

**MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS  
VICEMINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y AGROPECUARIO  
PROGRAMA EMPODERAR  
PROYECTO DE ALIANZAS RURALES II FA**

**PROGRAMA OPERATIVO ANUAL  
GESTIÓN 2023**

**Antecedentes**

**El Programa EMPODERAR y el Proyecto de Alianzas Rurales (PAR II)**

**Objetivo del Proyecto de Alianzas Rurales (PAR II)**

**Análisis de situación: el contexto interno y externo**

**La Implementación del Proyecto durante el 2022**

**Beneficiarios**

**Actividades y resultados programados**

**Componentes, subcomponentes y objetivos del Proyecto de Alianzas Rurales**

**Presupuesto**

**Estrategia de implementación**

**Monitoreo y evaluación**

**MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS  
PROGRAMA EMPODERAR  
PROYECTO DE ALIANZAS RURALES II**

**PROGRAMA OPERATIVO ANUAL  
GESTIÓN 2023**

## 1. Antecedentes

El Programa EMPODERAR – PAR II, se constituye en un operador de las políticas públicas y en una de las respuestas del Gobierno Nacional a las estrategias productivas planteadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social, en el marco la reconstrucción económica y productiva del país, coadyubando a la redistribución del ingreso, erradicación de la pobreza material y social, en armonía con la Madre Tierra y con justicia social, por el fortalecimiento de las capacidades productivas que logra en las distintas regiones del país, apoyando así a la “Reconstrucción de la Economía para Vivir Bien.

El Proyecto de Alianzas Rurales está orientado a la seguridad alimentaria con soberanía alimentaria a través de incrementar la productividad de la tierra, soluciones tecnológicas en materia de uso de suelos, mejoramiento de semillas, fertilizantes, riego y respetando los ciclos vitales de la naturaleza.

Los pueblos y comunidades indígenas y originarias y comunidades campesinas han enfrentado a lo largo de su historia distintos procesos que han originado el progresivo empobrecimiento de su base productiva. Por lo tanto, se requiere instaurar un proceso sostenido en el tiempo de colaboración entre el Estado y la población local indígena, originaria y campesina, que permita revertir esta situación de empobrecimiento económico rural y les permita incrementar la producción de alimentos para el consumo familiar, mercado seguro estatal (p.ej. desayuno escolar y subsidio a la lactancia materna) y mercados internos. También se requiere estimular el rol productivo del conjunto de los actores rurales en aquellas áreas que cuentan con mejores condiciones productivas y mayor disponibilidad de recursos naturales renovables.

Para enfrentar, entre otros, este desafío el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) ha formulado el PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL (PSDI) SECTOR: AGROPECUARIO 2021 - 2025 definiendo en su cuarta Política: Producción Agropecuaria, Pesquero y Forestal para la Seguridad Alimentaria con Soberanía. (incluye producción orgánica y agricultura familiar), con *el objetivo de la política 4 de Promover el desarrollo rural y agropecuario de forma integral y sustentable para el logro de la soberanía y seguridad alimentaria*.

Esta política está orientada a que la población nacional alcance su seguridad alimentaria, mejorando las condiciones de acceso a los alimentos, apoyando la inversión y generación de empleo, coadyuvando de esta manera a incrementar los ingresos y a reducir la pobreza. Se trata de focalizar esfuerzos orientados fundamentalmente a solucionar el problema del acceso a los alimentos; es decir que más allá de un problema de disponibilidad de alimentos, el problema central radica en la capacidad de acceso, puesto que en muchos casos ya sea por los bajos ingresos, o por falta de empleo, la población no accede a una dieta adecuada.

| Objetivos de la política 4 del PSDI                                                                                                                                                                                                                               | Aporte del PAR II FA                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer acciones y mecanismos que permitan contribuir a mejorar los niveles de disponibilidad, acceso y uso de alimentos, de la población vulnerable, a nivel nacional. Una vez que se incremente la producción y productividad, se incrementarán los ingresos | Desarrollo de capacidades productivas.<br>Gestión del riesgo y protección de la población más vulnerable. |

|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| familiares, de manera que la población boliviana satisfaga sus requerimientos nutricionales.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Desarrollar las capacidades productivas a nivel de los productores agropecuarios, pesqueros y forestales, priorizando la producción campesina, comunitaria y familiar, incrementado su producción.                                   | <p>Consolidación de la infraestructura productiva y de apoyo a la producción.</p> <p>Fomento de la competitividad de los procesos productivos de los pequeños productores.</p> <p>Incorporación de la participación activa de las mujeres en la población económicamente activa del área rural.</p> <p>Promoción e incremento de las inversiones en infraestructura de apoyo a la producción (riego y caminos), transferencia de tecnología y asistencia técnica, orientada a mejorar la disponibilidad de alimentos.</p> |
| Incrementar la producción y productividad agropecuaria, promoviendo el manejo sostenible de los recursos naturales, a fin de lograr alimentos en calidad y cantidad suficientes para el consumo de la población vulnerable del país. | Promoción e incremento en las inversiones en infraestructura de apoyo a la producción (riego y caminos), transferencia de tecnología y asistencia técnica, orientada a mejorar la disponibilidad de alimentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Implementar acciones que permitan a la población contar con los recursos económicos y con los alimentos necesarios para satisfacer las necesidades nutricionales básicas                                                             | Desarrollo de la infraestructura vial para mejorar el acceso a mercados, garantizando al menos la estabilidad de la oferta de alimentos, principalmente en las poblaciones con grupos vulnerables identificados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Desarrollar acciones para la reducción de las vulnerabilidades ante riesgos de desastres y efectos del cambio climático.                                                                                                             | Gestión agropecuaria frente al Cambio Climático, a fin de apoyar la reducción de las vulnerabilidades del sector agropecuario ante los efectos del cambio climático a través de mecanismos de adaptación, mitigación y/o mecanismos conjuntos para la seguridad alimentaria con soberanía.                                                                                                                                                                                                                                |

El Gobierno Nacional pone en marcha tres niveles de apoyo a la producción, a través de: i) primer nivel: empresas públicas estratégicas, ii) segundo nivel: empresas mixtas (público-privadas), y iii) apoyo a emprendimientos privados y comunitarios. En el tercer nivel, se encuentran los programas CRIAR y EMPODERAR vía las Unidades Desconcentradas del MDRyT.

El diseño del Proyecto de Alianzas Rurales II, en su fase de financiamiento adicional, 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 BIRF 8735 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.

El Convenio de Crédito 8735 – BO del PAR II FA, 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 FA). En correspondencia con el **Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021 - 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”**, el PAR II constituye la base del Programa EMPODERAR como Unidad Desconcentrada del MDRyT.

## **2. El Programa EMPODERAR y el Proyecto de Alianzas Rurales (PAR II)**

El Gobierno Nacional ha promulgado el Decreto Supremo No. 29315 de 17 de octubre de 2007, determinando la creación de cuatro Unidades Desconcentradas, bajo dependencia del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, con el propósito de ejecutar programas y proyectos en el marco de sus atribuciones y competencias.

El Programa EMPODERAR se implementa, por una parte, a través de financiamiento no reembolsable de la cooperación internacional que es administrado por la unidad desconcentrada EMPODERAR, y por otra, vía crédito a través de la Banca de Desarrollo Productivo.

La Unidad desconcentrada EMPODERAR, es implementado a partir de la estructura del Proyecto de Alianzas Rurales (Convenios de Crédito 4068 BO y 4558 BO con la AIF del Banco Mundial), teniendo como objetivo:

***“Promover las iniciativas productivas rurales con visión cultural de las poblaciones locales, cofinanciando sus oportunidades a través de transferencias directas a las organizaciones de productores pobres.”***

El Programa EMPODERAR – PAR, como instrumento de aplicación de la política, tiene un alcance nacional; sin embargo, con la ejecución del PAR (como experiencia piloto) su cobertura es de 120 municipios habiendo comprometido a la fecha todos sus recursos para las próximas convocatorias a solicitudes de apoyo financiero, asegurando apoyar a más de 500 organizaciones de pequeños productores rurales.

Los procesos de desarrollo autogestionario de los productores rurales apoyados por el PAR han generado expectativas en otros productores de las zonas seleccionadas como en el área rural del País, por lo que demandan su extensión y/o ampliación inmediata, considerando este tipo de apoyo como único, acertado y necesario a sus requerimientos para mejorar sus sistemas productivos, ventas, ingresos y finalmente **vivir bien**.

