



Gerenssa

INFORME FINAL

Evaluación externa del programa: “Contribuir al pleno ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de 226 mujeres líderes del municipio de Calamarca, con igualdad de género e impulso a las iniciativas productivas medioambientalmente sostenibles, en línea con las metas 5.4 y 5.5 del ODS 5. Expediente GN 11 1458 2020 66”

CONTRATANTE:

AYNI
ASOCIACIÓN CIVIL



**Gobierno
de Navarra**

Marco Antonio Villarroel Peña
Gerente de Programas y Proyectos
GERENSSA



marco.gerenssa@gmail.com



79677263



www.gerenssa.com

Calle Pinilla esq. Av. 6 de Agosto,
#274. Edificio Pinilla Piso 4
Zona San Jorge - La Paz, Bolivia



ÍNDICE

1	Introducción.....	3
1.1	Antecedentes	3
1.2	Objetivos de la evaluación	3
2	Marco de referencia.....	3
2.1	Contexto.....	3
2.2	Objeto de la evaluación.....	4
3	Enfoque metodológico.....	4
3.1	Metodología.....	5
3.2	Preguntas de evaluación.....	6
3.3	Técnicas utilizadas.....	7
3.3.1	Revisión documental	7
3.3.2	Entrevistas semiestructuradas individuales y colectivas.....	8
3.3.3	Visitas de campo.....	9
4	Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación.....	11
4.1	Evaluación de la pertinencia	11
4.2	Evaluación de la eficiencia	14
4.3	Evaluación de la eficacia	22
4.4	Perspectiva de impacto.....	28
4.5	Perspectiva de sostenibilidad	33
5	Conclusiones.....	35
6	Recomendaciones.....	38
	Anexo metodológico (Sintaxis de cálculo).....	39

1 Introducción

1.1 Antecedentes

En fecha 28 de diciembre de 2023, AYNi contrata los servicios de la empresa Gerenssa para realizar la evaluación externa del Programa “Contribuir al pleno ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de 226 mujeres líderes del municipio de Calamarca, con igualdad de género e impulso a las iniciativas productivas medioambientalmente sostenibles, en línea con las metas 5.4 y 5.5 del ODS 5. Expediente GN 11 1458 2020 66”, financiado por el Gobierno de Navarra.

En el marco de este contrato, se ha previsto la presentación del primer documento borrador en fecha 15 de abril de 2024, mismo que se desarrolla a continuación, con la siguiente estructura: (i) Marco de referencia; (ii) Enfoque metodológico; (iii) análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación; (iv) Conclusiones; y (v) recomendaciones.

1.2 Objetivos de la evaluación

El objetivo principal es obtener una valoración crítica del diseño, ejecución y seguimiento del Programa para determinar en qué medida y forma los objetivos perseguidos se han alcanzado incorporando las lecciones aprendidas.

El objetivo específico es valorar el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos desde los criterios del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE): eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad, pertinencia; sin perjuicio de incorporar otros criterios adicionales u otras metodologías complementarias al marco lógico: evaluación participativa, evaluación con perspectiva de género, evaluación económica, etc.

2 Marco de referencia

2.1 Contexto

El municipio de Calamarca se encuentra en el Altiplano boliviano, a una altitud promedio de 3.800 metros sobre el nivel del mar, su clima es templado a frío, con una temperatura media de 11,5°C y una precipitación promedio de 405 mm. La topografía es típica de las serranías interaltiplánicas. Según el censo oficial de 2012, Calamarca tenía una población de 12,413 habitantes, y la proyección del INE para el año 2022 era de 10.836 habitantes, es decir que se trata de un municipio expulsor, con una corriente migratoria del área rural hacia los centros urbanos.

La población es de origen aymara y se organiza en sindicatos, centrales, subcentrales agrarias, juntas vecinales y organizaciones de mujeres, las principales son la central Agraria de hombres Tupac Katari, y la Central de mujeres Bartolina Sisa. La población vive principalmente de la agricultura, ganadería y comercio. Los cultivos más importantes incluyen papa dulce, papa amarga, quinua, cañahua, cebada, avena y alfalfa. El ganado vacuno se vende en un 98%, mientras que el ganado ovino se destina al consumo familiar.

La ubicación geográfica de Calamarca como zona de tránsito interdepartamental es una ventaja comparativa. Recibe influencia de las áreas urbanas de La Paz y El Alto, lo que define su desarrollo social y económico. El Plan de Desarrollo Municipal plantea la necesidad y las acciones estratégicas para mejorar la producción agropecuaria, apoyar microempresas, fomentar el turismo y mejorar infraestructuras.

2.2 Objeto de la evaluación

El Programa comenzó el día 19 de noviembre de 2020 y finalizó el día 19 de noviembre de 2023, en cuyo marco se esperaba que 226 mujeres del municipio de Calamarca lideren la recuperación del tejido productivo, del sistema socioeconómico y refuercen la gobernabilidad democrática en sus comunidades afectadas por el COVID 19. Para fortalecer su incidencia política (R1), se esperaba que 108 Bartolinas promuevan la aprobación de una nueva normativa municipal en cuatro áreas clave: mejora de la salud, igualdad de género, producción de alimentos y protección del medioambiente. A nivel económico (R2), se buscó que 118 mujeres de las directivas de las asociaciones productivas de Calamarca tengan a su cargo la elevación del rendimiento y la comercialización de alimentos de los tres sectores productivos del municipio: (i) hortalizas en invernadero, (ii) ganadería y (iii) lechería. Para que las 226 mujeres dispongan de tiempo para garantizar su aporte a las respectivas organizaciones y a su vida personal (R3), se promovió que las mujeres y los hombres realicen una redistribución de la carga doméstica.

Ámbitos de la evaluación

Ámbito espacial: Alcance municipal a nivel de la Central Agraria de la Confederación de Mujeres Campesinas Bartolina Sisa y sus 12 Subcentrales (cada subcentral abarca una cantidad variable de comunidades); 19 asociaciones de productores de 3 distintos rubros de producción (7 de engorde de ganado vacuno, 3 de lechería y 9 de producción de hortalizas en invernaderos); las 39 comunidades en las que se trabajó con el recojo de basura, entrega de contenedores y excavación de pozos para el depósito de residuos sólidos junto con el GAM Calamarca.

Ámbito institucional: Las organizaciones implicadas son: el organismo financiador (Gobierno de Navarra), la organización beneficiaria de la subvención (FABRE), su contraparte en terreno (AYNI), el alcalde de Calamarca y los funcionarios municipales, de las áreas de salud, protección (SLIM), medio ambiente y promoción productiva (unidad agropecuaria), la Central Agraria de Mujeres Bartolinas y sus respectivas 12 subcentrales agrarias de mujeres Bartolinas; las asociaciones productivas en el territorio organizadas en el seno de la FIAP (Federación Integral de Asociaciones Productivas).

Ámbito temporal: La evaluación abarca desde el inicio del Programa (20 de noviembre de 2020), hasta su conclusión, el 19 de noviembre de 2023.

