad determinados en el capítulo II.7 junto a la lista de exclusión se aplicará a la presentación de la solicitud de financiamiento cuyo cumplimiento es obligatorio por parte de toda alianza rural e iniciativas de asistencia técnica regional.

## **4.3. Evaluación de oportunidad**

La evaluación de oportunidad será aplicable a los modelos I, II y III, proceso que deberá cumplir los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento de Criterios de Elegibilidad
- b) Evaluación de Mercado
- c) Revisión de la potencialidad del negocio.

Para las iniciativas de asistencia técnica regional, el proceso de evaluación de oportunidad deberá cumplir los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de criterios de elegibilidad
2. Evaluación del problema técnico productivo demandado por los productores
3. Análisis de resultados propuestos

### **4.3.1. Criterios de aplicación para la Evaluación de Oportunidad de subproyectos de alianzas**

Los Criterios aplicados en la Evaluación de Oportunidad son integrales y combinan la evaluación de gabinete y la verificación o visita de campo. Están bajo responsabilidad del Operador Departamental y el equipo técnico de la UOD. Se aplican los procesos secuencialmente: i) Evaluación de Oportunidad (Ver Anexo IV.06.01); ii) Verificación de Campo que incluye la verificación de la lista de exclusión y los criterios de elegibilidad (Ver Anexo IV.06.02) y; iii) Capacidad de Gestión Productiva (Ver Anexo IV.06.03).

Para el cumplimiento de estos procesos se deben considerar los siguientes criterios:

#### **a) Cumplimiento de Criterios de Elegibilidad**

La revisión del cumplimiento de los Criterios de Elegibilidad debe hacerse conjuntamente el Operador Organizacional, Oficiales de Alianzas, de Infraestructura, Analista Ambiental y Analista en fortalecimiento organizacional de la UOD. Busca verificar el cumplimiento de los aspectos sociales, legales, organizacionales, salvaguardas del Proyecto, listas de exclusión y actividad productiva propuesta.

#### **b) Evaluación de Mercado**

Por oportunidad de mercado, se entiende a toda situación favorable identificada al observar un mercado susceptible de aprovechamiento para satisfacer necesidades de clientes potenciales. Implica aspectos circunstanciales de tiempo, espacio, capacidad real de satisfacción de la necesidad y condiciones favorables del entorno. Su evaluación está basada en la confirmación de oportunidades del producto con el mercado.

- **Oportunidad de penetración en el mercado**, consiste en incrementar las ventas del producto (o servicio) a segmentos actuales del mercado, sin cambiar el producto ofrecido. La incidencia principal en el cambio que gestiona la Alianza es sobre la cantidad producida.
- **Oportunidad de desarrollo del producto**, consiste en ofrecer un producto mejorado a los segmentos actuales del mercado. El producto puede ser mejorado mediante empaques, dosificaciones, presentación, entre otros aspectos relacionados al mercado. La incidencia del cambio gestionado por la Alianza es en la calidad del producto.
- **Oportunidad de penetración y desarrollo**, consiste en producir y comercializar un bien o servicio en condiciones de incremento de la cantidad y cumplimiento de aspectos de calidad para el mercado. La Alianza tiene entonces definido un producto o servicio que se direcciona al mercado atendiendo integralmente los requerimientos del mismo.

### c) Revisión de la potencialidad del negocio

El evaluador de oportunidad deberá efectuar el análisis en gabinete simple de ingresos y costos presentados por la OPP en el formulario de solicitud de apoyo financiero, buscando establecer la relación de la actividad económica en la que se basa la Alianza y el planteamiento que se hace al PAR II, para apoyo financiero y pertinencia de las inversiones. En esta fase no se busca la determinación técnica de los indicadores de rentabilidad.

Los evaluadores también deben evaluar el ingreso estimado para los productores con los costos en los que se incurrirán para ejecutar la Alianza. Las posibilidades que resulten pueden ser:

- Equilibrio de ingresos y costos: Los productores mantienen los costos e ingresos, los productores deberán buscar minimizar costos y/o maximizar ingresos.
- Ingresos mayores y/o costos menores: Los productores tienen oportunidad potencial para el éxito de la Alianza
- Costos mayores, ingresos menores: Los productores no tienen oportunidad dentro de la Alianza.

## 4.4. Evaluación de los Planes de alianza

El proyecto realizará evaluaciones de los planes de alianza del Modelo I, cuya evaluación de oportunidades fue satisfactoria, y completaron la elaboración técnica del documento, según la Guía de Formulación del Plan de Alianza. Estas evaluaciones son: (i) financiera realizada por una firma consultora especializada en revisión de proyectos para cada Unidad Operativa Departamental y (ii) evaluación social, ambiental, de cambio climático, productivas y capacidad administrativa, realizadas por el personal especializado del proyecto. Solamente aquellas alianzas cuyas propuestas de plan son aceptables financieramente continuarán el ciclo de la alianza.

### 4.4.1. Evaluación financiera ex ante Modelo I de Alianzas

La evaluación financiera es un proceso que incluye el diseño del Plan de Alianza (ex ante), la supervisión y monitoreo de las operaciones del Plan y el cierre formal de las actividades del convenio de transferencia, con el objetivo de medir los ingresos netos obtenidos por los beneficiarios (ex post). Según se explica en esta sección y en la sección de cierres de alianzas.

La evaluación financiera se acoplará a un proceso participativo de formulación y revisión del Plan de Alianza, basado en la Metodología de Evaluación Técnica y Financiera del Plan de Alianza. La evaluación financiera se caracteriza porque:

- Determina la continuidad de la propuesta de la OPP dentro del ciclo del proyecto, especialmente en las alianzas del Modelo I.
- Busca minimizar el riesgo de la inversión realizada por los miembros de la alianza.
- Busca maximizar los beneficios del aporte del proyecto.
- Tendrá un carácter de inversión privada que, demuestre la sostenibilidad de la inversión.
- identificará la viabilidad técnica de la propuesta productiva y su rentabilidad para los pequeños productores organizados y de su participación en la alianza rural.
- Documenta información sobre el estado inicial de las OPPs y las mejoras esperadas luego de la intervención del proyecto. Esta información será utilizada al cierre de las alianzas para contrastar, mediante una evaluación financiera ex post a cargo del Acompañante, el cumplimiento de las metas en términos de rendimientos físicos del producto, ingresos obtenidos por la venta del producto y costos incurridos en la producción del producto o servicio.
- Analiza la razonabilidad de costos y precios de venta del mercado del producto en la región e incorpora esta información en el análisis del flujo financiero.
- Evalúa la existencia del mercado y su perspectiva futura.

### **Proceso de Evaluación:**

La evaluación de las alianzas es un proceso técnico en el que concurren diferentes actores como: Facilitador, OPP, profesionales de la Unidad Operativa Departamental y la entidad financiera externa. Estos actores concurren en la revisión de la propuesta técnica de Plan de Alianza presentada por el Facilitador conforme a las siguientes etapas:

- a) **Construcción preliminar de la situación inicial Sin PAR II y Con PAR II.** El Facilitador efectúa el levantamiento de la información secundaria, ratifica el acuerdo de alianza, elabora un plan de trabajo por todo el tiempo que prestará sus servicios hasta la entrega del producto final, efectúa el levantamiento de la información primaria, sistematiza toda la información recabada en aspectos de disponibilidad de agua, riego, producción primaria, acopio, almacenamiento y acondicionamiento del producto, y preparará una o dos alternativas de desarrollo de la producción o del servicio postulado por los productores, incorporando específica y detalladamente las inversiones y costos necesarios para cumplir el acuerdo de negocios, relacionado con la solicitud de apoyo financiero postulada por la OPP.

**Primer Taller, con la Directiva de la OPP.** Selección y desarrollo preliminar de la propuesta técnica aprobado por la OPP, incluirá un análisis sobre disponibilidad de agua para fines productivos. La situación inicial y las opciones técnicas se presentan en el Primer Taller de Formulación Participativa del Plan de Alianza. Fruto de este taller se aprueba una opción técnica. El facilitador procesará en trabajo de gabinete la información obtenida en el Primer Taller y remitirá la estructura preliminar de ingresos, costos e inversiones al Oficial de Alianzas del PAR y la entidad financiera externa.

La entidad financiera inicia el contacto con el facilitador de manera directa para conocer y evaluar la opción técnica escogida por los productores que será reflejada en una estructura preliminar de costos e ingresos y en la construcción de los flujos de caja, así como los indicadores obtenidos.

- b) El facilitador inicia la aplicación del instrumento respectivo para el **Diagnóstico Integrado de la OPP.**
- c) **Segundo Taller, con la asamblea de la OPP.** El Taller tiene dos partes: En la primera parte del taller mostrará y analizará la información sistematizada producto del primer taller y realizará el diagnóstico de la OPP. En la segunda parte del taller analizará la opción técnica de la producción que tiene la OPP para cumplir el acuerdo de negocios. La asamblea de la OPP deberá considerar,

- analizar y aprobar: i) Inversiones y fuentes de financiamiento, ii) supuestos lo más realistas posibles sobre los efectos que la inversión pueda tener sobre sus sistemas productivos (uso eficiente del agua, incremento de la producción agropecuaria, disponibilidad periódica de productos agropecuarios anualmente para la comercialización, etc), iii) proyección de ingresos, iv) estructura de costos de la OPP, y v) los impactos o riesgos ambientales y sociales.
- d) En este Taller de Formulación Participativa los roles de los participantes son: i) Facilitador, es responsable de preparar y procesar la información técnica de acuerdo a la Guía de Formulación del Plan de Alianza, ii) Equipo Técnico de la UOD, es responsable de opinar sobre las prescripciones normativas y técnicas que se toman en cuenta para la valoración de un plan de alianza, iii). La entidad financiera externa opinará sobre la consistencia financiera y técnica del plan de alianza en preparación, iv) La OPP aprueba los resultados del análisis e información de la reunión, especialmente el Diagnóstico y el Flujo de Fondos.
- e) El facilitador redacta el documento del Plan de Alianza incorporando las dimensiones técnicas, sociales, ambientales y otras formales que fueron anotadas por todos los actores mencionados y presenta a la UOD.
- f) **Plan de Alianza.** Una vez resueltas las observaciones del equipo técnico de la UOD y, si hubiera de la entidad financiera externa, el facilitador presenta a la UOD el documento del Plan para que siga el proceso interno y culmine con la firma de convenios. El Facilitador registra el Plan en el SIGG una vez que la entidad financiera ha emitido la certificación del plan de alianza.

#### **Metodología de evaluación técnica y financiera:**

Se basa en la comparación de los beneficios y costos atribuibles a la implementación del plan de la alianza desde el punto de vista privado que permita emitir un juicio sobre la conveniencia de que un inversionista privado pueda asignar recursos financieros a la misma. Con este fin se debe determinar el flujo de caja (ingresos y gastos) del proyecto, proyectado a 10 años y valorado a precios de mercado vigentes, considerando la unidad de medida del producto en la comercialización. En este sentido, la evaluación incluye:

- Evaluación del proyecto sin PAR II, que establece la capacidad del mismo para generar ingresos netos, sin considerar las fuentes de su financiamiento.
- Evaluación financiera con PAR II, que contempla en su análisis las fuentes de financiamiento. Al respecto, se registra el capital recibido en financiamiento y el aporte financiero de la OPP, el respectivo costo de producción, comercialización y administrativo, costo financiero y las amortizaciones del mismo, depreciaciones y reposiciones de activos.
- Evaluación financiera incremental o del inversionista privado, que considera aporte propio de la OPP como monto de inversión, reposición de activos depreciados, costos de producción, comercialización y administrativos, costos de financiamiento (intereses), amortizaciones y depreciaciones.

El registro y procesamiento de la información técnica, productiva y financiera iniciada con la solicitud de financiamiento, procesada en el Taller de Formulación Participativa, permitirá a la OPP efectuar una comparación de la situación sin PAR II y con PAR II (ex post). Por ello, la base informativa plasmada en planillas y cuadros deberá mantener coherencia en el formato sobre unidades de medida tanto en la producción como en la comercialización del producto, según guía de formulación del Plan de Alianza (Anexo IV.01) y el instrumento de evaluación financiera.

Los indicadores de rentabilidad financiera privada que permiten medir la capacidad del proyecto implementado por la OPP, en recuperar las sumas invertidas en el mismo y su costo de oportunidad son:



- El Valor Neto Privado (VANP) que representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes del proyecto, expresados a precios de mercado vigentes.
- Deberá considerarse como parte de esta evaluación la Tasa Interna de Retorno (TIR) que, es la que determinara el financiamiento solicitado por la alianza.

El análisis debe incluir un análisis de sensibilidad que debe ser por cambios en volúmenes de producción y cambios en los precios de los productos principalmente.

Aquellos proyectos cuya TIR sea mayor al 12,83 % y cuyo análisis de sensibilidad a los cambios no sea alto, pasarán automáticamente a la siguiente fase de evaluación de pre factibilidad.

**Actores Roles en la evaluación financiera**

Los roles de los actores relacionados con la Alianza, en el curso de formulación, implementación, operación, cierre y análisis ex post, desde el punto de vista de la evaluación financiera, son los siguientes:

**Tabla 17 MATRIZ DE ACTORES Y ROLES**

| MATRIZ DE ACTORES Y ROLES DEL PAR III   |   |   |   |   |            |  |  |   |
|---|---|---|---|---|------------|--|--|---|
| PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE ALIANZAS                               |   |   |   |   |            |  |  |   |
| ETAPA   | PRÓDUCTO  | UOR   | UOR   | FACILITADOR   | ACOMPÑANTE | REP  | OPP  | COORDINADOR   |
| <b>1. Elaboración del Plan de Alianzas</b>  |   |   |   |   |            |  |  |   |
| 1.1 Primer Taller de Formulación participativa  | Documento del Plan de Alianzas preliminar   | Supervisión del proceso la UOR  | Revisión y Validación del Plan de Alianzas preliminar   | Elaboración de la información primaria de los productores, sus esposas e hijos, y sus esposas e hijos, en base a los cuestionarios de la UOR y la UOR |            |  | Facilita la información de los productores   | Coordina con la UOR los roles y responsabilidades de los actores en el Plan de Alianzas |
| 1.2 Trabajo de gabinete   | Del estudio de los datos primarios de los productores y sus esposas e hijos en base a los cuestionarios de la UOR |   |   | Elaboración de la información primaria de los productores, sus esposas e hijos, y sus esposas e hijos, en base a los cuestionarios de la UOR y la UOR |            | Elaboración y revisión de la información de los productores y sus esposas e hijos, en base a los cuestionarios de la UOR | Participa en el diagnóstico  |   |
| 1.3 Segundo Taller de Formulación participativa   | Propuesta de Plan de Alianzas   |   | Supervisión del proceso la UOR  | Presentación de la propuesta de Plan de Alianzas a los productores y sus esposas e hijos, en base a los cuestionarios de la UOR y la UOR              |            | Elaboración y revisión de la información de los productores y sus esposas e hijos, en base a los cuestionarios de la UOR | Definición y aprobación de la propuesta de Plan de Alianzas  |   |
| 1.4 Revisión del Plan   | Informe de Consenso del Plan  | La UOR revisa el Plan de Alianzas con los productores y sus esposas e hijos                       | La UOR revisa la información del Plan en el DDB   | Elaboración del Plan de Alianzas definitivo   |            | Elaboración y revisión de la información de los productores y sus esposas e hijos, en base a los cuestionarios de la UOR | Elaboración y aprobación del Plan de Alianzas  |   |
| <b>2. Operación del Plan</b>  |   |   |   |   |            |  |  |   |
| 2.1 Registro periódico de información   | Registros de producción, ventas e ingresos  | Supervisión del proceso la UOR  |   |   |            |  | Elaboración y actualización de los registros de producción, ventas e ingresos                                |   |
| 2.2 Registro de información de un solo productor  | Registros de ventas, costos e ingresos  |   |   |   |            |  | Registros de ventas, costos e ingresos   |   |
| <b>3. Cierre</b>  |   |   |   |   |            |  |  |   |
| 3.1 Caracterización de la información de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post | Flujo de ingresos y costos en post  |   | Caracterización de la información de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post |   |            |  | Elaboración y actualización de los registros de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post |   |
| 3.2 Taller de cierre  | Flujo de ingresos y costos en post presentados a los productores  |   | Caracterización de la información de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post |   |            |  | Elaboración y actualización de los registros de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post |   |
| 3.3 Registro final de información   | De los resultados en el DDB   | Caracterización de la información de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post |   | Caracterización de la información de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post   |            |  | Elaboración y actualización de los registros de cumplimiento y ajuste del flujo de ingresos y costos en post |   |

**4.4.2. Evaluación social**

La evaluación social de las Alianzas, tienen el propósito de identificar los impactos y o riesgos internos y externos de las OPPs que incidan sobre el éxito o fracaso de la alianza y proporcionar criterios técnicos para la valoración social de viabilidad o rechazo de las Alianzas y validando la Estrategia de Fortalecimiento Organizacional.

El proceso de evaluación social se encuentra en el Instrumento de Diagnóstico Integrado y en la Estrategia de Fortalecimiento Organizacional.

**4.4.3. Evaluación ambiental**

El propósito de la evaluación ambiental es la identificación y valoración de los impactos ambientales negativos, la adecuación de las medidas de mitigación al tipo de subproyecto, sobre las cuales se basará el monitoreo ambiental durante la implementación del plan de alianza. El proceso de evaluación ambiental se encuentra en el [Anexo II.11 Manual Gestión Ambiental](#).

El Propósito de evaluación de cambio climático incidirá en la situación de vulnerabilidad de la actividad productiva, como efecto de las amenazas climáticas identificadas. Este relevamiento permitirá identificar medidas de adaptación al cambio climático y su monitoreo durante la implementación de la alianza. [Anexo II.11 Manual Gestión Ambiental](#).

#### **4.4.4. Evaluación del proceso productivo**

La base principal para generar los cambios en cuanto a cantidad y calidad de un producto requerido por la demanda de mercado, se fundan a partir de la incorporación o introducción de un paquete tecnológico innovador, adecuado técnica y económicamente a las condiciones del proceso productivo de las OPPs, cuya viabilidad ha sido probada, produciendo los beneficios esperados.

La evaluación del proceso como tal, está referida al análisis general sobre la coherencia en la posible implementación del paquete tecnológico en sus diferentes acepciones: insumos, equipos, materia prima, infraestructura y asistencia técnica, aplicables al sistema de producción inicial (actual) de las organizaciones de pequeños productores. El grado de viabilidad en cuanto a lo requerido previamente (solicitud de financiamiento) y lo efectivamente viable se fundamentan en el plan de Alianza.

#### **4.4.5. Verificaciones de campo**

La verificación de campo se realiza: i) durante el proceso de Evaluación de Oportunidad y de la identificación de necesidad del sub proyecto municipal, a cargo del equipo técnico de la UOD ii) durante la evaluación financiera, si se justificara y iii) si fuera necesario, durante la elaboración del estudio de Plan de Alianza, a cargo del equipo técnico de la UOD.

Las verificaciones de campo buscan corroborar los aspectos técnicos, económicos y socioculturales propuestos en la alianza y en los sub proyectos municipales. Se establece sin embargo que las verificaciones de campo no implican compromiso automático de aprobación de la solicitud de financiamiento de la OPP. Los alcances de la verificación son:

- Reconocer el área geográfica donde se ejecutará las actividades productivas y/o comerciales de la alianza y, en caso de proyectos de riego, verificar las fuentes de agua disponibles y las condiciones existentes para su posible uso por la OPP.
- Verificar las características socioculturales de los miembros de la alianza.
- Realizar un Diagnóstico sobre el conjunto de la OPP
- Conocer la percepción de las poblaciones de beneficiarios directos e indirectos sobre la propuesta de la alianza rural.
- Ratificar los contenidos técnicos de las propuestas de las alianzas.
- Ajustar la ficha de evaluación técnica del perfil de la alianza mediante la verificación y ampliación con datos de campo.
- Verificar la existencia de las contrapartidas mencionadas por los proponentes en el presupuesto del perfil de la alianza.
- Verificar la vinculación existente entre los socios potenciales de la alianza, sus relaciones históricas y actuales
- Verificar los riesgos ambientales potenciales (si hubiera) con las actividades de las alianzas
- Verificar el grado de desarrollo institucional, aceptación, relación con la comunidad de los miembros de la alianza

- Verificar la capacidad productiva de los miembros de la OPP.
- Para identificar el requerimiento de infraestructura de apoyo a la producción (sub proyecto municipal), se aplica el formulario de Justificación y Selección de los requerimientos de infraestructura de apoyo a la producción establecido en el SIGG.

#### 4.4.6. Evaluación para asistencia técnica

Se realiza una evaluación simplificada de subproyectos de alianzas Modelo II y las Iniciativas de Asistencia Técnica Regional, considera la pertinencia de la necesidad identificada en el proceso de evaluación de oportunidad, el problema técnico productivo demandado y los resultados que se pretenden lograr, por lo que, concluye del Plan de Asistencia Técnica formulado por el asistente técnico o la entidad prestadora del servicio de asistencia técnica. Esta evaluación se realiza en base a criterios de evaluación relacionados a:

- Pertinencia de las actividades para el logro de los objetivos específicos y consecuentemente con el objetivo principal.
- La composición de las inversiones y su relación con las actividades propuestas de asistencia técnica, insumos demostrativos y/o certificaciones y otros servicios o estudios.
- La pertinencia del presupuesto propuesto por actividad.
- La pertinencia y oportunidad del cronograma propuesto para la ejecución del plan en relación al ciclo productivo.

La aprobación del Plan de Asistencia Técnica dará lugar al inicio del servicio.

### 5. Evaluación del Modelo de Acceso al Crédito

La AT que el PAR co financiará en este Modelo III implica que exista una demanda de servicios profesionales aceptada por todos los socios del grupo organizado. Para concretar este propósito el PAR propondrá la realización de un Plan de Asistencia Técnica como un servicio de beneficio común a los socios de la alianza.

Todas las solicitudes de apoyo en este Modelo serán presentadas por OPPs formalizadas o en proceso de formalización. Las solicitudes serán canalizadas de la siguiente manera:

- a) Evaluación de oportunidad, a cargo del equipo técnico del PAR II,
- b) Gestión de crédito a cargo de consultores contratados por el PAR,
- c) Determinación de servicio de Asistencia Técnica común para la OPP
- d) Firma de Convenio de Transferencia
- e) Acompañamiento del negocio y del crédito.

El análisis que realizará el consultor Gestor del Crédito debe tomar en cuenta la Posición actual de la OPP en la cadena de valor del producto y la Posición posible de la OPP con la incorporación de recursos nuevos, en la misma cadena de valor. El propósito de esta intervención será considerar e informar sobre Nuevas Inversiones, Compradores e ingresos proyectados, Costos proyectados, Capital de Operaciones, Asistencia Técnica.

Un tipo especial de este Modelo III será la conformación de canastas de inversión. La canasta de inversión implica un Plan de Alianza que escala en inversiones y que, por ese motivo, exige un apalancamiento de recursos con alguna entidad financiera, el PAR y el beneficiario de la OPP. En este tipo de alianzas se realizará la evaluación de oportunidad, elaboración de un plan de alianza y evaluación técnica correspondiente a una solicitud de Modelo I. Posteriormente el PAR firmará convenio de transferencia de recursos a la OPP, una vez que la entidad financiera comunique a la OPP el financiamiento de su parte en la estructura de financiamiento del Plan de Alianza.

## 6. Priorización de Alianzas

Solo en caso de que la demanda de las alianzas, con estudios, sobrepase las metas establecidas para la gestión y/o las posibilidades de financiamiento del PAR II, se procederá a la priorización aplicando los siguientes criterios:

**Tabla 18 CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE LAS ALIANZAS**

| Criterio  | Cumplimiento (Satisfactorio, aceptables, inaceptable) |
|---|---|
| Grupo 1 de beneficiarios como primera opción.<br>Grupo 2 de beneficiarios como segunda opción.<br>Resto de las comunidades como tercera opción.   |   |
| Disponibilidad y compromiso de contrapartes.  |   |
| Mayor número de pequeños productores participantes.   |   |
| Mayor participación de mujeres jefes de hogar y socias de la alianza.   |   |
| Menor impacto y/o mayor contribución ambiental. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubro agropecuario: <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción amigable al medio ambiente</li> <li>Certificación orgánica</li> </ul> </li> <li>• Rubro no agropecuario <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología de bajo impacto ambiental</li> </ul> </li> </ul> |   |
| Comentario de Priorización:   |   |

## 7. Documentación para presentación de solicitudes y planes

Para acceder al apoyo y los recursos del PAR II, los posibles beneficiarios y los agentes de mercado deberán presentar documentación que les permita demostrar su condición jurídica o sus intenciones de formalización. Estos documentos, le servirán al PAR II para sustentar legalmente el apoyo y/o las transferencias financieras.

### 7.1. Documentación para organización

#### Carta de Intenciones

Para demostrar la voluntad de constituir una Alianza Rural que genere relaciones comerciales estables, los Pequeños Productores y el Comprador deben suscribir y presentar una Carta de Intenciones.

#### Organización de Pequeños Productores

Para el caso que los pequeños productores no cuenten con personalidad jurídica o se encuentren en reciente proceso de organización, presentarán un acta de reunión en la que conste:

- a) La designación de sus representantes.
- b) Su voluntad de organizarse para producir y vender.
- c) Su predisposición de constituir una Alianza Rural con el Comprador.
- d) La autorización para que sus representantes presenten la propuesta al PAR II.

Cuando los pequeños productores se encuentren organizados (con personalidad jurídica reconocida o en trámite), deberán acompañar fotocopias simples de:

- a) El documento que acredite la calidad de sus representantes.
- b) El acuerdo y acta de autorización de los pequeños productores a sus representantes para constituir una Alianza Rural con el Comprador y para presentar la propuesta al PAR II.