Eje estratégico del Plan Estratégico Institucional del MDRyT: Producción Agropecuaria para la Seguridad y Soberanía Alimentaria, en respuesta a la política de transformación de los patrones productivos y alimentarios definidos por el Plan Nacional de Desarrollo, cuenta con el Programa EMPODERAR PAR como un instrumento que apoya a los emprendimientos organizados para el Desarrollo Rural Autogestionario, coadyuvando a la estrategia del sector para promover la Soberanía Alimentaria y el Desarrollo Rural Agropecuario de forma integral y sustentable, a favor de los productores rurales, comunidades indígenas y pueblos originarios.

En este marco, el desarrollo de procedimientos, instrumentos y la experiencia generada por el PAR para las transferencias directas a organizaciones de productores, demuestran capacidades institucionales de la actual Unidad desconcentrada EMPODERAR para operar las políticas.

### **3. Objetivo del Proyecto de Alianzas Rurales (PAR II)**

Como parte del programa EMPODERAR, el Proyecto de Alianzas Rurales se constituye en un operador de las políticas públicas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2021 - 2025 aportando Eje 3 “Seguridad con Soberanía Alimentaria, Promoción de Exportaciones con Valor Agregado y Desarrollo Turístico”, para coadyubar en el fortalecimiento de la actividad agropecuaria buscando incrementar la producción de alimentos y protegiendo la seguridad alimentaria con soberanía, en respuesta a:

Meta 3.1. “Fomentar polos de desarrollo productivo de acuerdo a las capacidades y potencialidades de cada región, con miras a la industrialización con sustitución de importaciones, en base al ordenamiento territorial y uso de suelos, garantizando la seguridad alimentaria con soberanía”

Meta 3.2. “Fomentar polos de desarrollo productivo de acuerdo a las capacidades y potencialidades década región, con miras a la industrialización con sustitución de importaciones en base al ordenamiento territorial y uso de suelos”

El proyecto está demostrando que los habitantes rurales mejoran sus capacidades productivas en cantidad y calidad requeridas por el mercado, por lo que orienta su apoyo a un fin y plazo determinado, garantizando la continuidad y sostenibilidad del sistema productivo bajo completa responsabilidad del beneficiario.

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 Componentes del proyecto).

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”.

#### **4. El contexto interno y externo para a implementación del Proyecto de alianzas Rurales en su financiamiento adicional.**

La implementación del Proyecto está sujeta a factores externos e internos que determinan sus oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades. Estos factores son determinantes para el proceso de toma de decisiones del equipo técnico y sobre de la coordinación nacional del Proyecto.

Las **Oportunidades** surgen considerando el contexto de Bolivia, desde que ha pasado por un período de cambios necesarios desde el 2020 en respuesta a la emergencia sanitaria, con el lanzamiento del Plan Nacional de Respuesta y Rehabilitación para el Sector Agropecuario ante los Efectos del COVID - 19, ante la aparición del Coronavirus (COVID-19) declarado como pandemia mundial por la OMS/OPS, Si bien la mayoría de los sectores productivos, el comercio, los servicios sufrieron una desaceleración drástica, el sector productivo agropecuario, incluido el comercio de abastecimiento y distribución de alimentos, dada su importancia estratégica por la estabilidad social y política que tiene el sector como garante de la Seguridad Alimentaria del país, enfrenta **Oportunidades** gracias al apoyo del Gobierno y las condiciones de estabilidad financiera proporcionadas a los productores, la facilidad de acceso a créditos y bonos que permiten mejorar las condiciones de consumo de la población.

Como **Amenazas** están en los temas de desarrollo integral que se van debilitando conforme pasan los días y se visualiza la tendencia hacia un escenario de reducción de capacidad de aportar sus contrapartes los productores rurales por la caída de los ingresos de la población del país, **ocasionado por la ineficiente intervención del gobierno intervencionista golpista**, agravando esta característica la situación de la economía nacional y la proyección de soluciones tradicionales, disminuyendo las capacidades de cofinanciar sus planes de alianzas con su contraparte financiera.

Si bien las cuentas nacionales muestran que la pobreza ha disminuido en años recientes, pero en el contexto regional siguen siendo relativamente elevadas, sobre todo en el área rural. Con una población de 10,3 millones de habitantes, de la cual el 34% vive en áreas

rurales, las **Oportunidades y Fortalezas** que tiene el proyecto para coadyuvar reducir la pobreza son importantes, además que se torna un desafío para el PAR cumplir con sus objetivos y aprovechar la demanda y necesidad que tienen los productores de atender la demanda de alimentos promoviendo un proceso de transformación tecnológica productiva mediante una capacidad instalada para operar en los 339 municipios del país..

Para el Proyecto de Alianzas Rurales, se mantiene el escenario adecuado para que los pequeños productores rurales aprovechen nuevas oportunidades de mercado y que requieren inversiones en bienes de capital y asistencia técnica para incrementarla producción demandada por los mercados y agentes de mercado. Este escenario es la **oportunidad real** que tiene el Proyecto para transferir recursos a pequeños productores que enfrentan una demanda superior a sus capacidades productivas y limitaciones financieras. La **Fortaleza** del proyecto está en la capacidad que tiene para transferirles recursos para que estos implementen sus planes de negocios (formulados de manera por ellos con la facilitación del PAR).

Las inversiones realizadas por los productores destinadas principalmente a la adquisición de bienes de capital coadyuvan al proceso de transformación tecnológica, mejorando las condiciones productivas e incrementando la producción vía rendimientos, reducción de mermas, reducción de costos unitarios y sobre todo aprovechando la oportunidad que tienen estos productores para que accedan al mercado en mejores condiciones.

El proyecto también enfrenta **amenazas**, que limitan las condiciones para llegar a apoyar a pequeños productores. A pesar de la importancia del sector, debido a graves problemas estructurales la productividad está entre las más bajas en la región. La difícil topografía, la desigual distribución de la tierra, la erosión de los suelos, la alta variabilidad agroclimática y los bajos niveles de uso de tecnología y de capacidad son todos factores que generan desafíos. La baja productividad y la baja densidad poblacional además amenazan y dificultan la provisión de infraestructura (p.ej. caminos, puentes y agua). A consecuencia de las barreras legales y lingüísticas, es más difícil establecer y mantener relaciones contractuales entre los pequeños productores rurales y a menudo indígenas y los compradores urbanos, a menudo no indígenas o formales, lo cual aumenta aún más el riesgo y los costos. Estos factores hacen subir los costos para los compradores que quieren ampliar sus compras de una multitud de pequeños agricultores; para las instituciones financieras que quieren ofrecer productos a pequeña escala; y también para los pequeños campesinos que necesitan asistencia técnica y apoyo para su producción. La **amenaza** principal que limita el apoyo a los productores rurales, más pequeños, está en los altos costos de transacción reducen la voluntad del sector privado para invertir en el área rural, y dificultan el acceso al mercado, crédito y tecnología.

Para reducir estas amenazas, el proyecto cuenta con un componente de fortalecimiento a las organizaciones de productores que les permita administrar técnica y financieramente sus planes de alianzas (negocios). Este componente es más intenso cuando la asociación de productores es más débil y así lo requiera.

Por otro lado, las **amenazas** relacionadas con las escasas condiciones de infraestructura pública y sobre todo vial que enfrentan las regiones más alejadas de los centros urbanos, también son mitigadas con las inversiones en infraestructura pública, coadyuvando de esta manera a la sostenibilidad de las organizaciones de productores apoyadas.

Los factores internos que hacen a la operación del proyecto principalmente están relacionadas a las condiciones de éxito en la implementación del PAR II.

Las **debilidades** del proyecto están relacionadas a las transferencias de fondos a organizaciones de productores que por lo general tienen poca o ninguna capacidad para

administrar fondos y planes de negocios, esto ocasiona que se presenten riesgos de implementación relacionados con atrasos en la ejecución y errores administrativos por parte de los productores. Para superar esta debilidad y mejorar las condiciones de los productores, se han diseñado requisitos fiduciarios (administración de recursos y procesos de adquisiciones y contrataciones) adecuados para seguir con una racionalización, simplificación y sobre todo de fácil comprensión. Además de obligarnos a fortalecer el componente de fortalecimiento a las organizaciones de pequeños productores.

La **debilidad** que tienen la mayoría de las organizaciones de productores para una eficiente administración técnica y financiera de sus planes de alianzas es también tratada con el componente de fortalecimiento institucional a través de un proceso de acompañamiento de dos años: i) un primer año en la etapa de inversiones, donde los productores reciben recursos de transferencias y adquieren los bienes de capital y asistencia técnica para optimizar el uso de los bienes de capital. En esta etapa el Acompañamiento que recibe los productores, se constituye en un brazo técnico para fortalecer sus capacidades fiduciarias; ii) un segundo año en la etapa de operaciones del negocio, cuando los productores producen con las inversiones y asistencia técnica ya realizadas, el servicio de Acompañamiento les apoya en generar capacidades para lograr información de producción, ventas, costos e ingresos.

