

**MINUTA DE EVALUACIÓN INTERMEDIA SOBRE
"PROYECTO DE DESARROLLO RURAL EN EL AREA DE ACHACACHI"
EN LA REPÚBLICA DE BOLIVIA**

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (denominada en adelante como "JICA") en Bolivia ha realizado la evaluación intermedia a través del trabajo de consultoría sobre: "el Proyecto de Desarrollo Rural en el Área de Achacachi" (denominado en adelante como "Proyecto").

La evaluación fue realizada con los siguientes propósitos:


- Confirmar el logro y los avances del Proyecto.
- Identificar los alcances y los obstáculos de las actividades.

Los consultores han realizado la evaluación del Proyecto a través de estudios, entrevistas correspondientes, elaborando el "Informe de Evaluación Intermedia" (denominado en adelante como "Informe"). Dicho Informe fue presentado a la Reunión Institucional del presente Proyecto, con asistencia de: Prefectura de La Paz, los Municipios de Achacachi y Batallas, AUPA (Asociación de Usuario del Proyecto Achacachi) y JICA. Todas las autoridades correspondientes han confirmado PDM y PO versión 2 modificados según los resultados y recomendaciones de la evaluación para la sostenibilidad exitosa y la extensión de logro del Proyecto y se firma en 5 originales de igual valor y contenido.

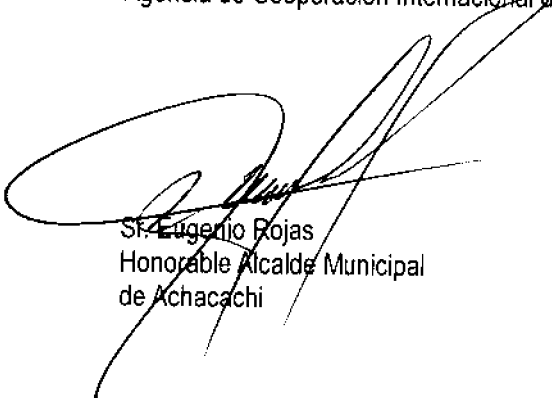
La Paz, 19 de Septiembre de 2007



Ing. Toshiyuki Ezuka
Director Representante Residente
JICA Bolivia
Agencia de Cooperación Internacional del Japón



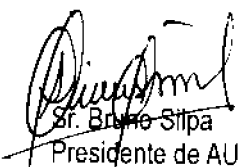
Dr. José Luis Paredes Muñoz
Prefecto y Comandante del
Departamento de La Paz
Prefectura de Departamento de La Paz



Sr. Eugenio Rojas
Honorable Alcalde Municipal
de Achacachi



Sr. Pasífico Huarcá
Honorable Alcalde Municipal
de Batallas



Sr. Bruno Silpa
Presidente de AUPA
Asociación de Usuarios del Proyecto Achacachi

DOCUMENTO ADJUNTO

1. Evaluación Intermedia del "Proyecto de Desarrollo Rural en el Área de Achacachi, Departamento de La Paz"
2. Nuevo PDM y PO (ver.2)

LR

ASC

J

N

“PROYECTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y RURAL SOSTENIBLE EN EL AREA DE ACHACACHI”

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
Prefectura del Departamento de La Paz

ESTUDIO DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

Efectuado entre el 27 de febrero y 16 de marzo del año 2007

47

RES

La Paz - Bolivia

J

d

CONTENIDO

I.	Introducción.....	4
	Antecedentes del proyecto.....	4
	Organización del Proyecto.....	5
II.	Alcance del estudio de evaluación.....	7
	Objetivo.....	7
	Alcance.....	7
III.	Métodos de evaluación utilizados.....	8
	Enfoque.....	8
	Metodología.....	8
	Duración del proceso de evaluación del proyecto.....	9
IV.	Revisión General del Proyecto.....	10
	Contexto.....	10
	Objetivos, metas y componentes.....	11
	Cambios en el diseño durante la implementación.....	12
V.	Resultados de evaluación.....	14
	Diseño.....	14
	Validez del diseño.....	14
	Ejecución.....	15
	Resultados alcanzados.....	15
	Evaluación de logros hacia el objetivo superior.....	15
	Evaluación de los logros hacia el objetivo del proyecto.....	16
	Evaluación de resultados.....	17
	Ejecución o implementación.....	24
	Desempeño.....	25
	Relevancia o Pertinencia.....	25
	Relevancia del proyecto respecto a las necesidades de la población meta.....	25
	Relevancia del proyecto respecto de las políticas nacionales.....	25
	Relevancia de los objetivos del proyecto con relación a las políticas departamentales y municipales.....	26
	Factores externos.....	28
	Efectividad.....	28
	Efectividad en función al costo.....	28
	Efectividad con relación al logro de los resultados y objetivos del proyecto.....	29
	Comportamiento de los supuestos.....	30
	Eficiencia.....	31
	Cobertura del proyecto.....	31
	Eficiencia de la organización.....	31
	Eficiencia en el uso de los recursos físicos, económicos y humanos.....	32
	Coordinación interinstitucional.....	33
	Eficiencia Técnica.....	34
	Señales de impacto.....	34
	Impactos en la actividad agropecuaria.....	34
	Impactos en la economía familiar y en las condiciones de vida de la población.....	35
	Impacto en el desarrollo de las capacidades locales y el capital social.....	36
	Señales de sostenibilidad.....	36

BSC

N

VI. Conclusiones.....	38
Relevancia y continuidad del proyecto.....	38
Ejecución	38
Componente Agrícola.....	39
Componente de ganadería bovina y producción de leche y derivados.....	39
Componente de Salud y Educación	39
Sostenibilidad	40
Impacto	40
VII. Recomendaciones.....	42
Relevancia y continuidad del proyecto.....	42
Ejecución	42
Componente Agrícola.....	44
Componente de ganadería bovina y producción de leche y derivados.....	44
Componente de Salud y Educación	45
Sostenibilidad	47
Impacto	47
VIII. Lecciones Aprendidas.....	48
IX. Documentos y Bibliografía Consultada.....	49
X. ANEXOS.....	52

4/11

BSS

J

n

ESTUDIO DE EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL “PROYECTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y RURAL SOSTENIBLE EN EL AREA DE ACHACACHI”

Carlos Lémuz Aguirre¹
Efraín Alarcón Bautista²

I. Introducción

- 1.1 El “Proyecto de Desarrollo Productivo y Rural Sostenible en el Área de Achacachi”(PDPRAA), iniciado en Julio del 2005, tiene por misión mejorar las condiciones de vida de los campesinos que habitan dentro de las 45 comunidades que comprenden el territorio de la Cuenca del Río Keka, para ello el proyecto contribuirá con acciones enmarcadas dentro del enfoque de Desarrollo Rural Sostenible, dirigidas a mejorar sus ingresos económicos y las condiciones que les proporcionen mayor estabilidad alimentaria y económica. Su ejecución esta enmarcada en un acuerdo de cooperación entre la Cooperación Técnica del Japón (JICA) y la Prefectura del Departamento de La Paz.

Antecedentes del proyecto

- 1.2 A partir de una gestión impulsada por el Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios el año 1995 ante autoridades y representantes del Gobierno del Japón, se logró que con su apoyo técnico (JICA) se implemente un ambicioso estudio denominado “Proyecto de Desarrollo Agrícola en el Área de Influencia de la Ciudad de Achacachi en el Departamento de La Paz”.
- 1.3 Consultoras Japonesas especializadas e ingenieros y técnicos del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA) y la Prefectura del Departamento de La Paz, trabajaron en la elaboración de este estudio que comprendía fundamentalmente el entorno inmediato de la Cuenca del Río Keka, involucrando a los municipios de Achacachi y Batallas de las Provincias Omasuyos y Los Andes respectivamente.
- 1.4 Sobre la base del estudio y las inversiones propuestas en él, el Gobierno Boliviano solicitó una cooperación financiera no reembolsable para ejecutarlas. Tras concretarse el apoyo financiero, JICA y un grupo de empresas consultoras japonesas implementaron, entre marzo del 2001 y finales del 2002, una serie de obras civiles como mejoramiento de caminos, edificación de puentes, y construcción de canalizaciones e infraestructura de riego. De manera complementaria la Prefectura de La Paz completó la construcción de 6 centros de capacitación, a partir de los cuales implementó el Proyecto de Generación y Transferencia de Tecnología, cuyo fin principal fue la investigación y la extensión agropecuaria.
- 1.5 A iniciativa de la propia prefectura y de la Asociación de Usuarios del Proyecto Achacachi se efectuaron una serie de talleres comunales participativos donde las comunidades involucradas expresaron su deseo de continuar con el proyecto iniciado el 2001, incorporando

¹ Consultor experto evaluador en temas Agrícola y Pecuario
² Consultor experto en temas de Salud y Educación

además nuevas demandas como, Desarrollo agrícola y pecuario, Salud y Educación entre las más importantes. Una respuesta positiva de parte del Gobierno del Japón se plasmó en la suscripción de las Minutas de Discusión 2004 y 2005 entre JICA y la Prefectura de La Paz, siendo la última la que sirvió para dar inicio a la segunda Fase del Proyecto bajo el esquema de la Cooperación Técnica del Japón; en ella se establecía un Plan Maestro y un PDM (ver Anexo 1) con cuatro componentes priorizados: a) Asistencia en Producción de Haba, b) Mejoramiento ganadero, c) capacitación en oficios técnicos y d) Atención básica en salud y mejoramiento de los comportamientos nutricionales.

- 1.6 En este sentido, el proyecto se propuso alcanzar el siguiente objetivo: "Productores campesinos mejoran sus condiciones de vida en las 45 comunidades que comprende el proyecto", estableciendo que esto podría lograrse a partir de la mejora sostenible en los ingresos económicos y las condiciones de estabilidad de los productores.

Organización del Proyecto

- 1.7 De acuerdo a lo definido en la minuta de discusión, la responsabilidad de lograr estos resultados sería de la Prefectura del Departamento de La Paz, quien ejecutaría el proyecto a través de una Unidad de Coordinación (UCPA) creada dentro de la dependencia directa de la Dirección Departamental de Desarrollo Productivo (DDDP), esta tarea sería apoyada por un asesor experto y técnicos especializados. El desempeño de esta unidad estaría supervisado por la propia Prefectura (DDDP) y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, asistido por un Comité de Coordinación Conjunta y un Comité Operativo (Ver Anexo 2).

- 1.8 Se establece que el proyecto tendrá la siguiente estructura:

a. Entidades Supervisoras:

Prefectura del Departamento de La Paz (Dirección Departamental de Desarrollo Productivo) y Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

b. Organización Responsable y Ejecutora del Proyecto:

Prefectura del Departamento de La Paz, Dirección Departamental de Desarrollo Productivo, Unidad de Coordinación del Proyecto Achacachi (UCPA) y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

c. Organizaciones que participarán activamente en la ejecución del proyecto:

Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

Gobierno Municipal de Achacachi.

Gobierno Municipal de Batallas

Universidad Católica Boliviana.

Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

Asociación de Usuarios del Proyecto Achacachi.

d. Instituciones importantes susceptibles de ser involucradas en la ejecución del proyecto como aliados estratégicos

APLEPO, APLA, CEDICOR, SENASAG, CIDAB, PLAN INTERNACIONAL, Hospital de Achacachi, Establecimientos educativos, etc.

El Plan Maestro también establece las funciones de las instituciones que participan en el proyecto:

- Prefectura de La Paz (Financiamiento, coordinación, ejecución y supervisión).
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (Financiamiento, ejecución y supervisión).
- Unidad de Coordinación del Proyecto Achacachi (PDLP-UCPA) (Coordinación, ejecución y supervisión).
- Instituto Nacional de Gastroenterología (Financiamiento, supervisión y ejecución).
- Gobierno Municipal de Achacachi (Financiamiento y supervisión).
- Gobierno Municipal de Batallas (Financiamiento y supervisión).
- Universidad Católica Boliviana (Investigación y supervisión).
- Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (implementación del ENDAR, y seguimiento del proyecto).
- Asociación de Usuarios del Proyecto Achacachi (Financiamiento, beneficiario y control social).

42

BSS

J

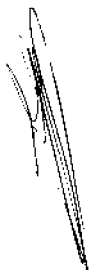
N

II. Alcance del estudio de evaluación

Objetivo

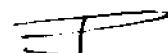
- 2.1 El objetivo general de la presente evaluación es ponderar la relevancia o pertinencia del proyecto con relación a su contribución a los fines del programa y los progresos que se han logrado conforme los objetivos planteados (en términos de efectividad y eficiencia). Se espera poder anticipar el curso de los posibles impactos así como efectuar consideraciones y recomendaciones preliminares sobre las condiciones de éxito del proyecto, es decir, los efectos, la sostenibilidad y la contribución del proyecto al desarrollo de las capacidades locales.