### **Comprador**

El comprador, presentará fotocopia de su documentación:

- a) Cuando se trate de una persona natural, presentará fotocopias simples de sus documentos personales y su NIT (si lo ha obtenido).
- b) Si cuenta con personalidad jurídica reconocida como sociedad comercial, la escritura de constitución de la Sociedad Comercial; NIT y Testimonio del Poder Notariado especial y suficiente otorgado por los socios de la Empresa.
- c) Si se trata de un Gobierno Autónomo Municipal, el acta de elección y posesión del Alcalde Municipal.

## **7.2. Documentación legal para ejecución de planes de alianzas**

### **Alianza Rural**

Para demostrar su capacidad jurídica, debe existir una Alianza Rural constituida entre los Pequeños Productores y el Comprador, que dé continuidad y sostenibilidad a sus relaciones comerciales. Sus representantes deben suscribir una Carta de Presentación de la Alianza, adjuntando los siguientes documentos:

- a) El acuerdo de compraventa suscrito entre ambas partes
- b) Carta de presentación anexando el documento del Plan de la alianza.
- c) Lista de beneficiarios de la Alianza, indicando ocupación principal, indicando si han sido beneficiarios del PAR, bajo otra asociación de productores.

### **Organización de Pequeños Productores**

La Organización de Pequeños Productores debe contar con personalidad jurídica otorgada bajo cualquiera de las formas legalmente reconocidas: Asociación de Pequeños Productores, Cooperativa, Organización Económica o Sociedad Comercial. Para acreditar su constitución legal, acompañará fotocopias legalizadas de:

- a) La designación de sus representantes.
- b) Su voluntad de organizarse para producir y vender.
- c) Su predisposición de constituir una Alianza Rural con el Comprador.
- d) La autorización para que sus representantes presenten la propuesta al PAR II.

### **Comprador**

El comprador, presentará los originales o copia legalizada de su documentación:

- a) Cuando se trate de una persona natural, fotocopias simples de sus documentos personales.
- b) Si es una Persona Jurídica, algún documento que establezca su formalidad.
- c) Si se trata de un Gobierno Autónomo Municipal, algún documento que acredite la representación o compromiso del Municipio.
- d) Nota de interés: ilustrando porque es relevante y expectativas de su participación en la alianza.

### **Gobierno Autónomo Municipal**

En caso de que la Alianza demande Infraestructura de Apoyo a la Producción, el Municipio se constituye en coadyuvante directo para su financiamiento y seguimiento técnico, debiendo presentar la siguiente documentación:

- a) Certificación Presupuestaria; que acredite la asignación de recursos por parte del gobierno Municipal para el co-financiamiento de la infraestructura solicitada.
- b) Estudio a diseño final; estudio integral de la Infraestructura solicitada para su financiamiento en sus componentes técnicos, económicos, sociales y ambientales. En caso de no contar con este documento o que sea necesario la actualización, complementación o corrección del mismo, podrá solicitar la elaboración del estudio o complementarlo a través del PAR II con la contratación de un consultor externo bajo la supervisión y seguimiento de los Oficiales de Infraestructura de las UOD's
- c) Documentación ambiental de respaldo que justifique la viabilidad del proyecto (PPM-PASA, Licencia Ambiental).

## **V. Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación.**

### **1. Sistema de monitoreo**

## 1.2. Objetivos del sistema de monitoreo y evaluación

- Recopilar, generar, almacenar, analizar y reportar la información necesaria para retroalimentar el proceso de ejecución del proyecto.
- Dar cuenta de actividades, productos, resultados e impactos logrados por el proyecto a nivel de productores rurales beneficiarios y de los actores participantes.
- Proporcionar información oportuna al personal técnico del Proyecto, beneficiarios y tomadores de decisiones sobre los avances logrados en la ejecución del proyecto.

## 1.3. Enfoque

El enfoque general de monitoreo y evaluación está orientado a una gestión basada en resultados donde se interrelacionen insumos/actividades/productos/resultados/impactos a través de una cadena lógico-causal que responde a la propuesta técnica, operativa y organizacional del proyecto. Cada uno de estos elementos de la cadena de resultados se reportan cada determinado tiempo de acuerdo a la estructura organizacional y operativa del proyecto, de tal forma que, el auto aprendizaje de la gestión de los instrumentos y procesos se dé en cada uno de sus niveles, se asimile y se hagan las correcciones o decisiones del caso de manera conveniente y oportuna. Este aprendizaje institucional debe permitir una búsqueda permanente de mejores alternativas hacia el logro del propósito del proyecto. Así, el proceso de monitoreo comprende los siguientes niveles territoriales de acuerdo a la estructura de gestión del Proyecto:

- **Nivel Nacional o Tercer Nivel:** Se monitorea y evalúa el logro de productos resultados e impactos de acuerdo a los indicadores establecidos por el Proyecto
- **Nivel Departamental o Segundo Nivel:** Se refiere al reporte de datos e información cuantitativa y cualitativa que se incorpora y consolida del nivel local y, que luego sirve para alimentar el nivel nacional.
- **Nivel de Alianzas Rurales/subproyectos municipales o Primer Nivel:** Se monitorea los resultados, productos, actividades e insumos obtenidas y/o utilizados por el Proyecto en la ejecución de las alianzas rurales y los subproyectos municipales

En el siguiente cuadro se muestra el esquema general de la articulación de los diversos niveles territoriales en el proceso de monitoreo del Proyecto teniendo en cuenta tipología de los indicadores, los actores y la frecuencia de generación y reporte de información.

**Tabla 19 Estructura general del proceso de Monitoreo.**

| Nivel del Monitoreo                | Tipos de Indicadores a reportar   | ¿Quiénes participan?             | ¿Cuándo se genera la información?  |
|------------------------------------|---|----------------------------------|--|
| Alianzas /Subproyectos municipales | Procesos, productos, Resultados a nivel de las alianzas y/o subproyectos municipales. | Miembros de las Alianzas Rurales | Periódico en función de hitos programados para la implementación de los planes de las alianzas y ciclos productivos en la operación del negocio, y los planes de ejecución de los subproyectos municipales. La información es generada por el acompañante/asistente de campo y es introducida al Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) a través de plataforma web. |

|               |  |                                      |   |
|---------------|--|--------------------------------------|---|
| Departamental | Proceso, productos, Resultados agregados de alianzas y subproyectos municipales. | Unidades Operativas Departamentales. | Recurrente, generado por el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado. La información ingresada al sistema a nivel local es verificada por los equipos departamentales.                                  |
| Nacional      | Proceso, Producto Resultados Impactos.   | Coordinación Nacional del Proyecto.  | Recurrente, generado por el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado. La información ingresada en el sistema es verificada y validada para el proceso de análisis y reporte de la información agregada. |

#### 1.4. Finalidad del Proyecto

El Proyecto espera “Contribuir a la reducción de la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria de la población rural y aumentar la resiliencia al cambio climático” en concordancia con las prioridades del gobierno boliviano establecidos en la agenda patriótica. La medición del cumplimiento de este objetivo se llevará a cabo considerando indicadores de impacto relacionados a: i) pobreza, ii) seguridad alimentaria, iii) ingresos, iv) empleo u otros que sean acordados con el gobierno en el proceso de evaluación de impacto.

#### 1.5. Objetivo de Desarrollo del Proyecto

El objetivo principal que el proyecto espera lograr para contribuir a las prioridades de desarrollo del gobierno boliviano es “Mejorar el acceso a mercados para pequeños productores rurales en las Áreas Seleccionadas” mediante: (a) la promoción de alianzas productivas entre las diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y los compradores; (b) el empoderamiento de los productores rurales a través de la creación y el fortalecimiento de organizaciones de base auto gestionadas; (c) el aumento del acceso a activos productivos, tecnología y servicios financieros; (d) la promoción de organizaciones de servicios más eficaces, receptivas y responsables a nivel local; y (e) la mejora de la sostenibilidad ambiental

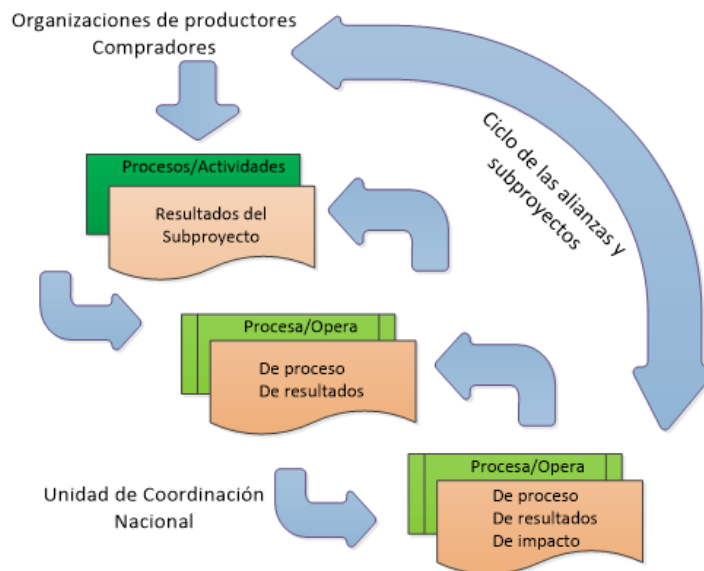
de las prácticas productivas. El logro de este objetivo se medirá de manera frecuente a través de los siguientes indicadores:

- Incremento del volumen promedio de ventas del(los) producto(s) involucrado(s) en las alianzas
- Organizaciones de productores que mantienen o mejoran sus relaciones comerciales (alianzas) durante al menos dos ciclos productivos
- Miembros de OPP beneficiarias que aplican tecnologías/prácticas mejoradas de acuerdo con lo definido en los planes de negocio.
- Productores que son beneficiarios directos de las OPP desagregado en hombres y mujeres

#### 1.6. Flujograma general del proceso de monitoreo de alianzas y subproyectos municipales

En la presente figura se esquematiza el diagrama general de monitoreo a nivel de alianzas y subproyectos. La descripción detallada de este proceso puede ser observado en el Anexo V.01. Monitoreo de alianzas del Manual de Operaciones. La interacción de los diversos niveles de todo el proceso establece un sistema integrado que permitirá gestionar de manera integrada todo el portafolio de proyectos de acuerdo a las características de cada uno de ellos.



**Imagen: 5 Esquema general del monitoreo de las alianzas y subproyectos municipales**

### 1.7. Sistema informático de Monitoreo y Evaluación del Proyecto

La principal herramienta informática del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto es el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG), que se utiliza para planificar, monitorear, reportar y controlar la implementación del Proyecto en relación con todos sus componentes, subcomponentes y actividades establecidas de acuerdo con el diseño técnico y operativo del Proyecto. A través del SIGG se generan y reportan los indicadores de proceso, productos y de resultados. Esta herramienta informática es un software multinivel y multiusuario que puede ser utilizado en plataforma web con una clave de usuario creado de acuerdo con los niveles de participación y responsabilidad de los actores en cada nivel del sistema de monitoreo mostrado en la tabla V.1 y figura V.1.

La información es registrada en el SIGG conforme sean realizadas las actividades por el personal técnico del Proyecto y otros consultores que prestan servicios a nivel de alianzas, como acompañantes y/o facilitadores. Esta información primaria es verificada primero a nivel de la UOD y finalmente a nivel de la UCN para asegurar la calidad y la consistencia de los datos recopilados. Los informes de actividades e indicadores están vinculados con el sistema de gestión e informes financieros. El SIGG sólo se puede acceder en línea y permite que los usuarios internos y externos agreguen informes en tiempo real de acuerdo con los niveles de permisos establecidos para cada uno de ellos en concordancia con sus funciones y responsabilidades.

A través del SIGG se gestionan todas las alianzas y subproyectos municipales de acuerdo a las fases establecidas. Con los datos primarios recopilados en campo, y luego verificados a nivel departamental y nacional se calculan indicadores de procesos, productos y resultados para cada subproyecto de manera automática. Asimismo, el sistema permite el cálculo el reporte de los indicadores del Marco de Resultados e indicadores de procesos agregados de todo el proyecto. La información a nivel de los tres niveles de gestión del proyecto se genera de manera automática teniendo en cuenta formatos de reportes estandarizados y dinámicos que pueden ser generados por cada usuario.

### 1.8. Comunicación de la información generada en el sistema de monitoreo y evaluación

La información que se genere en todo el sistema de monitoreo y evaluación se reportará a diferentes públicos, de acuerdo a los actores relacionados con el proyecto. Los tipos o formatos y frecuencia de reportes serán elaborados a requerimiento de cada uno de los usuarios interesados. La información resumida relacionada a la ejecución de los subproyectos, y los resultados que se logran a nivel de indicadores de la matriz de resultados se mostrarán en el sistema de información pública del Proyecto.

### **1.9. Matriz de resultados del Proyecto**

En el presente cuadro se presenta la Matriz de Resultados del Proyecto donde se describen los indicadores agregados de resultado final (indicadores de PDO) y los indicadores de productos o componentes (indicadores de resultados intermedios). Por cada indicador se detalla la unidad de medida, la meta final, frecuencia de medición, identificación de medios de verificación y metodología de cálculo. Esta matriz es la principal herramienta para el proceso de monitoreo y evaluación a nivel de resultados y productos agregados del Proyecto.

**Tabla 20 Matriz de Resultados del Proyecto**

**Finalidad u objetivo de nivel superior:** Contribuir a la reducción de la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria de la población rural y aumentar la resiliencia al cambio climático. **Objetivo de Desarrollo del Proyecto:** El objetivo principal que el proyecto espera lograr para contribuir a las prioridades de desarrollo del gobierno boliviano es **“Mejorar el acceso a mercados para pequeños productores rurales en las Áreas Seleccionadas”** mediante: (a) la promoción de alianzas productivas entre las diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y los compradores; (b) el empoderamiento de los productores rurales a través de la creación y el fortalecimiento de organizaciones de base auto gestionadas; (c) el aumento del acceso a activos productivos, tecnología y servicios financieros; (d) la promoción de organizaciones de servicios más eficaces, receptivas y responsables a nivel local; y (e) la mejora de la sostenibilidad ambiental de las prácticas productivas.

| #                         | Indicadores del PAD   | Unidad de medida | Línea de base | Meta final Banco Mundial | Frecuencia de medición | Fuente de verificación/<br>Fuente de datos                    | Metodología de cálculo del indicador  |
|---------------------------|---|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|---|---|
| <b>Indicadores de PDO</b> |   |                  |               |                          |                        |   |   |
| R1                        | Incremento del volumen promedio de ventas del(los) producto(s) involucrado(s) en las alianzas                                       | Porcentaje       | 0             | 35                       | Anual                  | Sistema de M&E - Información individual y agregada de las OPP | Se calcula este indicador al sustraer el volumen anual de ventas del producto obtenido por las OPPs en una situación con Proyecto menos el volumen total de ventas del producto obtenido por las OPP en una situación sin proyecto. El resultado es dividido por el volumen total de ventas del producto obtenido por las OPPs en situaciones sin proyecto. Este valor se multiplica por 100 para encontrar el valor incremental. |
| R2                        | Organizaciones de productores que mantienen o mejoran sus relaciones comerciales (alianzas) durante al menos dos ciclos productivos | Porcentaje       | 0             | 85                       | Anual                  | Sistema de M&E - Información individual y agregada de las OPP | Se calcula este indicador al contar el número total de OPP del modelo de alianza 1 que mantienen o mejoran sus relaciones comerciales (con socios comerciales o compradores) durante al menos dos ciclos productivos, dividido por el número total de OPP financiadas por el Proyecto. Este valor se multiplica por 100   |

| #  | Indicadores del PAD  | Unidad de medida | Línea de base | Meta final Banco Mundial | Frecuencia de medición | Fuente de verificación/<br>Fuente de datos                    | Metodología de cálculo del indicador   |
|----|--|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|---|--|
| R3 | Miembros de OPP beneficiarias que aplican tecnologías/prácticas mejoradas de acuerdo con lo definido en los planes de negocio. | Porcentaje       |               | 70                       | Anual                  | Sistema de M&E - Información individual y agregada de las OPP | Este indicador se centra en prácticas/tecnologías resilientes al cambio climático. Este indicador se calcula contabilizando el número de los beneficiarios directos que aplican prácticas y/o tecnologías mejoradas (p.ej. uso y manejo eficiente del agua, manejo y conservación del suelo, manejo del cultivo y animales, etc.). El cálculo se realizará tomando una muestra aleatoria simple de beneficiarios de los planes de negocios y evaluando cuántos de estos productores aplican por lo menos una práctica o tecnología mejorada. Luego, el número total de productores que aplican esas prácticas/medidas es dividido por el número total de productores que se benefician de los planes de negocio. Esta razón es multiplicada por 100. |
| R5 | <u>Productores que son beneficiarios directos de las OPP</u>   | Número           | 0             | 27.825                   | Anual                  | Sistema de M&E - Información individual y agregada de las OPP | Se calcula este indicador al contabilizar el número total de familias beneficiarias de las alianzas de todos los modelos   |
|    | Mujeres beneficiarias  | Porcentaje       | 0             | 30                       | Anual                  | Sistema de M&E - Información individual y agregada de las OPP | Se calcula este indicador contabilizando el número de familias beneficiarias que son representadas por mujeres en una alianza dividida entre el número total de familias beneficiarias multiplicada por 100.   |

| #  | Indicadores del PAD   | Unidad de medida | Línea de base | Meta final Banco Mundial | Frecuencia de medición | Fuente de verificación/<br>Fuente de datos   | Metodología de cálculo del indicador   |
|--|---|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|--|--|
|  | <u>Beneficiarios de los subproyectos de inversión pública (sin desagregación)</u> | Número           | 0             | 5460                     | Anual                  | Sistema de M&E - Información individual y agregada de las OPP                            | Se calcula este indicador al contabilizar el número total de familias beneficiarias de los subproyectos municipales  |
| <b>Resultados intermedios</b>  |   |                  |               |                          |                        |  |  |
| <b>Componente 1: Apoyo institucional para la generación y el fortalecimiento de Alianzas Rurales seleccionadas</b> |   |                  |               |                          |                        |  |  |
| 1.1  | Organizaciones de productores apoyadas en su formalización                        | Número           | 0             | 354                      | Semestre               | Documento oficial de la situación legal de las OPP, firmado por los gobiernos regionales | Este indicador se calcula contabilizando el número total de organizaciones de productores no formalizados que reciben asistencia técnica directa del proyecto para que se formalicen y puedan acceder a los modelos de alianzas. |
| 1.2  | Alianzas con convenio de financiamiento firmado para apoyo del Proyecto           | Número           | 0             | 678                      | Semestre               | Convenios de transferencias firmados con organizaciones de productores                   | Se calcula este indicador al sumar el número de OPP del modelo 1 (678) que concretizan un convenio para recibir apoyo.   |
| 1.3  | OPP que reciben capacitación y apoyo para fortalecimiento organizacional          | Número           | 0             | 768                      | Semestre               | Programas de capacitación en capacidad organizacional                                    | Se calcula este contabilizando el número de OPP que reciben capacitación y apoyo técnico para consolidar sus organizaciones (modelos 1, 2 y 3, y subproyectos de AT)   |

| #   | Indicadores del PAD   | Unidad de medida | Línea de base | Meta final Banco Mundial | Frecuencia de medición | Fuente de verificación/<br>Fuente de datos   | Metodología de cálculo del indicador  |
|---|---|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|--|---|
| 1.4   | Proveedores de servicios de las OPP se benefician con el desarrollo de capacidad para mejorar sus conocimientos | Número           | 0             | 514                      | Semestre               | Directorio de proveedores de servicios (facilitadores y asistentes técnicos)           | Se calcula este indicador contabilizando el número de proveedores de asistencia técnica que prestan servicios en la ejecución del Proyecto. Se calcula este indicador al asumir que se formularán 886 planes de negocio. Se asume que en promedio un proveedor de servicios trabajará en 2,5 planes (400 proveedores de servicios para el proceso de formulación). Cada proveedor de servicios se hará cargo del monitoreo de 6 alianzas del modelo 1, 2 y 3 y iniciativas de asistencia técnica regional (158 acompañantes). |
|   | Mujeres beneficiarias   | Porcentaje       | 0             | 30                       |                        |  |   |
| <b>Componente 2. Implementación de alianzas rurales</b> |   |                  |               |                          |                        |  |   |
| 2,1   |   | Porcentaje       | 0             | 85                       | Semestre               | Documento de los planes de alianzas que finalizan la etapa de inversiones y de negocio | Se contabiliza el número de alianzas del modelo 1 financiadas por el proyecto que completan satisfactoriamente el ciclo de inversión y de negocios sobre el número total de alianzas del modelo 1 financiadas (778) multiplicada por 100  |
| 2,2   |   | Número           | 0             | 576                      | Semestre               |  | Este indicador se calcula al concretan sus operaciones de comprar y venta en el marco de los acuerdos establecidos.   |
|   |   |                  |               |                          |                        |  |   |

| #   | Indicadores del PAD  | Unidad de medida | Línea de base | Meta final Banco Mundial | Frecuencia de medición | Fuente de verificación/<br>Fuente de datos   | Metodología de cálculo del indicador   |
|---|--|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|--|--|
| 2,3   |  | Número           | 0             | 48                       | Semestre               |  | Este indicador se calcula contabilizando el número de los diferentes tipos de proyectos de inversión pública ejecutadas por el proyecto.                                 |
| 2.6   | Alianzas que aplican las medidas ambientales satisfactoriamente                            | Porcentaje       | 0             | 80                       | Semestre               | Informes de monitoreo en la fase operativa de las alianzas                             | Se calcula este indicador contabilizando el número de OPPs que aplican medidas ambientales de acuerdo con sus planes de negocio las aplican debidamente.                 |
| 2.7   | Área dotada de riego mejorado  | Número           | 0             | 15960                    | Semestre               | Informes de monitoreo de los beneficiarios y el área de cultivo bajo riego incorporada | Se calcula este indicador al contabilizar el área agrícola mejorado con riego técnico con apoyo directo del Proyecto (OPP, modelo 1).                                    |
| <b>Componente 3: Gestión, monitoreo y evaluación del proyecto</b> |  |                  |               |                          |                        |  |  |
| 3,1   | Sistema de información gerencial geo-referencial mejorado y en funcionamiento              | porcentaje       | 0             | 100                      | Semestre               | Sistema de M&E (sitio web)   | Este indicador será reportado al evaluar el nivel de desarrollo y funcionamiento de los módulos de la plataforma informática (en línea y fuera de línea).                |
| 3,2   | Sistema de información pública instalado y funcionando                                     | Porcentaje       | 0             | 100                      | Semestre               | Sistema de Información (sitio web)   | Este indicador será reportado al evaluar el nivel de desarrollo y funcionamiento de los módulos de la plataforma informática.  |
|   | 3.2.1 Reclamos respondidos de acuerdo con las normas estipuladas para tiempos de respuesta | Porcentaje       | 0             | 80                       | Semestre               | Sistema de Información (sitio web)   | El plazo estándar para respuestas no debería ser superior a los 30 días, desde la fecha en que se recibe el reclamo. Este indicador se calcula al contar el número total |

| #   | Indicadores del PAD  | Unidad de medida | Línea de base | Meta final Banco Mundial | Frecuencia de medición | Fuente de verificación/<br>Fuente de datos              | Metodología de cálculo del indicador  |
|-----|--|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|---|---|
|     |  |                  |               |                          |                        |   | de reclamos respondidos por el Proyecto durante los primeros 30 días a través del módulo de interacción con los beneficiarios del Proyecto del Sistema de Información, dividido por el número total de reclamos recibidos. Esto es multiplicado por 100.  |
|     | 3.2.2 Miembros de OPP beneficiarias que expresan satisfacción con el apoyo brindado por el Proyecto, por medio de las alianzas | Porcentaje       | 0             | 80                       | Semestre               | Sistema de Información (sitio web)                      | Este indicador se mide por medio de encuestas entre productores beneficiarios que se realizan en la evaluación de medio tiempo y al cierre del proyecto. El nivel de satisfacción se mide al tomar en cuenta los siguientes aspectos: i) la calidad del servicio recibido por los beneficiarios, ii) los resultados logrados por los beneficiarios como resultado de la ejecución del Proyecto. |
| 3.3 | Número de alianzas estratégicas/de colaboración establecidas con instituciones privadas y públicas                             | Número           | 0             | 94                       | Semestre               | Acuerdos firmados con instituciones privadas y públicas | Se calcula este indicador contabilizando el número de alianzas estratégicas generadas en proyectos de inversión pública, Asistencia técnica regional y las alianzas del modelo 3  |



## 2. Monitoreo: mecanismos, indicadores, instrumentos y herramientas

### 2.1. Monitoreo a nivel nacional

Conducido por la Unidad de Coordinación Nacional a través del especialista en planificación y monitoreo, cuyas acciones centrales son:

- a) Procesar y consolidar la información del Sistema de Información Gerencial Georeferenciado del Proyecto, mediante reportes finales de cada indicador de proceso por componente, y los indicadores de la matriz de resultados determinados en el punto 1.9 teniendo en cuenta la frecuencia y metodologías de medición establecidas.
- b) Establecer mecanismos y estrategias para el control de calidad de la información ingresada y reportada a través del SIGG.
- c) Emitir reportes del aprendizaje institucional de la ejecución del proyecto generado en cada alianza rural y transmitida por el nivel departamental.
- d) Determinar indicadores orientados a sondear la funcionalidad de las unidades operativas, así mismo evaluar de manera permanente el funcionamiento del sistema de información y monitoreo.
- e) Elaborar la programación operativa anual general del Proyecto que deberá ser registrado en el SIGG como parte del sistema de monitoreo y evaluación.