Otras **Fortalezas** del Proyecto de Alianzas Rurales están relacionadas a los mecanismos sólidos para la gestión financiera del actual gobierno. El uso de los sistemas de desembolso gubernamentales (SIGEP) combinado con el Sistema de Información Gerencial Georeferenciado, desarrollado por el Proyecto, permite un flujo de fondos ágil y sin problemas a los beneficiarios y además ha demostrado generar información confiable. El sistema que es aplicado en línea y en todos los niveles facilitando el trabajo del personal técnico, es una parte esencial de la implementación del PAR II.

## 5. La Implementación del Proyecto durante el 2023

Durante la gestión se ha programado el cierre operativo y financiero con el 100% de los recursos disponibles para concluir con el apoyo a las organizaciones de productores.

El convenio de financiamiento del Proyecto establecidos en dólares americanos contempla un financiamiento total de \$US 100 millones, de los cuales \$US 15 millones serán administrados por el Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS), El PAR II FA dispone de \$US. 85 millones para desarrollar sus funciones, de los cuales \$US 250 mil fueron descontados para la preparación del proyecto.

El Proyecto tiene recursos disponibles para programar actividades hasta un monto de \$US 84,75 millones.

Hasta la pasada gestión se ha programado ejecutar \$US 84.399.547 millones lo que genera un saldo disponible para el PAR II FA de \$US 600.453 que pueden ser programados en el periodo de cierre hasta marzo 2023.

El siguiente cuadro resume los recursos de financiamiento que se disponen para inscribir recursos presupuestarios:

| Financiamiento                           | Monto \$US | Programado a 2021 \$US | Saldo disponible \$US 2022 |
|------------------------------------------|------------|------------------------|----------------------------|
| Proyecto de alianzas Rurales (PAR II FA) | 84.750.000 | 84.149.547             | 600.453                    |
| Gastos de preparación del proyecto       | 250.000    | 250.000                | 0                          |

|                      |            |            |         |
|----------------------|------------|------------|---------|
| Financiamiento total | 85.000.000 | 84.399.547 | 600.453 |
|----------------------|------------|------------|---------|

Para la presente gestión se ha programado el cierre administrativo del Proyecto.

Se presentarán resultados de la cartera generada desde el 2018 por las alianzas aprobadas para su financiamiento y además por las generadas desde el financiamiento inicial que no lograron contar con los recursos necesarios para la firma de convenios.

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.

### 5.1 Beneficiarios.

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. El Anexo 1 presenta en detalle la clasificación de las áreas de intervención.

La población objetivo del proyecto comprende aproximadamente 3.235.746 familias de productores rurales pobres que viven en todas las áreas rurales de todos los municipios del país. En promedio, 70% de la población objetivo-directa (la población rural de los municipios seleccionados) se ha autoidentificado como indígena.

| 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</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

Dada la naturaleza competitiva del proyecto, y los recursos disponibles para transferencias locales, se estima que esta operación aproximadamente permitirá lograr como beneficiarios directos a 27.825 familias organizadas en 768 organizaciones de productores de las áreas que recibirán tanto transferencias directas para inversiones productivas como transferencias para asistencia técnica productiva.

### 5.2 Actividades y resultados programados.

#### 5.2.1 Resultados programados.

El financiamiento adicional del Proyecto de Alianzas Rurales II está operando desde abril de 2018 y hasta la gestión 2022 por efectos de la emergencia sanitaria no se logró generar la totalidad de la cartera de planes de alianzas viables para su financiamiento, en la presente gestión se programa el cierre administrativo, financiero y operativo.

Como se observa en el siguiente cuadro, que los resultados presentados por el nuevo marco de resultados son los relacionados a la implementación de las alianzas por las organizaciones de productores.

El PAR realizó una programación con las unidades operativas departamentales partiendo del estado de la evaluación de alianzas y las priorizadas para su financiamiento una vez aprobadas en el Comité de Aprobación de Proyectos del MDRyT.

Se programó firmar convenios de financiamientos con organizaciones de productores desde enero del presente, como producto de la tercera convocatoria a solicitudes de apoyo financiero.

| #                         | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Programado acumulado 2022                                     |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <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.                                                                                                                          | 45                                                            |
| 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                                                                                                                                                                                                                                    | 83                                                            |
| 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 | <p>Este indicador se centra en prácticas/tecnologías resilientes al cambio climático.</p> <p>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.</p> | 64<br>(Resultados en proceso será presentado en informe fina. |

| #                                                                                                                  | 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                                                                                                                                                                                             | Programado acumulado 2022 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                                                                    |                                                                                                                 |                  |               |                          |                        |                                                                                          | 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                                                                                                         | 27.888                    |
|                                                                                                                    | 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 divida entre el número total de familias beneficiarias multiplicada por 100.                       | 37                        |
|                                                                                                                    | <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                                                                                                              | 4.469                     |
| <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. | 354                       |
| 1.2 <sup>a</sup>                                                                                                   | Alianzas con convenio de financiamiento integral 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.                                                                                                           | 1.100                     |
| 1.2 <sup>b</sup>                                                                                                   | OPPs con convenio de financiamiento de asistencia técnica.                                                      | Número           | 0             | 90                       | Semestre               | Convenios de asistencia técnica firmados con organizaciones de productores               | Se calcula este indicador al sumar el número de OPP del modelo 2 y 3 (90) que concretizan un convenio para recibir apoyo.                                                                                                        | 100                       |
| 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)                                                             | 1.100                     |
| 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)                      | Se calcula este indicador contabilizando el número de proveedores de asistencia técnica que prestan servicios en la                                                                                                              | 400                       |

| #                                                                 | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Programado acumulado 2022                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   |                                                                                                                                 |                  |               |                          |                        | técnicos)                                                                              | 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 facilitación). Cada proveedor de servicios se hará cargo del monitoreo de 6 alianzas del modelo 1, 2 y 3 y iniciativas de asistencia técnica regional (154 acompañantes). | 514                                                                        |
|                                                                   | Mujeres beneficiarias                                                                                                           | Porcentaje       | 0             | 30                       |                        |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| <b>Componente 2. Implementación de alianzas rurales</b>           |                                                                                                                                 |                  |               |                          |                        |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
| 2.1                                                               | Alianzas apoyadas que cumplen sus metas comerciales en el marco de los acuerdos pactados                                        | 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                                                                                                                                                                   | 97                                                                         |
| 2.2                                                               | Organizaciones de productores que obtienen ingresos netos incrementales reales positivos del (de los) producto(s) en la alianza | Número           | 0             | 576                      | Semestre               |                                                                                        | Este indicador se calcula al concretan sus operaciones de comprar y venta en el marco de los acuerdos establecidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 125 resultado parcial que será presentado en informe de cierre             |
| 2.3                                                               | Subproyectos de inversión pública ejecutados                                                                                    | Número           | 0             | 48                       | Semestre               |                                                                                        | Este indicador se calcula contabilizando el número de los diferentes tipos de proyectos de inversión pública ejecutadas por el proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                   | 24 como resultado provisional, en proceso de cierre el resto de la cartera |
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                   | 85                                                                         |
| 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).                                                                                                                                                                                                                                                                      | 15960                                                                      |
| <b>Componente 3: Gestión, monitoreo y evaluación del proyecto</b> |                                                                                                                                 |                  |               |                          |                        |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                            |

| #   | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Programado acumulado 2022 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 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).                                                                                                                                                                                                                                                                         | 100                       |
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 100                       |
|     | 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 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. | 80                        |
|     | 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.                                   | 80                        |
| 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                                                                                                                                                                                                                                                  | 74                        |

El marco de resultados programó apoyar a 768 alianzas, sin embargo, el proyecto programa comprometer recursos para apoyar a 1.100 organizaciones de productores gracias al menor presupuesto registrado en los planes de alianzas formulados. 1.000 con financiamiento integral del modelo 1 y otras 100 con asistencia técnica productiva y/o acceso al crédito.

El presupuesto responde a las actividades programas que lograrán los resultados presentados y además asegurarán los resultados que serán logrados en la presente

gestión y que estarán orientadas a la presentación de datos productivos y de los resultados logrados.

Se tomó en cuenta también que las organizaciones de productores que firmen sus convenios pasarán a ser priorizadas bajo criterios acordados con la Dirección de General de Planificación del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y serán presentados a un comité de aprobación de proyectos.

Los resultados de los indicadores de logro de objetivos del Proyecto serán presentados en el marco de resultados en el Anexo 2 Marco de resultados, estos serán presentados a marzo del 2023 con el informe de cierre del Proyecto.