3 Enfoque metodológico

Para la presente evaluación se aplica el enfoque de Gestión por Resultados (GpR). La GpR se diferencia de la gestión orientada a actividades, porque se concentra en medir los resultados y efectos de una intervención en los grupos destinatarios y en el entorno, mientras la segunda es una gestión que se concentra en determinar si las actividades se han cumplido o no, claramente, la sola realización de actividades no garantiza que una implementación haya generado verdaderos beneficios en la población o en su entorno.

No es que en la GpR no interese la ejecución de actividades, sino que ésta representa un paso intermedio hacia un diseño y una evaluación integral. En un enfoque de GpR se evalúa las actividades desde el punto de vista de la eficiencia de la intervención, mientras que en niveles superiores se evalúa la eficacia (cumplimiento de objetivos), la sostenibilidad de las intervenciones y el impacto en la población y en el entorno. La GpR en el marco de la evaluación, facilita a la reconstrucción de la lógica de intervención, de acuerdo a la valoración de

los resultados alcanzados y el proceso de insumos, productos y resultados e impacto generado por la intervención en el marco de su Teoría del Cambio.

Cuadro 1. El poder de medir resultados

1. Si no se miden los resultados, no se puede distinguir los éxitos de los fracasos
2. Si no se puede determinar el éxito, tampoco se lo puede premiar
3. Si no se puede premiar el éxito, se premia el fracaso
4. Si no se puede visualizar el éxito, no se puede aprender de él
5. Si no se puede visualizar el fracaso, no se puede tomar medidas correctivas
6. Si no se puede demostrar los resultados, no se puede lograr el apoyo de la ciudadanía

Fuente: (Zall Kusek & Rist, 2005)

Medir los resultados de las intervenciones de carácter social es complejo, sin embargo, hacerlo permite visualizar el impacto y los efectos de las intervenciones y por lo tanto el trabajo del sector público y de la cooperación, facilitando la apropiación por parte de las poblaciones beneficiadas, así como la replicabilidad y la sostenibilidad de los proyectos.

Los criterios que recomienda el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Unión Europea y otras agencias internacionales para efectuar evaluaciones de proyectos de impacto social, son: (i) pertinencia, (ii) coherencia, (iii) eficiencia, (iv) eficacia, (v) sostenibilidad y (vi) impacto.

Pertinencia: El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los destinatarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.

Coherencia: El grado en el que otras intervenciones apoyan o socavan la intervención y viceversa. Incluye la coherencia interna y externa.

Eficacia: El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.

Eficiencia: El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.

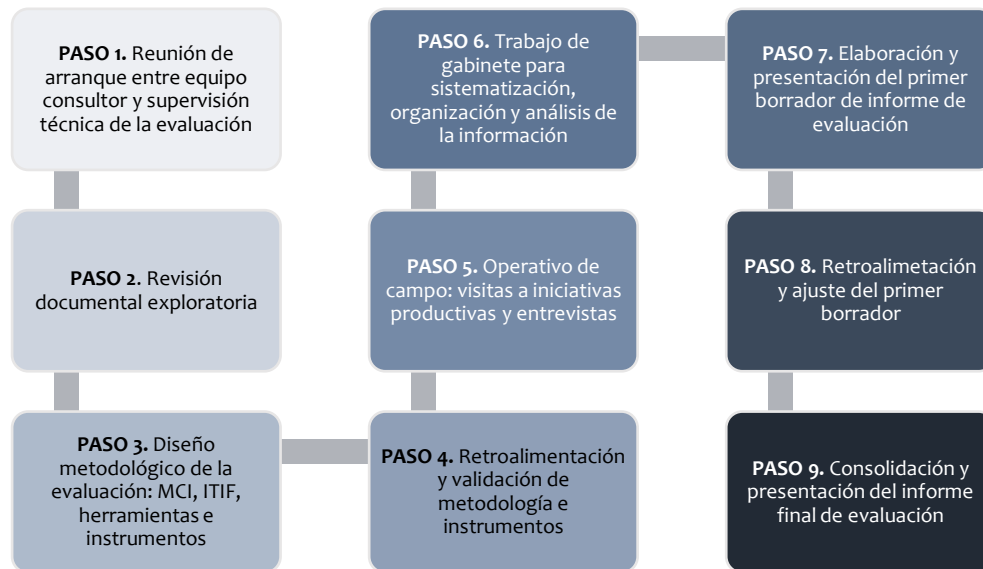
Sostenibilidad: El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen en el tiempo.

Impacto: Efectos de la intervención en la población y en el contexto.

3.1 Metodología

Esquemáticamente, la evaluación se ha desarrollado a partir de los siguientes pasos:

Cuadro 2. Metodología general de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

3.2 Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación a las que se ha dado respuesta, se presentan en el siguiente cuadro, organizadas por criterio de evaluación:

Cuadro 3. Criterios y preguntas de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación ¹
Pertinencia	1. ¿Ha sido adecuada la definición de los colectivos beneficiarios? 2. ¿Constituyen éstos, grupos de alta prioridad dado el contexto y capacidades de la organización? 3. ¿Hay diferencias entre los colectivos beneficiarios previstos inicialmente y los que han accedido a los efectos positivos de la intervención? ¿Por qué razones? 4. ¿Es coherente el diseño de la intervención, particularmente de su modelo de intervención y del marco lógico?
Eficiencia	5. ¿Cuál es la apreciación general sobre el plan y desempeño en la ejecución del programa? 6. ¿Las actividades que estaban previstas en la formulación inicial se han realizado todas? ¿eran las adecuadas?, ¿se han desarrollado como se esperaba? 7. ¿Se ha dejado de realizar alguna actividad prevista inicialmente? ¿por qué? 8. ¿Ha habido variaciones en la ejecución de cronograma previsto inicialmente? ¿por qué? 9. ¿El personal era el adecuado? ¿por qué? 10. ¿Cuál ha sido la capacidad técnica, organizativa y de seguimiento del equipo ejecutor? 11. ¿Cuáles han sido los factores facilitadores y los factores limitantes para la realización de las actividades? 12. ¿Se ha ejecutado el presupuesto como estaba previsto? 13. Si se han producido variaciones y/o desviaciones en el presupuesto, ¿a qué se debieron? 14. ¿Cuál es la apreciación sobre la relación entre los costes incurridos y los alcances de la intervención?

¹ Las preguntas de evaluación fueron extraídas de los TdR y ajustadas por el equipo evaluador

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación ¹
	15. ¿Es coherente la relación entre los costos y las actividades realizadas y resultados alcanzados? 16. ¿Los recursos utilizados podrían haber alcanzado mayores y/o mejores resultados?
Eficacia	17. ¿El Programa ha sido exitoso? 18. ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos? ¿Por qué razones?
Perspectiva de impacto	19. ¿Qué efectos observables ha tenido el Programa en la población meta? 20. De estos efectos ¿cuáles eran esperados, no eran esperados? ¿cuáles fueron positivos y cuáles negativos? 21. ¿Cómo ha cambiado la vida de los beneficiarios con la intervención? 22. ¿Se han visto empoderadas las mujeres? ¿conocen y ejercen sus derechos? 23. ¿Qué habría ocurrido de no haberse implementado el Programa? 24. En cuanto a las relaciones de género analizar ¿cómo ha influido el Programa en las relaciones familiares entre las mujeres con sus esposos, con sus hijos/as y con el resto de la comunidad? 25. Las mujeres participantes del Programa ¿son ejemplos para la comunidad?
Perspectiva de sostenibilidad	26. ¿Qué efectos positivos de la intervención tienen potencial para mantenerse una vez finalizado el plazo de ejecución del Programa? ¿qué resultados e impactos pueden mantenerse? 27. ¿El contexto y las instituciones locales refuerzan los efectos observados a medio y largo plazo? ¿cómo facilitan la continuidad de dichos efectos las actuales políticas locales, sectoriales, regionales y/o nacionales? 28. Los actores estratégicos vinculados al programa ¿tienen capacidad para promover los efectos positivos alcanzados? 29. ¿Se ha conseguido incidir con el Programa en las agendas de los gobiernos e instituciones locales y de las organizaciones sociales? ¿de qué manera? 30. ¿Existen elementos de contexto (medio ambiente, sociales, etc.) que afecten la sostenibilidad de los efectos o, viceversa, que hayan sido afectados por la intervención?