En el siguiente cuadro se muestra el marco general del proceso de monitoreo de la Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto de acuerdo a los componentes del Proyecto.

**Tabla 21 Proceso de monitoreo en la Unidad de Coordinación Nacional**

| ¿Qué se va monitorear? | Indicadores de procesos (Valor inicial)  | Instrumentos  | ¿Cuándo?   | ¿Quiénes?    | ¿Para quién? | Valor obtenido | Evaluación | Aprendizaje institucional                            |
|------------------------|--|---------------|------------|--------------|--------------|----------------|------------|--|
| Apoyo institucional    | # campañas de difusión por actores (productores, compradores y proveedores de servicios) implementadas con estrategia de género<br><br># de eventos de capacitación para solicitar apoyo y financiamiento (% de mujeres participantes y # de eventos con mujeres)<br><br># de acciones para generar encuentros entre productores y | Reportes SIGG | Recurrente | Especialista | UCN          |                |            | Mecanismo de generar solicitudes de apoyo financiero |

| ¿Qué se va monitorear?                         | Indicadores de procesos (Valor inicial)  | Instrumentos                             | ¿Cuándo?                           | ¿Quiénes?   | ¿Para quién?         | Valor obtenido | Evaluación | Aprendizaje institucional   |
|--|--|--|------------------------------------|---|----------------------|----------------|------------|---|
|  | compradores<br><br># de solicitudes de alianzas evaluadas en gabinete.   |  |                                    |   |                      |                |            |   |
| Implementación de alianzas rurales productivas | % de alianzas que concretan la operación de compra y venta en el marco del acuerdo de negocios pactado.<br><br>% de organizaciones de productores que accedieron al crédito y cumplen con sus obligaciones ante el sistema financiero. | Reportes SIGG                            | Informes trimestrales y periódicos | Especialistas: monitoreo, ambiental social negocios | UCN Alianzas rurales |                |            | Valor de la información contenida en los informes departamentales<br><br>Estrategia de implantación de las alianzas |
| Gestión del proyecto                           | Unidades operativas funcionando.<br><br>Sistema de monitoreo y evaluación funcionando<br><br>Auditorias presentadas a tiempo y sin observaciones.<br><br>Sistemas de información funcionando   | Reportes del sistema en los tres niveles | Semestralmente                     | UCN   | UCN                  |                |            | Calidad de la información<br><br>Manejo de los sistemas por quienes corresponde                                     |

## 2.2. Monitoreo a nivel departamental

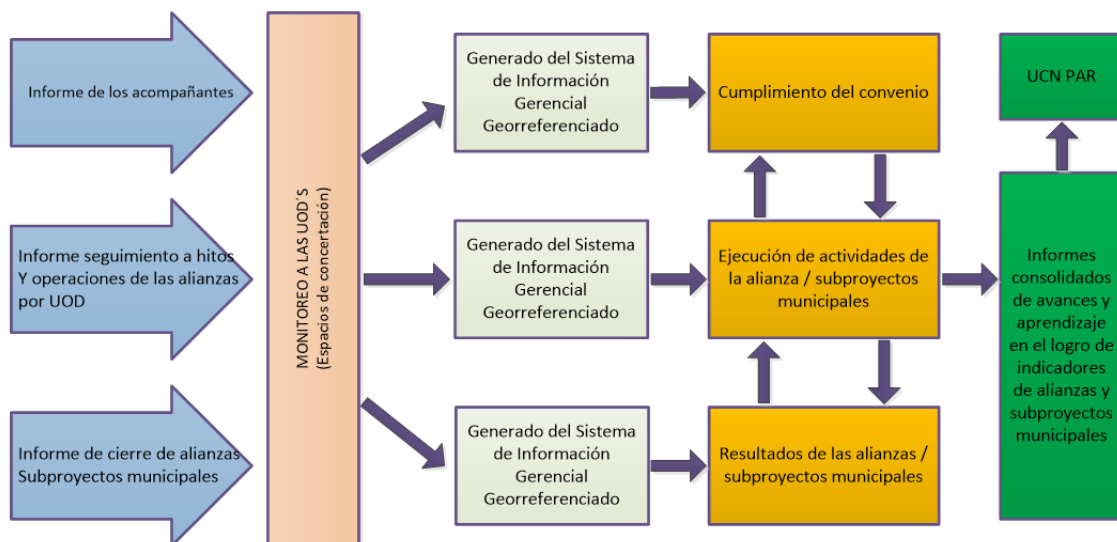
Este proceso se ejecuta en las unidades operativas departamentales del proyecto (UOD-PAR II). En este nivel, el monitoreo se caracteriza por:

- Revisar y procesar el conjunto de la información proveniente de todas las alianzas rurales y subproyectos municipales que se gestionan en el ámbito geográfico departamental correspondiente. Este ejercicio se desarrolla utilizando la plataforma informática del SIGG.
- Procesar y registrar la información de facilitadores, acompañantes y otros actores coadyuvantes en el SIGG.
- Analizar y reportar información sobre el estado de implementación de las alianzas y subproyectos municipales para impulsar en las Organizaciones de Productores, proveedores, compradores y autoridades el aprendizaje institucional continuo sobre la ejecución del Proyecto en sus diversos componentes.
- Supervisar en campo las labores de monitoreo desarrolladas por los acompañantes de las alianzas y profesionales responsables de los subproyectos municipales asegurando la correcta generación y recopilación de la información.

Cabe resaltar que en este segundo nivel de monitoreo se considera como un elemento central el aprendizaje institucional, que se organiza a través de la conformación y funcionamiento de un equipo de evaluación conformado por miembros del comité de monitoreo y administración de las alianzas, agentes de mercado, acompañantes y otros actores que intervienen en la implementación de un plan.

En el siguiente flujograma muestra el esquema general del mecanismo de monitoreo a nivel de las unidades departamentales.

**Imagen: 6 Proceso de monitoreo en las UOD's**



En la siguiente matriz se muestra el marco general de monitoreo de las unidades departamentales operativas del Proyecto de acuerdo a indicadores establecidos para la gestión de las alianzas y los subproyectos municipales.

**Tabla 22 Proceso de monitoreo en las Unidades Operativas Departamentales**

| ¿Qué se va a Monitorear?                        | Indicadores (Valores iniciales)   | Instrumentos   | ¿Cuándo?   | ¿Quiénes?  | ¿Para quienes?           | Valor obtenido | Evaluación | Aprendizaje Institucional  |
|---|---|--|--|--|--------------------------|----------------|------------|--|
| Apoyo Institucional                             | # de solicitudes de alianzas verificadas en campo, incluye identificación de necesidades de inversión pública complementaria.<br><br># de planes de alianzas apoyados en su elaboración.<br># planes de alianzas evaluados (financiera, económica, social, ambiental).<br><br># de proyectos de infraestructura pública elaborados y aprobados por los Gobiernos Autónomos. | Guías de los manuales<br><br>Informes de especialistas<br><br>Informes de facilitadores<br><br>Informes de acompañantes<br><br>Contrato con consultorías<br><br>Informes por alianza | Se evalúa cada alianza.  | Especialistas<br>Oficiales de alianzas                           | Miembros de las alianzas |                |            |  |
| Implementación de alianzas rurales productivas. | % de OPPs que ejecutan inversiones en los plazos establecidos.<br><br>% de OPPs que ejecutan inversiones de acuerdo a sus planes de inversiones.<br><br>% de OPPs que ejecutan inversiones  | Informes de seguimiento y gestión de las alianzas rurales.<br><br>Informes eventos de capacitación<br><br>Informes de eventos de capacitación  | Se evalúa cada alianza<br><br>Se realizan los cursos<br><br>Se realizan los cursos | Especialistas (nacionales y departamentales)<br><br>Acompañantes | UCN-PAR II e interesados |                |            | Metodología de capacitación de eventos<br>Metodología de fortalecimiento institucional<br>Manejo de instrumentos de monitoreo, financieros.<br>..... |

| ¿Qué se va a Monitorear? | Indicadores (Valores iniciales)   | Instrumentos  | ¿Cuándo?   | ¿Quiénes? | ¿Para quienes? | Valor obtenido | Evaluación | Aprendizaje Institucional |
|--------------------------|---|---|--|-----------|----------------|----------------|------------|---------------------------|
|                          | <p>con los procedimientos acordados.</p> <p>% de Opps que presentan rendiciones de cuentas y descargo satisfactorio.</p> <p>% de OPPs que alcanzan especificaciones del producto (calidad, cantidad y tiempo)</p> <p># de alianzas que requieren apoyo de Gobiernos Municipales y otros actores.</p> <p># de alianzas con inversión de Gobiernos Municipales y otros actores.</p> <p># de miembros de organizaciones de productores que recibieron entrenamiento gerencial para el manejo de la alianza (desagregado por genero).</p> <p>Nº de OPP que incorporaron a un Contador en sus costos de operaciones.</p> <p># de productores que reciben entrenamiento para la evaluación financiera</p> | <p>Informe de los eventos</p> <p>Informes de eventos de capacitación</p> <p>Informes de acompañantes</p> <p>Convenios</p> | <p>Se realizan los talleres</p> <p>En la realización de los talleres/cursos</p> <p>Al cierre de los convenios</p> <p>Se realiza la solicitud</p> <p>Firman convenios</p> |           |                |                |            |                           |

| ¿Qué se va a Monitorear? | Indicadores (Valores iniciales)  | Instrumentos             | ¿Cuándo?    | ¿Quiénes?                              | ¿Para quienes?   | Valor obtenido | Evaluación | Aprendizaje Institucional                   |
|--------------------------|--|--------------------------|-------------|--|------------------|----------------|------------|---|
|                          | básica (x% de mujeres)<br><br>Nº de OPPs que presentan regularmente sus Estados Financieros<br><br># de alianzas que implementan medidas sociales establecidas en el plan de alianza.<br><br># de mujeres que participan como representantes de las alianzas.<br><br># de miembros de organizaciones de productores que accedieron al crédito y que recibieron asistencia técnica.<br><br># de organizaciones de productores que accedieron al crédito y cumplieron con su estrategia de inversiones nuevas. |                          |             |  |                  |                |            |   |
| Manejo del proyecto      | # de talleres de capacitación en monitoreo y evaluación  | Informes de los talleres | Cada taller | Especialista en monitoreo y evaluación | Alianzas rurales |                |            | Manejo de los instrumentos por las alianzas |

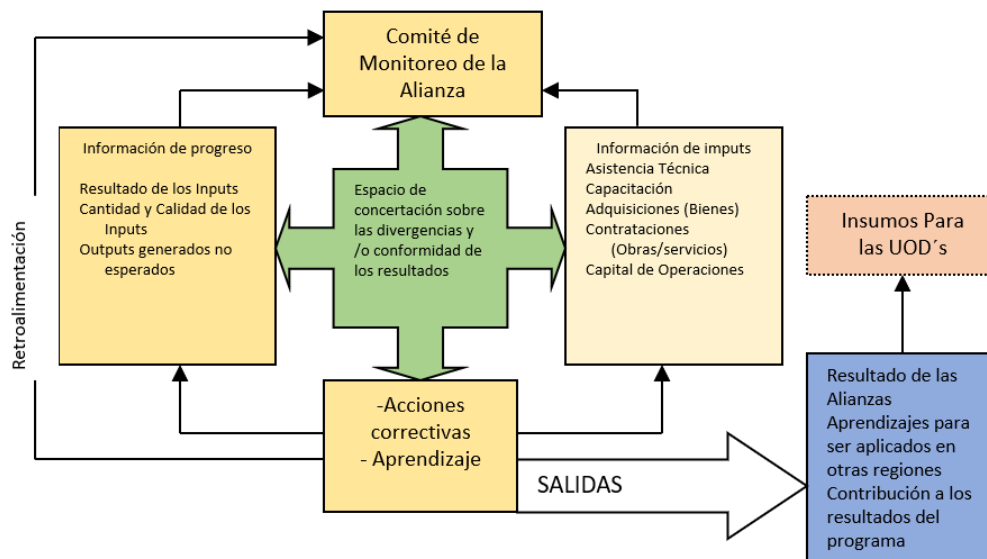
### 2.3. Monitoreo a Nivel local

#### 2.3.1. Monitoreo de las alianzas rurales

El proceso de monitoreo de las alianzas rurales se realiza de la siguiente manera:

- a) Es un ejercicio esencialmente participativo a través de un mecanismo de decisión y concertación implementado por el comité de monitoreo de la alianza y conformado por sus miembros. Tiene por herramienta principal el ciclo de aprendizaje. (Ver Anexo V.02 Manual técnico de monitoreo de alianzas)
- b) Todas las alianzas rurales cuentan con sus propios hitos en la implementación de sus planes. Es sobre estos hitos que se realiza el auto monitoreo a través de talleres participativos donde se desarrolla un mecanismo de decisión y concertación con base en el análisis de la ejecución de actividades y resultados logrados según metas e indicadores propios programados. Los avances y resultados logrados por los planes de alianza se valoran considerando la información inicial o SIN PAR II, respecto a información recopilada de manera frecuente en todo el proceso de monitoreo de la ejecución de cada plan.
- c) Cada alianza cuenta con el acompañamiento técnico constante por parte de un profesionales o profesionales que se constituyen en elementos centrales para que las organizaciones de productores planifiquen e implementen sus planes de alianzas cumpliendo los procedimientos del PAR II. A través de este mecanismo de acompañamiento técnico se proporciona información oportuna en la etapa de inversiones y de operaciones del negocio ejecutado por los productores.
- d) El acompañante o los acompañantes técnicos se encargan de recopilar la información primaria del proceso de ejecución de las alianzas rurales, que luego es procesada para valorar la evolución en la ejecución de los planes a través de indicadores de procesos, productos y resultados a nivel de las alianzas.
- e) El acompañante o los acompañantes envían información consolidada a las unidades departamentales para el proceso de revisión, validación e ingreso de la información al SIGG.
- f) En la siguiente figura se muestra el esquema general del proceso de auto monitoreo y aprendizaje.

**Imagen: 7 Proceso de monitoreo de las alianzas rurales**



En el siguiente cuadro se describe el marco de monitoreo a nivel de las alianzas rurales que responden a la generación y reporte de los indicadores establecidos a este nivel.

**Tabla 23 Proceso de monitoreo de las Alianzas Rurales**

| ¿Qué se va a Monitorear?                       | Indicadores (Valores iniciales)  | Instrumentos   | ¿Cuándo?   | ¿Quiénes?   | ¿Para quienes?                       | Valor obtenido | Evaluación | Aprendizaje institucional   |
|--|--|--|--|---|--------------------------------------|----------------|------------|---|
| Implementación de Alianzas Rurales Productivas | <p>Programación, ejecución y descargo de hitos.</p> <p>Aportes de contrapartes comprometidos y ejecutados.</p> <p>Incremento de los ingresos netos de los productores.</p> <p>Incremento en el volumen comercializado o al agente de mercado.</p> <p>Incremento en el volumen producido.</p> <p>Variaciones en el costo unitario promedio de producción.</p> <p>Variaciones en el precio de venta al agente de mercado</p> <p>Asistencias técnicas recibidas</p> | <p>Seguimiento a hitos/actividades</p> <p>Reportes de acompañantes</p> | <p>Cumplimiento de hitos de acuerdo a la programación de la alianza.</p> | <p>Mecanismo de seguimiento de las alianzas</p> <p>Facilitadores de las UOD's</p> | <p>Los miembros de las alianzas.</p> |                |            | <p>Ej: respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación colectiva de informes.</li> <li>• Transparencia en la información de procesos</li> <li>• Transparencia en la rendición de cuentas</li> <li>• Contabilidad financiera adecuada a las organizaciones de productores.</li> <li>• Mejora del trabajo en comunidad</li> <li>• Participación de la mujer</li> <li>• Manejo de los instrumentos</li> <li>• Aspectos ambientales</li> </ul> |



La capacitación y adiestramiento relacionado al monitoreo a nivel de alianza, será responsabilidad del especialista en monitoreo y evaluación asignado para este propósito. En la tabla siguiente se muestra la programación de capacitaciones tentativas en los próximos años.

**Tabla 24 Talleres de capacitación sobre el sistema de M&E**

| Detalle   | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---|----------|----------|----------|----------|
| <b>Monitoreo de la Alianza</b>                                |          |          |          |          |
| Talleres de Capacitación para el Monitoreo                    | 2        | 3        | 3        | 6        |
| Talleres de Evaluación de Aprendizaje                         |          |          | 3        | 3        |
| <b>Monitoreo a Nivel Departamental</b>                        |          |          |          |          |
| Taller de capacitación al personal especializado de las UOD's | 1        | 1        | 1        | 1        |
| Talleres para Acompañantes                                    | 3        | 3        | 3        | 6        |
| <b>Monitoreo a Nivel Nacional</b>                             |          |          |          |          |
| Talleres de Capacitación para el Monitoreo                    | 1        | 1        | 1        | 1        |

En cada taller, la capacitación se realizará con base en el Plan de Alianza cuyos temas centrales serán:

- El plan de la alianza, instrumento del monitoreo/ auto monitoreo.
- Alcance y contenido del monitoreo y evaluación,
- Auto monitoreo como aprendizaje institucional,
- Instrumentos de monitoreo,
- Validación y evaluación de los instrumentos,
- Ajuste de los instrumentos,
- Los informes como base de la transparencia en la gestión.
- Mecanismos de control de calidad de la información en el proceso de recopilación, revisión, procesamiento, ingreso y reporte de datos.
- Presentación de reportes e informes.

### 2.3.2. Monitoreo de los subproyectos municipales

### 2.4. Monitoreo al funcionamiento del proyecto

Durante el proceso de ejecución del Proyecto se hará el monitoreo sobre el nivel de percepción de los miembros de las alianzas rurales y beneficiarios de los subproyectos municipales respecto a los servicios que prestan los profesionales del Proyecto. Se determinarán los factores respecto a la interrelación existente entre ambos desde la visión de cada uno de ellos sobre el funcionamiento del proyecto, para ello:

- a) Una vez al año, la Coordinación Nacional del PAR, en el proceso de evaluación al personal técnico, realizará una encuesta a los miembros de las alianzas y/o coadyuvantes que capte su percepción respecto a:
  - Visión respecto al funcionamiento general del proyecto,
  - Recomendaciones al cumplimiento de funciones del personal de las Unidades Departamentales Operativas,
  - Calidad en el trato a los miembros de las alianzas,
  - Transmisión de conocimientos para facilitar la constitución de las alianzas,
  - Transmisión de conocimientos para la implementación de las alianzas,
  - Recepción de propuestas emergentes de los miembros de las alianzas,

- Acceso a información solicitada por la alianza,
  - Rapidez en la atención de solicitudes,
  - Rapidez en la respuesta a consultas especializadas,
  - Oportunidad en la llegada a la alianza.
- b) Coordinación Nacional diseñará e implementará una estrategia de consolidación o cierre de la brecha de percepción basado en el aprendizaje institucional y transformación/consolidación de la imagen institucional según el caso.
  - c) El Especialista en Planificación y Monitoreo contará con el apoyo de un técnico informático para la actualización y mantenimiento del sistema.
  - d) La Coordinación Nacional, junto al Banco Mundial y/o la Cooperación Alemana, coordinarán la realización de acciones de monitoreo y supervisión en campo. A través de este mecanismo, se permitirá establecer recomendaciones y lecciones aprendidas desde una mirada externa del proyecto.

## 2.5. Seguimiento a la ejecución de las alianzas rurales

La definición de tres modelos de Alianzas en la implementación del PAR, constituyen dos formas de intervención en el seguimiento de las mismas la primera realizada a partir de la UOD y la segunda efectuada por el Acompañante de Alianzas.

La labor de seguimiento a la ejecución de las alianzas rurales contempla dos niveles operativos, el primero efectuado por el Acompañante de las Alianzas y el segundo aplicado por la UOD.

### 2.5.1. Labor del Acompañante de Alianzas

La labor principal del Acompañante se basará en la realización de las siguientes actividades:

- a) Fortalecer al Comité de Administración y monitoreo de la Alianza desarrollando sus capacidades para el manejo y control administrativo y financiero
- b) Prestar asistencia técnica para el cumplimiento del acuerdo de negocios de la Alianza
- c) Monitorear la implementación técnica de los Planes de Alianza
- d) Asegurar la correcta recopilación y generación de datos en campo

El Acompañante es la principal fuente de información del proceso de implementación de las alianzas. Su labor está definida por un plan de trabajo, y se basa en la información de la matriz de programación de actividades e hitos de los Planes de Alianza. La continuidad y responsabilidad de trabajo del Acompañante va más allá del seguimiento a los desembolsos y descargos administrativos, incluye las actividades relacionadas a la operación del negocio. Está inserto en la estructura funcional y operativa de las UODs. Los detalles de la labor de este profesional están detallados en la Guía del Acompañante.

### 2.5.2. Labor del Acompañante para el Modelo II y III de Alianzas

La labor del Acompañante de los modelos II y III de alianzas se orienta a monitorear el proceso de asistencia técnica en el marco de un Plan de Alianzas que se orienta a la resolución de problemas o limitaciones de índoles técnico-productivas, administrativas, de gestión, o de acceso al crédito en las OPPs. En específico el Acompañante tendrá como funciones:

- a) Realizar el seguimiento de la ejecución del Plan de alianza respectiva y apoyar en la implementación de la Asistencia técnica
- b) Realizar el levantamiento de información, verificación, análisis y reporte de los resultados del acuerdo de negocios.

### 2.5.3. Labor de las Unidades Operativas Departamentales – UODs

El seguimiento realizado por las UODs a las Alianzas se desarrolla a través de una continua relación entre las actividades realizadas por la organización de pequeños productores, con la oportuna presencia e intervención de los diferentes responsables de las áreas temáticas de la UOD. Asimismo, la información proporcionada por el Acompañante de Alianzas forma parte de los insumos a ser considerados para el procesamiento, medición y toma de acciones del personal departamental del PAR II.

### 2.6. Seguimiento a la ejecución de los subproyectos municipales

La ejecución de subproyectos municipales será responsabilidad del FPS, quienes ejercerán como fiscales de obra conjuntamente con los gobiernos municipales.

Los momentos de monitoreo que realizará la Unidad de Coordinación Nacional del PAR II FA, son los siguientes:

- i) Proceso de evaluación de estudios a diseño final, que culminará cuando un estudio cuente con la certificación de un Comité Departamental de Aprobación de Proyectos (CDAP). El Proyecto realizará las gestiones necesarias ante Gobiernos Municipales o consultores para lograr la aprobación del estudio para su financiamiento.
- ii) Contratación de empresa constructora y supervisor de obra, procesos que terminan con la firma de contratos respectivos e inicio de obras y actividades.
- iii) Proceso de ejecución de obra, que se realizará mediante los registros de las planillas de avance de obra y pagos realizados a la empresa constructora y supervisor de obra.
- iv) Acta de entrega provisional, proceso que termina con el registro del acta de entrega provisional.
- v) Acta de entrega definitiva, proceso que termina con el registro del acta de entrega definitiva.

Para la Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto de Alianzas Rurales II, el principal instrumento para el monitoreo y evaluación de resultados es el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG), por lo que los procesos llevados por el FPS deberán ser registrados mediante módulos complementados de su Sistema de Administración de Proyectos (SAP) o registrados de manera directa por sus oficinas Departamentales.

El Anexo V.7 nos presenta el flujo de procesos de los subproyectos municipales.

### 2.7. Cierre de alianzas

- a) Las alianzas rurales se desarrollan a través de dos fases: I) **implementación** de las inversiones - establecidos en hitos- en el contexto inicial de la organización de productores (situación ex ante o Sin PAR II). Los requerimientos en cuanto a bienes, obras y servicios técnicos son ejecutados en esta fase como medios para alcanzar las mejoras sustanciales del proceso de producción primaria.  
ii) **operación del negocio** donde se miden los efectos y resultados de la aplicación tecnológica, y el cumplimiento del acuerdo de negocios en las condiciones propuestas las Alianzas . La culminación de ambas etapas constituye el cierre de las Alianzas.
- b) El cumplimiento de actividades de la primera fase se da cuando la UOD recepciona y aprueba el último descargo correspondiente al último hito ejecutado por la OPP. Como constancia y acuerdo, se suscribe el certificado de cumplimiento de inversiones y cierre financiero para el caso del modelo I de alianzas.

- c) Para el cumplimiento de la segunda fase, el Acompañante debe registrar en el SIGG la información relacionada a los resultados del negocio en cuanto a datos técnico-productivos como producción, rendimientos, costos, comercialización entre otros correspondiente a por lo menos un ciclo productivo del plan de alianzas.
- d) A través de la contabilidad que realizan los miembros de la OPP, y con el apoyo de los Acompañantes (que preparan un trabajo de gabinete), se realiza en forma participativa un taller de cierre. Este evento permite: a) reflexionar sobre el resultado económico de la actividad, b) ayudar al grupo a definir una estrategia de mejora (de cierta manera un nuevo plan de negocio con base a datos reales), y c) retroalimentar los datos de los ciclos productivos para poder introducir en el SIGG la información más real posible sobre los flujos financieros de los negocios. Con la finalidad de poder comparar la situación ex ante y ex post, excluyendo las distorsiones que podrían generar los efectos de la inflación o distorsiones temporales de precio, se calculan los flujos de la situación ex post con los precios de insumos y productos de la situación ex ante.
- e) La información proveniente de la etapa de cierre es revisada y evaluada en la UOD. Esta información ingresa en el SIGG permite el cálculo de los indicadores de productos, resultados e impacto a nivel de todo el Proyecto.
- f) Los aspectos ambientales y sociales establecidos para cada alianza también son registrados en el SIGG de la misma forma que los datos técnico-productivos.
- g) La conformidad del cumplimiento del cierre de las alianzas se da con la suscripción del certificado de cierre de operaciones del Plan de Alianza y del Convenio PAR II-OPP. Como resultado de este proceso se generarán indicadores de evaluación financiera descritos en el Anexo V.03 – Indicadores financieros
- h) Los procedimientos y herramienta a ser utilizadas en este este proceso se detallan en el Anexo IV.03 Guía de cierres de Alianzas.