Alcance

- 2.2 La evaluación comprende el diseño del proyecto, la ejecución de sus componentes, la valoración del desempeño y la verificación de sus inversiones. A partir de estos elementos se estructuran las conclusiones, recomendaciones, identificación de buenas practicas y directrices estratégicas de implementación de las recomendaciones.
- 2.3 Dadas las características de los cuatro componentes: Agricultura, ganadería, salud y educación, el equipo de evaluación estuvo conformado por dos evaluadores expertos en temas productivos y de desarrollo humano, de tal manera que los dos primeros componentes sean atendidos exhaustivamente por el especialista en temas productivos y los dos últimos por el especialista en aspectos de Desarrollo Humano. Sin embargo, dada la naturaleza integral del proyecto, las constataciones generales, las conclusiones y las recomendaciones son producto de un trabajo conjunto.
- 2.4 La pregunta principal de la evaluación es ¿esta el proyecto funcionando satisfactoriamente en razón de los resultados obtenidos, el desempeño de la ejecución y los actores involucrados? 
- 2.5 La evaluación contempla también como objeto de análisis a las siguientes instituciones y organizaciones:
- Entidad ejecutora (Prefectura del Departamento de La Paz)
 - Beneficiarios y organizaciones de beneficiarios (Familias beneficiadas con la acción del proyecto)
 - Organizaciones públicas relacionadas (Ministerio de Desarrollo Rural Agropecuario y Medio Ambiente, Gobiernos Municipales de Achacachi y Batallas)
 - Otras organizaciones relacionadas (Universidad Católica Boliviana, Universidad Mayor de San Andrés, Hospital de Achacachi, Hospital Gastroenterológico Boliviano – Japonés, Centro de Educación de Adultos de Avichaca, Central Agraria, etc.)









III. Métodos de evaluación utilizados

Enfoque

- 3.1 La presente evaluación puede ser definida como independiente y de medio término, por lo cual obedece a fines formativos, es decir de identificar los logros y debilidades de su implementación, comprobar la eficiencia y eficacia de su proceso de ejecución y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados a fin de alcanzar el objetivo superior del proyecto.
- 3.2 Para llevar adelante esta evaluación se consideró emplear los siguientes tres métodos básicos: El examen de la documentación del proyecto, la implementación de talleres participativos con los involucrados y las misiones o visitas de campo. En este sentido, sobre la base de investigaciones de campo, se combinaron en mayor proporción indagaciones documentales y eventos de retroalimentación con los involucrados a través de Talleres participativos.

Metodología

- 3.3 La metodología empleada instrumentó el proceso de evaluación en tres macro etapas de trabajo:
- 3.4 Relevamiento de Información: En esta etapa se revisó y analizó toda la documentación importante, pertinente y accesible a los evaluadores y los propósitos de la evaluación. De esta manera se tuvo acceso a las minutas de discusión, el plan maestro, los estudios previos a la implementación de las fases 1 y 2 del proyecto, el informe de gestión 2005-2006 del coordinador de JICA, el Plan Operativo anual 2005-2006, el Plan de ejecución del Proyecto 2005 – 2008 de la Prefectura del Departamento de La Paz y JICA, los informes técnicos de consultoría, los informes de gestión de los técnicos, las publicaciones técnicas del proyecto y otras auspiciadas por JICA, el documento del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno 2006 – 2011, los Planes de Desarrollo Municipal de los municipios de Batallas y Achacachi, el Plan de Desarrollo departamental de la Prefectura del La Paz y los informes de seguimiento a la gestión de proyectos SGP del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), además de los archivos de correspondencia de la contraparte nacional del proyecto.
- 3.5 Como complemento a la información secundaria, se llevó adelante una serie de entrevistas con los responsables y ex – responsables de la coordinación, los técnicos del proyecto y asesores de JICA en el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente. De la misma manera, se efectuaron 3 reuniones – taller en campo con los productores y directivos de los Centros de Revitalización Comunal y Centros de Área en las localidades de Chachacomani, Cala cala y Belén, así como una reunión ampliada con la directiva de la Asociación de Usuarios del Proyecto Achacachi (AUPA) y una visita a la Feria de Exposición e intercambio de experiencias productivas denominada "Día de Campo". Cada una de las reuniones – taller, visitas y entrevistas de campo tuvieron duraciones de entre 2 y 4 horas.

- 3.6 Dado que el proyecto esta estrechamente ligado a la demanda de exportadores de haba y productores de leche y derivados, se concertó y sostuvo reuniones con responsables de las empresas ASCEX y SOALPRO, con quienes el proyecto tuvo relaciones comerciales.
- 3.7 En el área social, destacamos las entrevistas con el Alcalde de Achacachi, el Gerente de Red de Salud de Achacachi, representantes de CEA-AVICHACA, entre los más importantes.
- 3.8 Sistematización y Análisis de la Información: En esta etapa se organizó, discriminó, seleccionó y articuló la información recopilada, afín de establecer un marco general y específico de la situación del proyecto, tomando en cuenta la planilla de evaluación proporcionada por los patrocinadores (ver Anexo 3), el cuadro marco de evaluación (ver Anexo 4), los indicadores del diseño propuestos por JICA y la documentación de diagnóstico y planificación elaborada por la Coordinación y el equipo de preparación del Estudio de factibilidad para el Desarrollo Agrícola en el área de Achacachi.
- 3.9 Evaluación del Proyecto: La valoración del desempeño del proyecto se efectuó en el marco de cinco criterios básicos: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad, ampliándose valoraciones sobre la validez del diseño, la ejecución o proceso de implementación del proyecto y la de verificación de la inversión real.
- 3.10 Una de las limitaciones que acusa la presente evaluación es la carencia de un estudio de línea de base con la cual contrastar los resultados obtenidos o tener una referencia directa para los indicadores de resultado, de efecto y de impacto. No obstante ha sido recuperada información proveniente del Estudio de factibilidad para el Desarrollo Agrícola en el Área de Achacachi, Departamento de La Paz, elaborado en 1997, además de información contenida en los PDMs de Achacachi y Batallas e información del Plan de Ejecución del Proyecto de Desarrollo Productivo y Rural Sostenible en el Área de Achacachi 2005-2008, elaborado por la Prefectura del Departamento de La Paz.

Duración del proceso de evaluación del proyecto

- 3.11 La evaluación se implementó entre el 11 de febrero y el 17 de marzo del 2007

IV. Revisión General del Proyecto

Contexto

- 4.1 El área de influencia del proyecto cubre el sector más poblado de la segunda sección de la Provincia Omasuyos, que comprende el municipio de Achacachi. Cerca de 37.000 habitantes establecidos en 6.610 familias y 53 comunidades de la Cuenca del Keka, representan casi el 50% de todo el municipio. Un 93.3% de la población de esta región se halla dentro de la línea de pobreza y poco más del 47% se halla en condiciones de indigencia; la esperanza de vida al nacer es de 59.4 años (la cifra nacional es de 63.3 años), el promedio de escolaridad alcanza a 5.3 años y la tasa de alfabetización de adultos es del 74.9%.
- 4.2 La tasa de mortalidad infantil (2001) asciende a 75.88 por cada 100 nacidos vivos, el porcentaje con bajo peso al nacer es de 0.74 y el índice de prevalencia de desnutrición global en menores de 2 años es de 0.41. En cuanto a los sistemas de salud, el municipio de Achacachi cuenta con 37 personas que trabajan en salud y 47 camas por cada 10.000 habitantes (INE 2005).
- 4.3 En cuanto a servicios básicos sólo un 44% tienen agua por cañería, 47% cuenta con energía eléctrica y apenas 38% cuenta con baño o letrina. Las tasas son aún menores si se exige del promedio a la población urbana de Achacachi (INE 2005).
- 4.4 En promedio³, en la cuenca Alta la tenencia de tierras es de 2 a 4 has por familia mientras que en las cuencas Media y Baja el promedio es de 1.5 a 3 has. Siendo además que al menos un 80% de las familias de la región no poseen más de 1.5 has. De la misma manera, en 1997 se contabilizó que en la zona del proyecto existían 13250 cabezas de ganado vacuno, de las cuales 5970 eran vacas lecheras. Al inicio del proyecto, para un total de 30 comunidades en la región de influencia ganadera del proyecto, la tenencia promedio de ganado era de 1.26 cabezas por familia⁴.
- 4.5 El Plan de ejecución del proyecto 2005-2008 resume la situación técnica, económica y social del componente pecuario antes de la intervención efectiva del proyecto en la Tabla 1

TABLA 1

RESUMEN DE LA SITUACION DE LA ACTIVIDAD PECUARIA A LA ENTRADA DEL PROYECTO

FACTOR	SITUACIÓN ACTUAL		
	BAJA	MEDIA	ALTA
N° promedio de cabezas/familia	4	5	6
Vida productiva (años)	9	9	7
N° de vacas en producción/familia	4	3	1
Producción de leche total (familia/año)	1800	1100	600
Producción media de leche (Lt/día/vaca)	5	3	2,5

³ Estudio de Factibilidad para el Desarrollo Agrícola en el Área de Achacachi, ANEXOS (1997)

Plan de Desarrollo Municipal de Batallas (2000)

⁴ Plan Anual Operativo 2005-2006, pag12

Razas de ganado bovino	Holstein	Holstein criollo	Criollo Pardo Suizo
Derivados lácteos	Queso criollo, yogurt	Queso criollo	Queso criollo
Destino de la producción de leche	PIL, Delicia	PIL, elab. queso	Elaboración de queso
Destino de la producción de queso	Intermediario	Intermediario	Intermediario
Destino de la producción de yogurt	Intermediario	-	-
Precio de venta de la leche (Bs/lt)	1,5	1,5	-
Centros de venta de los productos	Achacachi	Achacachi	Chachacomani, Kerani
N° de inseminadores.	1	1	-
N° de promotores en sanidad animal.	5	-	-
N° de módulos lecheros	5	3	-
N° de asociaciones de productores	4	2	-

Fuente: Plan de Ejecución del Proyecto 2005-2008, Prefectura del Departamento de La Paz - JICA

Objetivos, metas y componentes

- 4.6 El Plan Maestro elaborado en mayo del 2005 se proponía como objetivo superior lograr que "Productores campesinos mejoren sus condiciones de vida en las 45 comunidades que comprende el proyecto", estableciendo que esto podría lograrse a partir de la mejora sostenible en los ingresos económicos y las condiciones de estabilidad de los productores.
- 4.7 Los objetivos y resultados formulados por el Gobierno Boliviano y la Cooperación Técnica Japonesa se han mantenido sin modificación a lo largo de la ejecución del proyecto:
- e. La producción de haba en las fincas de los beneficiarios se incrementó a través de la investigación participativa y la adopción de semilla certificada
 - f. La producción de leche en los hatos de ganado bovino lechero de los líderes comunales se ha incrementado a través de la investigación participativa, mejoramiento genético, mejora de la producción de forrajes y capacitación en el manejo de los animales
 - g. Se ha incrementado la producción a través de la adopción de oficios técnicos y la capacidad de los beneficiarios
 - h. Mejoramiento del nivel de salud en los comunarios del proyecto.
- 4.8 Componente Agrícola: Destinado a impulsar el desarrollo de la producción de haba de exportación a través de a) El cambio del ecotipo tradicional de cultivo de haba criolla por la variedad mejorada Gigante Copacabana, promoviendo con ello el rápido incremento del área cultivada, la calidad y rendimiento del producto; b) La producción de semilla certificada de haba gigante Copacabana para consolidar la sostenibilidad del ecotipo introducido y asegurar el abastecimiento local de la demanda de semilla; c) El desarrollo de investigaciones participativas destinadas a adaptar, mejorar, desarrollar y difundir tecnología para la producción de haba mejorada; d) La capacitación en producción de haba a fin de transmitir técnicas y buenas prácticas en la producción y manejo del cultivo de haba para exportación; y e) Apoyar y capacitar a los productores y sus asociaciones para la comercialización local y de exportación. Su implementación esta exclusivamente a cargo del equipo técnico del proyecto

- 4.9 Componente pecuario: dirigido a desarrollar la ganadería bovina, producción y diversificación de forraje, lechería, derivados lácteos y mejoramiento genético del ganado, para ello el proyecto ha establecido a) actividades de asistencia técnica, investigación participativa, capacitación y servicios de inseminación artificial y manejo de ganado lechero mejorado; b) la producción de forraje mejorado reemplazando paulatinamente el forraje criollo tradicional por nuevas especies probadas y adaptadas localmente; c) implementación de servicios de sanidad animal, capacitación de productores, formación de promotores y ejecución de campañas de vacunación y desparasitación, y d) La promoción, capacitación de productores, implementación de unidades de transformación de derivados lácteos y fortalecimiento de las asociaciones para la comercialización. Este componente se ejecutó de manera directa por el equipo del proyecto en coordinación con la Universidad Católica de Batallas, la Asociación de Productores Lecheros de la Provincia Omasuyos y la Asociación de Productores Lecheros de Achacachi.
- 4.10 Componente de educación: diseñado con el propósito de promover herramientas básicas, alternativas o complementarias para el desarrollo del sistema productivo local, teniendo como principales pivotes: a) La capacitación en oficios técnicos; y b) La capacitación en computación y la alfabetización de jóvenes y adultos. Este componente se ejecutó a través del Centro de Educación de Adultos de Avichaca en coordinación con las organizaciones de beneficiarios y el equipo técnico del proyecto.
- 4.11 Componente salud: Dirigido a promover mejores condiciones de salud y nutrición entre los la población de productores agropecuarios de la región de influencia del proyecto a través de: a) campañas de educación y asistencia médica básica general y b) campañas y capacitaciones de salud y nutrición. Su ejecución esta bajo la responsabilidad del Instituto de Gastroenterología y el Hospital de Achacachi.
- 4.12 De manera transversal a todos los componentes principales se identifica los componentes de a) Gestión de Riego, b) Fortalecimiento organizacional y c) Comercialización.