Fuente: Elaboración propia, con base en los TdR

3.3 Técnicas utilizadas

Para el levantamiento de información de evaluación, se han empleado tres técnicas complementarias: (i) revisión documental; (ii) entrevistas semiestructuradas; y (iii) visitas de campo.

3.3.1 Revisión documental

Este proceso involucra tres operaciones: (i) la descripción bibliográfica que se define como el proceso de descripción física o externa de un documento, permitiendo la identificación inequívoca del mismo, (ii) la indización, que es la operación destinada a representar los resultados del análisis del contenido de un documento o de una parte del mismo, mediante elementos de un lenguaje documental o natural, generalmente para facilitar la recuperación y (iii) el resumen, que es la representación breve del contenido del documento, sin interpretación ni crítica (Castillo, 2004).

En el marco de esta evaluación, se ha accedido a la siguiente documentación generada por el Programa:

Formulación del Programa:

- Memoria técnica de la intervención
- Memoria económica de la intervención
- Justificante de presentación

Monitoreo del Programa:

- Informe final de justificación año 1 + anexos
- Informe final de justificación año 2 + anexos
- Informe final de justificación año 3 + anexos
- Informe económico por año y Total del Programa + anexos
- Medios de verificación por actividad y resultado (más de 90 archivos)

3.3.2 Entrevistas semiestructuradas individuales y colectivas

“En el campo, toda conversación entre el investigador y otros, acaba siendo una forma de entrevista” (Schatzman & Strauss, 1973), por lo tanto, existe una amplia gama de tipos de entrevistas, que van desde una conversación informal de pocos minutos hasta una entrevista estructurada, formal, codificada y definida en un tiempo y lugar determinados.

Existe, no obstante, elementos comunes a todos los tipos de entrevistas: (i) la aplicación de una entrevista debe realizarse en un clima familiar y relajado; (ii) el entrevistador debe animar a que el entrevistado hable y no debe oponerse, evitando caer en el debate o en la discusión; y (iii) el encargado de organizar, dirigir y mantener la conversación es el investigador.

Según las preguntas y la estructura de una entrevista éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 4. Clasificación de entrevista por su estructura

Tipo de entrevista	Característica
Entrevista desestructurada	No hay guion, no hay preguntas ni temas predefinidos, ni tampoco un orden de exposición establecido. El investigador tiene en su cabeza solamente sus preguntas de investigación.
Entrevista semiestructurada	Hay un conjunto de preguntas y temas a explorar, pero no hay una redacción exacta y tampoco un orden de exposición
Entrevista estructurada	Hay un preciso guion y orden de preguntas abiertas

Fuente: (Gomez, Grau, Ingellis, & Jabbar, 2002)

Asimismo, las preguntas pueden clasificarse de la siguiente manera:

Cuadro 5. Clasificación de los tipos de preguntas

Típos de preguntas	Combinación Estímulo + Respuesta (E+R)	Ejemplo
Pregunta abierta	Estímulo y respuesta libre	Describe tu familia
Pregunta semiestructurada	Tipo A – E: libre, R: estructurada	¿Cuál fue la dificultad más importante que encontraste al volver al mundo del trabajo?
	Tipo B – E: estructurada, R: libre	¿Cómo se sintió cuando le comunicaron el despido?
Pregunta estructurada o cerrada	Estímulo y respuesta estructurados	¿Quién crees que debería apoyar más la reinserción laboral de las mujeres: ¿la familia, los servicios públicos o la pareja?

Fuente: (Gomez, Grau, Ingellis, & Jabbar, 2002)

Se han realizado las siguientes entrevistas:

- Entrevista colectiva al equipo implementador de AYNI
- Entrevista colectiva al equipo implementador de SEA Ltda.
- Entrevista colectiva a Bartolinas (centrales agrarias) de las gestiones 2021, 2022, 2023 y 2024
- Entrevista colectiva a miembros de la Asociación Productiva APEAL de la comunidad Sivicani

- Entrevista colectiva a miembros de la Asociación Productiva Kullu K’uchu de la comunidad Pizacaviña
- Entrevista colectiva a miembros de la Asociación Productiva Flamencos de la comunidad San Antonio
- Entrevista colectiva a la directiva gestión 2024 de la subcentral Bartolina Sisa Vilaque Copata
- Entrevista a ex directora de la FIAP (Delia Quispe)
- Entrevista a Gerente General de Valleverde (Eloy Millares)
- Entrevista a Alcalde municipal de Calamarca (Marcelo Flores)
- Entrevista a asesor legal de GAM Calamarca (Dr. Medina)
- Entrevista a ex responsable municipal de Salud (Dra. Jhovana Reyes Ortiz)
- Entrevista a ex Bartolina Secretaria de Actas, gestión 2021 (Marisol Cruz)

3.3.3 Visitas de campo

Las visitas de campo se realizan con la finalidad de verificar en terreno la información recabada a través de revisión documental y entrevistas semiestructuradas, así como también, con el objetivo de entrevistar a población directamente beneficiada con una implementación. En el marco de esta evaluación se realizaron las siguientes visitas:

- Miércoles 3 de abril, comunidad Sivicani (Asociación APEAL) y comunidad Pizacaviña (Asociación Kullu K’uchu)
- Martes 9 de abril, comunidad San Antonio (Asociación Flamencos) y Vilaque (subcentral Vilaque Copata)
- Jueves 11 de abril, municipio (alcalde y personal municipal) y centro de salud Ajoya (ex responsable municipal de salud)



Entrevista colectiva a asociación APEAL en la comunidad Sivicani



Entrevista colectiva a asociación Flamencos en la comunidad San Antonio



Entrevista a la directiva de la subcentral Bartolina Sisa Vilaque Copata en la comunidad Vilaque



Mujeres productoras de la comunidad Pizacaviña - Asociación Kullu K'uchu

4 Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación

4.1 Evaluación de la pertinencia

1. ¿Ha sido adecuada la definición de los colectivos beneficiarios?

Cabe diferenciar los dos tipos de destinatarias directas que ha tenido el Programa: (i) mujeres autoridades de la Confederación Nacional de Mujeres Bartolina Sisa, que, si bien son mujeres que hacen parte de las comunidades y, como todas, cumplen labores productivas y reproductivas, al mismo tiempo ejercen funciones políticas de representación y dirigencia; y (ii) mujeres pertenecientes a asociaciones productivas, que también hacen parte de las comunidades pero que no, necesariamente, comulgan con los principios políticos de las Bartolinas.