### 3. Sistema de información

El sistema de monitoreo y evaluación está soportado por un sistema de información que articula los reportes de ejecución financiera, el avance físico, productos y resultados logrados, para los componentes de apoyo institucional e implementación de las alianzas rurales. La información financiera será emitida por el sistema respectivo de acuerdo a requerimientos del financiador. Ver Capítulo VII.

El Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG), cuenta con información en tiempo real, permitiendo:

- a) Estructurar una base de datos sobre cada alianza desde su presentación hasta el cierre del convenio con la alianza rural. (Ex ante hasta ex post)
- b) Estructurar bajo la lógica de hitos la programación del plan de inversiones, su ejecución y descargo, así como el seguimiento a las operaciones del negocio y cierre de alianzas, alcanzando a todas las actividades implementadas por las OPP's durante el apoyo del PAR
- c) Precisar la localización de las alianzas para determinar la cobertura espacial del proyecto.
- d) Identificar la infraestructura existente en el área de las alianzas.
- e) Ratificar la información de las alianzas en cuanto a su localización rural, pueblos rurales, pueblos indígenas entre otros datos.
- f) Conocer y compatibilizar con exactitud los requerimientos de infraestructura indispensable que requieran las alianzas para su operación frente a los existentes en el área respectiva

- g) Emitir reportes cuantitativos, cualitativos de la ejecución física y financiera de las alianzas y georeferenciación de su localización.
- h) Generar información necesaria para el monitoreo en sus tres niveles (Nacional, departamental y de Alianzas)
- i) Proporcionar instrumentos de trabajo al personal técnico del proyecto para el desarrollo de sus funciones.
- j) Realizar seguimiento a los contratos de consultoría relacionadas a la gestión del proyecto y alianzas.
- k) Reportar todos los indicadores de la matriz de resultados del Proyecto
- l) Gestionar los subproyectos municipales

#### **4. Evaluación de medio término, final y de impacto**

El Proyecto desarrollará una evaluación de medio término, evaluación final y evaluación de impacto. En general, los objetivos de este proceso se centrarán, según sea el caso, en:

- a) Comparar y verificar los cambios logrados con el proyecto en procura de mejorar el acceso a mercados de pequeños productores rurales en áreas seleccionadas del país, en relación con la situación inicial sin proyecto.
- b) Determinar los impactos en el bienestar de los beneficiarios como resultado de la implementación del Proyecto.
- c) Identificar los procesos y actores que inciden en el éxito del proyecto en el tiempo
- d) Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad con respecto a los objetivos planteados en el Proyecto. .
- e) Determinar la validez de los mecanismos e instrumentos técnico-operativos diseñados por el proyecto para facilitar su ejecución.
- f) Evaluar la calidad de los reportes gerenciales del Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) en relación a la información que presta para la toma de decisiones para la planificación e implementación del Proyecto.
- g) Establecer lecciones aprendidas y recomendaciones con el propósito de mejorar las políticas públicas, programas y/o proyectos relacionados a la promoción de emprendimientos rurales.

##### **4.1. Evaluación de medio término**

- a) Hasta finales del segundo año de implementación del PAR, se desarrollará una evaluación de medio tiempo para evaluar el desempeño logrado por el Proyecto. Esta evaluación se centrará en examinar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la iniciativa con el propósito de analizar los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos previstos. Se tomará en cuenta las recomendaciones de la evaluación, según sea el caso, para reorientar, optimizar o fortalecer algunos aspectos que en el futuro aseguren la consecución de los resultados e impactos previstos. En este sentido, se formulará un plan de implementación con base en las recomendaciones de la evaluación de medio término cuya conducción estará a cargo del Coordinador Nacional del proyecto.
- b) La evaluación de medio término será realizado a través de la contratación de una consultoría para lo cual se han preparado inicialmente los TDR's (Ver Anexo V.04 Términos de referencia evaluación medio término)

## 4.2. Evaluación final

Se realizará al final del proyecto con el propósito de dar cuenta de la pertinencia, eficiencia y eficacia que ha tenido la iniciativa en el proceso de implementación. La evaluación se basará en el examen del modelo de ejecución del proyecto, grado de cumplimiento de las metas de los indicadores de productos y resultados de la matriz de resultados, análisis económico financiero y otros temas relevantes relacionados a la culminación del proyecto. Este proceso se llevará a cabo a través de una consultoría externa de acuerdo a los estándares establecidos para estos casos.

## 4.3. Evaluación de impacto

- a) Esta evaluación busca establecer el impacto en el cambio de bienestar de los beneficiarios atribuible al Proyecto. En este sentido, este proceso se desarrollará teniendo en cuenta la medición y comparación de indicadores de impacto y resultados en una situación con y sin Proyecto. Así, los indicadores considerados para este proceso están relacionados con: i) pobreza, ii) seguridad alimentaria, iii) empleo, iv) el ingreso bruto por ventas del producto apoyado, v) el ingreso total por la producción agropecuaria, vi) rendimiento por unidad de producción del producto apoyado, vii) el ingreso total familiar, viii) las condiciones de vida y otros que sean identificados, acordados, y que sean de interés del Gobierno boliviano.
- b) Para este proceso se utilizará una metodología cuasi-experimental con base a la experiencia de la evaluación de impacto llevada a cabo para la primera fase del PAR. Para este propósito se recopilarán datos de un grupo de beneficiarios (grupo de tratamiento), y de un grupo que no recibió los beneficios del proyecto, pero que guardan similitud con el grupo de tratamiento (Grupo Control). La implementación de la metodología se hará utilizando modelos econométricos como el propensity score matching, distancia de mahalnobis, diferencia en diferencia o la combinación de estas. El Grupo de Tratamiento corresponderá a los hogares de los productores que sean parte de una alianza cerrada y los no beneficiarios a los hogares de los productores que no han recibido transferencias de recursos del PAR, pero fueron registrados en la verificación de campo de la evaluación de oportunidad. Estos no beneficiarios son la base para construir el grupo de comparación.
- c) La evaluación de impacto se llevará a cabo a través de la contratación de una empresa consultora especializada en este tipo de estudios. Esta firma deberá encargarse de realizar una encuesta de hogares en una situación inicial y final al grupo beneficiario y al grupo control teniendo en cuenta la metodología cuasi experimental propuesta. Esta recopilación de datos será realizada a partir de la lista de potenciales beneficiarios de alianzas de la primera convocatoria, y con el proceso de evaluación de oportunidades de negocio concluido. Asimismo, se deberá recopilar datos de los beneficiarios de los subproyectos municipales.
- d) La empresa consultora deberá hacer un especial esfuerzo para tener información que permita identificar al encuestado georreferenciándolo, con nombres completos y asociando la información de los postulantes con el código de la alianza a la que pertenece y asignado en el SIGG, de forma tal que se pueda cruzar los datos de las encuestas con la información de los registros del Proyecto. Asimismo, la Empresa deberá revisar en detalle la metodología aplicada para el caso de la evaluación de impacto del PAR I incluyendo la verificación de las bases de datos respectivos.

## 4.4 Organización institucional para el monitoreo

- a) El sistema de monitoreo y evaluación, que tendrá como su herramienta principal al Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG), será conducido desde la Unidad de Coordinación Nacional del proyecto por el Especialista en Planificación y Monitoreo. Una de sus funciones es

- asumir la responsabilidad de generar la capacidad institucional del equipo del proyecto y en las alianzas rurales para la operación del sistema de monitoreo y evaluación.
- b) El sistema será operado por el conjunto de miembros de la estructura organizacional del proyecto y por las alianzas rurales. Al interior de la estructura organizacional del proyecto, los especialistas asumirán la responsabilidad del monitoreo en su especialidad y, cada alianza rural/subproyecto municipal conformará un mecanismo colectivo (comité de monitoreo) compuesto por productores y compradores para realizar su auto monitoreo.
  - c) El Anexo V.06 se describe el flujo del ciclo de las alianzas, considerando el proceso y el responsable de cada actividad. Asimismo, en el anexo V.07 se describe el flujo del ciclo de subproyectos municipales.

## **VI. Sistemas de adquisiciones y contrataciones**

### **1. Aspectos generales**

El Convenio 8735-BO suscrito con el BIRF (En adelante el Banco) para el financiamiento del PAR II, establece que los bienes, servicios de No-Consultoría, obras y servicios de consultoría que sean necesarios para ejecutar las actividades y resultados previstos en el POA del proyecto, se contratarán de acuerdo a las normas y procedimientos del financiador, los que se describen en el presente capítulo. Estas normas y procedimientos son de uso y aplicación obligatoria para el PAR II, las organizaciones de productores (OPP's), los gobiernos municipales, bajo la responsabilidad de sus respectivas máximas autoridades ejecutivas (MAE's) máximas autoridades administrativas, de acuerdo a su estructura orgánica.

Las MAE's y las máximas autoridades administrativas de las instancias ejecutoras de recursos del Convenio según correspondan son: (i) en el PAR II, el Coordinador Nacional, (ii) en la OPP el presidente del Comité de Administración y (iii) en el Gobierno Municipal el Alcalde.

### **2. Marco legal**

Toda adquisición de bienes y/o servicios de No-Consultoría, contratación de obras y selección de servicios de consultoría con recursos del proyecto, se realizará en el marco de lo dispuesto en los siguientes documentos:

- Convenio de Préstamo.
- Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión, para Bienes, Obras, Servicios de No-Consultoría y Servicios de Consultoría del Banco Mundial, Julio de 2016 (Anexo VI.1), en adelante Regulaciones de Adquisiciones.
- Manual de Operaciones del PAR II.
- Normas anti corrupción del Banco Mundial, (Anexo VI.2).
- El Manual de adquisiciones y contrataciones para organizaciones de pequeños productores (Anexo VI.3).

### **3. Plan de adquisiciones y contrataciones (PAC)**

El Plan de adquisiciones y contrataciones (PAC) es el instrumento administrativo que permite prever durante la gestión: la adquisición de bienes y servicios de No-Consultoría, la contratación de obras, y la selección y contratación de servicios de consultoría, necesarios para alcanzar los resultados establecidos en el Programa Operativo Anual (POA).

Las Unidades Operativa Departamentales (UOD's) con el apoyo de los especialistas en adquisiciones y de planificación de la UCN, elaborarán el PAC correspondiente a cada unidad operativa departamental. La UCN-PAR II será la encargada de consolidar el PAC del proyecto, que será parte anexa al POA de cada gestión. Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se ejecutarán en concordancia con dicha programación.

Este documento debe ser registrado y actualizado en el STEP ([step.worldbank.org](http://step.worldbank.org)) al menos anualmente o cuando se requiera reflejar las necesidades del proyecto. No se podrá llevar a cabo ningún proceso que no se haya incluido en el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco. El Plan de



Adquisiciones debe ser mantenido y actualizado permanentemente con la información de ejecución del mismo.

### 3.1. Conducción del proceso

La responsabilidad en la ejecución de los procesos de adquisición de bienes y servicios de No-Consultoría, contratación de obras, selección de consultores, así como su contratación y resultados, para:

- La UCN y UOD's del PAR II; serán llevados a cabo por el especialista en adquisiciones de la UCN, con la aprobación del Coordinador Nacional.
- Los procesos de contratación de sub proyectos municipales, serán llevados a cabo por el FPS, por delegación del gobierno municipal. Los procesos se desarrollarán conforme a lo mencionado en el Marco Legal, y de acuerdo a los procedimientos establecidos en el presente manual y en aplicación a lo establecido por el Manual de operaciones del FPS.
- Los sub proyectos de las organizaciones de pequeños productores, serán llevados a cabo por el Comité de Administración bajo la supervisión del Comité de Monitoreo y aprobación de la Asamblea de socios. Los procedimientos a emplear serán parte anexa del Convenio de Participación suscrito entre el PAR II y la OPP. Los pasos a seguir se describen el Manual de adquisiciones y contrataciones para organizaciones de pequeños productores (Anexo VI.6).

### 3.2. Estructura institucional para adquisiciones

La estructura institucional está definida en el presupuesto de la Unidad de Coordinación Nacional y cuenta con los siguientes niveles: central, con un especialista en adquisiciones; y en los departamentos con dos analistas fiduciarios en cada UOD, responsables de la aplicación de las normas, procedimientos y actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios de No-Consultoría, y/o de obras y de servicios de consultoría. Esta estructura podrá ser ampliada en base a las necesidades y crecimiento del proyecto y las UOD's.

#### Estructura institucional para adquisiciones a nivel central

##### Especialista en adquisiciones

El objeto de contar con un especialista en adquisiciones es que todos los procesos de adquisiciones se ejecuten conforme a los procedimientos establecidos en el convenio de crédito, el presente manual de operaciones y otras normas aplicables. El especialista en adquisiciones desarrollará actividades específicas en:

- Los procedimientos y normas de adquisiciones del financiador, preparación documentos de solicitud de ofertas o solicitud de cotizaciones e informes evaluación, en base a las especificaciones técnicas preparadas por el especialista solicitante.
- Los procedimientos y normas del financiador para la contratación de consultores, preparación de Solicitudes de Propuestas y documentos de evaluación, en base a los términos de referencia elaborados por el especialista solicitante.

Las principales actividades del especialista en adquisiciones serán:

- Aplicar el Manual de operaciones aprobado por Resolución Ministerial y que cuenta con la no objeción del financiador. Este documento incluye un reglamento general de adquisición de bienes y servicios de No-Consultoría, contratación de obras y de servicios de consultoría para el logro de los objetivos del proyecto, compatible con los procedimientos del financiador en materia de

- adquisiciones. En caso necesario, para hacer más eficientes estos procedimientos, deberá proponer regímenes de excepción, los que deberán tramitarse ante las autoridades del gobierno y contar con la no objeción del financiador.
- Aplicar diferentes modalidades de adquisiciones y contrataciones, diseñar y establecer formatos para la presentación de términos de referencia, bases de solicitud de ofertas, sistemas de calificación de propuestas, procedimientos de convocatoria a concursos públicos, y modelos de contratos.
  - Elaborar y actualizar la estrategia de adquisiciones (PPSD) y el plan de adquisiciones durante la vigencia del proyecto, homologar o ajustar (cuando se requiera) las actividades de cada componente del proyecto y preparar un cronograma detallado de las adquisiciones y contrataciones requeridas para la ejecución del proyecto a través de la UCN–PAR II, el que debe ser puesto a consideración del financiador para su aprobación. Actualizar el plan de adquisiciones mediante el STEP, cada vez que se produzca un cambio y sea pertinente.
  - Ajustar las actividades y/o métodos de adquisiciones, en consulta con el financiador, en función de las necesidades emergentes durante la ejecución del plan de adquisiciones del proyecto, así como de los planes de adquisiciones de las OPP's (matrices de programación).
  - Coordinar con el especialista en capacitación y asistencia técnica, el programa de capacitación general en las normas de adquisiciones y contrataciones a las organizaciones que presenten interés, como resultado de las convocatorias lanzadas por el proyecto.
  - Programar trimestralmente, en coordinación con las UOD's, visitas de campo a las OPP's, a efectos de revisar los procesos de adquisiciones y contrataciones, desarrollando para este propósito formatos estándar de revisión.
  - Programar la capacitación en temas especiales relacionados a adquisiciones y contrataciones que emerjan de la detección de las necesidades determinadas en las auditorías, visitas de campo o evaluaciones a las OPP's.
  - Administrar del Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) en el componente de adquisiciones y contrataciones.
  - Establecer el sistema de archivo de documentación de los procesos de adquisiciones y contrataciones, así como de la atención documentada de reclamos, impugnaciones y otros.
  - Cuando las solicitudes de desembolso sean mayores al 40% o correspondan al último hito, efectuar una revisión ex ante de la actividad cuyo presupuesto sea el más alto dentro del hito en cuestión, para verificar que esta actividad fue ejecutada cumpliendo lo establecido en el Manual de adquisiciones y contrataciones para las organizaciones de pequeños productores. En el caso que se no se haya cumplido con la normativa y se tengan hallazgos, se procederá a la revisión ex ante de todas las actividades del hito.

### **Estructura institucional para adquisiciones a nivel departamental**

#### **Analistas fiduciarios**

El Analista fiduciario de la UOD-PAR II, tendrá la responsabilidad de la aplicación de las normas y procedimientos establecidos en las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios de No-Consultoría, contratación de obras y selección y contratación de servicios de consultoría. Sus principales actividades son las siguientes:

- Definir una muestra por cada alianza, en base a la programación de los hitos, a efectos de revisar los procesos de adquisiciones y contrataciones realizadas por el comité de administración de la alianza.

La muestra será definida en base a los siguientes criterios:

- La Solicitud de Ofertas abierta nacional<sup>9</sup>, si hubiere.
- Aquel proceso que hubiese presentado problemas en su ejecución (los declarados desiertos, los de baja competencia, los de mayor consulta a la UOD, los que presentaron quejas entre otros).
- Aquel que por su cuantía fue el más complejo del hito.
- En caso de no aplicarse ninguno de los anteriores criterios, al menos un proceso por cada descargo de cada alianza.

En caso de que como resultado de la revisión de la muestra surjan observaciones, se procederá a la revisión de la totalidad de los procesos de adquisiciones y contrataciones, con el fin de asegurar la elegibilidad de los procesos ejecutados por la alianza.

Cuando las solicitudes de desembolso sean mayores al 40% o correspondan al último hito, efectuar una revisión ex ante de los procesos de adquisiciones y contrataciones realizados por las OPP's, para verificar que éstos fueron ejecutados cumpliendo lo establecido en el Manual de adquisiciones y contrataciones para las organizaciones de pequeños productores.

- Apoyar, a solicitud de las OPP's y previa autorización y aprobación del Coordinador Nacional del proyecto, en la elaboración de las convocatorias correspondientes, coordinando, prestando el apoyo y asistencia técnica y supervisando los procesos de selección y contratación.
- Representar a la Unidad Operativa Departamental (UOD) y a la UCN-PAR II en las comisiones de calificación de las OPP's, en calidad de veedor, solo en casos de solicitudes de ofertas o selección basada en calidad y costo.
- Supervisar y apoyar el mantenimiento debidamente organizado de los archivos de documentación que respaldan los procesos de selección y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría, contratación de obras y de servicios de consultoría que realice el proyecto durante su ejecución.
- Asesorar a las OPP's en la realización de publicaciones periódicas de invitaciones a expresiones de interés para las adquisiciones y contrataciones, de acuerdo a su programación de hitos.
- Realizar publicaciones periódicas de las adjudicaciones de los procesos ejecutados en las OPP's bajo la modalidad de Solicitud de ofertas abiertas en el ámbito nacional.

### 3.3. Plan de capacitación en adquisiciones.

La capacitación comprende la difusión de las Regulaciones de Adquisiciones, normas, procesos y documentos aplicables para la ejecución de los recursos PAR II, desarrollando conocimientos y habilidades en los consultores que trabajen en coordinación con las OPP's y mejorar la capacidad del personal de las unidades operativas departamentales y de la UCN-PAR II. El PAR II implementará dos niveles de capacitación:

- La UCN-PAR II solicitará al financiador la capacitación en normas y procedimientos de adquisiciones y contrataciones por sus especialistas.
- La UCN-PAR II y/o las UOD's brindarán a los miembros de las OPP's capacitación:

General (Previa al convenio)

Procedimientos de adquisición y normas del financiador, para la preparación de especificaciones técnicas, documentos de Solicitud de Ofertas abiertas o solicitud de cotizaciones, formularios de evaluación y modelos de contrato u órdenes de compra.

<sup>9</sup> Conocida en el país como “Licitación Pública Nacional”.

Procedimientos y normas del financiador para la contratación de consultores, en la preparación de términos de referencia, Solicitudes de Propuesta, formularios de evaluación y modelos de contrato u órdenes de servicios.

Especifica (Durante la ejecución)

Los temas de la capacitación serán definidos a partir de la detección de las necesidades emergentes en las auditorías, visitas de campo o evaluaciones a las OPP's.

## **4. Aspectos específicos**

### **4.1. Unidad de Coordinación Nacional PAR II (UCN-PAR II) y unidades operativas departamentales (UOD's)**

#### **Marco de las adquisiciones**

El nuevo marco de adquisiciones del Banco Mundial está diseñado para dar a los prestatarios más opciones para enfrentar situaciones en diferentes conceptos, considerando siete principios básicos: el valor por el dinero, la economía, la integridad, la adecuación al propósito, la eficiencia, la transparencia y la justicia.

#### **Responsabilidad por la compra y la contratación**

En el marco de las disposiciones legales pertinentes, las máximas autoridades administrativas de la UCN-PAR II (Coordinador Nacional del proyecto) no podrá delegar sus responsabilidades contractuales, sin embargo, sí podrá delegar la facultad para conducir el proceso de adquisición de bienes, de servicios de No-Consultoría o de contratación de obras y de servicios de consultoría a un funcionario del proyecto. Esta delegación debe ser explícita y con carácter previo al inicio de los procesos de adquisiciones y contrataciones que correspondan.

La decisión de adjudicación de las máximas autoridades administrativas estará basada en recomendaciones de la comisión calificadora, que será corresponsable de la decisión cuando las máximas autoridades administrativas, ratifique su recomendación. Si la decisión de adjudicación de las máximas autoridades administrativas se apartara de la recomendación de la comisión calificadora, la adquisición de bienes, y de servicios de No-Consultoría o contratación de obras y de servicios de consultoría requerirá de la no objeción del financiador antes de hacerse efectiva. Para tal efecto, el Coordinador Nacional del PAR II elaborará un informe justificando su decisión, el mismo que será puesto en consideración del financiador.

En caso de que los contratos para la adquisición de bienes y de servicios de No-Consultoría o de contratación de obras y de servicios de consultoría contemplen el pago de un anticipo, éste no será superior al 20%, sin la aprobación previa del financiador. En todo caso se requerirá de una boleta bancaria de garantía de buena inversión del anticipo.

#### **Comisión calificadora**

La comisión calificadora es la instancia establecida con el propósito de asesorar a las máximas autoridades administrativas en materia de evaluación y calificación de ofertas y propuestas, poniendo a su consideración una opinión técnica especializada.

La comisión calificadora tendrá a su cargo la apertura de oferta/propuestas, su análisis, evaluación, calificación y elaboración de un informe de evaluación y recomendación de adjudicación a las máximas

autoridades administrativas, para que ésta tome una decisión de adjudicación. Cuando la complejidad de la evaluación de las ofertas/propuestas lo amerite, la comisión podrá solicitar la contratación de asesoramiento técnico especializado para la calificación; el informe del asesor deberá necesariamente ser aprobado por la comisión.

Cuando el proceso de contratación se realice bajo las modalidades de Solicitud de Ofertas abierta internacional (SDOI) o Solicitud de Ofertas abierta nacional (SDON) -para la adquisición de bienes o servicios de No-Consultoría o contratación de obras- o cuando se contraten firmas consultoras, la comisión calificadora conformada por las máximas autoridades administrativas contará al menos con los siguientes miembros:

- Un presidente
- Un secretario
- Un vocal

La comisión calificadora podrá sesionar al menos con dos de sus miembros. En el caso selección de firmas consultoras cada integrante realizará su evaluación independiente para luego promediar las calificaciones individuales.

En el caso de adquisición de bienes o servicios de No-Consultoría y contratación de obras, las recomendaciones de la comisión calificadora serán por consenso, seleccionando al Licitante que haya presentado la oferta más conveniente (que se ajusta sustancialmente al documento de Solicitud de Ofertas – SDO, y ofrece el costo evaluado más bajo. Si el consenso no fuera posible, se comunicarán las opiniones divergentes.

En el caso de servicios de consultoría, cada miembro del comité de evaluación otorgará puntajes a las propuestas técnicas recibidas, de acuerdo a lo indicado en el documento de Solicitud de Propuestas (SDP), obteniéndose un promedio técnico de calificación. Se seleccionará a la firma que cumpla con todos los requisitos establecidos en el documento de Solicitud de Propuestas (SDP) correspondiente, dependiendo del método de selección que se haya empleado.

Los miembros de la comisión calificadora son solidariamente responsables por la recomendación que realicen para la adjudicación, salvo los miembros que hagan constar por escrito su desacuerdo fundamentado con dicha recomendación.

Cuando el proceso de adquisición se realice bajo la modalidad de Solicitud de Cotizaciones, la evaluación de las cotizaciones se efectuará por al menos dos miembros de la UCN-PAR II designados por las máximas autoridades administrativas, quienes deberán elevar el correspondiente informe de evaluación a las máximas autoridades administrativas.

Cuando el proceso de contratación se realice bajo la modalidad de selección de consultores individuales, la revisión de los términos de referencia por el financiador aplicará en todos los casos y estará inscrita en el plan de adquisiciones, documento que contará con la no objeción del financiador. La UCN-PAR II invitará a por lo menos tres consultores individuales, cuyas calificaciones y experiencia para realizar el trabajo sean comparables. La calificación y evaluación de los candidatos se efectuará por una comisión designada por las máximas autoridades administrativas, quienes deberán elevar el informe de evaluación a las máximas autoridades administrativas. Efectuada la selección, todos los documentos del proceso de selección: informe de selección, cuadro comparativo de calificación que contenga el análisis curricular y la evaluación, términos de referencia y los currículums vitae serán archivados en la carpeta específica.