Cambios en el diseño durante la implementación

- 4.13 El proyecto no acusó cambios en su diseño sino adecuaciones operativas acordadas por los responsables principales de las las entidades técnica-financiera y ejecutora⁵. Algunos de los cambios más importantes fueron:
- i. La Coordinación del Proyecto pasó a cargo de JICA, quien asumió la responsabilidad por los resultados del proyecto.
 - j. El puesto de Coordinador de Proyecto a cargo de la prefectura, fue restringido al de administración y seguimiento de la ejecución del proyecto, con dependencia de línea de la Dirección Departamental de Desarrollo Productivo de la Prefectura
 - k. Se reestructuró el equipo técnico del proyecto, primeramente prescindiendo del Técnico de sistemas y el Técnico en gestión de Riego⁶ y luego incorporando un Técnico en agroindustria, un Responsable de Gestión y un Asistente de Coordinación.

⁵ Enmienda al Acta de Discusión de fecha 27 de mayo del 2005 para el Desarrollo Productivo Rural Sostenible en el Área de Achacachi, 15 de febrero del 2006

⁶ Acta de reunión entre la Dirección de Desarrollo Productivo y Representantes de AUPA, 16 de febrero del 2006

- I. Tanto el Comité de Coordinación Conjunta como el Comité Operativo no llegaron a formalizarse ni operar según el diseño del Plan Maestro.

42

PSC

✓

J



V. Resultados de evaluación

Diseño

Validez del diseño

- 5.1 La presente evaluación ha observado algunos aspectos importantes, en el marco general del diseño del proyecto, que no están correctamente elaborados dentro de la Matriz de Diseño del proyecto (ver Anexo 1):
- a. El objetivo superior o fin al que el proyecto desea contribuir esta formulado a manera de un propósito, cuyo resultado guarda una exclusiva y directa relación de causa – efecto con el objetivo del proyecto, lo cual no representa la realidad, ya que el objetivo superior excede los alcances del objetivo del proyecto. El enunciado debería efectuarse en infinitivo (Ejm: contribuir a mejorar las condiciones de vida en las 45 comunidades que comprende el proyecto) para que haga explícita la magnitud de la diferencia de los logros del proyecto con relación al problema de desarrollo al cual desea contribuir.
 - b. El objetivo del proyecto guarda bastante claridad en cuanto al fin u objetivo superior al que se quiere contribuir, refleja un efecto directo cuyo logro contribuirá a alcanzarlo. En general guarda coherencia con el propósito central del proyecto o fin. Sin embargo este no incluye en su enunciado aspectos específicos de salud y educación, lo cual le resta precisión con relación a los resultados o componentes formulados.
 - c. Los resultados no guardan la suficiente coherencia con el propósito del proyecto debido a que la lógica de causa y efecto es parcial y relativa⁷, además que no existe homogeneidad en la profundidad y detalle de cada uno de ellos, que en el caso de salud y educación es poco realista o demasiado ambiciosa⁸.
 - d. En este mismo sentido las actividades son mucho más coherentes para los aspectos agrícola y pecuario que para salud y educación, donde se prescinde nuevamente de la condición de causa y efecto.
 - e. Observamos que los condicionamientos o factores externos son apropiados para actividades pero carecen de precisión para componentes.
 - f. La formulación de indicadores es imprecisa, dado que no existe un conjunto de datos de referencia para casi todos los enunciados: a) El indicador del objetivo superior no cumple con contenido de calidad, cantidad y tiempo. b) los indicadores de objetivo de

lp

⁷ Por ejemplo *Los ingresos económicos y las condiciones de estabilidad mejoran como efecto del incremento en la producción de haba con semilla certificada, la producción de leche en los hatos de ganado bovino de los líderes comunales, el incremento de la producción a través de la adopción de oficios técnicos y capacidad técnica de beneficiarios y el mejoramiento del nivel de salud en los comunarios del proyecto; si las condiciones climáticas en el área del proyecto no tienen variaciones extremas, la asignación de recursos económicos, materiales y humanos es oportuna y los comunarios cumplen con las contrapartes.* Aquí, el elemento conector más importante para ligar producción e ingresos es el mercado, el cual se omite en la formulación del objetivo del proyecto, los resultados y las condicionantes.

⁸ El objetivo de oficios técnicos resulta muy ambiguo, pues sus premisas están relacionadas con aspectos de capacitación y sus resultados son mas bien de producción, sin mediar en ello coherencia lógica, pues la producción depende de mayor número de factores que sólo el recurso humano capacitado.

BSC *V*

proyecto carecen de dato base y no existen condiciones factibles de medición. En el caso del objetivo de salud, no indica un factor medible ni accesible para verificar la mejora de salud. c) El indicador de resultado 1 (componente haba) no tienen dato base ni atributos de calidad y tiempo; y d) El resto de los resultados adolecen de atributos de dato base, calidad y tiempo. Esta es con seguridad la debilidad más importante en el diseño del proyecto.

- 5.2 Las observaciones descritas, nos permiten concluir que una de las principales debilidades del proyecto radica en su diseño inicial, lo cual repercutirá – como analizaremos más adelante – en la ejecución del proyecto, e incluso en la presente evaluación intermedia.

Ejecución

Resultados alcanzados

Evaluación de logros hacia el objetivo superior

- 5.3 Metodológicamente, la evaluación intermedia- implementada en un momento cualquiera de la ejecución del proyecto - esta destinada a valorar los logros que el proyecto ha conseguido con relación a los resultados buscados en cada uno de sus componentes, y como este estado de avance repercute en el logro del objetivo central del proyecto. El efectuar una valoración confiable y cuantitativa de cómo el proyecto esta contribuyendo - en su generalidad - al logro del objetivo superior no es aún posible al nivel de información disponible. No obstante, en este y el siguiente acápite, introducimos una apreciación exploratoria de cómo algunos logros del proyecto estarían contribuyendo al objetivo superior y de proyecto.
- 5.4 Objetivo superior: ***“Productores campesinos mejoran sus condiciones de vida en las 45 comunidades que comprende el proyecto”***, cuyo logro debe verificarse a partir de su indicador: ***“se incrementa los ingresos económicos y del nivel de salud de los campesinos”***.
- 5.5 Este indicador no puede valorarse en función a un solo dato puntual o circunstancial, sino sobre la base de un cambio positivo en la tendencia de los ingresos y del nivel de salud de los productores, lo cual sólo es posible a partir de una muestra cronológicamente significativa.
- 5.6 Como referencia, podemos ver que el valor monetario del ingreso neto que se obtiene del cultivo de haba Copacabana con relación al cultivo tradicional de haba criolla es de \$us 69 por hectárea⁹, que podría interpretarse como una mejora en el ingreso del productor promovida por el proyecto. En términos porcentuales es 86% superior al ingreso neto que se obtenía en 1997. Este dato, más los beneficios netos por efecto de las mejoras obtenidas del incremento de la producción de leche¹⁰ y la venta de derivados lácteos nos puede acercar a los beneficios marginales globales obtenidos por el proyecto hacia el objetivo de mejorar los ingresos de la población objetivo.

⁹ Este valor es calculado a partir de los datos de producción 2005-2006 de grano seco de haba Gigante Copacabana Anexo 5 e información del Estudio de Factibilidad para el Desarrollo Agrícola en el Área de Achacachi, Anexo E, JICA 1997, Pág. E52: Utilidad neta V. Copacabana Bs 1193.68 (\$us 149.21) y Utilidad Neta variedad criolla Bs 609 (\$us 80.13; Tc 7.6), Diferencia \$us 69.07.

¹⁰ Producción media de leche 2005(lt/día-vaca): C. Baja: 5 . C Media :3 y C. Alta: 2.5.(Plan de Ejecución del Proyecto 2005-2008, Prefectura – JICA) Producción de leche 2006 en grupo de seguimiento (Lt/día-vaca) : C. Baja: 7, C. Media: 7 y C. Alta: 2.7 (Informe Final Gestión 2006: R. Bazan)

- 5.7 En cuanto a la contribución que el proyecto esta haciendo para alcanzar el objetivo superior a partir de su incidencia en aspectos de capacitación en oficios técnicos y alfabetización, tenemos que el aporte más importante esta en el trabajo realizado para desarrollar habilidades productivas para promover alternativas de autoempleo. En este sentido, los alumnos de estos cursos, que a febrero del 2007 produjeron mas del 100 % respecto a la producción del 2004¹¹, logrando vender poco mas del 60% de su producción, lo que puede haber significado un relativo incremento en sus ingresos corrientes.
- 5.8 Con relación a lo anterior, los datos mencionados nos permiten estimar que los participantes, principalmente mujeres, que fueron capacitadas en oficios técnicos estarían generando **ingresos adicionales (no tradicionales)** los cuales si fueran invertidos en su bienestar mejoraría su calidad de vida.
- 5.9 Hasta la fecha solo fueron capacitados 168 participantes de 900 programados, que comparados con la población total beneficiada, principalmente mujeres, veremos que apenas cubre al 0.46% de los habitantes del área de influencia del proyecto, es decir que su impacto sólo llega a un conjunto muy pequeño de beneficiarios, que sin embargo, por la dinámica de producción, principalmente en Belén, permite ser optimista con el nivel de emprendimiento que se puede alcanzar hacia el futuro.
- 5.10 En cuanto a la mejora de salud que esta inmerso en el indicador del objetivo superior, el proyecto ha podido contribuir de manera tan insignificante, que sería prácticamente imposible de medir, solo se puede indicar que apenas se tuvo un promedio general del 12.45 % de avance en las actividades programadas, con un presupuesto ejecutado de apenas el 1.39%. Este hecho representa en la actualidad un déficit muy grande en el trabajo desarrollado que repercute negativamente en el logro del objetivo superior del proyecto.

Evaluación de los logros hacia el objetivo del proyecto

- 5.11 El objetivo del proyecto indica: *"Mejorar los ingresos económicos y las condiciones de estabilidad a través de un enfoque de desarrollo rural sostenible"*. Sus indicadores son:
- Los beneficiarios del proyecto incrementaron sus ingresos: productores de haba en 150%, productores lecheros en 40% y de oficios técnicos en 30%*
 - 180 beneficiarios fueron alfabetizados*
 - 2500 personas asistidas mejoran sus condiciones de salud*
- 5.12 Los indicadores de objetivo de proyecto no pueden ser evaluados en su integridad pues, al margen de carecerse de una línea de base del proyecto, no se cuenta con información confiable respecto a los volúmenes de producción y venta de leche y/o derivados lácteos, utilidades de venta de productos elaborados en las actividades de capacitación en Oficios técnicos, e incluso resultados económicos finales de la venta de haba seca y en vaina en las dos gestiones del proyecto Adicionalmente existe la dificultad de contar con información

¹¹ Se considero la producción estimada del primer grupo, año 2004, que en estricto rigor fue una prueba piloto que antecedió al proyecto Achacachi

confiable, ordenada y sistematizada del trabajo que realiza el proyecto en cada uno de sus componentes¹².