Las asociaciones son independientes de las Bartolinas; se ha trabajado con 108 autoridades Bartolinas 36 por año, pertenecientes a 12 sub-centrales campesinas, a razón de 3 Bartolinas por sub-central por año, y en el segundo caso se trabajó con 120 mujeres de 19 asociaciones productivas (5 de sólo mujeres y 14 mixtas).

Esta estrategia de focalización de beneficiarias tiene ciertos pros y contras, por una parte, le ha permitido al Programa tener un amplio alcance en cuanto a actores en el territorio y temáticas abordadas, puesto que, a partir de las necesidades, tanto de Bartolinas como de asociaciones productivas, se ha podido implementar acciones de fortalecimiento institucional, empoderamiento político y económico, promoción productiva, incidencia política, promoción en salud, protección y medio ambiente, y aspectos sustanciales en cuanto a enfoque de género y nuevas masculinidades.

Por otro lado, se observa en las comunidades que existe un tipo de “rivalidad” entre Bartolinas y asociaciones productivas, que tiene que ver con temas de representatividad y de acceso a recursos, ya sea municipales o de cooperación, que se canalizan a las comunidades precisamente a través de las Bartolinas, por un lado, y de las asociaciones productivas, por otro.

En conclusión, se considera que la decisión del Programa de trabajar de manera combinada con Bartolinas y con asociaciones productivas ha sido acertada, puesto que de este modo se ha conseguido llegar a un abanico más amplio de la población, por un lado, con un componente de empoderamiento esencialmente político con las Bartolinas, y, por otro lado, con un componente de fortalecimiento productivo y empoderamiento económico con las asociaciones, además de llegar con acciones que buscaban mejorar la equidad de género y el empoderamiento personal de las mujeres, a ambos grupos.

2. ¿Constituyen éstos, grupos de alta prioridad dado el contexto y capacidades de la organización?

Las comunidades campesinas en el Altiplano boliviano, y específicamente en el departamento de La Paz, se caracterizan por una alta migración, permanente y estacional, de hombres en edad económicamente activa desde el área rural hacia los centros urbanos, en consecuencia, la población mayoritaria en estas comunidades durante la mayor parte del tiempo son mujeres.

Estas mujeres están a cargo fundamentalmente de las tareas reproductivas y de cuidado del hogar y de la familia, pero también son mujeres que generan producción agrícola y pecuaria e ingresos para sus hogares; las necesidades en estas comunidades, muchas veces, no están alineadas a los intereses de los hombres, sino a la visión de las mujeres, quienes precisamente por estar mucho más presentes en estos territorios, tienen un conocimiento más contextualizado y más profundo de la realidad en estas poblaciones, por lo tanto, ellas

saben que las necesidades más latentes están relacionadas con el acceso a servicios de salud, de educación, de protección, cobertura de servicios básicos, medidas de adaptación al cambio climático, seguridad alimentaria y, por supuesto, a activar mecanismos que permitan reducir la pobreza monetaria; en este contexto, las mujeres necesitan representatividad política para incidir en las agendas de sus gobiernos locales y conseguir que las mismas incluyan acciones para dar respuesta a estas necesidades.

Por lo tanto, se puede concluir que el Programa ha sido muy pertinente en cuanto a focalizar sus acciones y resultados esperados a la población de mujeres que viven en las comunidades rurales del municipio de Calamarca, puesto que son de alta prioridad, tanto desde un enfoque de género, en el sentido de buscar una mayor equidad entre mujeres y hombres en estos territorios, pero también desde un enfoque de desarrollo integral, puesto que las mujeres en estas comunidades son actoras claves de desarrollo, que poseen, de manera natural, un enfoque más integral del desarrollo y no puramente “obrista”, con un sentido más humano, y con enfoque de derechos, especialmente derechos de las mujeres, de las niñas, niños, adolescentes y ancianos.

3. ¿Hay diferencias entre los colectivos beneficiarios previstos inicialmente y los que han accedido a los efectos positivos de la intervención? ¿Por qué razones?

En esencia no existen diferencias entre las beneficiarias previstas inicialmente y las destinatarias finales del Programa, que han sido autoridades Bartolinas y mujeres representantes de asociaciones productivas; sin embargo, cabe mencionar un par de aspectos que permiten visibilizar de mejor manera el alcance que ha tenido el Programa.

Primero, es importante subrayar que las comunidades en el área rural de Bolivia, y particularmente en el occidente, por usos y costumbres, se desenvuelven de manera colectiva prácticamente en todos los aspectos de su vida, mucho más en las esferas política y económica (con frecuencia se ve a todas las subcentrales yendo a visitar al GAM, o bien, a todas las Bartolinas de base de una comunidad acompañando a sus representantes en una asamblea, etc.); en este sentido, si bien la implementación se ha focalizado a determinadas mujeres autoridades y representantes, la exclusión de las otras mujeres que también hacen parte de las organizaciones políticas y de las asociaciones productivas no ha sido viable, por lo tanto, se ha contado con la participación de mujeres diversas en las diferentes actividades del Programa, tanto autoridades seleccionadas, como mujeres de base u otras autoridades correspondientes a otras carteras.

En segunda instancia, las comunidades campesinas con las que se ha trabajado, siempre han tenido y todavía tienen características conservadoras profundamente machistas y patriarcales difíciles de romper, por lo tanto, en varias acciones del Programa no ha sido posible excluir a los hombres, quienes han reclamado el derecho que, según ellos, tienen de participar en todas las actividades de la comunidad; asimismo, en la cultura aymara se habla mucho del principio del “chacha warmi”, según el cual, todos los aspectos de la vida tienen un componente femenino y otro masculino, y en este sentido las acciones de las personas también deben realizarse entre mujeres y hombres por igual (contradictoriamente, en la práctica, las mujeres son excluidas de las esferas económica, política, social, educativa, cultural, etc. y son relegadas a las tareas reproductivas y de cuidado); por estas razones, también se ha contado con participación de hombres, si bien minoritaria, en distintas actividades que habían sido programadas exclusivamente para mujeres.