### **5.2.2 Actividades programadas**

Los resultados que se programaron son presentados en base a los indicadores y metas definidos en el diseño del proyecto, las metas e indicadores definidas en el PSDI y PDES al tratarse de resultados relacionados a los volúmenes de producción lograda luego de las inversiones, serán presentadas de manera acumulada luego del segundo año de apoyo a las alianzas, una vez concluida la etapa de inversiones y concluida la etapa de operación del negocio y se hayan levantado las.

En la presente gestión, se hará énfasis en la presentación de resultados y descargos de recursos de las que concluyeron la etapa de inversiones, a través de transferencias de recursos que recibieron las organizaciones de productores, en el marco de la última convocatoria a solicitudes de apoyo financiero con el objetivo de crear una cartera de alianzas a ser ejecutada hasta noviembre de 2022.

Se debe considerar que los resultados logrados de la convocatoria a solicitudes de apoyo financiero influirán en los resultados a lograrse en las evaluaciones de oportunidad, por lo que el posteriormente número de planes de alianzas a formularse, evaluar y priorizadas para su financiamiento, están sujetas a los resultados generados en cada etapa el ciclo de las alianzas.

El año 2023 se constituye para el Proyecto de Alianzas Rurales II el cuarto en operar con recursos del financiamiento adicional, respondiendo de esta manera al diseño del Proyecto y a su plan de implementación, cierre y añadiendo las actividades programadas para preparar el financiamiento del nuevo Proyecto.

Los principales procesos para la presente gestión y la vida del Proyecto están definidos en el siguiente cuadro de resultados y se observa que no tienen resultados por lograr más que realizar actividades de cierre:

| Actividad                                                                                                          | Resultado esperado                                                           | Meta del Proyecto | Meta 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Meta 2021 | Meta 2022 | Logrado acumulado | Saldo por lograr |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|------------------|
| Comunicación y difusión                                                                                            | Eventos de capacitación (facilitación) para solicitar apoyo y financiamiento | 150               | 20        | 42        | 48        | 25        | 15        | 150               | 0                |
| Convocatoria a solicitudes de apoyo financiero                                                                     | Solicitudes de apoyo financiero                                              | 3.064             | 2186      | 346       | 77        | 410       | 45        | 3064              | 0                |
| Evaluación de oportunidad de negocios                                                                              | Identificación de oportunidades de negocios                                  | 1851              | 970       | 452       | 81        | 330       | 18        | 1851              | 0                |
| Capacitación a proveedores de servicios                                                                            | Eventos de capacitación concluidos                                           | 180               | 38        | 84        | 35        | 21        | 2         | 180               | 0                |
| Capacitación a organizaciones de productores para formulación de planes de alianzas                                | Eventos de capacitación concluidos                                           | 270               | 42        | 108       | 60        | 60        | 0         | 270               | 0                |
| Formulación de planes de alianzas                                                                                  | Planes de alianzas formulador y aprobados para su evaluación                 | 1440              | 79        | 869       | 237       | 248       | 7         | 1440              | 0                |
| Capacitación a organizaciones de productores para la administración técnica y financiera de sus planes de alianzas | Eventos de capacitación concluidos                                           | 650               | 55        | 210       | 210       | 140       | 33        | 648               | 35               |
| Planes de alianzas evaluados y aprobados para su financiamiento                                                    | Certificados de viabilidad financiera                                        | 1400              | 68        | 894       | 199       | 230       | 11        | 1402              | 0                |
| Alianzas en implementación                                                                                         | Alianzas priorizadas de los modelo 1, 2 y 3                                  | 1100              | 33        | 20        | 515       | 342       | 191       | 1101              | 0                |

### A.1. Difusión del Proyecto de Alianzas Rurales y las actividades del semestre.

La actividad de difusión y promoción del Proyecto con el financiamiento adicional inició en abril de 2018 con la primera inscripción presupuestaria, continuando con las actividades programadas e iniciadas con el financiamiento adicional, para ello se partió con el material de información dirigido a productores rurales. Se contó con una batería completa de impresos, trípticos, cartillas, guías y otro material como brochures. Dicha elaboración ha sido en cumplimiento de parámetros técnicos usualmente aplicados en procesos de socialización en diferentes niveles, como: Organizaciones Sociales y Gobiernos Municipales; Organizaciones de Productores y otras instancias interesadas en la implementación del Proyecto.

| Tipo de evento                                       | Financiamiento inicial |                   | Financiamiento adicional |                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | No. Eventos            | No. Participantes | No. Eventos              | No. Participantes |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Eventos para gobiernos municipales                   | 59                     | 2.340             | 167                      | 6.443             | El ciclo inicia con la difusión del proyecto a organizaciones sociales y gobiernos municipales, quienes nos permiten llegar a grupos de productores<br> |
| Eventos para organizaciones sociales y otros actores | 34                     | 3.625             | 252                      | 9.507             |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Informativos a organizaciones de productores         | 121                    | 4.652             | 535                      | 20.202            | Los productores se informan del Proyecto y sus características de financiamiento<br>                                                                    |
| Informativos a grupos de mujeres                     | 19                     | 1.014             | 50                       | 1.860             |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Facilitación para el llenado de formularios          | 85                     | 2.952             | 150                      | 4.433             | Los interesados en presentar solicitudes de apoyo financiero participan en eventos de capacitación para el llenado de formularios                                                                                                          |
| <b>Total</b>                                         | <b>318</b>             | <b>14.583</b>     | <b>1.154</b>             | <b>42.445</b>     |                                                                                                                                                                                                                                            |

En el cuadro anterior se muestran los esfuerzos realizados para lograr el número de solicitudes, mediante los eventos de promoción del Proyecto.

La estrategia de difusión y consulta del Proyecto en el marco de la convocatoria a solicitudes de apoyo financiero ha iniciado en abril del 2018 con apoyo del financiamiento inicial y ha concluido en diciembre 2021 como fecha ampliada para recuperar la demanda perdida, logrando una demanda superior a la esperada que garantiza comprometer la totalidad de los recursos.

| Sector                 | PAR II FA    |
|------------------------|--------------|
| Riego tecnificado      | 2.056        |
| Agua para ganadería    | 836          |
| Apicultura             | 101          |
| Piscicultura           | 71           |
| <b>No. Solicitudes</b> | <b>3.064</b> |

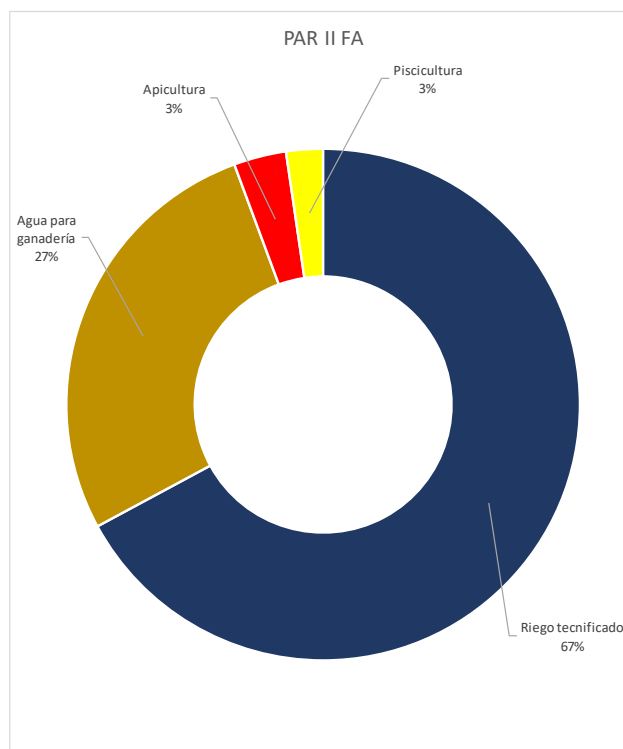
Los resultados de las campañas de difusión se expresan en las **solicitudes de financiamiento recibidas en la tercera convocatoria**. En la convocatoria 3 se han recibido 3.064 solicitudes de apoyo financiero de 1448 programadas.

El 67% de las solicitudes de apoyo financiero fueron de riego tecnificado, el 27% son de agua para ganadería y el 5% de apicultura y piscicultura.

## CICLO DE LAS ALIANZAS PASO2: SOLICITUDES DE APOYO FINANCIERO

| No. Solicitudes         | PAR II FI    | PAR II FA    |
|-------------------------|--------------|--------------|
| <b>Unidad operativa</b> |              |              |
| Beni                    | 39           | 151          |
| Chuquisaca              | 83           | 320          |
| Cochabamba              | 291          | 380          |
| La Paz                  | 411          | 579          |
| Oruro                   | -            | 273          |
| Pando                   | -            | 273          |
| Potosí                  | 29           | 362          |
| Santa Cruz              | 354          | 318          |
| Tarija                  | 235          | 210          |
| Chaco                   | 209          | 198          |
| <b>Total</b>            | <b>1.651</b> | <b>3.064</b> |
| <b>Programado</b>       | <b>1.545</b> | <b>1.448</b> |
| <b>% logro</b>          | <b>107%</b>  | <b>212%</b>  |

|                                                                                    |        |        |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
|   | 19.885 | 29.460 |
|   | 35.029 | 55.039 |
|  | 54.914 | 84.499 |



Es importante mencionar que se logró una importante participación de mujeres para que soliciten apoyo financiero al proyecto, alcanzando al 35% de los 84.499 representantes de familias.