- 5.13 De manera prospectiva, se puede estimar el grado de avance del componente agrícola, toda vez que se cuenta con el dato aproximado del ingreso neto de 80.13 \$us/ ha, resultado de la siembra de haba criolla el año 1997, y de 149.20 \$us/ha para este mismo ítem en variedad Copacabana. El logro estimado estaría en el orden del 86.19 % sobre el valor de referencial de 1997
- 5.14 Respecto al componente de educación vemos, por ejemplo que en el tema de alfabetización, apenas se ha avanzado en un 24 %, dado que de 360 personas programadas, solo 88 personas están aún en proceso de ser alfabetizadas, lo cual representa un rezago en la dinámica del proyecto y el logro de su objetivo central. El trabajo fue iniciado el 2006 y está a cargo de CEA-AVICHACA. Según los indicadores del objetivo del proyecto, conviene - también- analizar el incremento de ingresos económicos en el trabajo de oficios técnicos, este indicador si bien logro un avance en más del 100 % podría estar en cuestión si analizamos que la calidad de la mano de obra de la mayoría de las participantes es todavía de bajo nivel, dado el elevado número de fallas identificables en gran parte de los productos terminados,
- 5.15 El componente con mayor rezago, es el de salud, cuenta apenas con un avance del 12.45 % y es el que mayores problemas acusa en su ejecución, dado que no tuvo una estrategia clara de ejecución a no haberse concretado acciones coordinadas con las diferentes instituciones especializadas en el área de salud con las que debía implementarse. No obstante, haber capacidad suficiente para movilizar recursos (humanos, técnicos y financieros). La mayor debilidad en el trabajo de este tema radica en la ausencia de estrategias de difusión y promoción de las campañas, así como de la carencia de planificación para la cobertura territorial y acceso a las comunas más alejadas y tampoco se cuenta con un perfil epidemiológico de las comunidades a las que debe atender. La atención de pacientes apenas llegó al 10 % y solo se realizaron 2 de las 6 campañas programadas, con un tiempo efectivo de atención muy limitado, pocas especialidades y centralizado en la capital del municipio y poblaciones cercanas.
- 5.16 Finalmente, es necesario que para la medición de los logros del objetivo del proyecto se cuente con indicadores más específicos, medibles, realizables y referidos a un rango de tiempo y dato base. Esto ayudará significativamente a definir lineamientos y acciones para el monitoreo de la fase final del proyecto y las futuras evaluaciones de efecto e impacto del proyecto

Evaluación de resultados

5.17 Los resultados esperados por el proyecto son:

- a. *Componente Agrícola: La producción de haba en las fincas de los beneficiarios se incrementó a través de la investigación participativa y la adopción de semilla certificada*

¹² Es necesario declarar que el acceso y disponibilidad de información confiable para los componentes de educación y salud fue un problema constante para el equipo evaluador, como ejemplo de lo señalado, podríamos mencionar que existe un informe de la consultora Sonia Saire, que se desempeñó como técnico en fortalecimiento organizacional gestión 2006, donde la información contenida en sus informes es totalmente contradictoria con la planilla proporcionada y los informes técnicos del Coordinador del Proyecto.

- b. Componente pecuario: *La producción de leche en los hatos de ganado bovino lechero de los líderes comunales se ha incrementado a través de la investigación participativa, mejoramiento genético, mejora de la producción de forrajes y capacitación en el manejo de los animales*
 - c. Componente educación: *Se ha incrementado la producción a través de la adopción de oficios técnicos y la capacidad de los beneficiarios*
 - d. Componente salud: *Mejoramiento del nivel de salud en los comunarios del proyecto.*
- 5.18 Tomando como base el cumplimiento en la ejecución de las actividades programadas por el proyecto, se puede establecer que el avance general al logro de sus resultados ha sido razonablemente satisfactorio (ver Tabla 2), toda vez que un 37.1% de las actividades se halla con un avance mayor al programado y 17.7% están dentro del cumplimiento esperado, lo cual implica que hasta un 54% de las actividades programadas acusan un avance superior o igual al 50%. Los componentes con mayor número de actividades avanzadas son los de agricultura y ganadería, en los que el 61% de las actividades pasaron del 50% de avance y 32% alcanzó el 100%. No obstante, aclaramos que el simple cumplimiento de las actividades no garantiza que el resultado haya sido logrado.

Tabla 2: Distribución de las actividades del proyecto según su grado de avance

Componentes	Rango del grado de avance				TOTAL
	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%	
Componente Agrícola	2	2	5	8	17
Componente Pecuario	6	8	6	10	30
Componente de Educación	4	1	0	5	10
Componente de Salud	4	1	0	0	5
TOTAL	16	12	11	23	62
Distribución del avance según rangos (%)	25.8%	19.4%	17.7%	37.1%	100.0%

Elaboración propia sobre la base de avances de las actividades programadas

Componente Agrícola

- 5.19 En cuanto al indicador de resultado para este componente: **“La producción de haba se incrementa en un 150%”** (a partir de mayo del 2005), este no puede ser técnicamente medido por no contarse con una línea de base para ese año. Sin embargo, puede hacerse una comparación exploratoria con la producción de 1997¹³ de 156 Tn (obtenida en 223 has). De esta manera, observamos que en la temporada 2005-2006, la producción alcanza a 107.6 Tn (en 38.7 has), mostrando una diferencia de rendimientos de 297% respecto al valor de 1997, la cual se debe principalmente al hecho de haber substituido la variedad criolla por otra de mayor rendimiento¹⁴ (Gigante Copacabana).
- 5.20 El componente agrícola acusa un avance general promedio del 74.6%, como producto del cumplimiento de metas en 4 actividades: Producción de haba (avance 78.5%), Investigación

¹³ Proyecto de Factibilidad de Desarrollo Agrícola del Área de Achacachi, JICA 1997

¹⁴ El rendimiento teórico promedio de Haba Gigante Copacabana es de 2.85 Tn/ha y de la variedad criolla pequeña de 0.9 Tn/ha. Ver Boletín Técnico “El cultivo de Haba”, MACA 2005

participativa (avance 100%), capacitación en producción de haba (avance 72%) y comercialización y conformación de asociaciones de productores (44%).

- 5.21 En la actividad de producción de haba se incluyen dos subactividades: a) el incremento de la producción de haba gigante Copacabana y b) la producción de semilla certificada. La primera muestra un avance general del 88% relacionado con el logro de las siguientes metas: 121.77 has cultivadas con la nueva tecnología y variedad Gigante Copacabana (54% de la meta de 225 has), haber involucrado a 539 productores capacitados (100% de la meta de 500 productores), haber logrado alcanzar un rendimiento promedio de 2.78 tn/ha, muy cerca al promedio para la variedad que es de 2.85 tn/ha y haber conseguido que más del 85% de la producción en haba seca este por sobre la calidad "segunda". Este último dato puede sufrir cambios importantes para las siguientes gestiones, dado que los calibres que se emplearán para esta selección tendrán como referencia los sugeridos por IBNORCA y las exportadoras¹⁵. En cuanto a la segunda subactividad, la producción de semilla certificada acusa un avance del 69% logrado por el incremento del terreno destinado a este cultivo (5.2has) y el incremento en el número de familias productoras (26 familias). Es importante remarcar que la producción de semilla certificada se da únicamente en la localidad de Corpaputo, donde ya se cuenta con una asociación de productores formalizada, cuya perspectiva es principalmente económica.
- 5.22 El avance logrado en la actividad de Investigación participativa es del 100% cuyo trabajo ha evaluado y desarrollado tecnologías aplicables al control de plagas y enfermedades a partir del uso de biorepelentes, esta aplicación es condicionante para obtener mejores precios y calidades de exportación. Un nuevo grupo de 6 temas de investigación ha sido iniciado el 2006 y se halla en proceso hasta mediados de julio del 2007.
- 5.23 Las tareas de capacitación tuvieron un avance promedio de 72% (muy satisfactorio) y fueron implementadas a partir de cursos en producción de haba; Diseminación de buenas prácticas y conocimientos tecnológicos mediante manuales y cartillas; Visitas y/o jornadas de campo y la realización de ferias y concursos. Un total de 5 talleres centrales y 7 escuelas de campo con contenidos acordes a la campaña agrícola (ver Anexo 6) fueron implementados, llegando a cubrir el 100% del número de capacitaciones programado. Sin embargo la participación en estos cursos ha estado por debajo de lo esperado, en su mayoría con una asistencia del 60% respecto de lo estimado¹⁶.
- 5.24 La actividad con menor nivel de avance y resultados fue "Comercialización y conformación de asociaciones", que apenas alcanzó un promedio de 44%, gracias al avance que supone el haber concretado un documento de reglamentación interna y el haber promovido la comercialización de 17.4 Tn de haba seca (avance del 64% respecto a su referente), Han quedado sin o con muy poco avance (menos del 25%), la elaboración de un Plan de Negocios para la producción y comercialización de haba y el desarrollo de capacitaciones en aspectos de gestión y comercialización a miembros de la organización APHARI, fundamentalmente debido a deficiencias en el trabajo del consultor de comercialización y el escaso seguimiento efectuado a los productos de esta consultoría.

Componente pecuario

- 5.25 Los indicadores de resultado, según el PDM, para este componente son:

¹⁵ Memoria del taller interinstitucional: "Normas, estándares de semilla y grano de haba en el mercado". Noviembre del 2006

¹⁶ Informes de Gestión 2005-2006 y 2006-2007, Componente de haba

- a. *La producción de ganado se incrementa en un 20%*
- b. *Incremento de la producción en 30% en gramíneas forrajeras anuales, 80% en bofedales, 30% en pastos plurianuales y 20% en especies leguminosas plurianuales*
- c. *Incremento del 30% en la producción de derivados lácteos*

- 5.26 La carencia de línea de base para el año de inicio y deficiencias en la formulación de los indicadores no nos permiten evaluar los logros alcanzados de manera cuantitativa en base a los indicadores propuestos. No obstante, como referencia se puede efectuar algunas contrastaciones, principalmente respecto a información contenida en el Estudio de Factibilidad para el Desarrollo Agrícola en el Área de Achacachi, que indica que la población bovina en 1997 era de 13.250 cabezas, de las cuales 5970 eran vacas lecheras. Para el año 2006 se estima que la población bovina alcanza a 26.440 cabezas¹⁷, es decir 99.5% en el lapso de casi 10 años.
- 5.27 En cuanto a los indicadores de producción de forrajes, el estudio de 1997 indica la existencia de 221 ha de cultivo de alfalfa y 1079 has de avena y cebada. Por su parte el proyecto ha promovido la siembra de 90.55 ha de forraje, de las cuales el 40.6% es alfalfa. El rendimiento promedio del cultivo de alfalfa en 1997 era de 2.5 tn/ha, mientras que la variedad introducida por el proyecto (Ranger americano) esta aún en 2.58 tn/ha¹⁸ de materia seca. El incremento en terreno sembrado con alfalfa es de 16.62% respecto a 1997 y en producción apenas es del 3.2%.
- 5.28 Respecto al indicador de derivados lácteos, el proyecto no cuenta con datos de producción confiables, como tampoco existen datos referenciales de este tipo de producción para 1997. Un único dato de referencia nos muestra que la producción lechera para 1996 en los centros de Achacachi se estima en 1.800 tn por año, que corresponde a 150 tn por mes, mientras que la recolección de leche efectuada por PIL en la zona fue de 54 tn/mes¹⁹ en ese mismo año. En la actualidad, el único proyecto de comercialización de derivados lácteos ha procesado 2.142 lt/mes de yogurt en sachets el 2006 y se espera un compromiso de 5.400 lt/mes para la temporada 2007, lo que implicaría un incremento circunstancial en ventas del 152%. Lamentablemente no se cuenta con información sobre la producción de queso para los años 1997, 2005 o 2006 en el área de influencia del proyecto, aunque se conoce que existe bastante actividad en este rubro.
- 5.29 Por otro lado, se tiene que la producción promedio de leche en 1997 era de aproximadamente 3.5 lt/día-vaca y que en la actualidad, el grupo de monitoreo del proyecto esta arrojando un promedio de 5.56 lt/día-vaca, considerando hatos en las tres cuencas, esto podría implicar que a corto plazo esta diferencia (aproximadamente 58.85%), respecto al dato de 1997, podría ampliarse a toda la cuenca²⁰.
- 5.30 En el ámbito de cumplimiento de actividades programadas, el componente pecuario tuvo un avance promedio de 58.4%, valorado en función al avance de sus cuatro actividades:

¹⁷ Abdón Yujra 2006: Plan de Trabajo en Sanidad Animal, Gestión 2006 en Informe Final 12-junio al 31 de diciembre del 2006.

¹⁸ El rendimiento medio de la Variedad de Alfalfa Ranger es de 5.5 Tn/ha de materia seca. Ver Conservación de Forrajes Tomo III, JICA- FEDELPAZ-Fundación Sadera 2006.

¹⁹ Estudio de Factibilidad para el Desarrollo Agrícola en el Área de Achacachi, departamento de La Paz. JICA 1997.

²⁰ La producción media de leche (lt/día-vaca) era de 5 para la C. Media, 3 para la C. Media y 2.5 para la C. Alta; en comparación al grupo de monitoreo (25 hatos) que dan 7 para la baja y media y 2.7 para la alta.