Sin embargo, el efecto final de haber contado con (i) una mayor cantidad y diversidad de mujeres de lo prevista, en las distintas actividades; y (ii) presencia de hombres en actividades que se habían programado solamente para mujeres, ha sido muy positivo, en primera instancia, porque el Programa ha generado efectos

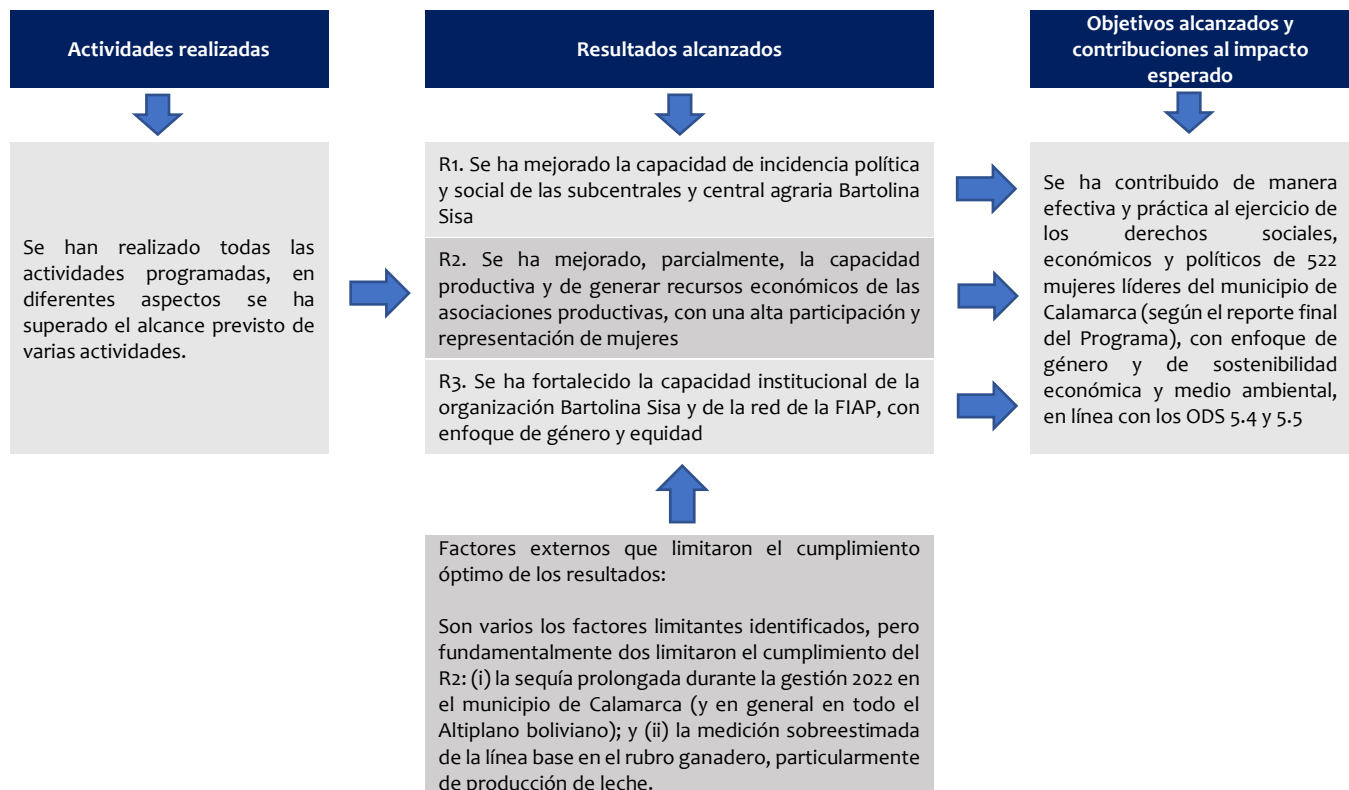
y visibilidad a escala municipal, es decir que, gracias a una participación masiva de mujeres en las distintas acciones del Programa, se han difundido conocimientos más allá de las estructuras orgánicas locales, se han transmitido de gestión a gestión y con enfoque intergeneracional, y también se ha visibilizado a las Bartolinas a nivel municipal de una manera significativamente diferente a la de hace tres años atrás.

Así también, la inclusión de algunos hombres en las actividades del Programa, quienes al principio se mostraron desconfiados e inconformes con la estrategia del Programa de trabajar de manera prioritaria con mujeres, permitió informar, sensibilizar y generar expectativas en los hombres respecto al trabajo de las Bartolinas y de las asociaciones productivas; estos hombres también tuvieron un proceso transformador a lo largo de la implementación, puesto que al final del Programa, prácticamente no se identifican hombres que se opongan al trabajo realizado por las Bartolinas y las mujeres productoras articuladas por el Programa, y más bien empiezan a reconocer la importancia del trabajo de las mujeres, tanto al interior como al exterior del hogar.

4. ¿Es coherente el diseño de la intervención, particularmente de su modelo de intervención y del marco lógico?

Se considera que el diseño del Programa es coherente, se observa que las actividades contribuyen al logro de cada uno de los resultados esperados, y éstos, a su vez, contribuyen al logro de los objetivos del Programa y al impacto esperado.

Gráfico 1. Reconstrucción de la Teoría de Cambio (TdC) del Programa



Elaboración propia: con base en Marco Lógico del Programa, reportes anuales (años 1, 2 y 3), entrevistas y visitas realizadas.

Como se verá más adelante, en los criterios de eficacia y eficiencia, se han llevado a cabo todas las actividades programadas, y en varios casos, el alcance de estas actividades ha sido mayor al previsto; al tener una eficiencia

perfecta en cuanto a ejecución de actividades, si el diseño es coherente y lógico, también se espera una eficacia cercana al 100%, y así es, se tiene un nivel de cumplimiento de resultados cercano al óptimo, especialmente en los resultados 1 y 3; en el resultado 2, relacionado a aspectos productivos y de generación de ingresos, se tiene un nivel de cumplimiento más bajo, y esto se debe a factores externos, principalmente a efectos del cambio climático (sequía) y al monitoreo del componente (inconsistencias en la medición de línea base).

Algo que se debe subrayar, es que, a pesar de las limitaciones y dificultades que se enfrentaron para alcanzar el resultado 2, el objetivo del Programa y la contribución al impacto esperada se consiguió, e incluso se sobrepasó la expectativa inicial, alcanzando a una cantidad mayor a la prevista de mujeres destinatarias directas.

Esto evidencia una alta coherencia entre las actividades programadas y los efectos esperados, y también revela que la estrategia empleada, en cuanto a no limitar el acceso a otras mujeres interesadas, aparte de las inicialmente seleccionadas, y también en cuanto a no limitar el alcance de varias actividades, ha permitido sortear las contingencias (particularmente aquellas relacionadas a la sequía prolongada del año 2022 y a inconsistencias en la medición de la línea base) y llegar a la meta trazada a nivel global.

4.2 Evaluación de la eficiencia

5. ¿Cuál es la apreciación general sobre el plan y desempeño en la ejecución del programa? 6. ¿Las actividades que estaban previstas en la formulación inicial se han realizado todas? ¿eran las adecuadas?, ¿se han desarrollado como se esperaba? 7. ¿Se ha dejado de realizar alguna actividad prevista inicialmente? ¿por qué?

La valoración respecto a la ejecución del plan de trabajo es altamente favorable; como ya se ha mencionado en la evaluación de la coherencia del Programa y reconstrucción de la Teoría de Cambio, todas las actividades programadas se han realizado y han sido adecuadamente orientadas para alcanzar los resultados y objetivos esperados, y, en varios casos, el alcance de las actividades ha superado lo planificado, puesto que, a partir de la capacitación y empoderamiento de las mujeres autoridades y de las representantes de las asociaciones productivas, se han realizado acciones complementarias, no previstas en el diseño del Marco Lógico, que han redundado en diferentes beneficios para las mujeres y para las comunidades en general.

Por ejemplo, la articulación de un fondo municipal a favor de las Bartolinas o a favor de la FIAP son acciones que no estaban estipuladas en el diseño del Proyecto, el Marco Lógico hace referencia a la elaboración de una “ley de participación y fiscalización y su reglamento”, la iniciativa de incluir en dicha ley un financiamiento anual a favor de las Bartolinas surge en el proceso de construcción participativa de dicha ley.