A partir de junio 2018 ha iniciado el proceso de evaluaciones de oportunidad de negocios de las solicitudes de apoyo financiero recibidas, dando lugar al proceso de formulación de planes de alianzas y su inicio de evaluación que durara hasta el segundo semestre del 2021.

Se tienen más solicitudes de las programadas que podrán ser una reserva ante las abandonadas por el efecto Covid.

El Proyecto tiene nueve Unidades Operativas Departamentales y una Unidad Operativa Regional (Chaco que opera en 16 municipios de la región de los departamentos de Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija).

Los primeros resultados del proceso de evaluación de oportunidad de negocios presentan a 1.851 alianzas aprobadas para la

| <b>Resumen de evaluación de oportunidad de negocios</b> |                       |                                    |                                  |                           |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Unidad Operativa                                        | Solicitudes recibidas | Aprobado en Evaluación Oportunidad | Rechazado Evaluación Oportunidad | En Evaluación Oportunidad |
| Beni                                                    | 151                   | 104                                | 44                               | 3                         |
| Chuquisaca                                              | 320                   | 159                                | 149                              | 12                        |
| Cochabamba                                              | 380                   | 230                                | 143                              | 7                         |
| La Paz                                                  | 579                   | 261                                | 290                              | 28                        |
| Oruro                                                   | 273                   | 183                                | 89                               | 1                         |
| Pando                                                   | 273                   | 175                                | 97                               | 1                         |
| Potosí                                                  | 362                   | 215                                | 143                              | 4                         |
| Santa Cruz                                              | 318                   | 211                                | 76                               | 31                        |
| Tarija                                                  | 210                   | 196                                | 11                               | 3                         |
| Chaco                                                   | 198                   | 117                                | 80                               | 1                         |
| <b>Total general</b>                                    | <b>3.064</b>          | <b>1.851</b>                       | <b>1.122</b>                     | <b>91</b>                 |
| Porcentaje de rechazados                                |                       | 37%                                |                                  |                           |

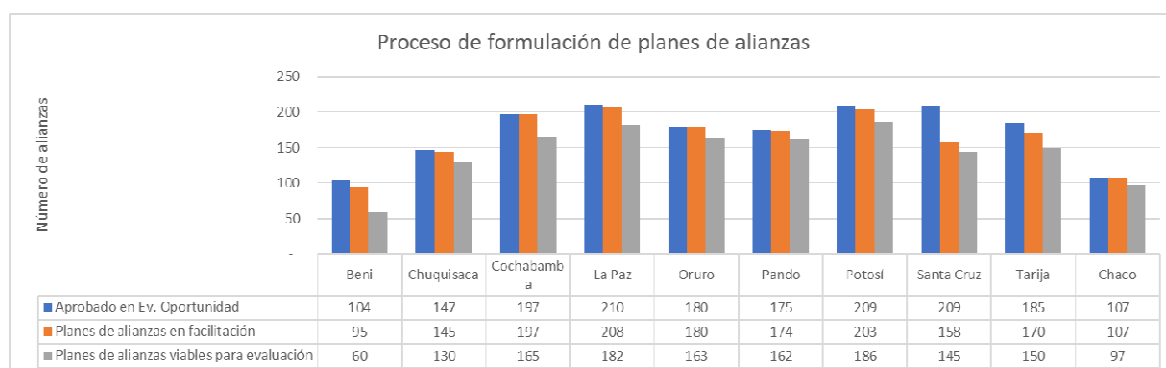
contratación de facilitadores y posterior formulación de planes de alianzas.

Como parte de estos resultados, para el modelo 2 de alianzas, durante la gestión 20221, se tienen 128 solicitudes de apoyo financiero aprobadas en evaluación de oportunidad que podrían pasar directamente la firma de convenios.

## A.2. Formulación de planes de alianzas.

El proceso de formulación de planes de alianzas como producto de la tercera convocatoria inició en septiembre del 2018 como resultado de la conclusión del proceso de evaluación de oportunidad de negocios.

De las 1.851 solicitudes de apoyo financiero con evaluación de oportunidad de negocios, 1.723 planes son del modelo 1 de alianzas con inversiones integrales, 1.637 iniciaron el proceso de formulación de alianzas 1.440 fueron concluidos hasta la gestión 2022, 197 fueron descartados en el proceso técnico.



Es importante mencionar que a junio de 2021 se encontraban concluidos los 1.187 planes que podrían ser financiados por el Proyecto, el salto sustancial se debe al proceso de implementación rápida generada por el proyecto para reemplazar la demanda abandonada.

Las demoras en la conclusión del proceso se deben a la emergencia sanitaria.

## A.3. Fortalecimiento de capacidades de proveedores de servicios

|                               | PAR II FI | PAR II FA | TOTAL |
|-------------------------------|-----------|-----------|-------|
| No. Eventos con facilitadores | 32        | 121       | 153   |
| No. Eventos con acompañantes  | 11        | 59        | 70    |
|                               | 43        | 180       | 223   |

Esta actividad de capacitar a facilitadores para la formulación de planes de alianzas fue ejecutada desde noviembre de 2018.

La actividad de capacitación a acompañantes es implementada desde enero 2020.

Con el financiamiento adicional se han realizado 223 eventos en las 10 unidades operativas. Cada proveedor de servicio recibe un promedio de 4 eventos de capacitación, en las que participaron 661 consultores.

## A.4. Planes de alianzas aprobados para su financiamiento y firmas de convenios

Luego de la formulación de planes de alianzas, se ha programado iniciar el proceso de evaluación de los estudios para su aprobación y posterior financiamiento. El inicio de esta actividad fue programado para la gestión 2019 y concluyó el 2021.

Se tienen 2.165 planes de alianzas evaluados y viables para su financiamiento de 2.267 planes de alianzas formuladas.

Los rezagos existentes en el proceso de evaluación de planes de alianzas se deben al cambio de modalidad de la entidad responsable de evaluación financiera, de una IFI a consultores individuales contratados por departamento y región.

Otra razón de los rezagos para la conclusión del proceso se debe a la emergencia sanitaria que se tiene a causa de la pandemia.

| Unidad Operativa         | No. Planes viables | Aprobado evaluación financiera | Aprobado en Evaluación PAR |
|--------------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Beni                     | 82                 | 79                             | 76                         |
| Chuquisaca               | 160                | 159                            | 158                        |
| Cochabamba               | 318                | 316                            | 299                        |
| La Paz                   | 394                | 387                            | 373                        |
| Oruro                    | 163                | 163                            | 160                        |
| Pando                    | 162                | 162                            | 162                        |
| Potosí                   | 198                | 198                            | 196                        |
| Santa Cruz               | 304                | 293                            | 272                        |
| Tarija                   | 293                | 289                            | 280                        |
| Chaco                    | 193                | 191                            | 189                        |
| <b>Total general</b>     | <b>2.267</b>       | <b>2.237</b>                   | <b>2.165</b>               |
| Financiamiento inicial   | 827                | 813                            | 763                        |
| Financiamiento adicional | 1.440              | 1.424                          | 1.402                      |

## B.1. Subproyectos para organizaciones de productores

El inicio de la implementación de los planes de alianzas que surgieron de la tercera convocatoria

| Unidad Operativa                      | Con convenio | Total Familias | Monto PAR Bs. Ccomprometido | Solicitado PAR Bs. | Transferido PAR Bs. | Descargado PAR Bs. |
|---------------------------------------|--------------|----------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Beni                                  | 19           | 442            | 9.153.329                   | 4.955.315          | 4.955.315           | 4.276.588          |
| Chuquisaca                            | 100          | 2.094          | 28.911.753                  | 25.930.749         | 24.211.555          | 21.078.657         |
| Cochabamba                            | 106          | 3.465          | 51.427.032                  | 42.940.038         | 42.526.411          | 32.918.183         |
| La Paz                                | 181          | 4.851          | 57.412.696                  | 46.150.218         | 43.375.338          | 38.245.452         |
| Oruro                                 | 129          | 3.271          | 47.524.151                  | 46.903.598         | 46.079.535          | 40.165.404         |
| Pando                                 | 104          | 1.632          | 24.205.474                  | 20.679.766         | 18.870.654          | 16.823.059         |
| Potosí                                | 166          | 4.433          | 60.916.371                  | 57.838.103         | 55.936.402          | 46.532.910         |
| Santa Cruz                            | 92           | 2.425          | 46.213.316                  | 39.457.994         | 37.921.546          | 27.805.076         |
| Tarija                                | 113          | 3.452          | 57.452.954                  | 44.737.726         | 43.470.240          | 37.168.928         |
| Chaco                                 | 91           | 2.223          | 32.840.645                  | 31.901.121         | 31.247.879          | 27.394.823         |
| <b>Total Bs.</b>                      | <b>1.101</b> | <b>28.288</b>  | <b>416.057.722</b>          | <b>361.494.629</b> | <b>348.594.876</b>  | <b>292.409.080</b> |
| <b>Financiamiento inicial \$US.</b>   | 604          | 20.510         | 31.859.657                  | 31.889.129         | 31.907.519          | 31.789.231         |
| <b>Financiamiento adicional \$US.</b> | 1.101        | 28.288         | 60.649.814                  | 52.696.010         | 50.815.580          | 42.625.230         |

estuvo programado para la gestión 2020 a excepción de los 78 planes de alianzas ya aprobadas que han sido readecuadas por el PAR (34) y formulados por el DETI (21 lograron

recibir transferencias de las 44).