#### **Asesoramiento en procedimientos y normas de adquisición**

La UCN-PAR II brindará asesoramiento general a los miembros de las OPP's en relación a los procedimientos de adquisición de bienes, servicios de No-Consultoría, contratación de obras o de contratación de consultorías de acuerdo a normas del financiador.

Asimismo, los miembros de las OPP's podrán solicitar a la UCN-PAR II asesoramiento específico en:

- Los procedimientos de adquisición y normas Regulaciones de Adquisiciones del financiador para la preparación de las especificaciones técnicas, documentos de Solicitud de Ofertas, formularios de evaluación y modelos de contrato u órdenes de compra.
- Los procedimientos y normas del financiador para la selección y contratación de consultores, para la preparación de términos de referencia, Solicitudes de Propuestas, formularios de evaluación y modelos de contrato u órdenes de servicio.

El Analista fiduciario de la UOD-PAR II participará como observador en la comisión calificadora, brindando a los miembros de las OPP's asesoramiento sobre los procedimientos y normas de contratación del proyecto durante el proceso de apertura y evaluación de ofertas/propuestas; sin que ello libere a las OPP's de su responsabilidad por la conducción y resultados de este proceso.

El Oficial de alianza de la UOD-PAR II participará en el control, seguimiento y evaluación del contrato (entrega del producto, pago a consultores y cumplimiento del contrato sobre la base de condiciones generales y específicas) y al final de cada hito, realizará la verificación física del cumplimiento de las actividades ejecutadas en campo.

## **5. Contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras**

Por los montos, todos los procesos para la contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría serán de revisión posterior. Sin embargo, el PAR II deberá solicitar la no objeción del financiador de los términos de referencia y alcance de los servicios.

### **5.1. Contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras, por la UCN-PAR II y las UOD's**

#### **5.1.1. Contratación de servicios de consultoría por la UCN-PAR II y las UOD's**

Utilizando las normas – Regulaciones de Adquisiciones del financiador para la contratación de servicios de consultoría, se detallan los procedimientos uniformes de selección, contratación y supervisión de los consultores cuyos servicios se contratan con el financiamiento del proyecto.

El objetivo de este proceso es contratar para el proyecto a consultores de alta competencia profesional, sobre la base de procesos de selección transparentes que contribuyan a la UCN-PAR II al cumplimiento de sus objetivos.

#### **Métodos de selección**

La contratación de consultores se realizará bajo alguno de los siguientes métodos, que estén mencionados en la Estrategia de Adquisiciones del proyecto:

- SBCC:** Selección basada en calidad y costo  
**SBPF:** Selección basada en presupuesto fijo

|               |   |
|---------------|---|
| <b>SBC:</b>   | Selección basada en calidad                               |
| <b>SBMC:</b>  | Selección basada en el menor costo                        |
| <b>SCC:</b>   | Selección basada en las calificaciones de los consultores |
| <b>SD:</b>    | Selección directa   |
| <b>SCIn:</b>  | Selección de consultores individuales                     |
| <b>SDCIn:</b> | Selección directa de consultores individuales             |

### **5.1.2. Selección basada en calidad y costo (SBCC)**

Este método para la contratación de consultores será de aplicación preferente sobre los otros métodos previstos en el presente manual y en la Estrategia de Adquisiciones.

La selección basada en calidad y costo es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en una lista corta de consultores, en el que para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se debe tomar en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

Los procedimientos, tiempos y responsables de la ejecución de este proceso están detallados en el Anexo VI.1.7.

#### **5.1.2.1. Selección basada en calidad (SBC)**

Cuando la selección se haga sobre la base de la calidad, en el PP se podrá pedir únicamente la presentación de una propuesta técnica (sin una propuesta financiera). O se podrá pedir la presentación simultánea de propuestas técnicas y financieras, pero en sobres separados (sistema de dos sobres).

En el PP se dará información sobre la estimación del tiempo de trabajo de los expertos clave, especificando que esta información sólo se da a título indicativo y que los consultores deben tener libertad de proponer sus propias estimaciones.

Si sólo se invita a presentar propuestas técnicas, después de evaluar dichas propuestas utilizando la misma metodología que para la selección basada en calidad y costo, el prestatario pedirá al consultor cuya propuesta técnica se clasifique en primer lugar que presente una propuesta financiera detallada. Luego, el prestatario y el consultor deben negociar la propuesta financiera y el contrato. Todos los demás aspectos del proceso de selección deben ser idénticos a los de la selección basada en calidad y costo, incluyendo la publicación de la adjudicación de contrato.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

#### **5.1.2.2. Selección basada en presupuesto fijo (SBPF)**

Este método es apropiado sólo cuando el trabajo es sencillo y puede ser definido con precisión, y cuando el presupuesto es fijo y menor a \$us 100.000. En el documento de Solicitud de Propuestas (SDP) se debe indicar el presupuesto disponible y pedir a los consultores que presenten en sobres separados, sus mejores propuestas técnicas y financieras dentro de los límites del presupuesto establecido.

Los términos de referencia se deben preparar con especial cuidado a fin de garantizar que el presupuesto sea suficiente para que los consultores realicen los servicios previstos. Primero se deben evaluar todas las propuestas técnicas, tal como se indica en el método de SBCC; luego se debe proceder a abrir en público los sobres con las propuestas financieras. Las propuestas que excedan al presupuesto indicado deben ser rechazadas. El Consultor que haya presentado la propuesta técnica mejor clasificada de todas y cuya propuesta financiera esté dentro del presupuesto establecido debe ser seleccionado e invitado a negociar un contrato.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

### **5.1.2.3. Selección basada en el menor costo (SBMC)**

Este método es generalmente apropiado para seleccionar consultores que hayan de realizar servicios de tipo estándar o rutinario (auditorías, diseño técnico de obras poco complejas y otros similares) para los que existen prácticas y normas bien establecidas.

En este método se establece una calificación mínima para la calidad. Se invita a los consultores que integran una lista corta a presentar propuestas en dos sobres separados. Primero se abren los sobres con las propuestas técnicas, las que se evalúan. Aquellas que obtienen menos del puntaje mínimo se rechazan y los sobres con las propuestas financieras de los consultores restantes se abren, seleccionando a la firma que ofrece el precio más bajo.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

### **5.1.2.4. Selección basada en las calificaciones de los consultores (SCC)**

Este método se puede utilizar para servicios menores o situaciones de emergencia declaradas por el prestatario y reconocidas por el financiador, para los cuales no se justifica ni la preparación ni la evaluación de propuestas competitivas, siempre y cuando el monto estimado de contrato sea menor a \$us 50.000. En tales casos, el prestatario preparará los términos de referencia y solicitará expresiones de interés e información sobre la experiencia y la competencia de los consultores en lo que respecta al trabajo confeccionará una lista corta con al menos tres firmas calificadas con experiencia relevante y seleccionará a la firma que tenga las calificaciones y las referencias más apropiadas. Se pedirá a la firma seleccionada que presente una propuesta técnica conjuntamente una propuesta financiera y se la invitará luego a negociar el contrato<sup>10</sup>.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

### **5.1.2.5. Selección Directa (SD)**

Este método de selección tan sólo se utilizará en casos excepcionales. La justificación de este método de selección se examinará en el contexto de los intereses generales del proyecto, y de la obligación del financiador de velar por la economía y la eficiencia y de ofrecer oportunidades equitativas a todos los consultores calificados.

---

<sup>10</sup> En caso de que no se tenga al menos tres firmas consultoras calificadas, se podrá solicitar al financiador la autorización para realizar la contratación bajo el procedimiento SSF.



La selección directa puede resultar adecuada en las circunstancias descritas en el párrafo 7.14 de las Regulaciones de Adquisidores.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

#### **5.1.2.6. Selección abierta y competitiva de consultores Individuales**

Para la selección se deberá realizar una publicación de solicitud de Expresiones de Interés (SEI) en medios de prensa y en la página web del EMPODERAR - PAR II, donde debe estar publicado también los Términos de Referencia, otorgando un plazo mínimo de 14 días calendario para la presentación de las hojas de vida.

Las personas consideradas en la comparación de calificaciones deben cumplir con las mínimas calificaciones pertinentes y los que se seleccionen para ser contratados por el prestatario deben ser los más experimentados y calificados de entre los candidatos y deben ser plenamente capaces de realizar el trabajo. La evaluación deberá basarse en las calificaciones y la experiencia pertinente de los Consultores Individuales.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

Los procedimientos, tiempos y responsables de la ejecución de este proceso están detallados en el Anexo VI.1.8.

#### **Selección de consultores individuales por producto específico**

Normalmente se emplea a consultores individuales para servicios para los que:

- No se necesitan equipos multidisciplinarios de personal.
- No se necesita apoyo profesional adicional de una oficina central.
- La experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales.

Para un determinado servicio de consultoría, si debido al alto número de consultores individuales la coordinación, la administración o la responsabilidad colectiva se hicieran difíciles, será preferible contratar a una firma de consultores.

#### **Contratación de consultores por producto (facilitadores y acompañantes)**

Para la contratación de facilitadores y acompañantes, cada UOD publicará en medios de prensa una invitación a consultores individuales a presentar expresiones de interés. En la invitación se deberá especificar que los criterios de selección se basarán únicamente en la formación y la experiencia específica de los postulantes. El plazo de presentación de las expresiones de interés no deberá ser menor a 15 días.

La recepción de las expresiones de interés se realizará hasta la fecha indicada en el anuncio, elaborándose por separado las actas de recepción de la documentación presentada por los postulantes a facilitadores y acompañantes.

Posteriormente la UOD conformará comités de evaluación (uno para la calificación de postulantes a facilitadores y otro para la calificación de postulantes a acompañantes), los

que deberán estar compuestos mínimamente por tres técnicos, quienes deberán conocer a detalle los términos de referencia y requisitos exigidos.

Considerando la formación y la experiencia específica, cada comité de evaluación elaborará una lista larga de los candidatos que cumplan con los requisitos detallados en los términos de referencia

Para la elaboración de las listas largas, se debe utilizar el criterio de cumple/no cumple, sin asignar calificaciones.

Las listas largas podrán ser permanentemente actualizadas con consultores que posteriormente manifiesten interés o consultores propuestos por las OPP que cumplan los requisitos establecidos en los términos de referencia. .

En base a estas listas largas de consultores calificados por los comités de evaluación conformados por técnicos de la UOR, los mejores calificados (los primeros de la lista de precedencia) serán invitados a prestar servicios de facilitación o acompañamiento, de acuerdo a los requerimientos de las OPPs y de la UOR.

Con la aprobación de la OPP, la UOR deberá solicitar a la UCN la contratación del facilitador o acompañante, para lo cual deberá remitir la siguiente documentación:

- Nota solicitando la contratación.
- Informe técnico justificando la contratación.
- Copia del memorándum de nombramiento del comité de evaluación.
- Copia de la convocatoria de invitación a presentar expresiones de interés.
- Copia del acta de recepción de expresiones de interés.
- Copia de la lista larga de consultores.
- Carta de invitación al Consultor para suscribir contrato.
- Contrato borrador.
- Copia hoja de cálculo de honorarios.
- Copia términos de referencia.
- Copia del currículum vitae documentado del consultor.

#### **Selección directa de consultores individuales (SDCIIn)**

Los consultores pueden ser seleccionados directamente siempre que se justifique en casos excepcionales que sean las circunstancias establecidas en el párrafo 7.39 de las Regulaciones de Adquisiciones:

Por otra parte, lo anterior no será necesario cuando así se establezca en el Plan de Adquisiciones aprobado, que debe incluir la justificación respectiva.

Las contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

#### **5.1.2.7. Selección de consultores individuales de línea (Personal de apoyo a la ejecución del proyecto)**

El personal de apoyo a la ejecución del proyecto (consultores individuales de línea) será seleccionado mediante procesos competitivos y transparentes llevados a cabo por una entidad privada especialista en la materia. Anualmente este personal será evaluado por una entidad privada externa contratada para el efecto. Si la evaluación es positiva para el Consultor, se procederá a su tácita recontractación, de acuerdo a la escala salarial vigente en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y al presupuesto del PAR II.

El personal de línea que cumple funciones de auxiliares administrativas será seleccionado mediante procesos competitivos y transparentes. Anualmente este personal será evaluado internamente. Si la evaluación es positiva para el Consultor, se procederá a su tácita recontractación, de acuerdo a la escala salarial vigente en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y al presupuesto del PAR II.

La entidad privada encargada de llevar a cabo los procesos de selección de personal deberá seguir las disposiciones de las Regulaciones de Adquisiciones y del presente Manual de Operaciones, debiendo recomendar la selección del postulante mejor calificado para la respectiva posición (que tenga la más alta experiencia específica y que cumpla con los requisitos establecidos en los Términos de Referencia).

Todos los Términos de Referencia de Consultores Individuales de Línea deberán ser revisados por el Banco antes de iniciar el proceso de selección respectivo.

## **5.2. Adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras por la UCN-PAR II y las UOD's**

### **Procedimiento general de adquisición**

Cuando se emplee el método de Solicitud de Cotizaciones, se debe preparar con antelación las especificaciones técnicas, la estimación de costos y el procedimiento de evaluación para los bienes a ser adquiridos.

### **Métodos de adquisición y contratación**

Para la adquisición de bienes, servicios de No-Consultoría y obras, los procesos se realizarán en función de las cuantías de la compra, siguiendo alguno de los siguientes métodos:

- SDOI:** Solicitud de Ofertas abierta internacional
- SDON:** Solicitud de Ofertas abierta nacional
- SDC:** Solicitud de Cotizaciones
- CD:** Selección Directa

### **5.2.1. Solicitud de Ofertas abierta internacional (SDOI)**

El método de Solicitud de Ofertas abierta internacional (SDOI) se basa en la obtención de ofertas para la provisión de bienes, servicios de No-Consultoría y obras de un número indeterminado de proponentes, a través de una convocatoria abierta a nivel internacional.

El objetivo de la Solicitud de Ofertas abierta internacional, es proporcionar a todos los posibles licitantes elegibles, notificación y publicidad oportuna y adecuada de las necesidades de un

prestatario, y proporcionar a tales licitantes una oportunidad igual para presentar ofertas, con respecto a los bienes y obras necesarias.

Este método deberá ser utilizado para aquellos procesos cuyo presupuesto sea mayor o igual a \$us 500.000 para bienes y servicios de No-Consultoría.

Las adquisiciones y contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

### **5.2.2. Solicitud de Ofertas abierta nacional (SDON)**

La Solicitud de Ofertas abierta nacional (SDON) es el método competitivo que se emplea normalmente en las contrataciones del sector público en el país, y puede constituir la forma más eficiente y económica de adquirir bienes, servicios de No-Consultoría o ejecutar obras cuando, dadas sus características y alcance, no se espera que los licitantes extranjeros manifiesten interés ya sea debido a que los valores contractuales sean pequeños, se trate de obras geográficamente dispersas o escalonadas en el curso del tiempo, que las obras requieran una utilización intensiva de mano de obra, o porque los bienes u obras puedan obtenerse o contratarse localmente a precios inferiores a los del mercado internacional.

Este método deberá ser utilizado para aquellos procesos cuyo presupuesto sea mayor o igual a \$us 50.000 y menor a \$us 500.000 para bienes y servicios de No-Consultoría. En los casos de contratos de obras, este método se aplica para aquellos procesos cuyo presupuesto sea mayor o igual a \$us 250.000 y menor a \$us 5.000.000.

La publicidad se limita a la prensa de amplia circulación nacional y en la página web del EMPODERAR – PAR II, y de ser factible, a un sitio de Internet de libre acceso y sin costo como el SICOES. Los documentos de Solicitud de Ofertas pueden emitirse en el idioma del país del prestatario y, por lo general, se utiliza la moneda nacional para los efectos de la presentación de las ofertas y los pagos. Adicionalmente, los documentos de Solicitud de Ofertas deben contener información clara respecto a cómo deben presentarse las ofertas, así como al lugar, fecha y hora de entrega de las mismas. Se debe dar un plazo razonable para que los interesados puedan preparar y presentar ofertas, el que por lo general no debe ser inferior a treinta (30) días calendario. Los procedimientos deben permitir una competencia adecuada a fin de asegurar precios razonables; los métodos empleados en la evaluación de las ofertas y la adjudicación de los contratos deben ser objetivos y se deben dar a conocer a todos los licitantes y no aplicarse arbitrariamente. Dichos métodos deben también contemplar la apertura abierta de las ofertas, la publicación de los resultados de la evaluación y adjudicación del contrato y las condiciones bajo las cuales los licitantes pueden presentar inconformidad con respecto a los resultados. Si hay empresas extranjeras que deseen participar en estas condiciones, se les debe permitir que lo hagan.

Las adquisiciones y contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

Los procedimientos, tiempos y responsables de la ejecución de este proceso están detallados en el Anexo VI.1.5.

### **5.2.3. Solicitud de Cotizaciones.**

La Solicitud de Cotizaciones es un método de contratación que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores (en el caso de bienes) o de varios contratistas (en

el caso de obras), o proveedores de servicios (en el caso de servicios de No-Consultoría) con el fin de obtener cotizaciones válidas, comparables y a precios competitivos. Es un método apropiado para adquirir bienes en existencia, fáciles de obtener, o productos a granel con especificaciones estándar y pequeño valor, o trabajos sencillos de obra civil y pequeño valor. La solicitud de cotización de precios debe incluir una descripción y la cantidad de los bienes o las especificaciones técnicas de la obra, así como el plazo (o fecha de terminación) y lugar de entrega requerido. Los términos de la oferta aceptada deben incorporarse en una orden de compra o en un contrato simplificado. Esta modalidad puede ser empleada para la adquirir bienes hasta un monto estimado menor de \$us 50.000. En los casos de contratos de obras, este método se aplica para aquellos procesos cuyo presupuesto sea menor a \$us 250.000.

La Solicitud de Cotizaciones debe ser publicada en la prensa de circulación nacional o en el SICOES. Adicionalmente podrá ser publicada en la página web del EMPODERAR. El plazo mínimo para la presentación de cotizaciones será de 7 días calendario a partir de la fecha de la publicación.

Las adquisiciones y contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

Los procedimientos, tiempos y responsables de la ejecución de este proceso están detallados en el Anexo VI.1.6.

#### **5.2.4. Selección Directa**

La Selección Directa es una contratación sin competencia (una sola fuente).

Para la aplicación de este método será necesario contar con la no objeción del financiador a la justificación que se adjunte al Plan de Adquisiciones. Este puede ser un método adecuado en las circunstancias determinadas en el párrafo 6.9 de las Regulaciones de Adquisiciones.

Las adquisiciones y contrataciones bajo este método deben realizarse cumpliendo lo estipulado en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1).

#### **5.2.5. Gastos Operativos**

Para procesos de adquisición de Gastos Operativos con montos estimados de \$us 7.000 o más, que sean “adquiribles” (aquellos contratos diferentes a los servicios generales y recurrentes como servicios básicos, luz, agua, gas, telefonía, internet, alquileres, mantenimiento de vehículos y oficina, gasolina, pasajes, seguros y otros), deberán aplicarse los métodos establecidos en las Regulaciones de Adquisiciones (Anexo VI.1). Estos procesos deben registrarse con sus métodos respectivos en el Plan de Adquisiciones.

En caso de adquisiciones de Gastos Operativos con montos estimados menores a \$us 7.000, se podrán aplicar procedimientos nacionales de adquisiciones, sin ser necesario el registro de la línea en el STEP.

### **5.3. Contratación de servicios de consultoría y adquisición y contratación de bienes, servicios de No-Consultoría y obras, por las OPP's**

El Manual de adquisiciones y contrataciones para organizaciones de pequeños productores se constituye en una guía práctica y sencilla de consulta para la aplicación de procedimientos

aceptables y necesarios para la realización de procesos de adquisiciones de bienes, servicios de No-Consultoría y la contratación de obras y servicios de consultorías por las OPP's a ser financiadas por el PAR II. El Manual de adquisiciones y contrataciones para las organizaciones de pequeños productores se encuentra en el Anexo VI.3.

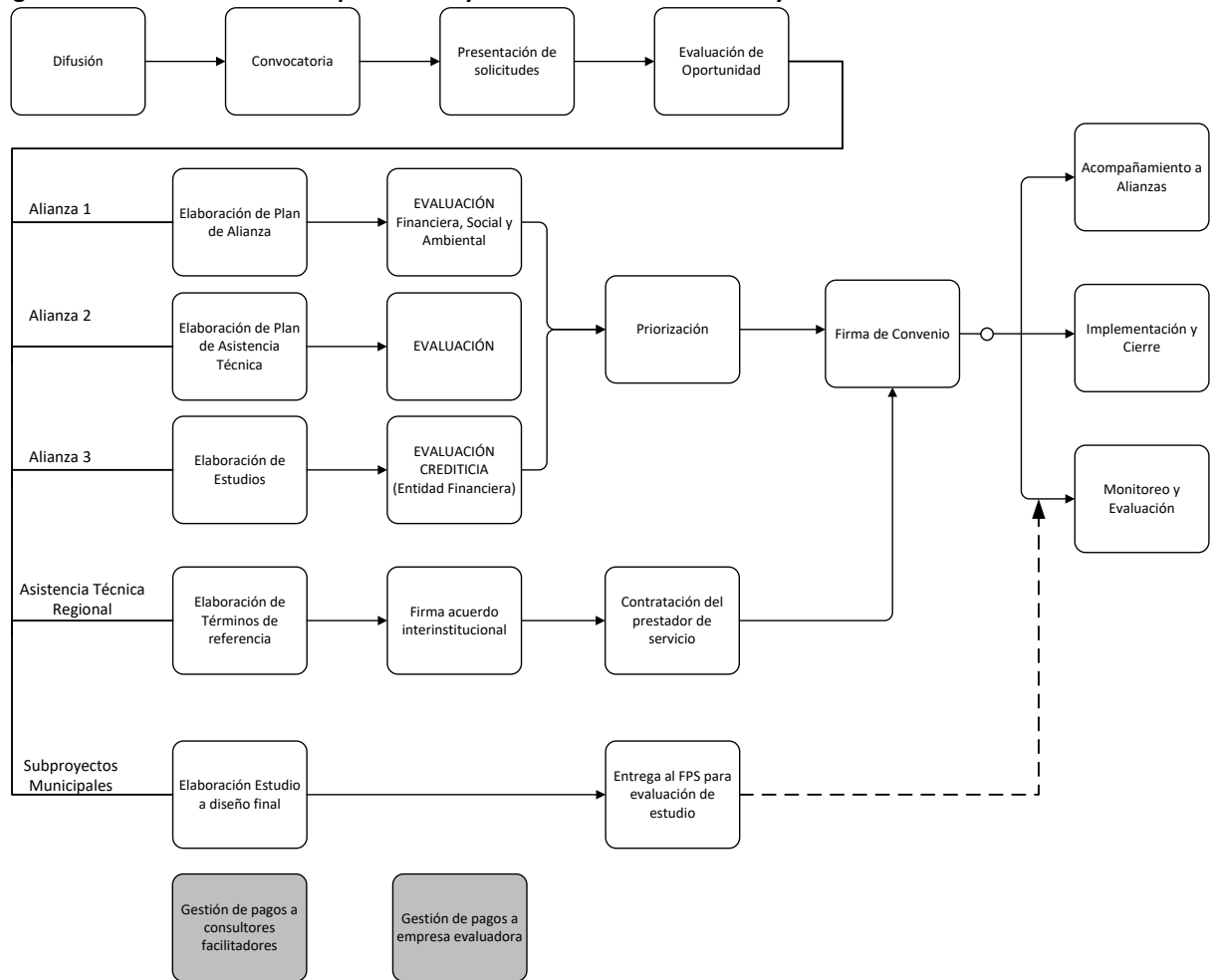
## **VII. Sistema Administrativo Financiero**

### 1. Relación con Procedimientos de Operaciones.

El proceso de operaciones del PAR II se inicia con la **primera convocatoria** (OP1) dirigida a todas las organizaciones de productores y agentes de mercado a cargo de la Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto UCN-PAR II; el Anexo VII.00 presenta los flujos y procesos administrativos que son presentados a lo largo del capítulo.

La relación de los procesos operativos y financieros se presenta en la figura siguiente:

**Imagen: 8 Relación Proceso de Operaciones y Sistema Financiero del Proyecto**



OP1. **Difusión:** Informar a actores y beneficiarios potenciales sobre el alcance y reglas de juego del proyecto. El resultado de estas actividades debe permitir que los productores pobres tengan conocimiento sobre las oportunidades presentadas por el proyecto y se acerquen a él con expectativas realistas.

OP2. **Convocatoria:** Para la presentación de propuestas de alianzas y demandas departamentales mediante solicitudes de apoyo financiero, por medio de la prensa oral y escrita de mayor audiencia en cada región.

OP3. **Solicitud:** Alianzas conformadas entre las Organizaciones de productores y Agentes de Mercado se presentan a la Unidad Operativa Departamental; las solicitudes recibidas pasan a la evaluación de oportunidad. Demandas departamentales de productores de asistencia técnica también presentan a las oficinas departamentales.

OP3. **Evaluación de Oportunidades:** La Unidad Operativa Departamental ejecuta los procedimientos de evaluación de oportunidad de negocio y presta los servicios para la elaboración del Plan de Alianza; a partir de dicha asistencia la Organización de Productores inicia la Elaboración del Plan de Alianza

OP4. **Elaboración del Plan de Alianza y Estudios:** Las Organizaciones de productores elaboran el Plan de Alianza con asistencia de Agentes Prestadores de Servicios Externos (Facilitadores); dicho Plan es presentado a la Unidad Operativa Departamental para su evaluación; el Plan de Alianza aprobado por la Organización de productores, como requisito para la ejecución del pago a Facilitadores, como responsables de la formulación del Plan. Se formularán también estudios para facilitar el acceso al crédito a las organizaciones de productores que así lo requieran, como también, estudios a diseño final de obras públicas que coadyuven a la sostenibilidad de los planes de alianzas implementados.