En cuanto a la gestión en salud, se tenía previsto equipar el centro de salud de la comunidad Choritotora y esta actividad se desarrolló adecuadamente, adicionalmente, con el impulso y el seguimiento de las Bartolinas de la Subcentral de Choritotora, se ha conseguido que el municipio financie un ítem para una licenciada en enfermería y que asigne la atención médica al personal de salud de Caluyo dos veces por semana en medicina general, hasta lograr tramitar el ítem para el médico correspondiente.

Otra actividad no prevista y que se llevó a cabo exitosamente ha sido la realización de ferias de salud con la participación protagónica de las subcentrales Bartolina Sisa, estas instancias se realizaron como parte de las réplicas de las formaciones en temas de salud por parte de las autoridades, sirvió para difundir conocimientos en temas de salud en la población, pero también para consolidar los conocimientos sobre estos temas en las mujeres representantes.

En el marco de las instancias de formación en medio ambiente, el primer año, en el último taller realizado, se contó con la participación de personal técnico del MMAyA quienes, además de presentar un diagnóstico ambiental del municipio, presentaron un anteproyecto de una planta de manejo de residuos sólidos en el municipio de Calamarca, este proyecto generó bastante desconfianza en la población; el segundo año, una comisión de Bartolinas viajó hasta Sacaba-Cochabamba para conocer la planta de tratamiento que allí existe, con ello se convencieron de la oportunidad que representa este proyecto para el municipio, y a partir de ello gestionaron su aprobación, consiguiendo, finalmente, el visto bueno de las bases y la adquisición del terreno por parte del municipio en la comunidad Pizacaviña, para la construcción de esta planta.

En el componente productivo, gracias al interés de las asociaciones destinatarias y a la gestión realizada en el marco del Programa (en este componente el trabajo de las empresas SEA Ltda. y Valleverde fue determinante), también se realizaron algunas actividades complementarias no previstas inicialmente en el Marco Lógico, tal es el caso de una campaña de sanidad animal que alcanzó a 350 animales de 6 asociaciones, financiada a partir de un fondo rotatorio con recursos de AYNI, que fueron reembolsados en su momento.

También es importante mencionar que la formación de promotores al interior de las asociaciones productivas, es una tarea que no estaba establecida en el diseño original del Proyecto, y que se materializa a partir de una propuesta de SEA Ltda. con un enfoque de sostenibilidad, planteando una capacitación diferenciada en dos niveles: (i) uno con las asociaciones; y (ii) otro con los promotores, a través de la metodología de autoinstrucción.

En lo que se refiere al componente de género, no estaba previsto hacer encuentros con hombres en Achocalla, pero se vio necesario porque la disponibilidad de tiempo de los hombres es más limitada que el de las mujeres, y para realizar las formaciones en masculinidades positivas había la necesidad de juntar a los esposos de las Bartolinas y de las mujeres de las asociaciones productivas y a los dirigentes de la central agraria de hombres Tupac Katari; en este sentido se hicieron tres encuentros con hombres, uno por año, cada uno duró dos días, se realizaron en un centro de convenciones, y se tuvo la oportunidad de tocar muchos temas concernientes al cuidado de la familia, del hogar y al autocuidado; estos encuentros son positivamente valorados tanto por los hombres como por las mujeres.

En cuanto al fortalecimiento institucional de la FIAP, si bien esta actividad estaba prevista en un sentido general en el Marco Lógico del Programa, no estaba previsto el apalancamiento de recursos municipales a favor de esta federación y de sus asociados, actualmente este fondo supera los 70 mil Bs. anuales; en este componente, también se había previsto tramitar y obtener las personerías jurídicas de las subcentrales Bartolina Sisa como parte del Programa, lo que no estaba previsto y se llevó a cabo, era obtener personerías también para subcentrales de la central campesina de hombres Tupac Katari.

En los informes anuales generados por el Programa, se mencionan varios alcances y resultados no previstos, tanto positivos como negativos, es recomendable revisar y considerar estos aspectos con un enfoque prospectivo, considerando que todos estos elementos que no se planifican pero que fueron surgiendo a lo largo de la implementación, son lecciones aprendidas para futuras implementaciones.

8. ¿Ha habido variaciones en la ejecución de cronograma previsto inicialmente? ¿por qué?

Ha habido retrasos al inicio del Programa; al momento de diseñar la implementación no se tenía certeza respecto a la fecha de inicio, por lo cual no se tomaron previsiones en cuanto a las fechas de arranque del

Programa, este fue aprobado en noviembre de 2020 y arrancó en este mismo mes, y la temporada de fin e inicio de cada año en Bolivia, y particularmente en área rural, es complicada para iniciar cualquier proyecto y para coordinar cualquier actividad, esto se debe a diferentes factores:

- (i) el cambio de gestión municipal, que implica la conclusión y renovación de contratos con personal municipal, que en muchos casos implica la contratación de personal completamente nuevo en varios cargos, este proceso toma varias semanas, retrasando acciones de coordinación con los GAM, en este caso de Calamarca;
- (ii) el cambio de gestión de las autoridades en la central y subcentrales agrarias, fue también un factor que retrasó las acciones de coordinación con las Bartolinas, puesto que existe un tiempo de transición en el cual se eligen las nuevas autoridades, y estas tardan un poco en asumir sus cargos y en compenetrarse en sus nuevas responsabilidades;
- (iii) también hay que tomar en cuenta el factor climático, puesto que entre diciembre y febrero es una época lluviosa que limita la realización de actividades en área rural, muchos accesos carreteros en esta región se ven intransitables a causa de las precipitaciones;
- (iv) finalmente, también las fiestas de fin de año han sido un factor que demoró el arranque del Programa, puesto que tanto el personal del GAM, como las organizaciones y las asociaciones productivas suelen tomar vacaciones en esta temporada, por lo cual todas las acciones de coordinación suelen suspenderse.

Pese a este retraso al inicio de la implementación, se consiguió implementar el Programa en el periodo establecido; con el aprendizaje del primer año, los siguientes años se programaron las actividades previendo las limitaciones de coordinación a fin y principio de cada año; se realizaron todas las actividades previstas recuperando el tiempo perdido a lo largo de la implementación.

9. ¿El personal era el adecuado? ¿por qué? 10. ¿Cuál ha sido la capacidad técnica, organizativa y de seguimiento del equipo ejecutor?

El equipo de AYNi tiene experiencia de muchos años en la ejecución de proyectos en área rural del departamento de La Paz, específicamente en el municipio de Calamarca, y amplia experticia en el relacionamiento con organizaciones de mujeres, asociaciones productivas, gobiernos municipales, en implementaciones con enfoque de género, economía solidaria, desarrollo productivo, entre otras; asimismo, el trabajo técnico de las empresas Valleverde en el rubro de producción de hortalizas, SEA Ltda. en el rubro ganadero y de la consultora educativa Enfócate en los procesos formativos en masculinidades positivas, ha sumado eficiencia, eficacia y mucho valor agregado a la implementación.