Inseminación artificial de ganado bovino (74%), producción de forrajes (61%), sanidad animal (83%) y producción y comercialización de derivados lácteos (15%)

- 5.31 La actividad de inseminación artificial muestra un avance general del 74%, en la que cuatro actividades han alcanzado totalmente su propósito (instalación de 3 centros de inseminación artificial, 300 vacas preñadas con semen de calidad, 12 promotores capacitados en IA y 540 productores lecheros capacitados [bajo la premisa de que asistencia equivale a productor capacitado]). Acusan un buen nivel de avance (65-70%) las participaciones en ferias y los viajes de intercambio y se halla ligeramente retrasado (56% de avance) el trabajo de mejora de la calidad y cantidad de leche del grupo de experimentación y monitoreo.
- 5.32 La actividad de producción y mejoramiento de forrajes ha ordenado el alcance de su propósito a partir de la consecución de 3 subactividades: a) El incremento en la producción de especies forrajeras, b) La mejora de la calidad de las especies forrajeras por medio de acciones de investigación participativa y c) La implementación de acciones de promoción de buenas prácticas en el manejo y producción de especies forrajeras a través de capacitaciones, acompañamientos y asistencias técnicas. Dentro de esta subactividad las visitas a otras experiencias se han cumplido en un 100%; se ha logrado incorporar a un número importante de familias a la actividad (72%), se ha implementado 90.55 ha de terreno para forraje mejorado (60.37%) y se han desarrollado experiencias piloto para ensilaje, enfardado de heno y preparación de biofertilizantes.
- 5.33 Uno de los incentivos usados para la introducción de nuevas especies de forraje ha sido la subvención parcial o total de la semilla y algunos insumos. Sin embargo, una vez probadas las ventajas y logrados resultados comparativamente mejores con respecto a las prácticas y variedades en uso, el subsidio aún persiste debido a la demanda de los productores y a la flexibilidad de proyecto.
- 5.34 La actividad de sanidad animal ha logrado un avance general del 83%, muy por encima de lo esperado para el estado en el que se halla el proyecto. Cuenta con tres importantes subactividades: a) Promover la disponibilidad de medicinas para la asistencia médica veterinaria oportuna al ganado, b) Empezar campañas de vacunación y prevención contra enfermedades parasitarias y c) Capacitar a líderes comunales.
- 5.35 De los 6 indicadores desarrollados para medir el avance de las actividades del componente, 5 han alcanzado su objetivo en un 100% (instalación de farmacias veterinarias, implementación de campañas de desparasitación contra la fasciola hepática, implementación de actividades de desparasitación externa y capacitación de líderes comunales) sólo la campaña de vacunación contra la fiebre aftosa mantiene un rezago significativo, pues su avance es apenas del 34%.
- 5.36 Para que las actividades de sanidad animal puedan ser sostenibles se ha conformado una "Red de Promotores en Sanidad Animal" que habiéndose capacitado y organizado al interior del proyecto, brindaran apoyo a todos los productores según centros y subcuencas, asegurando de esta manera un oportuno servicio en aspectos de sanidad a los productores.
- 5.37 Las farmacias fueron equipadas con medicinas que incluyen las de mayor uso en el ganado local. El monto invertido fue de Bs. 35.294 (\$us 4.423), que se constituye en el capital de operaciones para hacerlas funcionar. La falta de continuidad en la atención y la carencia de

apropiación del servicio por parte de los productores ha dado lugar a un decaimiento en el servicio y la pérdida de una parte del fondo, por efecto del vencimiento de algunas medicinas que no tuvieron la suficiente rotación o movimiento.

- 5.38 La actividad de producción y comercialización de derivados lácteos acusa un avance de 15%, que involucra: a) el incremento de la producción de derivados lácteos, b) la capacitación de productores en aspectos técnicos de la transformación, c) el impulso a la comercialización de derivados y d) el fortalecimiento organizacional de PRAUPA. De los 9 indicadores de actividad empleados para evaluar el logro de los objetivos de la actividad, 4 no muestran un avance valorable (Elaboración de un Plan de Negocios, obtención del registro sanitario, implementación de un sistema de control de calidad y la elaboración del estatuto de PRAUPA); se ha avanzado muy poco en la construcción de nuevas queserías o terminar de implementar las existentes (18%); se ha elaborado un plan de trabajo para la temporada 2006-2007 (33%) pero no existe información sobre el seguimiento hecho a las actividades; se han capacitado cerca de 300 productores de queso (56%), en muchos casos de manera teórica y sin contar con las condiciones más apropiadas; y finalmente, se ha firmado un contrato de provisión de yogurt en sachets en asociación con SOALPRO²¹ para suministrar desayuno escolar a unidades escolares del municipio de Achacachi (avance sobre el indicador 33%)²².

Componente de educación

- 5.39 En términos generales, el componente de educación tiene un 43.34 % de avance, contribuye mayoritariamente a ello, el área de oficios técnicos, cuyo avance promedio es de 57,37 %, le sigue computación con 48.66 % y queda con mucho rezago, el proceso de alfabetización que acusa sólo un 24 % de avance. Al momento, el avance debería estar en por lo menos el 66 %, lo cual nos permite ser más optimistas con el trabajo de oficios técnicos y computación y pesimistas con el trabajo de alfabetización.
- 5.40 Si analizamos la planilla de evaluación del componente (ver Anexo 3), verificaremos que un tema pendiente en todas las áreas arriba señaladas es la carencia de avance en la formación de promotores locales o comunitarios (0%). Este es un tema pendiente que tiene que ser asumido en su correcta dimensión. De no tomarse medidas correctivas, existe la posibilidad de afectar directamente el logro del resultado.
- 5.41 Analizando individualmente los logros alcanzados en los indicadores de los resultados del componente, confirmamos que los niveles de producción pasaron de 168 prendas (estimación de producción del primer grupo, ver anexo 7) a 2.667 prendas, donde el aporte cuali-cuantitativo del Centro Comunal Belén fue ciertamente destacable. En efecto, se pudo observar que en el Centro Belén existe capacidades técnicas y organizaciones en franco proceso de desarrollo, contrariamente a centros como el de Cala Cala que aún no han desarrollado suficientemente sus capacidades y habilidades técnicas de confección lo cual redundará en una producción de prendas sin la calidad deseada.

²¹ Informe de Consultoría en Comercialización Hernán Rodríguez, 2006.

²² Un primer contrato entre SOALPRO y la Asociación de Productores de Derivados Lácteos Arasaya fue suscrito por 3.570 sachets (535.5 lt de yogurt) semanales para ser producidos entre julio y noviembre del 2006. y segundo por 9000 sachets (1.350 lt de yogurt) se halla en proceso de licitación para la gestión 2007. Esta experiencia se constituye en un reto para los productores lácteos que están interviniendo, pues aún se hallan en un proceso de mejora de calidad e implantación de normas mínimas para la producción de derivados lácteos.

- 5.42 También es importante destacar que la variedad de prendas confeccionadas, prácticamente superará el 100 %, es decir que de 5 variedades iniciales, ahora se cuenta con 12. El detalle es el siguiente:

Nº	VARIEDAD DE PRENDAS ELABORADAS
1	Pollera
2	Mandil
3	Enagua
4	Mantas
5	Chompas
6	Buzos deportivos
7	Mantas telares
8	Mantillas telares
9	Frazadas telares
10	Chalinas telares
11	Cubrecama
12	Tapetes

- 5.43 El Centro Belén tiene la mayor diversificación de producto y Kerani la menor 7 variedades. Dentro del tipo de prendas, polleras, mandil y enaguas son los productos de mayor producción y venta. En Belén, su producto pollera podría ser incluso considerado como su producto estrella (ver anexo 8)
- 5.44 Un punto que limita determinar con exactitud los volúmenes de producción es la falta de manejo de inventarios de materia prima, productos terminados y conocimiento de costos de producción. En algunos casos se pudo constatar que las beneficiarias (os) apuntan como producción de una prenda nueva, aquellas que fueron refaccionadas o re-entalladas (adaptadas o recicladas), como es el caso de las prendas de lana.
- 5.45 En alfabetización, el resultado es altamente deficitario. En la actualidad tenemos 88 personas participando del proceso, que ciertamente es irregular, carece de un plan pedagógico intensivo y de corto plazo, y algunas de sus actividades no están relacionados con el ciclo o gestión agro-productivo, lo cual genera permanentes ausencias de los participantes, y en algunos casos incumplimiento y continuidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.
- 5.46 Como mencionamos líneas arriba, el porcentaje de avance es solo del 24 % y todavía no están conformados los grupos para la gestión 2007, lo cual representa un retraso y pone en riesgo el lograr la meta del componente..

Componente de salud

- 5.47 Los avances por alcanzar las metas que señalan los indicadores del componente de salud son sumamente bajos, en promedio cuentan un: 12.45 %, y de manera similar al componente de educación, el proyecto no designó, desde un inicio, un responsable técnico que se ocupara directamente de estos temas, que podría ser definido como de desarrollo humano. El mayor déficit del componente esta en la atención de pacientes, cuyo avance apenas avanzó en un 10 % del valor definido por el indicador de resultado.

- 5.48 En las reuniones que se tuvo con grupos de beneficiarios, muchos indicaron que el avance en este componente fue nulo, lo que demuestra también el nivel de desaprobación, crítica e inconformidad por este desempeño.
- 5.49 Otro indicador del poco trabajo que se ha hecho en este tema, es que ningún Centro Comunal cuenta, en el momento, con promotores locales o comunitarios de salud (que representa un déficit muy importante para el componente) .
- 5.50 Las actividades en salud: campañas y capacitación fueron esporádicas y carentes de planificación en el último periodo.
- 5.51 Es necesario apuntar que las dos campañas de asistencia médica básica (de 6 programadas) fueron realizadas sin tomar en cuenta el ciclo productivo-agrícola de la zona de intervención, obteniendo en muchos casos una escasa participación a los eventos donde -a decir de algunas contrapartes- se tenía asegurada una masiva convocatoria.
- 5.52 En síntesis, la ausencia de una estrategia de intervención y la poca familiaridad que el equipo técnico tiene con el tema salud, generó el déficit que anotamos anteriormente.

Ejecución o implementación

- 5.53 Los evaluadores han podido constatar que el seguimiento que se hace del proyecto por parte de las instituciones involucradas es poco sistemático (como el caso de JICA²³), parcial (como la prefectura) y a veces inexistente (Municipios de Batallas y Achacachi). Esta carencia afecta de gran manera la ejecución del proyecto y la toma de decisiones oportuna para encaminar sus posibles desviaciones o retrasos.
- 5.54 El logro de los resultados, también fue afectado por la falta de participación de algunas de las instituciones involucradas, tal cual se identifica en la descripción de los niveles de autoridad del Plan Maestro, esto es más patente en el caso de Salud y Educación, donde el nivel de coordinación con las instituciones locales (Municipio, Hospital de Achacachi, CEA Avichaca) fue escaso e insuficiente para asegurar un trabajo efectivo. Los niveles de coordinación y calidad de las relaciones interinstitucionales también estuvieron afectados por el incumplimiento de los compromisos de contraparte de la Prefectura, cuyo sistema administrativo no es el más apto para la gestión de proyectos de esta naturaleza, principalmente por la lentitud que demanda su sistema burocrático de desembolsos, que no comulgan con los procesos más ejecutivos de asignación, desembolso y ejecución de fondos de la Cooperación Técnica Japonesa.
- 5.55 Otro de los problemas que adolece el seguimiento y control del Proyecto, es la ausencia de un formato de reporte de avance periódico, estandarizado, sistemático y homogéneo para la totalidad del equipo técnico. Los informes que se elaboran son excesivamente descriptivos y centrados en el desarrollo de actividades, lo cual dificulta el trabajo de sistematización y el seguimiento adecuado de las actividades, presupuestos y resultados.

²³ JICA sólo cuenta con un seguimiento administrativo o contable y emplea como única herramienta de evaluación formativa al estudio de Evaluación de Medio Término (Comunicación, Oficial de Programas responsable del Proyecto Achacachi)

Desempeño

Relevancia o Pertinencia

Relevancia del proyecto respecto a las necesidades de la población meta

- 5.56 La evaluación opina que el objetivo superior y propósito principal del proyecto de Desarrollo Rural y Sostenible en el Área de Achacachi es relevante y compatible con las necesidades y prioridades de desarrollo de la población con la que trabaja el proyecto, dado que las condiciones de pobreza, tasa de analfabetismo, mortalidad infantil, condiciones de atención en salud, educación y desnutrición siguen siendo críticos para el 93% de la población (ver párrafos 4.1 a 4.3)
- 5.57 En relación con las expectativas de la población beneficiaria, el proyecto continúa siendo compatible con sus necesidades. Tanto la AUPA como los directorios de los CRCs y CAs indican que el proyecto ofrece una respuesta adecuada a los problemas agrícolas y pecuarios por los que atraviesan, y que se está respondiendo también, aunque con demora, a las necesidades de capacitación técnica y educación. En cuanto a los objetivos planteados dentro del componente de salud, su pertinencia sigue siendo vigente con las necesidades de los beneficiarios, no obstante que su estrategia y resultados no guarden coherencia con los plazos límite para su ejecución.