De las 1.125 organizaciones de productores que firmaron convenio del financiamiento adicional, 1101 han solicitado recursos del financiamiento, de los cuales al 31 de junio de 2022 se han transferido \$US. 50.815.580 (acumulado), habiendo sufrido demoras por la reducción en la capacidad de contrapartes de las organizaciones de productores.

Estos montos incluyen las transferencias realizadas para el modelo 2 de asistencia técnica productiva.

## B.2. Subproyectos municipales

Esta cartera fue completada por el PAR II de 48 subproyectos comprometidos, se tienen 66 entregados al FPS para su evaluación y posterior ejecución.

| Producto              | No. Proyectos | No. Familias  | Comprometido EMPODERAR Bs. | Comprometido CP bs. | Comprometido Total Bs. | Ejecutado EMPODERAR Bs. | Ejecutado CP Bs.  | Ejecutado Total Bs. | %          |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|------------|
| RECEPCION DEFINITIVA  | 21            | 3.671         | 26.406.301                 | 8.582.159           | 34.988.460             | 26.166.822              | 8.522.289         | 34.689.111          | 99%        |
| RECEPCION PROVISIONAL | 3             | 507           | 2.475.900                  | 618.975             | 3.094.875              | 2.422.880               | 605.720           | 3.028.600           | 98%        |
| EJECUCION             | 36            | 6.404         | 41.914.708                 | 14.783.937          | 56.698.645             | 20.264.789              | 8.036.924         | 28.301.713          | 50%        |
| LICITACION            | 4             | 687           | 7.801.068                  | 1.577.116           | 9.378.184              | 0                       | 0                 | 0                   | 0%         |
| EVALUACION FPS        | 8             | 2.110         | 11.562.511                 | 3.277.563           | 14.840.074             | 0                       | 0                 | 0                   | 0%         |
| <b>Total general</b>  | <b>72</b>     | <b>13.379</b> | <b>90.160.489</b>          | <b>28.839.751</b>   | <b>119.000.239</b>     | <b>48.854.491</b>       | <b>17.164.933</b> | <b>66.019.423</b>   | <b>55%</b> |
| Total \$US.           | 72            | 13.379        | 13.142.928                 | 4.204.045           | 17.346.974             | 7.121.646               | 2.502.177         | 9.623.823           | 55%        |

### C.1. Estudios para mejorar la gestión del PAR.

En el presente periodo y en la **gestión 2023**, como periodo de cierre no se tienen consultorías programadas.

### C.2. Manejo del Proyecto.

A la fecha de cierre el proyecto no se encuentra en capacidad plena para el desarrollo de sus funciones.

La limitación central para el desarrollo normal de las actividades se debe al presupuesto y a las actividades de cierre.

### 5.3 Componentes, subcomponentes y objetivos del Proyecto de Alianzas Rurales

Las actividades programadas y presentadas en el punto anterior responden a los componentes y subcomponentes diseñados para la implementación del PAR II FA, están establecidas en el manual de operaciones y se presentan en el Anexo 1 mediante una copia del punto “4 Componentes” del referido manual.

El siguiente cuadro sistematiza los objetivos planteados por subcomponentes y los indicadores cuyo cumplimiento permitirá el logro de los objetivos de gestión.

#### Objetivos por subcomponentes para el cierre del Proyecto.

| Componente             | Sub componente                                                         | Objetivo de gestión                                                                                                          | Producto                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Apoyo institucional | A.1. Campaña de comunicación                                           | Pequeños productores, compradores y proveedores de insumos y servicios conocen las oportunidades presentadas por el proyecto | Eventos de capacitación (facilitación) para solicitar apoyo y financiamiento (% de mujeres participantes y # de eventos con mujeres)                                                                                                                       |
|                        | A.2. Formación de capacidades institucionales                          | Productores y compradores tienen apoyo para la conformación de sus de alianzas y la elaboración de sus planes.               | Planes de alianzas formulador y aprobados para su evaluación<br><br>Representantes de organizaciones de productores conocen los procedimientos para formular un plan de negocios con metodología participativa y administrarlos técnica y financieramente. |
|                        | A.3. Fortalecimiento de capacidades de proveedores y gobiernos locales | Proveedores de servicios locales apoyan a los productores en la formulación y ejecución de sus planes de alianzas.           | Consultores - Facilitadores con condiciones para la formulación de planes de alianzas.<br><br>Consultores - Acompañantes con condiciones para crear capacidades a los productores para la administración técnica y financiera de sus alianzas.             |
|                        | A.4. Evaluación de                                                     | Alianzas con planes                                                                                                          | Planes de alianzas evaluados y                                                                                                                                                                                                                             |

| Componente                    | Sub componente                                        | Objetivo de gestión                                                                                                                                                            | Producto                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | alianzas                                              | viables.                                                                                                                                                                       | aprobados para su financiamiento.                                                                                                                                                                                                         |
| B. Implementación de alianzas | B.1. Sub proyectos para organizaciones de productores | Las organizaciones de productores realizan adecuadamente las inversiones contempladas en el plan de alianza.                                                                   | Organizaciones de productores reciben transferencias de recursos<br><br>Organización de productores concluyen con el apoyo del Proyecto.<br><br>Alianzas apoyadas que cumplen sus metas comerciales en el marco de los acuerdos pactados. |
|                               | B.2. Sub proyectos municipales                        | Otros actores que contribuyen a la alianza (gobiernos locales, ONGs, asociaciones, otros proyectos) han contribuido para su funcionamiento.                                    | Obras de infraestructura pública concluidas                                                                                                                                                                                               |
|                               | B.3. Acompañamiento a las alianzas                    | Las OPPs han sido fortalecidas en su capacidad de gestión (rendición de cuentas, registros contables, procesos de adquisiciones, estrategias de mitigación social y ambiental. | Productores adquieren conocimientos para la administración técnica y financiera de sus planes de alianzas.                                                                                                                                |
| C. Gestión del proyecto       | C.1. Estudios                                         | Estudios identificados para mejorar la gestión del PAR II.                                                                                                                     | Estudios que pueden ser requeridos durante la ejecución del proyecto a lo largo de la gestión.                                                                                                                                            |
|                               | C.2. Manejo del Proyecto                              | Unidad operativa desconcentrada funcionando                                                                                                                                    | UCN, Unidades Operativas Departamentales y una Unidad Operativa Regional operan a capacidad plena.                                                                                                                                        |
|                               | C.3. Sistema de información pública                   | El sistema emite reportes oportunamente                                                                                                                                        | Sistema de información Pública operando.                                                                                                                                                                                                  |

El anexo 2 presenta el marco de resultados del proyecto y sus indicadores de resultados respectivos.

Cada una de las actividades programadas responde a los indicadores de procesos, resultados y los respectivos logros programados por indicador relacionado al ciclo de una alianza y al plan de implementación del Proyecto.

## 5.4 Presupuesto

La programación del Proyecto está orientada a concluir con las actividades del proyecto

Para ello, se tiene un presupuesto final que permitirá realizar las actividades programadas.