OP5. **Evaluación del Plan de Alianza y estudios:** Las Empresas Consultoras por Región o Departamento, efectuarán la evaluación del Plan de Alianza con participación de los beneficiarios y el facilitador de la formulación del plan; la Unidad Operativa Departamental realizará la evaluación Productiva, Social y Ambiental. Posteriormente a la aprobación del informe de evaluación financiera, el Especialista de Negocios, aprueba el pago a la Empresa Evaluadora (EE). Los estudios formulados para facilitar el acceso al crédito serán evaluados directamente por la entidad financiera interesada en otorgar el crédito a la organización de productores. Los estudios a diseño final para la construcción de obras públicas serán evaluados por el FPS bajo los procedimientos establecidos en su propio manual de operaciones.

OP6. **Priorización y Aprobación MDRyT:** Corresponde a la Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto implementar el procedimiento de priorización de sub-proyectos de modelos de alianzas factibles I, II, III. Los sub-proyectos priorizados pasarán a la de firma del convenio de transferencias, previa aprobación formal del Comité Técnico de Aprobación de Proyectos del MDRyT. Las solicitudes de asistencia técnica regional pasarán a la priorización si aprobaron el proceso de evaluación de oportunidad.

OP7. **Firma de Convenio:** Todos los Planes de Alianzas priorizados, pasan a la firma de convenios entre la Organización de Productores y la UCN-PAR II, así como los subproyectos municipales, el FPS, Gobierno Municipal y UCN – PAR II. Se firmarán también convenios con las instituciones financieras, empresas y/o entidades prestadoras de servicios de asistencia técnica, organizaciones de productores que accedan al crédito comercial y a servicios de asistencia técnica. Firmados los convenios pueden iniciar sus operaciones y cuando corresponda, el PAR II proseguirá con el proceso de modificación presupuestaria.

OP8. **Operación del Convenio:** Corresponde a la ejecución del convenio desde la licitación, contratación y ejecución de: obras, bienes, capacitación, asistencia técnica, etc., por la Organización de Productores y el Proyecto. El PAR II efectuará la evaluación y el monitoreo a la ejecución de los convenios en base a la información proporcionada por el Acompañamiento y a la información proporcionada por el FPS en el caso de lo Subproyectos Municipales

## 2. Procedimientos del Sistema Administrativo Financiero

Los procedimientos del Sistema Administrativo Financieros se clasifican en los siguientes Grupos:

**Tabla 25 Lista de Procedimientos del Sistema Administrativo Financiero**



| PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIEROS   |   |
|---|---|
| <b>2.1 Procedimientos de Formulación, Modificación y Ejecución Presupuestaria</b> |   |
| F1.   | <b>2.1.1. Formulación Presupuestaria</b>  |
|   | <b>2.1.2. Modificación Presupuestaria</b>   |
| F2a.  | <b>2.1.2.a). Modificaciones para Sub proyectos de Organizaciones de Productores</b>         |
| F2b.  | <b>2.1.2.b). Modificaciones para iniciativas de asistencia técnica regional</b>             |
| F2c.  | <b>2.1.2.c). Modificaciones para apoyo institucional y gestión del proyecto</b>             |
|   | <b>2.1.3. Ejecución Presupuestaria</b>  |
| <b>2.2. Procedimientos Gestión de Pagos y descargos</b>                           |   |
| F.3a.   | <b>2.2.1. Gestión de pagos a facilitadores</b>  |
| F3b.  | <b>2.2.2. Gestión de pagos a acompañantes</b>   |
| F4.   | <b>2.2.3. Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de Productores: primer Desembolso</b> |
| F5.   | <b>2.2.4. Ejecución de actividades y presentación de descargos de la OPP</b>                |
| F6.   | <b>2.2.5. Registro de ejecución de actividades y descargos</b>                              |
| F7.   | <b>2.2.6. Gestión de Desembolsos de OPP's segundos o más desembolsos</b>                    |
| F10.  | <b>2.3. Programación de Hitos</b>   |
| P1.   | <b>2.4. Procedimientos de Gestión de Contrapartes</b>                                       |
| P2  | <b>2.4.1. Gestión de Contrapartes de Organizaciones de Productores</b>                      |
| .   | <b>2.5. Registro de ejecución física y financiera de Subproyectos Municipales</b>           |
| P3  | <b>2.6. Solicitud de Desembolsos</b>  |
| P4  | <b>2.6.1. Cuenta Designada</b>  |
| F9.   | <b>2.6.2 Proceso de Solicitud de Desembolsos</b>  |
| P5  | <b>2.7. Procedimientos Administrativos</b>  |
| P6  | <b>2.7.1. Procedimientos de Control y Monitoreo Financiero</b>                              |
| P7  | <b>2.7.2. Control y Monitoreo del Presupuesto</b>   |
| P8  | <b>2.7.3. Procedimiento de Emisión de Estados Financieros</b>                               |

## 2.1. Formulación, Modificación y Ejecución Presupuestaria

El Sistema de Presupuesto tendrá por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios asignados anualmente al financiamiento con el fin de cumplir los objetivos y metas del proyecto, el presupuesto estará sujeto a modificaciones presupuestarias en base a requerimientos operativos del proyecto, buscando el cumplimiento de objetivos y metas formulados en el Plan Operativo Anual por fuente de financiamiento.

Corresponden los procedimientos de formulación y modificación presupuestaria a los Componentes: *Apoyo Institucional, Implementación de Alianzas Rurales, Gestión del Proyecto.*

**F1. Formulación Presupuestaria (Anexo VII.01 Presupuestos)**

**F2. Modificación Presupuestaria (Anexo VII.01 Presupuestos)**

### 2.1.1 Formulación Presupuestaria

De acuerdo a las normas presupuestarias vigentes en el País, la formulación presupuestaria se efectuará una vez al año, para su inscripción correspondiente en el Presupuesto General del Estado.

La inscripción presupuestaria para el primer año del proyecto seguirá la modalidad de “modificación presupuestaria”; dado que el Presupuesto General del Estado (PGE) fue aprobado para esta gestión.

La formulación presupuestaria se iniciará en el mes definido por el MDRyT en cada gestión, para su posterior solicitud de inscripción ante el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, cuando se trate de Inversiones, transferencias publico - privado en especie y transferencias público – publico capital; y ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, cuando se trate de Subproyectos de Organizaciones de Productores (Transferencias publico privado en efectivo y trasferencias público – publico corriente). Para el efecto, la Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto efectuará las actividades que se detallan a continuación:

- Instruye al Especialista Financiero, al Especialista en Planificación y Monitoreo y al Especialista en Adquisiciones, coordinar con las Unidades Operativas Departamentales (UOD's) la elaboración de la Programación Anual de Operaciones (POA), el Plan Anual de Contrataciones (PAC) y su Anteproyecto de Presupuesto, de acuerdo al Plan de Implementación del Proyecto.
- El Especialista Financiero y el Especialista en Planificación y Monitoreo de la Unidad de Coordinación Nacional (UCN - PAR II) consolidarán el Proyecto de Presupuesto y la Programación Anual de Operaciones del Nivel Central, en coordinación con los especialistas técnicos de la UCN – PAR II, para consideración del Coordinador Nacional.
- El POA/Presupuesto del Proyecto incorpora todas las fuentes de financiamiento y se elaborará por componente/subcomponente/actividad, asignando la respectiva fuente de financiamiento para cada actividad, además de incluir la partida por objeto de gasto.
- De acuerdo a la normativa presupuestaria existente, se podrá inscribir recursos para subproyectos de organizaciones de productores, en la partida 75200 (Transferencias de capital a instituciones privadas sin fines de lucro), si estos ya cuentan con su respectiva priorización y aprobación del MDRyT y una provisión de recursos en la partida 99000 (Provisiones para gastos corrientes y de capital) para aquellos subproyectos que se encuentren en proceso de aprobación.
- El Especialista de Adquisiciones recibe la programación de actividades del POA ya consolidado y elabora el Plan Anual de Contrataciones del Proyecto (PAC), para consideración del Coordinador Nacional.

Será atribución de las Unidades Operativas Departamentales (UOD's) la formulación de actividades y presupuesto, incluyendo las contrapartes municipales y de organizaciones de productores, para los siguientes Subcomponentes del Convenio:

- *Subcomponente: Subproyectos para Organizaciones de Productores.*
- *Subcomponente: Gastos Operativos de la Departamental.*

Será atribución de la Unidad de Coordinación Nacional (UCN-PAR II) la formulación de las actividades, indicadores de resultado y presupuestos, para los siguientes Componentes del Convenio:

- *Componente: Apoyo Institucional*
- *Componente: Gestión del Proyecto*
- *Subcomponente: Gastos Operativos de la UCN-PAR II*

El Especialista Financiero será responsable de elaborar el Presupuesto General del Proyecto, y el informe técnico correspondiente, consolidando las programaciones recibidas de las Unidades Operativas Departamentales, con fuente BIRF.

El Especialista en Planificación y Monitoreo es responsable de integrar el POA, PAC y Presupuesto de la gestión para la aprobación del Coordinador Nacional, quien remite al financiador para la respectiva No Objeción.

El Coordinador Nacional aprueba el Proyecto de Presupuesto, y remite a la Dirección de Asuntos Administrativos del Ministerio de Desarrollo Rural, y Tierras (MDRyT), para su revisión e incorporación en el presupuesto de gestión del MDRyT; para su presentación al Ministerio de Planificación del Desarrollo y al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para su aprobación e inclusión en el PGE. (Ver Anexo VII.00 Flujos F1)

Para fines de uniformidad en la presentación del anteproyecto de presupuesto institucional, el anteproyecto de presupuesto del proyecto debe ser elaborado conforme lineamiento establecidos en las directrices de formulación presupuestaria aprobadas para cada gestión fiscal por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y el Ministerio de Planificación del Desarrollo, asimismo contemplar información requerida mediante instructiva emitida por el MDRyT.

Una vez aprobado el presupuesto General del Estado (PGE) por la Asamblea del Estado Plurinacional de Bolivia y registrado en el SIGEP, El Analista de Desembolsos registrará el presupuesto en el Sistema de Administración de Subproyectos (SAS), incluyendo las contrapartes programadas en el POA, debiendo asegurarse que el presupuesto registrado en el SAS -que se refleja en los reportes IFR's para fines de monitoreo de la ejecución financiera- debe ser consistente con el POA que incluye el aporte PAR II, aporte de OPP's y el aporte de gobiernos municipales y departamentales si fuese necesario. Asimismo, deberá existir la adecuada coordinación entre el Especialista de Planificación y Monitoreo y el área financiera que garantice la realización de los ajustes pertinentes en los procedimientos y prácticas de registro del presupuesto (anual y semestral), de manera que el presupuesto contra el cual se mide la ejecución es el que corresponde a la totalidad del programa.

### **2.1.2. Modificación Presupuestaria**

Las modificaciones presupuestarias a efectuarse durante la ejecución del proyecto en sus diferentes componentes durante el ejercicio fiscal, serán solicitadas y efectuadas dentro del marco de lo dispuesto en el Decreto Supremo N°29881 "Reglamento de Modificaciones Presupuestarias" y normativas conexas a esta, asimismo deben contemplar los requisitos establecidos para cada tipo de modificación presupuestaria establecidos en dicha normativa y en instructivas emitidas por el MDRyT

### **2.1.3. Ejecución Presupuestaria**

La Ejecución Presupuestaria se registrará en los sistemas oficiales de la gestión fiscal del Estado Plurinacional: Sistema de gestión Pública sobre plataforma WEB (SIGEP) y el Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN WEB),

Adicionalmente para efectos de control interno del proyecto se registrara en el Sistema de Administración de Subproyectos (SAS). Para un adecuado control de ejecución presupuestaria en el SAS, se prevén 2 momentos de registro: compromiso (firma de convenio) y ejecutado (pagado); los momentos de registro para los Componentes del Proyecto son:

#### **a) Componente de Implementación de Alianzas Rurales**

##### *Momento de Compromiso*

Los Convenios de transferencias firmados, son registrados en el SAS, por el Analista de Desembolsos de la UCN.

### *Momento de Ejecución*

La ejecución se registra en el SAS por el Analista de Desembolsos de la UCN al momento de la aprobación y firma del Comprobante C31 de gastos.

Los registros en el SIGEP son realizados por el Analista Financiero, aplicando los tres momentos presupuestarios: comprometido, devengado y pagado, que son utilizados simultáneamente para el registro de comprobantes de C-31; cumpliendo con la normativa presupuestaria vigente.

## **b) Componentes de Apoyo Institucional y Gestión del Proyecto**

Los momentos de preventivo, compromiso y pagado se registrarán en el SIGEP por el Analista Financiero. En el SAS se registrará sólo la ejecución al momento del pago. Los registros en ambos Sistemas deben realizarse de forma consecutiva.

Los contratos de servicios y/o consultoría requeridos para la implementación de las alianzas y la gestión del proyecto, son registrados en el SAS por el encargado de Adquisiciones.

## **2.2. Procedimientos Gestión de Pagos y Descargos**

### **2.2.1 Gestión de Pagos a facilitadores.**

El facilitador elabora el informe de avance de contrato (I-10) Ver Anexo VII.02 Solicitud de pago para Facilitadores y acompañantes el mismo que es remitido a la UOD.

El Oficial de Alianzas evalúa el informe de avance del facilitador (I-10) y elabora el informe de revisión técnica (I-11) en el SIGG, si aprueba es remitido al Analista Fiduciario. Ver Anexo VII.03 Informe de revisión técnica de elaboración de planes de alianza.

El Analista Fiduciario revisa los aspectos financieros del (I-11) y genera informe de solicitud de desembolso (I-12) en el SIGG. Ver Anexo VII.04 Informe Financiero Solicitud de Pago por servicios de Consultoría, imprime y firma (I-12), remite al Operador Departamental.

El Operador Departamental recibe y revisa los documentos generados en el SIGG, I-10, I-11 y I-12 y elabora en el sistema la solicitud de pago (I-13). Ver Anexo VII.05 Solicitud de pago a acompañante o facilitador, para su envío a la UCN-PAR II firmado y sellado.

El Operador Departamental, derivará la solicitud de pago del facilitador, directamente al Especialista Financiero de la UCN.

El Especialista Financiero recibe la solicitud de pago (I-13) directamente del Operador Departamental, instruye pago y deriva a Analista Financiero.

El Analista Financiero II, previa verificación del saldo en la partida presupuestaria elabora el comprobante C-31, el Analista Financiero I verifica el comprobante en el SIGEP. El Especialista Financiero aprueba el comprobante y deriva al Coordinador Nacional para su firma. Una vez firmado el comprobante C-31, el Especialista Financiero prioriza el pago.

El Analista de Desembolsos registra la transacción en el SAS.

Para el informe final que presenta el facilitador (tercer pago), el Oficial de Alianzas verifica la correspondencia de los datos del SIGG, del Plan de Alianza y la información proporcionada por la Empresa Evaluadora (EE) de la evaluación financiera, para proseguir con la aprobación del trámite de pago (I-11).

Para las alianzas que, en el proceso de elaboración del Plan, presenten situaciones de abandono, conflicto o de cualquier otra índole, que signifique el desistimiento de la OPP, y por lo tanto la imposibilidad de cumplimiento de contrato del facilitador, se aplicará la cláusula “resolución de contrato” del contrato del consultor.

Para los casos mencionados, la solicitud de pago o cancelación del contrato debe estar respaldado por: a) Nota expresa de la OPP de desistimiento al financiamiento del PAR II, b) informe de verificación y certificación de la UOD (elaborado por el Oficial de Alianzas), c) informe detallado del Facilitador, y d) solicitud respectiva del Operador. Ver Anexo VII.00 Diagrama de Flujo F-3a Gestión de Pagos a Acompañantes.

### **2.2.2. Procedimiento de Gestión de Pagos a Acompañantes.**

El acompañante ejecuta las actividades de acuerdo a contrato y términos de referencia y elabora el informe mensual de avance de contrato Ver Anexo VII.06 Informe mensual del Acompañante (I-15) el mismo que es remitido a la UOD.

El Oficial de Alianzas recibe el informe del acompañante (I-15), evalúa el mismo y aprueba, actualiza el registro de ejecución física en el SIGG y elabora informe correspondiente de revisión técnica al avance del informe del acompañante en el sistema (I-16). Ver Anexo VII.07 Informe Técnico Acompañamiento. Este informe es remitido al Analista Fiduciario, quien evalúa el informe técnico en sus aspectos financieros y genera Informe Técnico de Solicitud de desembolso (I-12) Ver Anexo VII.04 Informe Financiero Solicitud de Pago por servicios de Consultoría, imprime y firma de acuerdo a proceso y lo remite al Operador Departamental.

El Operador Departamental recibe los formularios I-15, I 16 e I-12, revisa actualización de registros de ejecución física en el SIGG, elabora solicitud de pago (I-13) Ver Anexo VII.05 Solicitud de pago a Acompañante o Facilitador y remite a la UCN para el pago correspondiente. Ver Anexo VII.00 Diagrama de Flujo F-3b Gestión de Pagos a Acompañantes.

El Especialista Financiero recibe la solicitud de pago (I-13) directamente del Operador Departamental, instruye el pago y deriva al Analista Financiero.

El Analista Financiero II, previa verificación del saldo en la partida presupuestaria elabora el comprobante C-31, el Analista Financiero I verifica el comprobante en el SIGEP. El Especialista Financiero aprueba el comprobante y deriva al Coordinador Nacional para su firma. Una vez firmado el comprobante C-31, el Especialista Financiero prioriza el pago.

El Analista de Desembolsos registra la transacción en el SAS.

Para las alianzas que, en el proceso de ejecución del Plan, presenten situaciones de abandono, conflicto o de cualquier otra índole, que signifique el desistimiento de la OPP, y por lo tanto la imposibilidad de cumplimiento de contrato del acompañante, se aplicarán las siguientes medidas:

- Ante abandono de una OPP o más, la UOD podrá sustituir por otra u otras alianzas que requieran el servicio de acompañamiento,
- Reducción del alcance del trabajo por una o más OPP que abandonan, será acompañada de una reducción del monto de contrato.

En ambos casos se requerirá la elaboración de una adenda al contrato, siguiendo los siguientes pasos: a) Nota expresa de la OPP de desistimiento al financiamiento PAR II, b) informe de verificación y certificación de la UOD (elaborado por el Oficial de Alianzas y Analista Social), c) informe detallado del Acompañante, d) solicitud de adenda del Operador y, e) aprobación de la UCN.

El contrato del acompañante está regido por las normas y procedimientos establecidos en el presente manual.

### **2.2.3. Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de Productores**

Los procedimientos de Gestión de desembolsos corresponden a las actividades de emisión de documentos necesarios para la solicitud de desembolso, su revisión y aprobación, el registro contable y las actividades relacionadas a los desembolsos finales a los beneficiarios; operaciones necesarias para asegurar el adecuado control del destino de los recursos del proyecto.

Corresponden los procedimientos de Gestión de Desembolsos a Alianzas Rurales relacionados con el Subcomponente de Implementación de Alianzas, en sus modelos I, II y III.

#### **Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de productores: primer desembolso**

##### **Desembolsos a las Organizaciones de Productores**

A fin de agilizar los desembolsos a las Organizaciones de productores y de esta manera coadyuvar a la ejecución normal de los sub-proyectos y por tanto al fortalecimiento de sus Alianzas con Agentes de Mercado, se determina los siguientes procedimientos de solicitudes de desembolsos, rápidas y accesibles a la capacidad técnica de las Organizaciones de productores. Ver Anexo VII.00 Diagrama de flujo F-4 Gestión de Desembolsos a Organizaciones de Productores Primer Desembolso

##### **Comité de Administración:**

La solicitud de desembolso de las Organizaciones de Productores se basará en la Programación de hitos para la ejecución de actividades, estos desembolsos serán realizados en una o más transacciones de acuerdo a los hitos establecidos en el Plan de la Alianza.

El comité de administración deberá presentar a la UOD:

- 1.- Una copia de la papeleta de depósito bancario correspondiente a la totalidad de la contraparte del hito solicitado.
- 2.- La solicitud de desembolso de recursos (I-1) firmada por el representante legal de la organización. Ver Anexo VII.09 Nota de solicitud de desembolso OPP
- 3.- Una copia del Registro de Beneficiario del SIGEP.

##### **Unidad Operativa Departamental:**

Una vez recibida la solicitud de desembolso del comité de administración de la organización (I-1), la papeleta de depósito de contraparte y Registro de Beneficiario del SIGEP el Oficial de Alianzas en coordinación con el analista ambiental y social, revisará y evaluará la programación de hitos y plan de monitoreo registrados en el SIGG. La programación de hitos debe corresponder a la totalidad de las

actividades previstas en el plan de inversiones y clasificadas hasta en cuatro hitos de acuerdo al ciclo productivo. En caso de que esta solicitud corresponda al hito programado podrá derivar estos documentos al Analista Fiduciario.

El Oficial de Alianza es el responsable de revisar y evaluar la pertinencia y la temporalidad de los hitos programados.

En caso de que la solicitud sea mayor al 40% del total programado, elaborará un informe técnico que justifique el monto solicitado, antes de remitir al Analista Fiduciario.

Cuando las solicitudes de desembolso sean mayores al 40% o correspondan al último hito, los analistas fiduciarios procederán a realizar una revisión ex ante y aprobar los procesos de adquisiciones y contrataciones realizados por las OPP's.

El Analista Fiduciario recibe la solicitud de desembolso (I-1), papeleta de depósito bancario de la contraparte y Registro de Beneficiario del SIGEP, registra los aportes de contraparte y solicitud de desembolsos en el SIGG y deriva estos documentos al Operador Departamental.

Por último, el Operador Departamental procederá con la revisión de los registros de contraparte, la programación del hito, registros en el SIGG y elaborará la solicitud de desembolso de recursos de acuerdo a formato establecido en el SIGG (I-2), posteriormente remitirá a la UCN conjuntamente con el registro de Beneficiario del SIGEP, Ver Anexo VII.10 Nota de solicitud de desembolso de la UOD

#### **Unidad de Coordinación Nacional:**

Una vez recibida la solicitud de desembolso (I-2) y el Registro de Beneficiario del SIGEP, el Especialista en Negocios verifica el proceso de la solicitud en el sistema, su coherencia con la programación del hito y relación con el Plan de Alianza aprueba la solicitud mediante informe técnico (I-3). Ver Anexo VII.11 Formato de aprobación de transferencia, esta aprobación se realizará en el SIGG.

Para el caso que la solicitud sea mayor al 40%, el Especialista de Negocios, en el informe técnico I-3, deberá expresamente opinar sobre la coherencia del monto programado del hito y autorizar la solicitud recibida.

Cuando las solicitudes de desembolso sean mayores al 40% o correspondan al último hito, El Especialista en Adquisiciones dará el visto bueno a los procesos de adquisiciones y contrataciones realizados por las OPP's, que fueron revisados ex ante y aprobados por los analistas fiduciarios de las UOD's.

El Coordinador Nacional debe aprobar en el SIGG todas aquellas solicitudes mayores al 40% en consideración al informe técnico I – 3 y al visto bueno del Especialista en Adquisiciones.

El Especialista Financiero recibe la nota de solicitud de desembolso UOD (I-2), el informe técnico firmado por el Especialista en Negocios (I-3) (cuando la solicitud sea mayor al 40%) y registro de beneficiario en el SIGEP, verifica saldos de convenio, registro de contraparte en el SIGG e instruye el desembolso vía SIGEP al Analista Financiero.

El Analista Financiero II, previa verificación del saldo en la partida presupuestaria elabora el comprobante C-31, el Analista Financiero I verifica el comprobante en el SIGEP. El Especialista Financiero aprueba el comprobante y deriva al Coordinador Nacional para su firma. Una vez firmado el comprobante C-31, el Especialista Financiero prioriza el pago.

En base a este comprobante, el Analista de Desembolsos registra el desembolso y contraparte en el SAS, respaldando la transacción con la Nota de solicitud de la OPP (I-2) e Informe Técnico (I-3). Posteriormente actualiza el desembolso en el SIGG.

En base al registro en el SIGG, el Operador Departamental informa el desembolso a la OPP (I-4), recordándoles tiempos y montos de actividades programadas, la misma que también será entregada al Acompañante contratado para esa alianza. Ver Anexo VII.12. Nota de comunicación a OPP de montos programados.

#### **2.2.4. Ejecución de actividades y presentación de descargos de la OPP.**

##### **Comité de Administración - Organización de Productores:**

El Comité de Administración una vez recibida la Nota de aviso de desembolso a la OPP (I-4), remitida por la UOD, dará inicio a la ejecución de las actividades programadas del hito respectivo, dando cumplimiento a los procesos y procedimientos del Proyecto.

Una vez concluidas estas actividades elaborará el Informe de Rendición de Cuentas de las actividades ejecutadas, el mismo que será presentado al Comité de Monitoreo y a la Asamblea de Socios. Una vez aprobado el informe por la Asamblea (Ver Anexo VII.13 Acta de aprobación en asamblea de la rendición de cuentas), será remitido a la UOD mediante Nota de presentación de descargo (I-5) (Ver Anexo VII.14 Nota de presentación de descargos de la OPP), adjuntando el acta de aprobación de la asamblea (I-6) y los documentos de descargo (facturas, recibos y formularios de retenciones de impuestos).

##### **Acompañantes**

En la fase de ejecución de las actividades, el acompañante apoyará a las OPP's en los procesos de adquisiciones y contrataciones, así como, en la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas.