Relevancia del proyecto respecto de las políticas nacionales

Agricultura y ganadería lechera

- 5.58 El fin, objetivos y resultados propuestos por el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en el Área de Achacachi, fueron relevantes y consonantes con la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza en cuanto a la necesidad de fomentar y diversificar las oportunidades de empleos no agrícolas; el incentivo y apoyo que debe darse a los programas de transformación y comercialización de productos agrícolas; el fortalecimiento y creación de proyectos de semillas, desarrollo tecnológico de variedades agrícolas; la necesidad de mejorar la seguridad alimentaria a través de dinámicas económicas locales; el mejoramiento de la calidad y estado nutricional de la población y la promoción de programas para el desarrollo de las capacidades productivas de la población pobre.
- 5.59 En cuanto a la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural (ENDAR), el proyecto guardaba compatibilidad y relevancia con respecto a algunas de sus políticas, por ejemplo: la política de desarrollo de comunidades productivas, campesinas, colonizadoras, indígenas y originarias, en especial a sus líneas de acción de capacitación y formación en gestión empresarial; también era congruente con las políticas de promoción de la producción familiar y comunal articulada con sistemas de organización productiva; el estímulo de alianzas entre productores para consolidar una oferta de productos con potencial exportador; la política de innovación y transferencia tecnológica y el enfoque de cadenas para el desarrollo productivo²⁴. En este sentido una de las 14 cadenas priorizadas por esta política fue la cadena de la haba, además de haber considerado al rubro lechero como de alto potencial para ser desarrollado.
- 5.60 No obstante que el ENDAR no pudo llegar a ser implementado, la concepción y objetivos del PDRSAA mantienen substancial coincidencia con varias políticas y estrategias formuladas en

²⁴ Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural, 2005

el actual Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para vivir bien", en particular con su lineamiento de Transformación Estructural Agraria, que indica que la transformación agraria se orientará hacia el desarrollo de la agricultura ecológica asociada a prácticas que eliminan el uso de agroquímicos. Así mismo, concuerda completamente con su política de desarrollo tecnológico de la producción agraria que hace énfasis en el impulso a la investigación y desarrollo de tecnologías nativas y la apropiación y profundización de tecnologías externas, introduciendo estas prácticas a través de las modalidades de "aprender haciendo", "escuelas de campo" y la transferencia de capacidades de "campesino a campesino". Las acciones desarrolladas por el proyecto en aspectos tecnológicos y de investigación son relevantes a las políticas gubernamentales que indican que se apoyará las iniciativas en las que el acceso y la adopción de tecnologías sea producto de la acción compartida, complementaria y coordinada de productores, científicos y técnicos, tanto en la producción agropecuaria como en la transformación.

- 5.61 Las tareas de fortalecimiento organizacional que realiza el proyecto son congruentes con la política gubernamental de fomento al fortalecimiento de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS) y las asociaciones de productores, para que incursionen con ventaja en la economía local, regional y nacional.²⁵ Hecho que se materializará a través de la creación de un Banco de Fomento, cuya línea principal será promover apoyos concurrentes de asistencia técnica, capacitación y recursos financieros blandos para los productores rurales.

Salud y educación

- 5.62 Para los componentes de salud y educación, consideramos que el proyecto Achacachi tiene aproximaciones -aunque no definitivas- con el apartado de Bolivia Digna: que contiene su propuesta de desarrollo social e implica la resignificación de la concepción de la protección social con la incorporación de activos y el acceso irrestricto a los servicios sociales²⁶ (Ej. : una concepción social, comunitaria plurinacional de la salud y la transformación del sistema educativo de calidad que priorice la igualdad de oportunidades, principalmente de la población rural o con mayor marginación social).
- 5.63 De la misma manera, es compatible con el Plan Nacional de Alfabetización y lineamientos generales de la nueva Ley «Elizardo Pérez y Avelino Siñani», en la que se normará y reglamentará la estructura curricular, la gestión educativa y la participación social. Sin embargo este análisis no está justificado y expresado de manera precisa en el proyecto y planes operativos, menos las políticas de desarrollo departamental y municipal vigentes las cuales tienen como principio básico el Plan Nacional de Gobierno y sus estrategias y políticas generales de desarrollo

Relevancia de los objetivos del proyecto con relación a las políticas departamentales y municipales

- 5.64 Los objetivos del proyecto son también congruentes con las políticas departamentales y municipales de desarrollo productivo, tal como lo muestra el Plan de Desarrollo Departamental, Económico y Social y los Planes de Desarrollo Municipal 2001 – 2005 de los municipios de Achacachi y Batallas. Es en estos últimos, PDMs que aspectos de Infraestructura rural, sistemas de riego, desarrollo agrícola (capacitación, Asistencia Técnica y Transferencia tecnológica), desarrollo pecuario (lechería, mejoramiento de ganado, producción de forraje y

²⁵ Plan Nacional de Desarrollo. Ministerio de Planeamiento 2006 : Capítulo. 5, Inciso 5.4.1, Pág. 128-140

²⁶ Plan Nacional de Desarrollo, Ministerio de Planeamiento 2006: Capítulo 3, Incisos 3.42 – 3.43, Pág. 37-48

sanidad animal) y educación (Educación alternativa de adultos y capacitación productiva artesanal) figuran entre las principales prioridades del municipio. Una evidencia de este hecho es que por ejemplo, el Gobierno Municipal de Achacachi ha creado recientemente una Dirección de Desarrollo Productivo y se halla ajustando, con apoyo del PNUD su PDM que incorpora la necesidad de contar con planes de desarrollo productivo y educativo como imperativos para los próximos 5 años.

Agricultura y ganadería

- 5.65 La Prefectura del Departamento de La Paz, que es la institución ejecutora del programa, asume los objetivos del proyecto Achacachi, como congruentes con su política "La Paz productiva", en el cual su enfoque de "agronegocios" con perspectiva de exportación será el pivote para las futuras asignaciones de recursos productivos y de infraestructura. De la misma manera el PDDDES concibe a la producción lechera como de alta prioridad, en especial dentro de la región del Altiplano Norte y la provincia Aroma. Actualmente, la prefectura del departamento viene implementando proyectos de electrificación rural en la localidad de Corpaputo y esta pronto a reiniciar la conclusión de obras de mejoramiento de caminos, construcción de puentes, infraestructura de riego en coordinación con el PDRSAA.

Salud y Educación

- 5.66 En el área social, el proyecto también es conexo con El Plan de Desarrollo Departamental (PDD), en particular con sus políticas estratégicas de "LA PAZ COMPETITIVA" y "LA PAZ SOLIDARIA" que a su vez coadyuvará al compromiso para el cumplimiento de los "Objetivos de Desarrollo del Milenio"
- 5.67 *Política departamental La Paz Competitiva:* El proyecto Achacachi es compatible con el objetivo de la Prefectura es su desafío de transformar al Departamento de La Paz en una región competitiva, donde se destacan los siguientes programas de desarrollo departamental:
- a. Capacitación de Recursos Humanos: Al igual que el proyecto, el objetivo del Plan es la formación y capacitación de mano de obra calificada para la producción y los servicios, mediante programas específicos y la creación de nuevos centros de educación técnica y laboral. Algunos de los proyectos contemplados son los siguientes:
 - b. Alfabetización en Informática: En concordancia con la iniciativa de acceso tecnológico del proyecto Achacachi, la Prefectura de La Paz tiene como objetivo el acceso de los estudiantes a las tecnologías de información, mediante la instalación de laboratorios de computación en las unidades educativas del ciclo medio. El acceso a la tecnología es un importante objetivo del PDD, de manera que los estudiantes terminen su formación en el ciclo secundario con amplios conocimientos en manejo de equipos y paquetes de computación y navegación por Internet.
 - c. Programa Escuelas Participativas: El proyecto está orientado a mejorar la calidad educativa, principalmente con procesos de alfabetización de jóvenes y adultos, a través de la dotación de material didáctico y el equipamiento de aulas escolares de las unidades educativas fiscales en las 20 provincias de La Paz.

Política Departamental La Paz Solidaria: pretende Mejorar las condiciones sociales y calidad de vida en el Departamento, que es compatible con los objetivos y resultados del proyecto

Achacachi. La política social del Plan Departamental busca focalizar las acciones públicas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) hasta el año 2015, Esto incluye la superación de los problemas de exclusión social para avanzar hacia un desarrollo humano sostenible principalmente el cumplimiento de los compromisos en los sectores de educación, salud y saneamiento básico²⁷.

Factores externos

- 5.68 A fin de contextualizar cabalmente los enunciados emitidos con relación a la pertinencia del proyecto y de sus objetivos finales, es necesario puntualizar que éste tuvo que afrontar cambios de autoridades políticas y de gestión a nivel Municipal (elecciones municipales 2005), prefecturales (el 2005 se produjo la primera elección de prefectos lo cual cambia la dinámica de gestión y política a nivel departamental) y Nacional el 2005.
- 5.69 En cierta manera, esta transferencia de poder político influyó en la dinámica de gestión técnica del proyecto, teniendo como primer desafío refrendar acuerdos en los niveles (municipal, departamental y nacional señalados anteriormente) y luego velar por la continuidad de las actividades técnicas que estaban siendo desarrolladas por el proyecto. Estos cambios no han afectado significativamente los principios de políticas de desarrollo rural con los que el proyecto es congruente.

Efectividad

Efectividad en función al costo

- 5.70 Hasta febrero del 2007 los informes SGP de la Prefectura de La Paz indican que el avance de ejecución financiera del proyecto es del 35% (aproximadamente \$us 87.544) con relación a un avance programado del 85%, mientras que el avance físico reportado es del 62% con relación a un 67% programado. Por otro lado, la ejecución de la contraparte de JICA alcanzó a 83.85% respecto del monto planificado para la gestión 2005-2006 que corresponde a \$us 128.293, lo que indica que a esa fecha el 26.69% de los fondos totales comprometidos por JICA habrían sido ejecutados. El presupuesto 2006-2007 de la contraparte JICA es de \$us 133.345, de los cuales la coordinación del proyecto habría ejecutado directamente \$us 55.728 hasta febrero del 2007, con lo cual, hasta la fecha, la coordinación habría ejecutado \$us 163.304, que equivale al 40.7% del presupuesto total del proyecto. Resta adicionar a esta cifra el monto que JICA, desde la oficina central, habría ejecutado durante las gestiones 2005 - 2006 y parte del 2007 (ver Cuadro en Anexo 9).
- 5.71 La evaluación ha encontrado que el proyecto esta generando de manera razonable los resultados propuestos en cada componente según su asignación presupuestaria, tal como se puede observar en Anexo 10, y lo indicado en el acápite de ejecución. Se reconoce cierta proporcionalidad entre en el grado de avance y los recursos invertidos en cada componente.

²⁷ En un ámbito operativo, es compatible con la Ley del SUMI y compatible con el Sistema Nacional de Salud que establece cuatro ámbitos de gestión:

- Nacional, correspondiente al Ministerio de Salud y Previsión Social - MSPS.
- Departamental, correspondiente al Servicio Departamental de Salud - SEDES, dependiente de la Prefectura.
- Municipal, correspondiente al Directorio Local de Salud - DILOS y Gerente de Red.
- Local, correspondiente al establecimiento de salud en su área de influencia y brigada móvil como nivel operativo.

Efectividad con relación al logro de los resultados y objetivos del proyecto

- 5.72 Casi todas las acciones emprendidas nos muestran que se esta avanzando firmemente al logro de los resultados de la mayoría de los componentes: a) La producción de haba en las parcelas de los beneficiarios ha incrementado su rendimiento de manera considerable (de 900Kg/ha a 2780 Kg/ha) y en casi todas las subcuencas los agricultores le están dedicando más terreno. En 1997 el promedio empleado para este cultivo era de 0.1 a 0.2 ha por familia; actualmente el promedio es de 0.35 ha/familia, existiendo casos, como las cuencas media y alta, que se han destinado entre 3 y 3.5 ha para este cultivo²⁸; b) La producción de leche con seguridad se esta incrementando y lo hará mucho más, toda vez que los trabajos de IA en mejoramiento de ganado, la capacitación en producción y manejo de ganado lechero y el incremento de forraje de mayor calidad estén generando el efecto esperado. En la actualidad, grupos de productores lecheros de Arasaya, Taramaya y Belén se encuentran involucrados en compromisos productivos de significativa magnitud (1350 lt/semana de yogurt envasado para provisión de desayuno escolar) que paulatinamente consolidan la vocación productiva y de transformación de las subcuencas; c) el volumen de producción de prendas se incrementó entre el 2004 al 2007 de 168 a 2667 unidades confeccionadas, de las cuales 1689 fueron comercializadas, es decir un 63 %, esto demuestra que la adquisición de conocimiento y tecnología es efectiva para generar opciones de actividad económica.
- 5.73 Sin embargo, el objetivo del proyecto es explícito en su enunciado: "Mejorar los INGRESOS ECONÓMICOS y las condiciones de estabilidad a través de un enfoque de desarrollo rural sostenible ", en este sentido, la mejora de la producción y la productividad no refleja necesariamente una mejora en los ingresos. Un primer componente transversal que se halla limitando la efectividad y oportunidad de los resultados del proyecto es el de Comercialización, que ha tenido resultados muy limitados para los componentes agrícola y pecuario (44% y 15% de avance, respectivamente), cuya articulación con el mercado no deja de ser informal y experimental²⁹, algo que un trabajo intenso de capacitación y herramientas de gestión y comercialización (Planes operativos, Estrategia de comercialización y Plan de negocios, etc.), asesoramiento y asistencia técnica pudieron haber ayudado a remediar si eran implementados de manera oportuna. Un segundo componente transversal que afecta negativamente la efectividad del proyecto es el componente de Gestión de Riego, que incide drásticamente sobre las condiciones de estabilidad de los ingresos. Durante las reuniones con grupos focales de productores se ha resaltado la necesidad de que el proyecto mejore su desempeño sobre este aspecto, dado que tiene un impacto directo sobre los resultados de los cultivos de haba y forraje.
- 5.74 Las visitas de campo efectuadas durante esta evaluación permitieron constatar que el trabajo efectuado con oficios técnicos no esta teniendo la efectividad que se esperaba, pues carece de la suficiente proyección productiva y comercial que la haga sostenible (tal como parece sugerir su indicador de resultado), pues al margen de la capacitación meramente técnica, no se ha abordado convenientemente otros aspectos que hacen al resultado económico de "producir", como el cálculo de costos, el control de calidad, la organización de la producción,

²⁸ Estudio Socioeconómico de la Cuenca del Río Keka elaborado por la Universidad Católica de Bolivia.