### Por categorías, Componentes y subcomponentes del proyecto

En base en los acuerdos existentes en el Convenio de Crédito y relacionado al presupuesto requerido para la presente gestión del proyecto con las categorías de gasto y los componentes o partes del manual de operaciones, se presenta el presupuesto por categoría y componente para la presente gestión:

#### Presupuesto por Categoría de convenio de crédito para la gestión 2023

El presupuesto del Proyecto también se puede expresar por componentes y subcomponentes, respondiendo a su diseño y el marco lógico. La programación a detalle de las actividades que responden a los subcomponentes se presenta en el Anexo 3 Plan de implementación.

| <b>Categorías de Gasto Convenio de Crédito 8735 - BO</b>       | <b>Total \$US.<br/>2023</b> |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Categoría 1 Apoyo institucional                                | 16.606                      |
| Categoría 2(a) Subproyectos de organizaciones de productores   | -                           |
| Categoría 2(c) Acompañamiento y fortalecimiento organizacional | -                           |
| Categoría 3 Gestión del Proyecto                               | 583.848                     |
| <b>Total</b>                                                   | <b>600.453</b>              |

Las programaciones de actividades responden a los indicadores de resultados previstos para el proyecto.

#### Presupuesto por Componentes y subcomponentes para la gestión 2023

| <b>Componente/ Subcomponente</b>                                  | <b>Presupuesto<br/>AIF Bs 2023</b> |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Apoyo Institucional</b>                                        | <b>113.914</b>                     |
| Campaña de comunicación                                           | 34.300                             |
| Formación de capacidades institucionales                          | 61.794                             |
| Fortalecimiento de capacidades de proveedores y gobiernos locales | 17.820                             |
| Evaluación de alianzas                                            | -                                  |
| <b>Implementación de alianzas</b>                                 | <b>-</b>                           |
| Subproyectos de organizaciones de productores                     | -                                  |
| Acompañamiento a la implementación de alianzas                    | -                                  |
| Subproyectos de AT regional                                       | -                                  |
| <b>Gestión de Proyecto</b>                                        | <b>4.005.197</b>                   |
| Estudios                                                          | -                                  |
| Manejo del Proyecto                                               | 3.821.349                          |
| Sistema de información pública                                    | 183.848                            |
| <b>Total general</b>                                              | <b>4.119.111</b>                   |

La programación de transferencias y desembolsos se presentan en el Anexo 3 del presente documento, los indicadores de resultados que se han programado lograr se presentan en el Anexo 4.

El presupuesto inscrito para el subcomponente de organizaciones de productores es Bs. 89.608.345 equivalente a \$US. 13.062.441, por lo que se reitera que se requerirá de una inscripción adicional de recursos para las alianzas de la tercera convocatoria (primera del financiamiento adicional) que hayan resultado como priorizadas para la firma de convenio. El monto estimado para estos recursos adicionales es de Bs. 36.340.950.-

Para lograr los resultados propuestos para cada subcomponente se han programado y presupuestado actividades mensualmente.

## **5.5 Estrategia de implementación.**

### **5.5.1 La organización del Proyecto.**

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:

- El sector público nacional promueve y facilita la conformación y realización de las alianzas, a través del Proyecto de Alianzas Rurales II.
- Los pequeños productores producen bienes y servicios en el área rural y están ubicados en las áreas seleccionadas por el PAR II. Los bienes y servicios pueden ser agropecuarios y no agropecuarios.
- El sector privado compra bienes y servicios de los pequeños productores del área rural seleccionada por el Proyecto y representa al mercado.
- Los Gobiernos Municipales, a través del FPS, apoyan las alianzas para la construcción de infraestructura de apoyo a la producción. 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, 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".

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

- a) Articular la ejecución de políticas y estrategias de la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural, coordinando con otros programas y proyectos del sector.
- b) Delegar a la Coordinación Nacional del Proyecto, la responsabilidad operativa de su ejecución, especificando en el convenio subsidiario y en la aprobación del POA.
- c) Aprobar el Manual de Operaciones del Proyecto, mediante resolución expresa.
- d) Firmar convenios interinstitucionales para la ejecución proyecto, con el FPS y los Gobernadores de los departamentos involucrados.
- e) Aprobar el POA y Asegurar la inscripción presupuestaria del Proyecto.

- f) Gestionar, conjuntamente la UCN-PAR II, enmiendas al Convenio de Crédito.
- g) Firmar contrato con el Coordinador Nacional del Proyecto, surgido de un proceso de selección realizado por empresa externa especializada.
- h) Conocer anualmente la evaluación realizada al Coordinador Nacional y al Equipo Técnico del Proyecto.

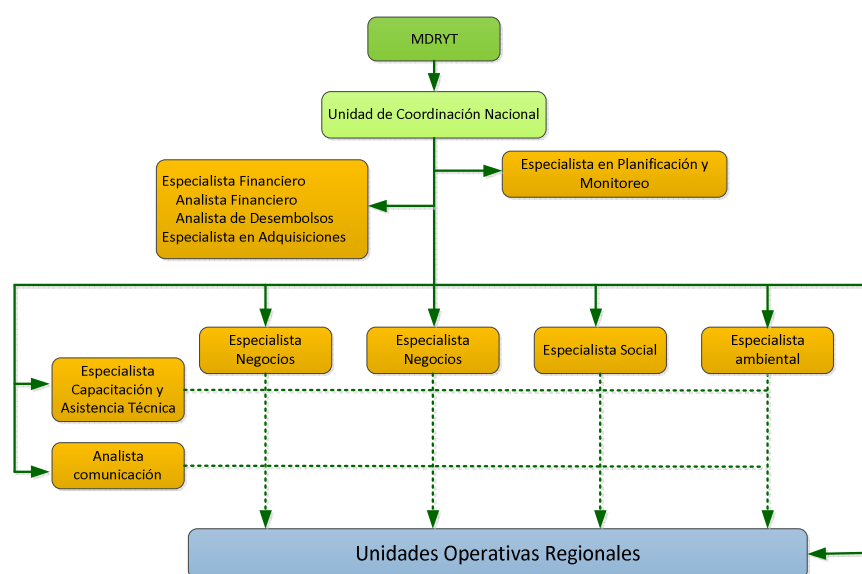
La Unidad de Coordinación Nacional del Proyecto de Alianzas Rurales II (UCN-PAR II), es una instancia desconcentrada del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRYT), se constituye en la Unidad Ejecutora Técnica del Proyecto, con la responsabilidad de coordinar, operar y administrar el proyecto a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

La UCN-PAR II, estará integrada por un coordinador y un equipo de especialistas técnico sectorial y otro territorial; asimismo, cuenta con especialistas en monitoreo y en comunicación. El área administrativa está integrada por especialistas en finanzas y otro en adquisiciones. El especialista en finanzas es apoyado por analistas en finanzas y otro en desembolsos. Todos los especialistas están bajo la dependencia del Coordinador Nacional y los analistas a través del especialista financiero.

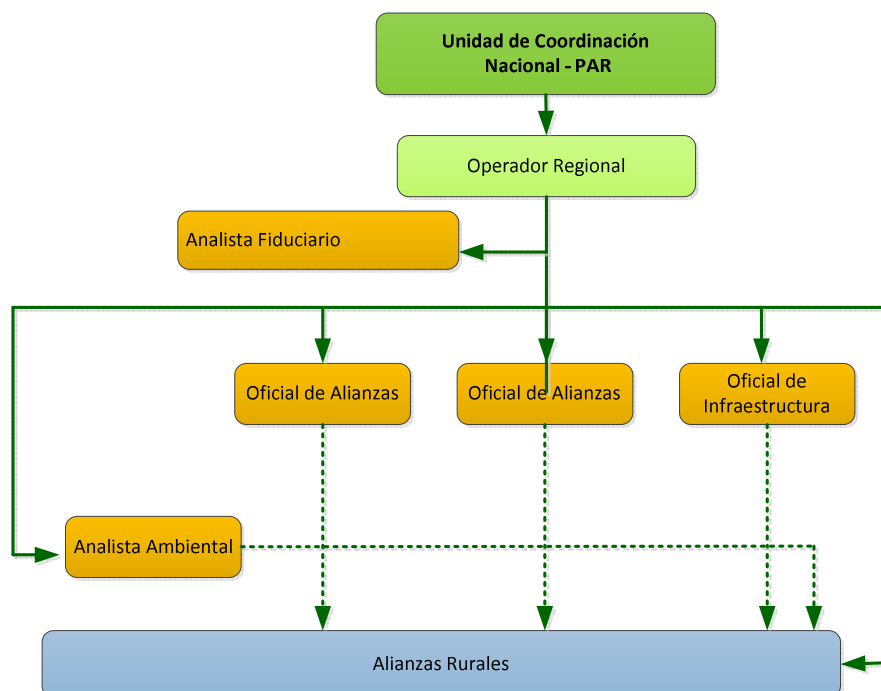
Las unidades de campo o Unidades Operativas Regionales (UOR's), están bajo tuición de las Direcciones Departamentales de Promoción Productiva o Desarrollo Económico de las Gobernaciones de Departamento, correspondiente. Disponen de una estructura técnica y de apoyo para ejercer la coordinación y ejecución del Proyecto en el ámbito de cada región, bajo la dependencia de la Coordinación Nacional y conformada por un operador como responsable, teniendo bajo su dependencia un equipo técnico de "oficiales de alianzas" encargado de promover las alianzas y la ejecución de los planes y sub proyecto de las alianzas, un analista social y uno ambiental; y un analista fiduciario encargado de la capacitación y supervisión en procesos de adquisición a miembros de las alianzas y en la ejecución financiera de la Unidad Operativa Regional.