En caso de existir observaciones al Informe de rendición de cuentas, apoyará en las correcciones necesarias. Si las observaciones emergentes son consideradas graves, informará paralelamente a la UOD.

En la Unidad Operativa, el Oficial de Alianza, en coordinación con el oficial de infraestructura, analista Social y Ambiental cuando corresponda, realizará la verificación física del hito descargado y aprobado en asamblea de socios de la OPP.

El Operador Departamental recibirá el documento de descargo I-5 e I-6. En caso de no ser aprobado definirá criterios para tomar acciones correctivas con la OPP y/o UCN.

#### **2.2.5. Registro de actividades y presentación de descargos.**

Una vez que el comité de administración ha recibido el aviso de desembolso de recursos de la UOD, inicia la ejecución de actividades del hito respectivo. Una vez ejecutado el hito, elabora el informe de rendición de cuentas, con apoyo del acompañante de la alianza.

El comité de administración, previo a la aprobación del informe de rendición de cuentas (I-5) en asamblea de beneficiarios, solicita a la UOD, la verificación física y financiera del descargo del hito.

La verificación física será realizada por dos técnicos de la UOD, el analista fiduciario en todos los casos y otro técnico pertinente a la verificación a realizar, de las obras de infraestructura, adquisición de bienes o la asistencia técnica y capacitación realizada en el hito. En caso de no existir observaciones, se deberá llenar en el SIGG el formulario de verificación física I-8a.



El analista Fiduciario recibe el descargo de la alianza con los formularios I-5, I-6 y el informe de verificación física I-8a debidamente firmado por el Oficial de Alianza. Registra documentos de descargo por fuente de financiamiento, imprime y firma informe de verificación financiera en el SIGG I-8b.

La revisión financiera, será realizada por el analista fiduciario de la UOD, quién definirá la muestra de los procesos de adquisiciones y contrataciones llevados por la OPP. En caso de encontrar observaciones a la muestra elegida, deberá realizar la revisión de todos los procesos del hito.

Los criterios para definir la muestra son los siguientes:

- La Licitación Pública Nacional si hubiere
- Aquel proceso que hubiese presentado problemas en su ejecución
- Aquel que por su cuantía fue el más complejo del hito
- En caso de no aplicarse ninguno de los anteriores criterios, al menos un proceso por cada descargo de cada alianza.
- En caso de que, como resultado de la revisión de la muestra, surjan observaciones, se procederá a la revisión de la totalidad de los procesos de adquisiciones y contrataciones.

La revisión del descargo financiero (facturas, recibos e impuestos) se efectuará de la totalidad de las actividades y no así por muestreo.

Ver registro de la ejecución de actividades, Anexo VII.00 Diagrama de Flujo F-5 Ejecución de Actividades y Presentación de Descargos de la OPP y F-6 Registro de Ejecución de Actividades y Descargos.

En caso de existir observaciones, los técnicos de la UOD deberán emitir un informe de alerta al Operador Departamental.

El Operador Departamental, si recibe un informe de alerta del Oficial de Alianzas, deberá emitir criterios para definir la gravedad de la alerta y tomar las acciones respectivas ya sea con la OPP o con la UCN –PAR II.

El Operador Departamental revisa los registros de la ejecución física (I-8a) y financiera (I-8b) de actividades en el SIGG, verifica y archiva toda la documentación recibida, luego genera y firma el Formulario de Seguimiento Físico y Financiero (I-8), (Ver Anexo VII.15 Formulario de seguimiento físico - financiero)

Una vez generado el formulario de ejecución física y financiera (I – 8) concluye el proceso de registro de descargos.

El Operador Departamental revisará los reportes de alertas en el SIGG semanalmente, para definir los requerimientos de generar compromisos con las OPPs para la presentación de sus descargos, de acuerdo a los procedimientos establecidos en el punto 2.3.4 del presente manual.

Ante el incumplimiento de la OPP a los acuerdos generados para la presentación del descargo, el Operador Departamental realiza un informe de alerta y recomendación de proceso administrativo. Remite a Especialista de Negocios de la UCN.

El instrumento de seguimiento físico se encuentra en el Anexo VII.16 Formulario I-8a y el instrumento de seguimiento financiero se encuentra en el Anexo VII.17 Formulario I-8b.

El Especialista de Negocios de la UCN, elabora un informe de recomendación para suspender el financiamiento e inicio de proceso coactivo, que deberá ser derivado al Especialista Financiero para gestionar las acciones coactivas y la reducción del monto comprometido por el PAR II, para su posterior modificación de registro de convenio en el SAS y SIGG por parte del analista de desembolsos.

### **2.2.6. Gestión de Desembolsos a las Organizaciones de productores segundos o más desembolsos.**

A fin de agilizar los desembolsos a las Organizaciones de productores y coadyuvar a la ejecución normal de las alianzas y por tanto al fortalecimiento de los beneficiarios, se determinan los procedimientos de solicitudes de desembolsos, rápidos y accesibles, considerando la capacidad técnica de las Organizaciones de Productores. Ver Anexo VII.00 Diagramas de Flujo F-7 Gestión de Desembolsos a Organizaciones de Productores, Segundos o más Desembolsos.

#### ***Comité de Administración:***

Previo a la solicitud de segundos o más desembolsos de las Organizaciones de Productores, se dará cumplimiento a las actividades por ejecutar del plan de inversiones y a la correspondiente reprogramación de los hitos.

Las reprogramaciones de hitos que se realizan antes de la solicitud de desembolso deberán considerar la totalidad de las actividades del plan de inversiones en los siguientes hitos programados independientemente del solicitado.

- 1.- El comité de administración deberá presentar una copia de la papeleta de depósito bancario correspondiente a la totalidad de la contraparte del hito solicitado.
- 2.- La solicitud de desembolso (I – 1), en conformidad a la reprogramación del hito, estará firmada por el representante legal de la Organización. Ver Anexo VII.09 Nota de solicitud de desembolso OPP

#### ***Unidad Operativa Departamental:***

Una vez recibida la solicitud de desembolso del comité de administración de la organización (I-1), el Oficial de Alianzas revisará y evaluará la pertinencia y temporalidad de la programación del hito registrado en el SIGG en coordinación con los analistas ambiental y social. En caso de que esta solicitud corresponda al hito programado podrá derivar estos documentos al Analista Fiduciario.

En caso de que la solicitud sea mayor al 40% del total programado, elaborará un informe técnico que justifique el monto solicitado, antes de remitir al Analista Fiduciario.

El Analista Fiduciario recibe la solicitud de desembolso (I-1), papeleta de depósito bancario de la contraparte, registra los aportes de contraparte e informe de justificación técnica y proceso de revisión ex ante si corresponde. Verifica en el SIGG los saldos del descargo del hito anterior y registra la solicitud de desembolso de acuerdo a la programación del hito. Deriva estos documentos al Operador Departamental.

Todos los informes de justificación técnica deberán estar acompañados de procesos de revisión ex ante de las adquisiciones y contrataciones programadas en el hito solicitado. Estos procesos serán apoyados por el acompañante y evaluados por el analista fiduciario.

Las solicitudes que correspondan al último hito también deberán contar con los procesos de revisión previa efectuados por la Organización de Productores y ser evaluados y aprobados por el Analista Fiduciario con visto bueno del Operador Departamental.

El Operador Departamental revisa en el SIGG los registros de la ejecución física y financiera registradas en los formularios I-8a e I-8b del hito anterior, genera y firma el formulario I-8. Elabora solicitud de

desembolso de acuerdo al formato establecido en el SIGG, formulario I-2 y remitirá a la UCN con su firma. Ver Anexo VII.10 Nota de solicitud de desembolso de la UOD

**Unidad de Coordinación Nacional:**

Una vez recibida la solicitud de desembolso (I-2), el Especialista en Negocios verifica el proceso de la solicitud en el sistema, su relación con el Plan de Alianza, la coherencia en la programación de los hitos y aprueba la solicitud mediante informe técnico (I-3) en SIGG Ver Anexo VII.11 Formato de aprobación de desembolso.

Cuando las solicitudes de desembolso sean mayores al 40% o correspondan al último hito, El Especialista en Adquisiciones dará el visto bueno a los procesos de adquisiciones y contrataciones realizados por las OPP's, que fueron revisados ex ante y aprobados por los analistas fiduciarios de las UOD's.

Para el caso que la solicitud sea mayor al 40%, el Especialista de Negocios, en el informe técnico I-3, deberá expresamente opinar sobre la coherencia del monto programado del hito y autorizar la solicitud recibida.

El Coordinador Nacional deber aprobar en el SIGG todas aquellas solicitudes mayores al 40% en consideración al informe técnico I – 3 y al visto bueno del Especialista en Adquisiciones.

La solicitud de desembolso de la UOD (I-2) y el Informe Técnico (I – 3) (Cuando la solicitud es mayor al 40%), serán derivados al Especialista Financiero.

El Especialista Financiero instruye el desembolso vía SIGEP al Analista Financiero II.

El Analista Financiero II, previa verificación del saldo en la partida presupuestaria elabora el comprobante C-31, el Analista Financiero I verifica el comprobante en el SIGEP. El Especialista Financiero aprueba el comprobante y deriva al Coordinador Nacional para su firma. Una vez firmado el comprobante C-31, el Especialista Financiero prioriza el pago.

En base a este comprobante, el Analista de Desembolsos registra la desembolso y contraparte en el SAS, respaldando la transacción con la Nota de solicitud de la OPP (I-2) e Informe Técnico (I-3). Posteriormente actualiza el desembolso en el SIGG.

Este proceso de desembolso es informado al Operador Departamental mediante el registro en el SIGG, quien, a su vez, elaborará la Nota de aviso de desembolso a la OPP (I-4), recordándoles tiempos y montos de actividades programadas, la misma que también será entregada al Acompañante contratado para esa alianza Ver Anexo VII.12 Nota de comunicación a OPP de montos programados.

El Operador Departamental, semanalmente revisará los reportes de alerta de descargos del SIGG, para aquellas alianzas reportadas deberá: elaborar un informe de alerta de demoras de descargos de hitos, dirigido al Comité de Administración de la OPP con copia al Especialista de Negocios de la UCN.

Los Reportes del SIGG a ser revisados para alertar sobre las deficiencias y retrasos en los descargos son los siguientes:

- 1.- Reportes de Ejecución-Descargo
- 2.- Reportes de Alertas de Hitos

El reporte de alertas de descargos permitirá generar las siguientes acciones:

- De 1 a 15 días calendario (Verde) posteriores al tiempo establecido en la fecha de conclusión de la programación del hito respectivo de la alianza, el Operador Departamental comunicará a la OPP verbalmente, sobre el tiempo transcurrido y la fecha de presentación de descargo.
- De 15 a 30 días calendario (Amarillo) posteriores al tiempo establecido en la fecha de conclusión de la programación del hito respectivo de la alianza, se remitirá una comunicación escrita a la Organización de Productores para su conocimiento y consideraciones respectivas.
- Entre los 31 y 45 días de retraso (Naranja) en la presentación de descargos se efectuará una visita de campo y verificará el estado de la ejecución de las actividades programadas para posteriormente citar a ambos comités (Administración y Monitoreo) y concertar las acciones a seguir en la presentación de descargos o conclusión del financiamiento. El resultado de esta reunión deberá estar respaldado con una nota de compromiso de presentación de descargo por parte de la OPP.
- Más de 45 días (Rojo) el Operador Departamental elaborará un informe que será remitido al Especialista en Negocios de la UCN, quien evaluará este informe y emitirá recomendaciones relativas a la continuidad o conclusión del financiamiento a la alianza.

Las recomendaciones responderán al estado en que se encuentren las actividades de la OPP:

1.- Si las actividades se han ejecutado, exigir la presentación del descargo; en su caso la UOD deberá apoyar en la preparación del mismo.

2.- Si existe un desfase en la ejecución de las actividades, la UOD concertará con la OPP la reprogramación de hitos y compromisos.

3.- En caso de incumplimiento a cualquiera de los acuerdos generados entre la UOD y la OPP, el Operador Departamental deberá enviar una carta notariada a la Organización de Productores exigiendo la devolución inmediata de los recursos desembolsados.

4.- En caso que el Especialista en Negocios, en consideración a informes requeridos a la UOD, recomiende suspender el financiamiento a la alianza, derivará un informe técnico al Especialista Financiero para que éste reclame el reembolso inmediato de los saldos en cuenta bancaria de la OPP a la cuenta bancaria del PAR II y paralelamente, gestione acciones coactivas respectivas y se procederá posteriormente con la modificación del registro de convenio en el SAS por parte del Analista de Desembolsos.

### **2.3. Programación de Hitos.**

La programación de hitos define un conjunto de actividades a realizarse en diferentes momentos que están relacionados al ciclo productivo de la alianza.

Esta actividad inicia cuando el PAR II ha firmado el convenio de transferencias con la Organización de Productores, para la implementación de la alianza rural.

El plan de inversiones que es parte del Plan de Alianza se constituye en el instrumento inicial para La programación de los hitos, para ello: el Oficial de Alianza, Analista Ambiental y Social revisan con el Acompañante de la alianza las actividades del plan de inversiones y otras que hacen al fortalecimiento organizacional y ambiental. Ver Anexo VII.00 Diagramas de Flujo F-10 Programación de Hitos

## Primer hito.

El Acompañante, en coordinación con los comités de administración y monitoreo, actualiza la matriz de programación en fechas y la cronología de las actividades.

Realiza la programación del primer hito definiendo las actividades de acuerdo al ciclo productivo y disponibilidad de contrapartes. Esta programación no deberá pasar del 40% del monto total del convenio a menos que técnicamente sea indispensable o los procesos de adquisición o contratación lo requieran.

El acompañante con los representantes de la OPP deberá reprogramar las otras actividades restantes, de tal manera que se cuente con la totalidad del monto de convenio programado, hasta en 4 hitos.

Una vez concluida la programación de todos los hitos, el equipo de la Unidad Operativa (Oficial de Alianza, Analista Social y Ambiental) revisa la programación de los hitos, la coherencia en tiempos y secuencia de actividades. El equipo de la UOD podrá realizar ajustes si considera necesario antes que el oficial de alianzas registre en el SIGG.

El Comité de administración de la OPP recibe el hito aprobado por la UOD, solicita recursos, ejecuta actividades y presenta descargos en base a los procedimientos establecidos en el presente manual.

El oficial de alianzas reprogramará el hito descargado, ajustando saldos y actividades no ejecutadas o concluidas. Se deben mantener todas las actividades programadas para su ejecución en los restantes hitos, salvo reducción de y/o eliminación de alguna actividad que reduzca el monto total programado hito en relación al presupuestado en el plan de inversiones.

Las actividades descargadas con montos menores a lo programado en el hito, serán descontados del total programado inicialmente y no podrán ser compensados con otras actividades no contempladas en el plan de inversiones aprobado para su financiamiento.

En caso de necesitarse modificar o introducir una actividad al plan de inversiones, se requerirá de una aprobación expresa por parte del Especialista en Negocios de la UCN mediante un informe técnico presentado por el Operador Departamental.

## Segundo y tercer hito.

Previa a la solicitud de la segunda o tercera desembolso, el Acompañante en coordinación con los comités de administración y monitoreo, realiza una reprogramación de los hitos, considerando las fechas programadas, los montos disponibles de contrapartes y la temporalidad del ciclo productivo.

Realiza la programación del segundo o tercer hito definiendo las actividades de acuerdo al ciclo productivo y disponibilidad de contrapartes. Esta programación no deberá pasar del 40% del monto total del convenio a menos que técnicamente sea indispensable o los procesos de adquisición o contratación lo requieran.

El equipo de la Unidad Operativa (Oficial de Alianza, Analista Social y Ambiental) revisa la programación de los hitos, la coherencia en tiempos y secuencia de actividades. El equipo de la UOD podrá realizar ajustes si considera necesario antes que el oficial de alianzas registre en el SIGG.

El Comité de administración de la OPP recibe el hito aprobado por la UOD, solicita recursos, ejecuta actividades y presenta descargos en base a los procedimientos establecidos en el presente manual.

El oficial de alianzas reprogramará el hito descargado, ajustando saldos y actividades no ejecutadas o concluidas. Se deben mantener todas las actividades programadas para su ejecución en los restantes hitos, salvo reducción y/o eliminación de alguna actividad que reduzca el monto total programado hito en relación al presupuestado en el plan de inversiones.

Las actividades descargadas con montos menores a lo programado en el hito, serán descontados del total programado inicialmente y no podrán ser compensados con otras actividades no contempladas en el plan de inversiones aprobado para su financiamiento.

En caso de necesitarse modificar o introducir una actividad al plan de inversiones, se requerirá de una aprobación expresa por parte del Especialista en Negocios de la UCN mediante un informe técnico presentado por el Operador Departamental.

### **Último hito.**

Previa a la última solicitud de desembolso, el Acompañante en coordinación con los comités de administración y monitoreo, realiza una reprogramación del hito, considerando las fechas programadas, los montos requeridos de contrapartes y la temporalidad del ciclo productivo.

Previo al desembolso de este hito, será necesario realizar un proceso de revisión previa a las adquisiciones y contrataciones restantes, de tal manera que se pueda desembolsar el monto necesario para que la Organización presente sus descargos sin presentar saldos financieros.

Esta última programación es entregada al Analista Fiduciario quién capacitará a la Organización de Productores para ejecutar procesos de revisión previa y programar los tiempos requeridos para cumplir con el último hito.

La OPP realiza proceso de revisión previa y presenta los documentos y procedimientos llevados al Analista Fiduciario, quién aprueba o rechaza los procesos llevados. En caso de rechazar genera recomendaciones para su ajuste respectivo.

Si los procesos son aprobados, el Comité de administración de la OPP, solicita recursos, ejecuta actividades y presenta descargos en base a los procedimientos establecidos en el presente manual.

Se realizará una reprogramación final, en caso de que no exista la igualdad entre el monto total programado, desembolsado y descargado de hitos. Esta igualdad es un requisito para concluir con el último descargo presentado por la UOD. El último descargo de la UOD puede incluir montos a revertidos que serán depositados en la cuenta CUT del Proyecto y descontados del monto programado inicialmente.

## **2.4. Procedimiento de Gestión de Contrapartes**

### **2.4.1. Gestión de Contrapartes de Organizaciones de Productores**

Desde la fase de elaboración del Plan de Alianza, el facilitador en consenso con la OPP, definirán los aportes financieros y no financieros bajo los procedimientos establecidos en la Guía para la Formulación del Plan de Alianza.

Los aportes definidos deben estar reflejados obligatoriamente en la Matriz de Programación del Plan de Alianza y ser registrado en el SIGG por el oficial de alianzas. De la misma forma deben contemplarse en el convenio de transferencia que es registrado en el SAS discriminando las fuentes de financiamiento.

Los aportes de contraparte financieros o no financieros adicionales a los comprometidos en el convenio de transferencia deben ser registrados en el SIGG.

**Aportes de contraparte financieros.**

Los aportes de contraparte proporcionados por las organizaciones para la realización del subproyecto deben ser depositados en la cuenta de la OPP para este fin con anterioridad a la solicitud de desembolso al PAR II, y debe cubrir el importe total requerido para cada hito.

**Aportes de Contrapartes No Financieros.**

La valuación de contraparte en especie al momento de la programación se realizará utilizando las publicaciones mensuales de precios unitarios de la Cámara de la Construcción para los artículos publicados; caso contrario se tomarán como base referencias de precios de mercado del lugar.

La valuación de la contraparte no financiera para la ejecución del hito y previo al descargo, será verificada por el Oficial de Alianzas quien emitirá informe escrito de monetización, el mismo que será derivado al Analista Fiduciario para su registro en el SIGG.

**Gestión de Contrapartes de los Servicios de Asistencia Técnica Regional**

Los aportes de contraparte proporcionados por los productores beneficiarios y otros actores coadyuvantes de estas iniciativas serán gestionados y depositados en su totalidad por el Comité del Proyecto de Asistencia Técnica Regional a la cuenta que el PAR II habilite para este efecto. El monto total comprometido como Contraparte, establecido en el Convenio suscrito previamente, deberá hacerse efectivo como condición para el inicio del servicio de consultoría.

Las contrapartes serán empleadas para cubrir los pagos de informes de avance de contrato en todos sus componentes que requiera la inversión del servicio de asistencia técnica, manteniendo el paripasu establecido previamente en el Convenio Suscrito con el PAR II.

Cuando la ejecución del servicio requiera una modificación al presupuesto por una orden de cambio, pudiendo ser un incremento; el Comité del Proyecto gestionará ante los beneficiarios y los actores coadyuvantes la modificación correspondiente en el contrato suscrito con el consultor. El PAR II aprobará esta modificación con la debida justificación y modificación en los términos de referencia, cuando corresponda, que definan mayores funciones y productos a los inicialmente considerados en el contrato, para lo cual se requerirá una No Objeción por parte del financiador.

El depósito de Contraparte es registrado en el SIGG por el Analista Fiduciario de la UOD, previa verificación de la copia de la boleta de depósito bancario.

El Analista de Desembolsos de la UCN, verificará en el SIGG los depósitos de contraparte y previa verificación en la Libreta de la CUT correspondiente, registrará en el SAS.

El detalle del proceso administrativo de las contrapartes de iniciativas de asistencia técnica regional se encuentra detallado en el flujo grama del [Anexo VII.00 F.8b. Gestión de Contrapartes de los Servicios de Asistencia Técnica Regional](#).

## 2.5. Registro de ejecución física y financiera de Subproyectos Municipales

La ejecución de los recursos BIRF y los aportes de Contraparte Municipal para la categoría de subproyectos municipales, será ejecutada en base a los procedimientos establecidos por el FPS, de acuerdo a su Manual de Procedimientos (ver Anexo II.17 Manual de Procedimientos FPS-PAR II) y el convenio interinstitucional suscrito entre el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y el FPS. Documento por el cual el FPS se constituye en la entidad responsable de la ejecución y administración de las obras, así como el control, revisión y supervisión física – financiera hasta el cierre de las mismas.

El Proyecto de Alianzas Rurales realizará la conformación de la cartera de los subproyectos demandados por las organizaciones de productores en la etapa de formulación de plan de alianzas, presentando al FPS los proyectos a diseño final para su evaluación, aprobación y ejecución física y financiera.

El FPS realizará el registro físico y financiero, en su sistema SAP (Sistema de administración de Proyectos) de acuerdo con sus políticas de procedimientos establecidas en su Manual de Procedimientos; por lo que para realizar la actualización de la información física y financiera en el sistema SIGG del PAR II, se contará con un módulo integrador de ambos sistemas con la finalidad que la información se presente actualizada tanto para la ejecución de los fondos de Contraparte como de los recursos del BIRF.

Durante la etapa de inversión de los subproyectos, el PAR II podrá realizar visitas de seguimiento físico, con la finalidad de constatar el cumplimiento de los cronogramas establecidos previamente y con la finalidad de poder conciliar la ejecución de los recursos para determinar el costo operativo que deberá pagarse al FPS, por la prestación de sus servicios de control y supervisión.

La UCN PAR II presentará estados de ejecución física y financiera consolidados incluyendo los recursos ejecutados por el FPS.

## 2.6. Solicitud de Desembolsos al financiador

### 2.6.1. Cuenta Designada

El objetivo principal de la Cuenta Designada es el de mantener una liquidez constante y agilizar las solicitudes de pagos y desembolsos.

La Cuenta Designada en dólares americanos, se establece en una cuenta única de tesorería (CUT-ME) en el Banco Central de Bolivia (BCB) la misma que está representada por una libreta en dólares del SIGEP, a nombre del Proyecto y será administrada por la Unidad de Coordinación Nacional (UCN – PAR II).

Los desembolsos a la Cuenta Designada se realizarán una vez que el proyecto cuente con la fecha de entrada en vigor y se realizará hasta la fecha de cierre del proyecto, salvo una prórroga autorizada por el financiador.

Las solicitudes de desembolso deben ser enviadas al financiador conjuntamente las conciliaciones de las cuentas designadas y avaladas por extracto bancario de la libreta SIGEP correspondiente, teniendo cuidado que el monto de la solicitud sea el mismo que se indica en el Form. 2380 Solicitud de Desembolso.

El proyecto contará con las siguientes formas de desembolso a lo largo de su ejecución: Reembolso, Anticipo y Pago Directo.

#### a) Reembolso



A través del formulario 2380 se podrá solicitar la reposición a la Cuenta Única del Tesoro en el Banco Central de Bolivia, de los gastos admisibles para el financiamiento que el prestatario haya prefinanciado con recursos propios.

**b) Anticipo**

Podrá solicitarse anticipos de los fondos del préstamo, para financiar gastos admisibles a medida que se incurre en ellos y cuya documentación de respaldo haya de proporcionarse en una fecha posterior.

**c) Pago Directo**

A través del formulario 2380 se solicita el pago directo a terceros (proveedores, contratistas, consultores) pagos correspondientes a gastos admisibles, a fin de no afectar la liquidez para la ejecución del Proyecto, por lo que, este tipo de solicitud se da cuando el pago sobrepase el importe mínimo establecido en la Carta de Desembolso del Proyecto.

**La documentación de respaldo será la siguiente:**

- (i) Reembolso de los fondos propios de El Prestatario
  - Formulario 2380 en duplicado
  - Resumen de declaración de Gastos, que incluya la categoría de financiamiento, el porcentaje de financiamiento y el importe total solicitado.
  - Estado de Gastos (SOE's) para aquellos pagos que sobrepasen los límites establecidos en la carta de desembolsos del Proyecto, adjuntando los justificativos que reflejan la prueba de pago o documentos de descargo del pago (por ejemplo, facturas y/o recibos):
  - Estado de Gastos (SOE's) para aquellos pagos que no sobrepasan los límites establecidos en la carta de desembolso, no es necesario incluir los justificativos del pago.
  - Detalle de gastos realizados durante el periodo de reporte, para contratos sujetos a revisión previa del financiador.
  