²⁹ La carencia de asesoramiento en estándares de exportación y asistencia técnica en calidad durante el proceso de selección del grano seco, tuvo incidencia negativa en la venta de producto para la exportación durante la gestión 2005-2006. En relación al yogurt para desayuno escolar, problemas sanitarios y de control de calidad afectaron la venta del producto en los últimos meses del contrato.

la comercialización e incluso la propia actividad de venta. En este contexto hemos podido percibir – a través de los grupos focales entrevistados - que los productores no se sienten suficientemente competitivos como para comercializar sus productos en mercados más amplios, lo cual no fue obstáculo para que pudieran organizarse y formular objetivos más ambiciosos para sus actividades productivas.

- 5.75 En este sentido, es también constatable que los niveles de inversión y ejecución están por debajo de lo esperado, que los resultados parciales alcanzados en salud y alfabetización no están siendo efectivos con relación al problema que motiva el proyecto, que los resultados y objetivos no están siendo logrados de manera concurrente y sincronizada y no existe una acción corporativa, sistémica y coordinada en la estructura del proyecto para alcanzar integralmente los objetivos principal y superior del proyecto (ver anexo 11).

Comportamiento de los supuestos

- 5.76 Los supuestos no acusaron modificaciones significativas que pudieran poner en riesgo el logro de los resultados del proyecto. A nivel de las actividades a resultados: a) las organizaciones de productores mantuvieron permanente interés en los programas de capacitación del proyecto, no obstante que los niveles de asistencia cayeron hasta un 60% en promedio³⁰ en el componente de Haba; b) La ingerencia política no afectó el normal fortalecimiento de las organizaciones; c) Los líderes identificados por las autoridades y beneficiarios tuvieron un comportamiento irregular en algunos centros, pero esto no afectó substancialmente los resultados conseguidos, salvo en el caso del funcionamiento de las farmacias veterinarias; d) Los líderes comunales siempre estuvieron dispuestos a apoyar los trabajos de investigación del proyecto, a pesar de haberse generado distorsiones respecto al costo de las semillas de forraje mejorado, que puede tornarse en un tema particularmente sensible; y e) Las instituciones involucradas no siempre cumplen sus compromisos³¹ (Prefectura) oportunamente, lo cual afectó algunas de las actividades del programa, principalmente a inicios de año.
- 5.77 A nivel de resultados a objetivo del proyecto: El clima y la asignación de recursos económicos, materiales y humanos han afectado parcialmente el avance en el logro del objetivo, especialmente en los componentes con más rezago.
- 5.78 En cuanto al objetivo superior al que contribuye el proyecto, los precios del producto de exportación se hallan afectados por las capacidades productivas y calidad de los grandes productores (China, Australia, Inglaterra, etc.), tanto como por los márgenes de comercialización de las exportadoras locales. En este sentido, existe una mayor exigencia de calidad no necesariamente proporcional a los precios de compra, lo cual podría afectar en el futuro la sostenibilidad de la producción con fines de exportación. Las exportaciones de haba seca han caído en un 50% en los últimos 7 años³² no por la carencia de demanda en el mercado internacional, sino por la falta de competitividad en precio y calidad del producto nacional.

³⁰ Ver informe de gestión 2007 componente Haba, Pág. 21. R. Viscarra, H. Aspi y D. Calle; Informe de Gestión.

³¹ Principalmente de contratación de consultores o dotación de insumos, combustible y trabajos de mantenimiento de vehículos

³² Memoria del taller Interinstitucional : "Normas, estándares de semilla y grano de haba en el mercado" 2005: pág 20.

Eficiencia

Cobertura del proyecto

Actividad agrícola y pecuaria

- 5.79 El proyecto opera en un entorno cuya población se estima en 36.790 personas y comprende 6610 familias repartidas en 52 comunidades. Un total de 539 familias se hallan recibiendo apoyo técnico en la producción de haba gigante Copacabana, de ellas 234 productores han asistido a los cursos de capacitación que imparte el equipo técnico del proyecto durante la temporada 2005-2006 y 322 productores durante la temporada 2006-2007. Un máximo de 345 productores lecheros están trabajando en la mejora de sus forrajes con el proyecto, y poco más de 267 productores han recibido cursos de inseminación artificial y manejo de ganado lechero. En el tema de transformación productiva de derivados lácteos han sido reportadas 300 familias, principalmente provenientes de las cuencas Media y Baja. Se estima que entre 12 a 15% del total de familias de la Cuenca se halla actualmente recibiendo apoyo en alguno de los componentes del proyecto.

Servicios de Salud y educación

- 5.80 En salud solo 256 familias (5.69% del total programado) participaron de las campañas de salud, beneficiándose principalmente aquellas que se encuentran próximas a los Centros Comunales y marginándose a las familias más alejadas y con menores posibilidades de movilización.
- 5.81 En el tema educativo, el componente de oficios técnicos ha beneficiado, hasta el momento, a 168 personas, la mayoría madres de familia y mujeres jóvenes; en computación 166 jóvenes, hijos de los usuarios del proyecto y en el tema de alfabetización 88 comunarios en su mayoría mayores de 40 años. Respecto del último grupo, si consideramos que en la región se estima un número de 2500 analfabetos³³ tendríamos que hasta el momento el proyecto ha logrado cubrir sólo a un 3.52 % de la población analfabeta.

Eficiencia de la organización

- 5.82 En virtud al acuerdo firmado entre la Agencia de Cooperación Técnica del Japón y la Prefectura del Departamento de La Paz, el Proyecto desarrolla sus actividades sobre la base de fondos independientes que cubren los ítems comprometidos por cada parte. Cada institución tiene la responsabilidad de administrar sus propios recursos, aunque la dirección técnica o coordinación del proyecto se halla a cargo de JICA desde mediados del 2006.
- 5.83 En opinión de los evaluadores, la carencia de una dependencia de línea entre los técnicos y administrativos contratados por la Prefectura con respecto al Coordinador Técnico contratado por JICA, es un problema fundamental que afecta críticamente el desempeño del proyecto y su eficiencia en gestión. Problemas de disciplina, debilidad en los sistemas de delegación de responsabilidades, indefinición en el sistema de seguimiento y control de los consultores e incompatibilidad en las normas que rigen el trabajo de unos y otros, genera adicionalmente un clima poco propicio para el trabajo en equipo y el logro de mayor calidad en los resultados.

³³ INE, Atlas estadístico por municipios, 2006

Eficiencia en el uso de los recursos físicos, económicos y humanos

Recursos Físicos

- 5.84 Con muy pocas excepciones las actividades del proyecto han dispuesto de los materiales, equipos e infraestructura necesaria para el desarrollo oportuno de las actividades programadas. Se ha podido evidenciar que existe una política clara en torno al aprovechamiento de los recursos que dispone el proyecto: La infraestructura de los centros no solo es usada para la implementación de cursos, reuniones y eventos de capacitación de manera intensiva, sino también es utilizada para otras actividades organizadas por otras instituciones que trabajan con la comunidad. El equipamiento ha sido dispuesto para que, de forma planificada, pueda ser aprovechado para el servicio a los productores (ver anexo 8); de esta manera los eventos de capacitación en aspectos agrícola, pecuario, oficios técnicos y computación son implementados a partir de una distribución cuidadosa de horarios, maquinas y equipos para responder a la demanda de sus numerosos estudiantes y usuarios. La existencia de tiempos muertos en el uso de equipos y maquinas se debe principalmente a la falta de promotores o capacitadores, aunque también han existido periodos de paro como efecto de la falta de previsión y disponibilidad de recursos para el pago de los servicios de energía eléctrica.
- 5.85 Algunos de los casos más cuestionados por los grupos focales de productores consultados son: a) el poco e inapropiado uso que se esta dando a las queserías, las cuales tuvieron un funcionamiento intermitente durante las gestiones pasadas, principalmente por la falta de un promotor o capacitador que responda a la demanda existente en el tema de derivados lácteos; b) El poco e inoportuno servicio que están prestando las farmacias veterinarias, las cuales no cuentan con la rotación esperada, debido a que no disponen de los medicamentos adecuados, sus precios no son competitivos o no están disponibles cuando se los requiere, y c) El hecho que el proyecto haya optado por adquirir computadoras de segunda mano y tecnológicamente obsoletas para ampliar la disponibilidad de máquinas en los centros de capacitación. A estos casos debemos añadir que el proyecto se halla operando con moviidades que adolecen de serios problemas técnicos que ponen en riesgo la vida de su personal técnico, mucho más cuando algunas no poseen el Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito SOAT actualizado, que es un requisito obligatorio.

Recursos Económicos

- 5.86 El sistema de seguimiento a la gestión de proyectos SGP nos muestra que la Prefectura ejecutó financieramente apenas un 35% con respecto a una ejecución planificada del 85% (a febrero del 2007), y acusa un avance físico de 62% con respecto a un avance planificado de 67%. Esta es una clara evidencia del rezago acumulado que afecta el cumplimiento de las actividades planificadas por el proyecto. Los datos que se tiene de JICA son parciales, pero muestran una ejecución más alta en los recursos financieros (41%), constatándose que el menor uso de los recursos financieros no necesariamente es indicador de ineficiencia en la ejecución, sino, en este caso, de una mayor racionalidad en la aplicación de los fondos. Esto puede ser certificado por el avance en los resultados de la mayoría de los componentes. Contrariamente a la Prefectura, JICA cuenta con procesos más ágiles en la gestión financiera,

lo cual ha favorecido y de alguna manera compensado las deficiencias de ejecución presupuestaria de la prefectura³⁴, a favor del cumplimiento de los resultados programados.

- 5.87 Por otra parte, la planificación presupuestaria del proyecto no ha tomado provisiones respecto a los tiempos reales que se dan en los procesos de desembolso de cada una de las instituciones cofinancadoras (JICA vs. Prefectura), lo cual podría haber mitigado los desfases existentes en la contratación de personal³⁵ o la compra de insumos indispensables para las operaciones de campo (principalmente combustible). Las consecuencias no sólo han derivado en un mal aprovechamiento de los recursos físicos, materiales y financieros, sino también humanos y en el costo de oportunidad que significa llevar adelante actividades técnicas y económicas con retraso respecto del calendario agrícola, pecuario, o de la propia planificación del proyecto que involucra el compromiso o participación de otras instituciones y personas.

Recursos Humanos

- 5.88 Desde un principio el proyecto operó con su base técnica y administrativa en la ciudad de La Paz, lo cual implicaba una proporción importante de tiempo muerto como efecto del traslado del personal hasta la región, este hecho repercutió negativamente en la eficiencia de los servicios técnicos del proyecto y de la calidad de los resultados que se obtenían en las actividades. Frente a los reclamos efectuados por la Asociación de Usuarios del Proyecto al respecto, la Coordinación del Proyecto implementó algunas medidas para ordenar el desempeño de los técnicos en campo e intentar establecer mayor coordinación con los productores, de tal manera de atender de manera oportuna sus requerimientos y los referentes a la propia actividad del proyecto. Un ejemplo de ello es que los técnicos cuentan con asentamiento permanente de martes a viernes en la localidad de Achacachi, donde se instaló una oficina y un espacio de dormitorio, de modo de eliminar los tiempos muertos por traslado.

Coordinación interinstitucional

- 5.89 Uno de los puntos débiles del proyecto es el carecer de un sistema participativo y coordinado para la planificación de actividades en los cuatro componentes, por lo general se ha visto que la planificación es una tarea más individual que de equipo y más vertical que participativa. Dirigencias y grupos focales de productores entrevistados han observado la falta de participación de los usuarios en estos procesos de planificación, lo cual ha derivado en que en reiteradas ocasiones los eventos programados deban anularse, reprogramarse o desarrollarse con baja concurrencia de asistentes, ello ha tenido como consecuencia la erogación de fondos en gastos no productivos o el aprovechamiento inadecuado de los recursos del proyecto (combustible, materiales, horas-hombre de recursos humanos).