Cada miembro del equipo ha sido bastante autónomo en su trabajo, en la respuesta a contingencias y toma de decisiones, en el marco de la planificación y de la estrategia del Programa, pero al mismo tiempo, ha existido una adecuada coordinación interna y trabajo en equipo, de tal manera que, en algún caso en que eventualmente uno de los miembros del equipo no consiguió llegar a alguna actividad, siempre hubo un compañero o compañera que pudo reemplazarlo; se ha verificado que el equipo implementador del Programa cuenta con el reconocimiento, la confianza y el agradecimiento de las autoridades Bartolinas, de las asociaciones productivas, del personal de salud, incluso del alcalde municipal.

Cabe mencionar que también hubo algunas descoordinaciones, particularmente con el equipo de SEA Ltda., quienes manifestaron que, en alguna ocasión, las actividades de capacitación a las asociaciones productivas se cruzaron con otras actividades del Programa, lo que ocasionó que las capacitaciones se desarrollen en un lugar improvisado, o, en otra ocasión, en la que las participantes tuvieron que distribuirse en las actividades solapadas, lo cual limitó la asimilación de los contenidos impartidos en el marco de esa sesión formativa.

Es recomendable, para siguientes implementaciones, tener una coordinación más cercana con los socios o con las empresas con las cuales se tercerice algunos servicios, considerando que es frecuente el solapamiento de actividades, a partir de esta situación pueden generarse malentendidos y dificultades para la ejecución del proyecto, mismas que pueden prevenirse mediante una coordinación oportuna.

11. ¿Cuáles han sido los factores limitantes y los factores facilitadores para la realización de las actividades?

A partir de las diferentes entrevistas y las visitas de campo realizadas en el marco de la evaluación, se han identificado varios factores que dificultaron la realización de actividades y el logro de resultados en el marco del Programa, entre los principales se mencionan:

- (i) La inconsistencia entre la medición de línea base para el rubro ganadero lechero con relación a la realidad de las asociaciones y del territorio de implementación; ya se ha comentado que esta línea base se realizó con apoyo del GAM Calamarca a través de una encuesta a productores de las asociaciones, en la cual se sobreestimó la productividad, en términos de litros de leche diarios por animal, esta inconsistencia fue la limitación más importante para que el Programa no alcance las metas establecidas en este rubro.

Al respecto, cabe mencionar que una línea base es un elemento muy importante para la gestión de cualquier proyecto o programa, puesto que representa el punto de partida de cualquier implementación, a partir del cual se miden los avances o eventuales retrocesos en determinados aspectos sobre los cuales las intervenciones buscan incidir; si la línea base no refleja la realidad de estos aspectos pierde toda utilidad en el marco de la gestión, monitoreo y evaluación de los proyectos y programas; si, en el transcurso de la implementación, se detectan inconsistencias en la medición de la línea base, éstas deben subsanarse y la línea base debe ajustarse al contexto y a la realidad.

Es recomendable, para siguientes implementaciones, que la medición de línea base se haga con participación de los socios o empresas con las cuales se implementará el proyecto; en este caso, si se hubiera incluido a SEA Ltda. en la elaboración de la línea base, específicamente en cuanto a la medición de la productividad del rubro lechero, hubiera permitido identificar la sobreestimación en la que las y los productores estaban incurriendo, ya que fue precisamente SEA Ltda. la que detectó esta inconsistencia, pero ya en el transcurso de la implementación.

- (ii) En este sentido, otro factor limitante ha sido la poca flexibilidad respecto a ajustar la línea base; como se ha comentado, las inconsistencias en la medición de la línea base, referentes a la productividad del rubro lechero, han sido una limitante para que el Programa alcance las metas programadas en esta línea de acción, pero también el hecho de no haber revisado y ajustado oportunamente la línea base ha sido una limitante; es recomendable, para proyectos o programas de tres o más años de duración, que se realicen evaluaciones de medio término, que precisamente tienen la finalidad de detectar inconsistencias en los sistemas de gestión, monitoreo y evaluación de las intervenciones, de subsanarlas y ajustar dichos sistemas en el transcurso de la implementación, y, de este modo, llegar a una buena evaluación de la implementación, reflejando y visibilizando adecuadamente los alcances y efectos de la misma.
- (iii) Otro factor ha sido la sequía prolongada experimentada tanto el año 2022 como el 2023, que ha limitado, tanto la producción agrícola como la producción pecuaria; en respuesta a ello se han

- innovado técnicas, especialmente referentes a conservación de forrajes y alimento para ganado, con la finalidad de contar con estos insumos en época seca.
- (iv) Otro factor ha sido la apretada agenda de las autoridades Bartolinas, que en ocasiones ha limitado su participación en actividades del Programa, ya que permanentemente sus funciones de representación las obliga a estar fuera de sus comunidades, en reuniones con autoridades del GAM, o incluso en la ciudad de El Alto o de La Paz participando de diferentes actividades políticas.
 - (v) Las deficiencias de lectoescritura en la población, especialmente femenina, son un factor limitante para los procesos formativos; las estrategias de enseñanza han tenido que abordar metodologías diferentes a las tradicionales que se basan en lecturas de comprensión, o lecturas complementarias, clases magistrales, exposiciones, etc., los procesos formativos se han tenido que abordar desde elementos prácticos, cotidianos, del día a día, para conseguir la sensibilización y formación de capacidades esperada.
 - (vi) También existe una brecha digital que limita el uso de dispositivos y tecnología, especialmente por parte de las mujeres (en comparación a los hombres quienes hacen un mayor y mejor uso de TICs²), y, entre ellas, por parte de mujeres mayores (en comparación a mujeres jóvenes); esta brecha digital, ha dificultado el uso de las tablets que se distribuyeron entre las subcentrales y entre las asociaciones, como un mecanismo de reforzamiento a los procesos formativos.
 - (vii) El contexto machista y patriarcal en el que se desenvuelven las Bartolinas y las mujeres campesinas en general, es otro factor que ha dificultado la realización de actividades y la obtención de resultados; las mismas mujeres autoridades, a un principio de la implementación, no concebían la realización de actividades de manera autónoma, sin la participación de sus pares de la central agraria de hombres; asimismo, los hombres se mostraron, inicialmente, reacios y desconfiados a que sus esposas participen del Programa, en actividades exclusivamente de mujeres en las que ellos no habían sido invitados; a partir del segundo año se ha observado mayor flexibilidad y predisposición tanto en mujeres como en hombres, pero estos cambios sociales son de largo aliento.
 - (viii) La rotación de personal municipal ha sido también una limitación para darle continuidad a los procesos de coordinación con el GAM Calamarca, como también para darle continuidad y seguimiento a los compromisos del GAM en cuanto a servicios y formaciones en temas de salud, protección, medio ambiente y producción agropecuaria.
 - (ix) También la rotación anual, por usos y costumbres, de las autoridades Bartolinas, es un aspecto que obliga a recomenzar cada año con cada nueva directiva, limitando el alcance y efectos de procesos de mediano y largo plazo.
 - (x) La reducción de recursos económicos municipales, acentuada por la crisis de Covid-19, también es un factor limitante, que impide al GAM otorgar un mayor presupuesto a la central y subcentrales Bartolina Sisa y a la FIAP, pese a existir una buena predisposición por parte del actual alcalde de apoyar estas iniciativas.