Los organigramas se presentan a continuación:

### Organigrama de la UCN PAR



### Organigrama de las UOR PAR



Se observa que los organigramas representan a funcionarios con diferentes responsabilidades y nivel de decisiones, los que se interrelacionan entre sí, para lograr una relación funcional con otra instancia y sobre todo resultados o productos definidos de manera concreta y cuantificable.

En el caso de la Coordinación Nacional del Proyecto, la estructura define que las funciones y roles son interrelacionadas de acuerdo al caso, es decir, entre todos los especialistas y analistas que corresponda, no sólo es para mantener una relación funcional con las Unidades Operativas Regionales como otra instancia, sino también es para generar resultados específicos y concretos, bajo “responsabilidades y nivel de toma de decisiones también concretas”.

Para el caso de las Unidades Operativas Regionales la estructura define que las funciones y roles son también interrelacionadas y de acuerdo al caso, entre todos los especialistas y analistas que correspondan, además de mantener una relación funcional con los beneficiarios del proyecto, como otra instancia, también es para generar resultados específicos y concretos, bajo “responsabilidades y nivel de toma de decisiones también concretas”.

Se debe considerar que el alto grado de responsabilidad que tiene cada consultor con la transferencia de recursos a las Alianzas Rurales, no comparte ni delega, más al contrario está obligado a coordinar sus funciones para generar los resultados “aprobados” por el Coordinador Nacional del Proyecto.

Por lo tanto, los resultados logrados no responden de niveles jerárquicos lineales, más al contrario, los niveles son funcionales y está de acuerdo a cada tarea a desempeñar.

Como conclusión, la estructura matricial establecida en el Manual de Operaciones del Proyecto elimina niveles jerárquicos lineales, pero eleva el grado de responsabilidad en la toma de decisiones de los consultores en ejercicio buscando garantizar el cumplimiento de los resultados, bajo sanciones establecidas en su contrato.

### 5.5.2 Relacionamiento institucional

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>1</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:

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.

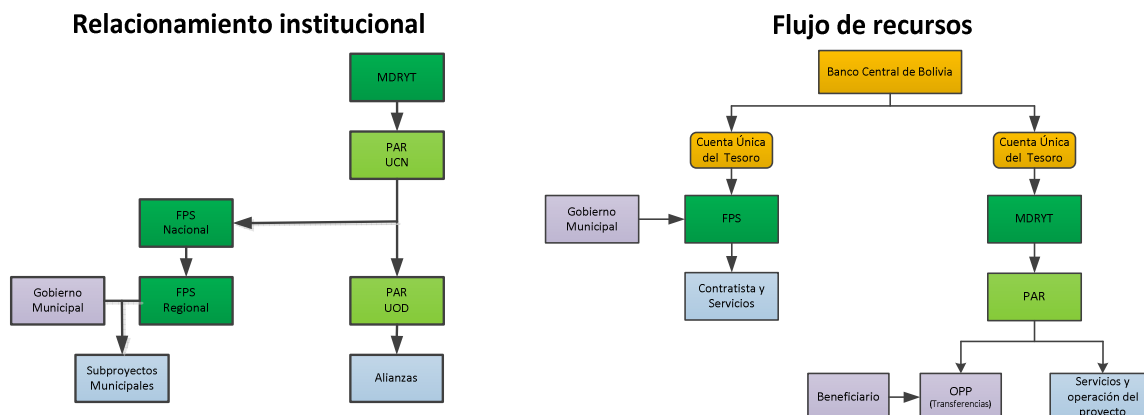
Para los municipios incluidos en una alianza aprobada que opten y justifiquen la inversión de subproyectos municipales:

- 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 cofinanciamiento 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.

---

<sup>1</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.

## Imagen: 1 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.

## 6. Monitoreo y Evaluación.

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.

### 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.                                                                                                                                                                       |

### Indicadores e instrumentos de monitoreo

Los indicadores por monitorear y enunciados para los niveles regionales y nacional, punto muestra la programación anual, acumulada y la ejecución también anualizada.

#### Monitoreo a Nivel Nacional.

Este nivel de monitoreo busca procesar la información regional del proyecto emitiendo los reportes finales de cada indicador por componente trimestral y anualmente, asimismo emitir reportes del aprendizaje institucional de la ejecución del proyecto generado en cada alianza rural y transmitida por el nivel regional.

#### Indicadores de Monitoreo para el nivel Nacional para la Gestión 2018.

| ¿Qué se va monitorear? | Indicadores (Valor inicial)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Instrumentos  |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Apoyo institucional    | <p># campañas de difusión por actores (productores, compradores y proveedores de servicios) implementadas con estrategia de género</p> <p># de eventos de capacitación para solicitar apoyo y financiamiento (% de mujeres participantes y # de eventos con mujeres)</p> <p># de acciones para generar encuentros entre productores y compradores.</p> <p># de solicitudes de alianzas evaluadas en gabinete.</p> | Reportes SIGG |

| ¿Qué se va monitorear?                         | Indicadores<br>(Valor inicial)                                                                                                                                                                                                         | Instrumentos                             |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 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                            |
| Administración 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 |

### Monitoreo a nivel regional.

El monitoreo de las unidades operativas regionales del proyecto se caracteriza principalmente por: procesar un conjunto de flujos de información provenientes de las alianzas rurales y el que se genera regionalmente tanto por los facilitadores, acompañantes y otros actores que intervienen.

### Indicadores de Monitoreo programado para el nivel Regional

| Que se va a Monitorear                          | Indicadores<br>(Valores iniciales)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Instrumentos                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                   |
| Implementación de alianzas rurales productivas. | % de OPPs que ejecutan inversiones en los plazos establecidos.<br><br>% de OPPs que ejecutan inversiones de acuerdos a sus planes de inversiones.<br><br>% de OPPs que ejecutan inversiones con los procedimientos acordados.<br><br>% de Opps que presentan rendiciones de cuentas y descargo satisfactorio.<br><br>% de OPPs que alcanzan especificaciones del producto (calidad, cantidad y tiempo) | Informes de seguimiento y gestión de las alianzas rurales.<br><br>Informes eventos de capacitación<br><br>Informes de eventos de capacitación<br><br>Informe de los eventos<br><br>Informes de eventos de capacitación |

| Que se va a Monitorear | Indicadores<br>(Valores iniciales)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Instrumentos                                  |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                        | # de alianzas que requieren apoyo de Gobiernos Municipales y otros actores.<br><br># de alianzas con inversión de Gobiernos Municipales y otros actores.<br><br># de miembros de organizaciones de productores que recibieron entrenamiento gerencial para el manejo de la alianza (desagregado por genero).<br><br>Nº de OPP que incorporaron a un Contador en sus costos de operaciones.<br><br># de productores que reciben entrenamiento para la evaluación financiera 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. | Informes de acompañantes<br><br><br>Convenios |
| Manejo del proyecto    | # de talleres de capacitación en monitoreo y evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Informes de los talleres                      |

### Monitoreo a nivel de Alianzas.

En la presenta gestión se programa por primera vez el monitoreo a nivel de alianza, como un ejercicio de auto aprendizaje, que se caracterizará por ser esencialmente participativo a través de mecanismos de decisión y concertación, considerando que la implementación de los planes de las alianzas rurales conlleva sus propios hitos. Es sobre estos hitos que se realizará el auto monitoreo por el mecanismo de decisión y concertación con base en el análisis de los resultados según metas e indicadores programadas en sus planes.

### Indicadores de Monitoreo para el nivel de Alianzas para la Gestión 2018

| Que se va a Monitorear                         | Indicadores<br>(Valores iniciales)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Instrumentos                                                    |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Implementación de Alianzas Rurales Productivas | Programación, ejecución y descargo de hitos.<br><br>Aportes de contrapartes comprometidos y ejecutados.<br><br>Incremento de los ingresos de los productores.<br><br>Incremento en el volumen comercializado al agente de mercado.<br><br>Incremento en el volumen producido.<br><br>Variaciones en el costo unitario promedio de producción. | Seguimiento a hitos/actividades<br><br>Reportes de acompañantes |

|  |                                                                                                     |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>Variaciones en el precio de venta al agente de mercado</p> <p>Asistencias técnicas recibidas</p> |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|