- (ii) Anticipo a Cuenta Designada y documentación de la misma
  - Formulario 2380 en duplicado
  - Resumen de declaración de Gastos, que incluya la categoría de financiamiento, el porcentaje de financiamiento y el importe total solicitado.
  - Estado de Gastos (SOE's) para aquellos pagos que sobrepasen los límites establecidos en la carta de desembolsos del Proyecto, adjuntando los justificativos que reflejan la prueba de pago o documentos de descargo del pago (por ejemplo, facturas y/o recibos):
  - Estado de Gastos (SOE's) para aquellos pagos que no sobrepasan los límites establecidos en la carta de desembolso, no es necesario incluir los justificativos del pago.
  - Detalle de gastos realizados durante el periodo de reporte, para contratos sujetos a revisión previa del financiador.
  - Extracto de la Cuenta Designada.
  - Formulario de Conciliación de la Cuenta Designada.
  
- (iii) Anticipo a la Cuenta Designada
  - Formulario 2380 en duplicado
  - Conciliación de la Cuenta Designada
  
- (iv) Pago Directo
  - Formulario 2380 en duplicado
  - Copias de Facturas, Recibos y otros comprobantes de pago.

La solicitud de desembolso se basará en el Convenio de Crédito, donde se establecen los montos por categoría que requieren de No Objeción y los procedimientos especificados en la Carta de Desembolso.

Las solicitudes de desembolso de fondos a la Cuenta Designada a cargo de la Coordinación del Proyecto, requiere de las firmas del Coordinador Nacional y/o del Especialista Financiero, las mismas que fueron autorizadas ante el BIRF por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, según lo establecido en la Carta de Desembolso.

El formato para efectuar conciliaciones de la Cuenta Designada y las instrucciones para su llenado, se describen en el Manual de Desembolsos del financiador.

La tasa de cambio a utilizarse será la del día en que se debita la Cuenta Designada por traspaso de recursos a la libreta en moneda nacional (CUT – MN).

### **2.6.2. Proceso de Solicitud de Desembolso al financiador**

El procedimiento para realizar la Solicitud de Desembolso tiene como base de los reportes de ejecución del SAS, previamente conciliados con el SIGEP, (comprobantes de ejecución de presupuesto y reportes de libretas en moneda extranjera y moneda nacional CUT – ME y CUT – MN).

El Analista de Desembolsos, con la información del SAS, prepara los Estados de Gasto (SOE's), para lo cual deberá mantener actualizado el registro de Contabilidad del Sistema SAS, considerando como base de su registro el "efectivo".

Posteriormente, vía internet ingresa a la página de Client Connection, y prepara el Formulario N°2380 de Solicitud de Desembolso, para lo cual adjuntará electrónicamente como respaldo, el certificado de gastos del SAS y la documentación descrita en el presente manual, de acuerdo al tipo de Solicitud de Desembolso que se requiera.

Una vez elaborado el formulario 2380 y adjuntando los respaldos correspondientes, el Analista de Desembolsos graba la información en Borrador en el Client Connection y la remite al Especialista Financiero para su revisión.

El Especialista Financiero revisa el formulario y sus anexos, validando la información en el Client Connection y procede a firmarlo electrónicamente cuando le corresponda, de acuerdo a los requerimientos de firmas autorizadas establecidos inicialmente con el financiador.

El Coordinador del PAR II recibe el formulario y procede a firmarlo electrónicamente. Al mismo tiempo, el formulario y su documentación adjunta es remitido automáticamente vía Client Connection al Banco Mundial, para su revisión, registro y desembolso a la Cuenta Designada del Proyecto.

En cuanto el financiador efective el desembolso en la Cuenta Designada, el Analista de Desembolsos verifica su ingreso y procede a preparar la nota de solicitud de traspaso de recursos (de la CUT – ME a la CUT – MN). Así también, procede a registrar el ingreso en el Sistema SAS y finalmente prepara el comprobante C21 en forma manual para su remisión y posterior registro de regularización en el SIGEP, por la Dirección General de Contabilidad Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

El Especialista Financiero revisa la nota de solicitud de traspaso y el C21 elaborado, los firma y remite a la Dirección General de Contabilidad Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP).

Ver el Flujo en **Flujo F9, Anexo VII.00 Flujos PAR II Proceso de Solicitud de Desembolsos**

## 2.7. Procedimientos Administrativos para el funcionamiento del Fondo Rotativo

El proyecto podrá realizar gastos menores y emergentes de la ejecución del proyecto mediante la asignación de Fondos en Avance y/o Fondo Rotativo cuando exista la necesidad debidamente justificada y estas se ajusten a los lineamientos establecidos en el Reglamento de Fondo en Avance, Fondo Rotativo y Caja Chica del MDRyT e instructivas emitidas por este.

Para operar el mismo, la Unidad Operativa deberá:

A través de la UCN, cada UOD tiene que aperturar una cuenta corriente fiscal en una institución bancaria, este trámite será canalizado en el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, entidad que autoriza la apertura de la cuenta corriente fiscal, donde se registrarán las firmas autorizadas de cada UOD y se procederá al registro de esta cuenta como beneficiario SIGEP.

Cumplidos los requisitos anteriores, se solicitará al MEFP la habilitación en el SIGEP de las partidas presupuestarias necesarias para su ejecución.

Adicionalmente a los requisitos para apertura, desembolsos y descargos de fondos rotativos las unidades operativas del proyecto deberán utilizar los siguientes instrumentos de desembolso y descargo.

### Desembolsos:

Mediante Formulario FR-1 y FR-2 (ver anexo VII. 25 y anexo VII.26) y nota de solicitud dirigida al Coordinador Nacional del Proyecto, las Unidades Operativas solicitan el desembolso de los fondos en forma mensual y en algunos casos cuando se requieran, fondos adicionales para gastos de funcionamiento, los cuales tienen que estar debidamente clasificados en sus diferentes partidas presupuestarias.

### Descargos:

Mediante Formulario FR-3 (ver anexo VII. 27) y nota dirigida al Coordinador Nacional del Proyecto, las Unidades Operativas presentarán sus descargos debidamente documentados de los fondos desembolsados en el transcurso del mes siguiente, caso contrario, no se atenderán nuevas solicitudes.

- Este descargo no podrá ser utilizado para otros fines que no sean los solicitados en el Formulario FR-1.
- Juntamente con el descargo, deberán presentar el Formulario FR-3 (ver anexo VII. 27) que muestra el movimiento de la cuenta corriente fiscal y el saldo de la misma.
- Finalizada la gestión, esta cuenta corriente deberá cerrar con saldo 0, tomando en cuenta el Instructivo de Cierre emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas; por lo que cada Unidad Operativa, es responsable de dar cumplimiento a este instructivo.

### 2.7.1. Procedimientos de Control y Monitoreo Financiero

Comprenden los procedimientos de control necesarios para efectuar un seguimiento adecuado a las operaciones financieras y económicas del proyecto; y que buscan asegurar la determinación de medidas correctivas y preventivas necesarias para una operación eficaz y eficiente del proyecto.

### 2.7.2. Control y Monitoreo del Presupuesto

El Control y Monitoreo del Presupuesto se efectuará mediante reportes emitidos por el SIGEP y el Sistema de Administración de Subproyectos (SAS). Los momentos de control, los responsables e instrumentos de control se detallan a continuación:

- El Analista Financiero, emite reporte SIGEP de ejecución presupuestaria, el Analista de Desembolsos emite reportes SAS de ejecución presupuestaria, i) por partidas de gasto y ii) componentes del Proyecto.
- El Especialista Financiero revisa los reportes SIGEP y SAS, verifica consistencia y da su visto bueno, previo al envío al Coordinador Nacional. En caso de encontrar inconsistencias en algún reporte, revisa registros e instruye correcciones.
- El Coordinador Nacional, revisa reportes de ejecución presupuestaria y envía a instancias correspondientes.

### 2.7.3. Procedimiento de Emisión de Estados Financieros

Se presentarán informes de Seguimiento Financiero (IFR's), a ser emitidos semestralmente por el sistema de administración de subproyectos (SAS).

Los IFR's presentarán por componente y subcomponente: las cifras previstas, cifras efectivas y la variación correspondiente de forma y acumulada en la gestión.

Tanto las cifras previstas (presupuesto), como las efectivas (Ejecución) contemplarán el aporte de contraparte financiero y/o en especie según corresponda.

Las cifras previstas corresponderán a la programación anual y semestral efectuada a principio de año; las variaciones en defecto registradas a fin de año serán programadas en el siguiente año. Los formatos propuestos de los IFRs se presentan en el **Anexo VII.18 IFRs**.

El Especialista en Planificación y Monitoreo evaluará la ejecución física y financiera semestralmente como parte de los IFR's.

Los IFR's enviados en forma semestral al Banco Mundial son los siguientes:

- 1.- Informe de análisis con comentarios a las variaciones del progreso del proyecto
- 2.- Estado de Inversiones Acumuladas por componente y subcomponente, programado y ejecutado del periodo
- 3.- Estado de Inversiones Acumuladas por componente y subcomponente, programado y ejecutado acumulado del Proyecto
- 4.- Estado de fuentes y usos
- 5.- Detalle de Convenios de los Subproyectos y reporte de Ejecución – Descargos
- 6.- Reporte de Seguimiento de Descargos
- 7.- Notas aclaratorias que correspondan

Para el Estado de Fuentes y Usos se presentará de acuerdo al formato del Anexo VII.18 IFRs; que expone:

- Las entradas en efectivo de Fuente BIRF y Contraparte financiera y no financiera.
- Los usos de fondos por Categoría Programática del proyecto.
- Los saldos en efectivo de la libreta del convenio, la Cuenta Designada.

Para la emisión del Estado de Fuentes y Usos deberá considerarse como política el registro de ejecución de contraparte igual a la contraparte efectivamente depositada o entregada en caso de aporte en especie.

La emisión del Estado de Inversiones Acumuladas deberá contemplar el presupuesto y el ejecutado acumulado y del periodo, incluyendo los aportes de contraparte.

De forma anual y cuando sea requerido, por auditorías y otros, se presentarán los siguientes estados Financieros:

- Estado de Inversión Acumulada.
- Estado de Fuentes y Usos.
- Estado de Solicitudes de Desembolso
- Estado de la Cuenta Designada.
- Estados de Información suplementaria (Detalle de subproyectos generados por el SIGG)
- Notas a los estados Financieros.

Asimismo, se presentará a requerimiento el Estado de Ejecución Presupuestaria SIGEP.

El Analista Financiero será responsable de emitir los Estados Financieros del Proyecto de forma anual en coordinación con el Analista de Desembolsos, estos estados serán revisados y aprobados por el Especialista Financiero y el Coordinador Nacional.

Asimismo, la información presupuestaria, contable y de tesorería para la elaboración del informe complementario a los Estados Financieros a ser elaborados por el Ministerio de Economía y Finanzas Publicas deben ser efectuados conforme a los lineamientos del cierre presupuestario, contable y de tesorería emitido por el Órgano Rector antes citado, e instructivas emitidas por el MDRyT.

### **3. Administración Financiera en las Organizaciones de productores**

#### **3.1. Procedimientos Específicos**

##### **3.1.1. Personal Mínimo Necesario**

El equipo para el manejo financiero en las Alianzas debe ser conformado a partir de los responsables designados en la constitución de la Alianza. El personal mínimo requerido comprende dos responsables de autorización de pagos, con firmas habilitadas en el Banco Comercial donde se manejen las cuentas del proyecto y un contador o responsable de cuentas, independiente de los dos primeros.

El Representante Legal aplica para desempeñar las funciones de autorización de pagos.

##### **3.1.2. Apertura de Cuentas Bancarias**

Para asegurar un manejo de efectivo integrado, las Organizaciones de productores, efectuarán la apertura de una cuenta corriente, donde se depositará la contraparte financiera, de acuerdo al reporte de Control de Contrapartes definido en el Convenio, generado en el SIGG y los desembolsos autorizados por el Proyecto.

El Analista Fiduciario podrá acceder a la información de la cuenta corriente habilitando un “password” de acceso por internet, para fines de consulta de movimientos y saldos. Esta información debe permitir conciliar con los movimientos financieros registrados en el SIGG.

Para el retiro de fondos de la Cuenta de la Alianza se requerirá de dos firmas autorizadas, para el efecto, la Organización de Productores nombrará a dos representantes con estas atribuciones.

##### **3.1.3. Uso de Fondos**

Para las compras de herramientas e insumos, que sólo puedan adquirirse de pequeños establecimientos, la Organización de Productores podrá manejar anticipo de fondos a nombre del responsable de cuentas. El responsable de cuentas de la Alianza será responsable de efectuar las adquisiciones velando por el costo y calidad de los materiales; y efectuar la rendición de gastos correspondiente al anticipo de fondos; los excedentes de efectivo deberán ser depositados nuevamente a la cuenta de origen.

El responsable de cuentas presentará las rendiciones de gastos al Representante Legal quien revisará la documentación de respaldo, coherencia de la rendición y verificará los materiales adquiridos.

Para todas las compras o gastos menores, que no presenten factura, la Organización de Productores efectuará las retenciones impositivas correspondientes, de acuerdo a las Leyes vigentes.

### **3.1.4. Recepción de Bienes**

La recepción formal de los bienes deberá efectuarse por dos representantes de la Organización de Productores, distintos a los nombrados para el manejo financiero.

La Organización de Productores resguardará toda la documentación administrativa y financiera correspondiente a las adquisiciones y movimientos de efectivo del Proyecto, por un lapso no menor a cinco años.

La Organización de Productores controlará los movimientos de efectivo de las cuentas del proyecto utilizando la libreta de bancos.

El registro de movimientos de efectivo debe estar respaldado por facturas, recibos o rendiciones de anticipo de fondos generados por cada movimiento de gasto efectuado.

### **3.1.5. Firma de Convenios de Transferencias con las Organizaciones de Productores y la gestión financiera.**

#### **3.1.5.1. Requisitos para la firma del Convenio**

Las Organizaciones de Productores que cumplan con los requisitos establecidos para aperturar sus cuentas bancarias y tengan Personería Jurídica, serán calificadas para la firma del Convenio.

Las Organizaciones de Productores que cuenten con una cuenta bancaria aperturada, registro SIGEP y hayan depositado el monto de contraparte financiero programado, están habilitadas para solicitar transferencias de recursos del PAR II.

### **3.1.6. Seguimiento financiero a la implementación de las alianzas**

La Unidad Operativa Departamental en coordinación con la UCN efectuará visitas periódicas a la administración de la Alianza verificando el cumplimiento de las políticas financieras, de adquisiciones y el adecuado control del manejo de efectivo. En esta evaluación deberá efectuarse las siguientes revisiones:

- Los responsables del manejo financiero están cumpliendo con sus funciones descritas en el Comité de Administración
- Revisiones aleatorias a los procedimientos financieros y de adquisiciones
- Documentación de respaldo

Son responsables de efectuar esta revisión los Analistas Fiduciarios y a requerimiento, los Especialistas de la UCN.

#### **3.1.6.1. Nombramiento oficial a los responsables del manejo financiero**

Se elaborará un documento formal de nombramiento a los encargados de autorización de retiros de las cuentas del proyecto y el nombramiento del responsable de cuentas.

#### **3.1.6.2. Revisiones periódicas a los procedimientos financieros y de adquisiciones**

Se efectuarán revisiones periódicas a las actividades de los responsables nombrados del manejo financiero y se verificará el grado de conocimiento y cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones del Proyecto.

#### **3.1.6.3. Revisión a la documentación de respaldo**

Se revisará la documentación de respaldo de las adquisiciones, por muestreo de al menos un proceso de adquisición o contratación llevado por la Organización de Productores una vez recibido el descargo de la OPP.

El registro de los descargos en el SIGG será realizado por los analistas fiduciarios, verificando las facturas y/o recibos con la retención de impuestos correspondiente.

### **4. Políticas de Contabilidad.**

La Contabilidad se llevará en el SIGEP y en el SAS de forma paralela, ambos sistemas serán implementados conforme a principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas, con el objeto de asegurar que el importe del préstamo se utilice de una manera económica y eficiente, y únicamente para los fines declarados.

El SIGG podrá ser alimentado por el Sistema de Administración de Subproyectos SAS en registros de desembolsos a las OPP's

Para los Subproyectos Municipales, el sistema SIGG será alimentado por el Sistema SAP que es administrado por el FPS, en cuanto a la ejecución de los aportes de contraparte y de los recursos BIRF.

La finalidad para el manejo y la implementación de un sistema contable es el de obtener:

- (i) Un registro sistemático de las transacciones de cada hecho económico.
- (ii) Una información clara, específica y oportuna, para la toma de decisiones de los ejecutivos.
- (iii) Transparencia en la información contable cuyo tratamiento sea el seguimiento coordinado de sus resultados.
- (iv) Resultados óptimos en base al empleo de normas, procedimientos legales y principios de contabilidad generalmente aceptados para la ejecución del gasto.
- (v) Reportes confiables por componente y categoría de gasto.
- (vi) Información en formato que indican las directrices relativas a los informes de seguimiento financiero. (IFRs).

La contabilidad del Proyecto comprenderá las transacciones presupuestarias y financieras expresadas en términos monetarios, la contabilidad será bimonetaria, en bolivianos y Dólares Americanos.

La UCN–PAR II es responsable de retener la documentación que respalda los Estados Financieros.

#### **4.1. Estados Financieros**

Los estados financieros serán elaborados aplicando las Normas y Principios de Contabilidad Gubernamental Integrada y normativa definida por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Estado Plurinacional de Bolivia e instructivas emitidas por el MDRyT.

En el SAS se realiza el registro de la contabilidad del proyecto en base devengado.

##### **4.1.1. Consideración de los efectos de la inflación**

Los Estados Financieros de propósito especial no se prepararán considerando los efectos de la inflación. Los registros se mantendrán en costos históricos, expresados en la contabilidad bimonetaria del proyecto.

##### **4.1.2. Saldos en Moneda Extranjera**

Para las operaciones en moneda extranjera se registrarán los gastos en bolivianos con la fecha del tipo de cambio al momento de la salida de recursos de la Cuenta Designada hacia la Cuenta Operativa del Proyecto (De la CUT – ME a la CUT – MN).

Para el caso de contrapartes se utilizará el mismo tipo de cambio de los pagos o desembolsos efectuados con los recursos BIRF del PAR II.

##### **4.1.3. Registro Contable del Fondo Asignado**

Para un adecuado control de los desembolsos del financiador al proyecto, de acuerdo al Clasificador SIGEP emitido por la Dirección General de Contabilidad Fiscal, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, se utilizarán las siguientes cuentas:

###### **Deuda Pública Externa (Pasivo a Largo Plazo)**

Para cada desembolso realizado por el financiador a la cuenta designada del Proyecto, se realizará el registro en el Sistema SAS cargando la cuenta de Bancos con abono a una cuenta de pasivo a largo plazo, denominada “Deuda Pública Externa”.

El saldo de la cuenta de pasivo representa el importe total de los recursos transferidos por el financiador a la Cuenta Designada en Dólares Americanos del Banco Central Bolivia y corresponde al valor de los gastos e inversiones aceptadas en cada “solicitud de desembolso” presentada al financiador.

###### **Cuenta Designada**

El Fondo Asignado por el financiador para el Convenio de Financiamiento, se registrará como Cuentas de Orden con la denominación de Asignación Autorizada, estas cuentas quedarán saldadas al cierre del proyecto.

El saldo de la cuenta representa el monto máximo de fondos (desembolsados como anticipo a la cuenta designada del Proyecto) que debe permanecer depositado en la Cuenta Única del Tesoro en dólares de los EE.UU, hasta que se proporcione la documentación de respaldo probatoria del uso de estos fondos anticipados. Este importe máximo se determina en la carta de desembolsos del Proyecto.



Para el registro de la ejecución de los gastos admisibles del proyecto, se considerarán las siguientes cuentas de contabilidad, **Ver Anexo VII.19 Ciclo Contable del Proyecto**

#### **Transferencias y Donaciones de Capital**

El saldo de la cuenta representa el valor total de las transferencias, financiadas con recursos del financiador, a los subproyectos de inversión que se encuentran en proceso de ejecución.

#### **De Dominio Público**

En esta cuenta se registran todos los gastos admisibles del Proyecto por concepto de honorarios a Consultores de línea, consultores por producto, empresas consultoras y servicios.

#### **Construcciones en Proceso por Administración Propia**

En esta cuenta se registran todos los gastos admisibles del Proyecto por concepto de servicios básicos, materiales, gastos de viajes, mantenimiento de equipos y vehículos, etc.

#### **Activo Fijo en Operación**

En esta cuenta se registra la totalidad de los bienes adquiridos clasificados en; Equipo de Oficina y Muebles, Equipo de Transporte, Tracción y Elevación, Equipo de Comunicaciones y Otra Maquinaria y Equipo.

#### **4.1.4. Aportes de Contraparte**

Los aportes de contraparte financiera y no financiera de las Organizaciones de Productores y Gobiernos Municipales, conforme a los convenios suscritos, se registran en el SIGG generando información consolidada para el registro en el SAS y se lleva el control contable en Cuentas de Orden: “Convenios de Contraparte por Ejecutar”, y “Convenios de Contraparte Suscritos”.

Los aportes de contraparte de las organizaciones de pequeños productores no se registrarán en el SIGEP, toda vez que no son recursos exigibles del proyecto ya que serán administrados directamente por las Organizaciones de Productores.

Los depósitos de contraparte financiera y/o la entrega de aporte No Financiero se controlarán por el Proyecto en el SIGG, como instrumento de seguimiento.

### **5. Auditoria**

Los Estados Financieros deberán ser auditados periódicamente de acuerdo con los Convenios Legales, de conformidad con principios de auditoría aceptables para la BIRF, aplicados en forma homogénea por la firma de auditores independientes aceptables para la BIRF. y contratada de acuerdo a las normas establecidas en este Manual de Operaciones

Se llevarán a cabo auditorías al final de cada año fiscal por una empresa competente e independiente, aceptable para el BIRF, contratada de acuerdo a las normas establecidas en este manual, previstas en el Sección VI, inc. 3.1.1.5., quienes emitirán un dictamen e informe sobre la razonabilidad de los estados financieros de acuerdo a los Términos de Referencia. Ver Anexo VII.20 Términos de Referencia para Auditorias Externa y Anexo VII.21 para la Auditoría Especial de Adquisiciones

El Proyecto bajo el Convenio Subsidiario, mantendrá adecuados registros contables que reflejen las operaciones y condiciones financieras del proyecto.

La Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto, deberá mantener registros adecuados y cuentas separadas para el Proyecto.

Las auditorías deberán realizarse durante el segundo mes del año siguiente, por el período del año que finaliza, en conformidad a las Normas del IFAC, los resultados serán presentados al financiador a más tardar seis meses posteriores al cierre de cada gestión. Se entiende por año fiscal al período comprendido entre el 1o. de Enero y el 31 de diciembre. Las revisiones anuales deben incluir revisiones interinas, que permitan adelantar la revisión en las UOD'sy en los Subproyectos, y la visita final, luego de concluido el año fiscal.

El informe de auditoría del proyecto deberá ser presentado al financiador en original incluyendo una opinión separada de los auditores sobre el uso de SOE's, enviados durante el año fiscal auditado.

El análisis debe contener los procedimientos utilizados y los controles internos involucrados en la preparación de las solicitudes de los SOE's.

La finalidad de presentar estados financieros auditados es de mostrar de manera más efectiva y transparente el comportamiento de gastos efectuados con fondos del Proyecto.

El objetivo de realizar auditorías para el proyecto significa examinar la implementación financiera, así como también los procedimientos de adquisición de bienes y servicios, contratación de consultores y la implementación física.

La empresa adjudicada tendrá bajo su responsabilidad, las auditorías anuales hasta la conclusión del Proyecto. Como medida de seguimiento, preferentemente, esta empresa consultora estará a cargo de las auditorías de cada gestión a sola comunicación del financiador utilizando como norma legal una adenda al contrato inicial. Pasos previos a la auditoría:

Los auditores deberán incluir en sus informes de control Interno los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento del Proyecto de Alianzas Rurales II de los procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones.
- b) Cumplimiento por parte de las OPP's, de los procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones, el Convenio de Transferencias y las Guías e instructivos emitidos por el Proyecto.

La fecha de inicio de este trabajo será la fecha establecida en el contrato de auditoría.

Los ejecutivos de las entidades ejecutoras son responsables de asegurar que los registros contables estén disponibles y que consideren los pasos necesarios para que la firma de auditoría efectúe su trabajo y esté en capacidad de presentar su informe dentro de los cinco meses siguientes al cierre de operaciones.

Asimismo, serán incluidas en las auditorías, las Unidades Operativas Departamentales y por muestreo, las Alianzas Rurales y Gobiernos Municipales del área del Proyecto.

La firma de auditoría debe emitir un borrador del informe en un plazo máximo de 60 días calendario a partir de la firma del contrato, este borrador será entregado y discutido por los ejecutivos del proyecto.

El informe final será presentado a los 30 días posteriores a la discusión del informe borrador. La firma de auditoría debe presentar cinco ejemplares en español.

Las copias de los informes serán remitidos al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras como Entidad Ejecutora.

Se realizarán auditorías especiales anuales de adquisición y contratación al final de cada año fiscal por una empresa competente e independiente, contratada de acuerdo con las normas establecidas en este manual, quienes emitirán un dictamen e informe sobre las adquisiciones y contrataciones realizadas por el proyecto.