³⁴ La contraloría y la propia prefectura ha ajustado paulatinamente sus procedimientos a favor de un control mas exhaustivo en los procesos de administración de Bienes y Servicios (SABS), lo cual ha añadido nuevos pasos y requisitos en los procesos de adquisiciones y contrataciones.

³⁵ En reunión con los grupos de productores de las tres cuencas ha resaltado como deficiencia del proyecto el no poder contar con los técnicos de la prefectura durante los primeros meses del año, lo cual interrumpe la continuidad de la asistencia técnica en campo que los consultores brindan a los productores en cada una de sus parcelas, Este hiato que se da a principios de cada año se debe fundamentalmente a que los contratos de los consultores de la Prefectura son anuales y su renovación o relevo demora entre 2 a 3 meses, motivo por el cual el proyecto llega a ejecutar sólo 9 de los 12 meses presupuestados en gastos de personal.

- 5.90 De manera similar, algunas actividades de salud y educación fueron programadas sin tomar en cuenta el ciclo productivo-agrícola, obteniendo como efecto una escasa participación a los eventos donde se tenía asegurada una masiva convocatoria.

Eficiencia Técnica

- 5.91 Lamentablemente el proyecto no cuenta con un registro sistemático de seguimiento y evaluación de los consultores contratados y de los resultados mínimos que cada uno debió lograr al final de su contrato, lo cual no nos permite efectuar muchas consideraciones respecto a la calidad y eficiencia técnica que el proyecto ha tenido a partir del trabajo de sus consultores. Sin embargo, por los resultados logrados en algunos componentes, podemos estimar que en general fue mas que regular, principalmente en producción de haba, inseminación artificial y producción de forraje, donde los resultados son más elocuentes.
- 5.92 Entrevistas con miembros de la AUPA y grupos de productores de los principales centros han expuesto que las experiencias más débiles se han dado en los componentes transversales de comercialización, fortalecimiento organizacional y gestión de riego.
- 5.93 En la misma línea, las campañas y capacitaciones en temas de salud fueron esporádicas y de baja calidad técnica o profundidad³⁶, siendo notable la carencia de un plan que guíe las acciones hacia los resultados, esta constatación también es válida para los subcomponentes de alfabetización.
- 5.94 Así mismo, existe un déficit serio en la capacitación y organización de promotores o responsables locales para las áreas de intervención de los componentes de salud y educación. Este último es un déficit que tiene que ser considerado en la planificación del nuevo ciclo dada su importancia para el logro de los objetivos superiores del proyecto.
- 5.95 Como mencionamos líneas arriba las inversiones no se efectivizaron en la cantidad, calidad y momento propicio, como para que las actividades de capacitación en oficios técnicos y computación se realicen de manera coordinada y sincronizada. Destacando además que algunas inversiones no se efectuaron pensando en los objetivos a mediano y largo plazo, tal es el caso del último lote de computadoras provisto al centro de Chachacomani.
- 5.96 A pesar de los problemas administrativos y técnicos que atraviesa el proyecto, su desempeño en los componentes agrícola y pecuario ha sido razonablemente eficiente, principalmente en la implementación y transferencia de mecanismos e instrumentos duraderos de desarrollo. Los beneficiarios cuentan ahora con la tecnología básica, manuales, guías y herramientas metodológicas para emprender desafíos productivos mayores.

Señales de impacto

Impactos en la actividad agropecuaria

- 5.97 Los logros alcanzados, hasta el momento, por el proyecto en algunas zonas de la cuenca, sugieren que el posible impacto que alcance el proyecto, podría darse a partir de los resultados en los componentes agrícola y pecuario. Durante las entrevistas grupales varios productores sostuvieron su deseo y posibilidades de invertir en la ampliación de sus terrenos destinados al cultivo de haba, la compra de ganado mejorado o la ampliación de terrenos para

³⁶ Los beneficiarios mencionaron que las campañas de salud sólo atendieron problemas generales, sin incidir en aspectos más especializados de las afecciones reportadas.

la producción de forraje (de hecho esta ampliación ya se está dando, principalmente en las cuencas media y alta³⁷), indicando que este proceso sería mucho más acelerado si se contara con mejores condiciones de acceso a riego.

- 5.98 El crecimiento de la producción de semilla certificada así como la incorporación de mayor número de familias productoras a esta actividad (26 familias en la gestión 2005-2006), podría sugerir un desarrollo más acelerado en algunas poblaciones de la Cuenca Alta y el consiguiente impacto en otras comunidades cuya integración a este tipo de actividad productiva no se ha dado aún. Impactos a mediano plazo podrían ser previsibles en la medida en que las organizaciones productivas adopten un enfoque más económico que sindical o de representación, y fortalezcan sus capacidades afines con este cometido.

Impactos en la economía familiar y en las condiciones de vida de la población

- 5.99 En la situación actual, el tamaño promedio de la tenencia de la tierra (2 a 6 has), el tamaño promedio del terreno destinado al cultivo de haba (0.2 a 0.5 has) y los actuales márgenes de utilidad que obtiene el productor por la cantidad de producto que destina al mercado (menos del 60%), impiden medir en el corto plazo el real impacto que puede estar gestando el proyecto con la implementación de su componente agrícola.
- 5.100 Al momento de la evaluación, tanto la Asociación de Usuarios del Proyecto Achacachi (AUPA), APHARI, como otras organizaciones nacidas a partir de las actividades del proyecto (Ej. Oficinas técnicas y derivados lácteos), no se hallan suficientemente fortalecidas y capacitadas como para asumir roles más protagónicos en los procesos de concentración, transformación o venta de sus productos, de manera de lograr compromisos comerciales formales en mercados más exigentes que los locales. El superar esta deficiencia en el desarrollo de las capacidades comerciales es en sí un condicionante clave para volcar el capital técnico y productivo del proyecto en señales claras del logro del propósito del mismo y de su impacto en la comunidad campesina de la región.
- 5.101 Si bien el proyecto puede efectuar una contribución marginal a la mejora de los ingresos de la población, esto no tiene una relación directa de causa-efecto en el logro de mejores condiciones de vida, dado que este cometido depende de muchos factores, entre los cuales el acceso a servicios básicos, salud, educación y mejores condiciones de vinculación con los mercados, son fundamentales. Hasta ahora, el proyecto está contribuyendo a generar opciones económicas, desarrollar el capital social y las capacidades productivas, sin embargo para que estos esfuerzos capitalicen apropiadamente, es necesario que tanto las instituciones públicas como privadas y comunales trabajen en la mitigación de riesgos y amenazas del entorno, lo cual es prioritariamente una responsabilidad municipal.
- 5.102 Para el componente de salud, que es el más rezagado en el desarrollo de sus actividades y alcance de indicadores, aun no se visibilizan señales de impacto hacia el futuro, esto confirma que es un tema pendiente en el trabajo del proyecto, que deberá ser asumido con seriedad y oportunidad dados sus escasos progresos. De otra manera, los índices históricos de enfermedades prevalentes de la región seguirán siendo un problema no resuelto

³⁷ Ver informe de Estudio Socioeconómico de la Universidad Católica Boliviana en la Cuenca del Río Keka, En Anexo 12 ver cuadro de tamaño de terrenos de cultivo.

Impacto en el desarrollo de las capacidades locales y el capital social

- 5.103 La presente evaluación permitió confirmar que el trabajo de capacitación y asistencia técnica esta generando procesos básicos de apropiación tecnológica en las actividades agrícolas, pecuarias y de transformación³⁸. Reuniones en los Centros Comunales y la visita al evento denominado "Día de Campo", han permitido verificar que los usuarios y beneficiarios del proyecto están persuadidos de que con una mayor capacitación, apoyo técnico en comercialización, calidad y gestión administrativa, además de mejores condiciones de acceso al crédito productivo, pueden entrar competitivamente en el mercado. Para ello, grupos de productores capacitados ya se hallan organizados en la perspectiva de conformar verdaderos negocios asociativos.
- 5.104 Por otra parte, los promotores en sanidad animal e inseminación artificial que ha capacitado el proyecto han conformado una red, asociada a la AUPA para proveer servicios de sanidad animal e inseminación artificial a todas las comunidades de su área de influencia. Esta iniciativa es un claro efecto de que el proyecto, al margen de apoyar al productor, esta creando un mercado de servicios de desarrollo agropecuario necesario para dar sostenibilidad a las mejoras alcanzadas por el proyecto.
- 5.105 En el área de oficios técnicos, aún no se logro consolidar un grupo económico, cuya actividad represente una opción económica y productiva alternativa o complementaria a la actividad agrícola-pecuaria, porque el componente sólo esta focalizado en un sola variable (capacitación) y no de manera integral en un proceso que lleva a que los conocimientos adquiridos capitalicen en una verdadera actividad rentable, que reporte ingresos efectivos.

Señales de sostenibilidad

- 5.106 La evaluación intermedia ha detectado substanciales avances en el desarrollo de los componentes productivos del proyecto y en el desarrollo de capacidades locales y de capital social. También ha corroborado que los productores han identificado nuevas perspectivas para sus capacidades, incluso más allá de los objetivos inmediatos del propio proyecto, como alternativas económicas factibles en la conformación de microempresas o asociaciones productivas con perspectiva de mercado, lo cual ha derivado en mayores demandas de los beneficiarios con respecto a infraestructura y equipamiento para capacitación y producción. Este hecho a promovido que, por ejemplo el componente de educación, particularmente de oficios técnicos, haya alcanzado el 69.11% de su ejecución presupuestaria, muy por encima de otros componentes con mayor actividad productiva. En este contexto se han podido observar las siguientes señales diagnósticas de sostenibilidad para las acciones que el proyecto promueve:
- a. El desarrollo acelerado de productores de semilla en el tema agrícola, lo cual fortalece la vocación productiva asumida con el cambio del ecotipo de producción de haba e incrementa las probabilidades de continuar y expandir este cultivo, su tecnología y sus beneficios.

³⁸ El cambio en el ecotipo de cultivo de haba tiene un paquete de nuevos conceptos tecnológicos para la producción y manejo del cultivo de Haba; similar proceso esta aconteciendo con la producción y manejo del forraje, donde el productor ha asimilado técnicas de investigación, prueba y uso extensivo de alternativas tecnológicas para la mejora de la producción, la lucha contra las plagas y el manejo pos- cosecha del producto. En cuanto a la transformación de productos lácteos, el proceso de tecnificación y conformación de organizaciones productivas es más antiguo que el proyecto, el cual ha venido a sumarse y fortalecer el capital tecnológico y social de la comunidad de productores, especialmente en la Cuenca Baja.

- b. El creciente interés por parte del Gobierno Municipal de Achacachi por los resultados agrícolas obtenidos con la haba para multiplicar su impacto a otras áreas del municipio.
 - c. La incorporación de nuevas familias dentro y fuera de la zona de influencia del proyecto que se hallan habilitando terrenos para incorporar el nuevo cultivo y su tecnología a su ciclo de producción anual.
 - d. La demanda existente por insumos y servicios de inseminación artificial, principalmente en la Cuenca Baja, donde existe conciencia de las mejoras económicas que trae este hecho, pueden hacer a futuro sostenible el servicio prestado por los promotores, tanto de sanidad animal como de inseminación artificial. El gradual retiro del subsidio será de crítica importancia para lograr este efecto.
- 5.107 Un avance importante que pudiera dar mayor probabilidad de sostenibilidad de los beneficios alcanzados por el proyecto (haba, leche y oficios técnicos), es el de concertar alianzas para el acceso a financiamiento y la implementación de iniciativas privadas, comunales o concertadas (público – privado) para la transformación y comercialización de los productos.
- 5.108 Las condiciones políticas e institucionales del actual gobierno prefectural no otorgan las garantías necesarias para que, a futuro, cuando el proyecto haya culminado, la prefectura pueda seguir apoyando el proceso con asistencia técnica e inversiones mínimas, fundamentalmente en los componentes agrícola, pecuario y capacitación no formal (oficios técnicos). Esta presunción de los evaluadores se refuerza en razón del actual rango de prioridades que la prefectura tiene en materia de desarrollo regional, rural y productivo, en el que el desarrollo del norte paceño tiene un lugar privilegiado³⁹
- 5.109 Un factor importante es la gestión del proyecto no cuenta con una política clara en torno a la facilitación de medidas que den sostenibilidad a sus resultados, por el contrario, sus acciones van principalmente en el orden de desarrollar actividades sin una clara orientación hacia los resultados, el impacto y/o la propia sostenibilidad de los logros alcanzados. Por ejemplo, la conformación de organizaciones económicas, iniciativas propias de comercialización, fortalecimiento organizacional y competitividad o ampliación de la cobertura de servicios públicos de salud y educación.
- 5.110 No obstante que los Centros Comunales se hallan bien organizados, cuentan con directorios, administran la infraestructura y desarrollan actividades proactivas con orientación económica. Aún no existe un acuerdo general en torno a la tuición y propiedad de equipos e instalaciones, cuya solución debe considerarse durante esta última gestión.

³⁹ Ver Plan de Desarrollo Departamental de la Prefectura, versión preliminar a marzo 2007.