² TICs = Tecnologías de Información y Comunicación

- (xi) Por último, cabe mencionar las secuelas de la pandemia de Covid-19 como un factor limitante, especialmente durante el primer año del Programa, en el que la realización de actividades colectivas estuvo limitada por esta razón, y también hubo bastante temor por parte de las mujeres a participar de estas actividades por miedo a contagiarse de la enfermedad.

Por otra parte, se ha identificado factores facilitadores que han contribuido a la ejecución del Programa y al logro de resultados, los principales han sido:

- (i) La promulgación y reglamentación de la ley municipal 167 el primer año del Programa, facilitó que los siguientes dos años muchas de las acciones se sustenten en esta ley, y se generen acciones complementarias a favor de las comunidades con la participación del municipio; por ejemplo, la excavación de pequeños rellenos sanitarios para residuos sólidos que efectuó el GAM en las comunidades más lejanas que fueron beneficiadas con contenedores de basura, o el otorgamiento del fondo municipal de 20 mil Bs. anuales que las Bartolinas destinaron para financiar sus microproyectos, entre otras acciones, se viabilizaron gracias a la vigencia de la ley municipal 167.
- (ii) La organización de reuniones y talleres todos los viernes, facilitó la continuidad y el seguimiento a las diferentes actividades que desarrollaron las Bartolinas a lo largo del Programa, además, facilitaron también la confraternización y la generación de lazos de confianza entre las misma Bartolinas, y también con el equipo implementador del Programa.
- (iii) La metodología implementada para la realización de actividades participativas y colectivas, ha facilitado alcanzar las metas de realización de talleres e incluso superarlas; la organización de talleres en “El Surco”, que es un centro de convenciones con servicio de restaurante, ha facilitado la logística, especialmente aquella relacionada a la provisión de refrigerios, y ha permitido la realización de varios talleres con diferentes grupos por día.
- (iv) La metodología empleada para la realización de encuentros con hombres ha permitido alcanzar resultados altamente valorados; esta metodología consistió en reunir a los esposos e/o hijos mayores de las Bartolinas y de las mujeres representantes de las asociaciones, en un centro de convenciones en Achocalla durante dos días, con facilitadores también varones, de esta manera se generó un ambiente de reflexión y de mucha confianza para la mayoría de los asistentes.
- (v) El municipio ha tenido un rol facilitador a lo largo de la implementación del Programa, desde el alcalde, pasando por las secretarías y concluyendo en los técnicos municipales, en general ha existido una buena predisposición para trabajar de manera coordinada con las Bartolinas y con las asociaciones.
- (vi) La institucionalización de la FIAP y el trabajo coordinado con esta instancia, ha facilitado el relacionamiento entre el GAM y las asociaciones; la FIAP está cumpliendo un rol facilitador y articulador a favor de las más de 30 asociaciones que actualmente la conforman.
- (vii) Por último, el uso de la aplicación de mensajería Whatsapp, ha facilitado la coordinación con las autoridades y con las asociaciones; antes de la pandemia de Covid-19, el uso de esta aplicación era mínimo en estas comunidades, a partir de la pandemia se ha generalizado, y actualmente constituye una herramienta importante para la comunicación y la coordinación.

12. ¿Se ha ejecutado el presupuesto como estaba previsto? 13. Si se han producido variaciones y/o desviaciones en el presupuesto, ¿a qué se debieron?

En el siguiente cuadro se presenta la ejecución presupuestaria del Programa:

Cuadro 6. Ejecución presupuestaria del Programa, en €

	PRESUPUESTO en €			EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA en €			Porcentaje de ejecución presupuestaria
	Gobierno de Navarra	Otras aportaciones	Total	Gobierno de Navarra	Otras aportaciones	Total	
A.I. Terrenos	-	-	-	-	-	-	
A.I.I. Alquiler vivienda expatriado	-	-	-	-	-	-	
A.I.II. Terrenos y/o inmuebles	-	-	-	-	-	-	
A.II. Construcciones	114.745,8	-	114.745,8	118.730,6	-	118.730,6	103,5%
A.III. Equipos, materiales y suministros	224.531,8	-	224.531,8	220.805,7	-	220.805,7	98,3%
A.III.I. Equipos	92.461,3	-	92.461,3	91.695,8	-	91.695,8	99,2%
A.III.II. Materiales y suministros	132.070,4	-	132.070,4	129.109,9	-	129.109,9	97,8%
A.IV. Personal	133.361,2	-	133.361,2	129.180,3	-	129.180,3	96,9%
A.IV.I. Personal Local	133.361,2	-	133.361,2	129.180,3	-	129.180,3	96,9%
A.IV.II. Personal expatriado	-	-	-	-	-	-	
A.V. Viajes, alojamientos y dietas	16.751,1	-	16.751,1	17.788,2	-	17.788,2	106,2%
A.VI. Servicios técnicos y profesionales	41.247,0	-	41.247,0	44.943,3	-	44.943,3	109,0%
A.VII. Fondos rotatorios	-	-	-	-	-	-	
A.VIII. Funcionamiento	-	21.575,4	21.575,4	-	21.575,4	21.575,4	100,0%
A.IX. Otros	9.410,1	-	9.410,1	8.598,9	-	8.598,9	91,4%
A.IX.I Gastos Bancarios	205,0	-	205,0	201,2	-	201,2	98,2%
A.IX.II Gastos Identificación	-	-	-	-	-	-	
A.IX.III Gastos evaluaciones externas	9.205,1	-	9.205,1	8.397,6	-	8.397,6	91,2%
A.IX.IV Gastos auditoria	-	-	-	-	-	-	
A.IX.V Difusión y sensibilización	-	-	-	-	-	-	
A. COSTOS DIRECTOS	540.046,9	21.575,4	561.622,3	540.046,9	21.575,4	561.622,3	100,0%
% sobre el Total >=90%	90,0%	76,6%	89,4%	90,0%	76,6%	89,4%	100,0%
B.I. Gastos administrativos	59.953,1	-	59.953,1	59.953,1	-	59.953,1	100,0%
B.II. Seguimiento intervención	-	6.600,0	6.600,0	-	6.600,0	6.600,0	100,0%
B. COSTOS INDIRECTOS	59.953,1	6.600,0	66.553,1	59.953,1	6.600,0	66.553,1	100,0%
% sobre el Total (GN<=10%)	10,0%	23,4%	10,6%	10,0%	23,4%	10,6%	100,0%
TOTAL en €	600.000,0	28.175,4	628.175,4	600.000,0	28.175,4	628.175,4	100,0%
PROPORCIÓN APORTACIONES	95,5%	4,5%	100,0%	95,5%	4,5%	100,0%	

Fuente: Informe económico final del Programa

El Programa ha tenido una ejecución presupuestaria de 100%; las fuentes de financiamiento han sido: 95,5% gobierno de Navarra y 4,5% otras fuentes; las variaciones de la ejecución presupuestaria respecto al presupuesto programado han sido mínimas; se observa que, comparativamente, se ha empleado más recursos de los presupuestados en la contratación de servicios técnicos y profesionales, en solventar costos de logística, como transporte, alojamientos y viáticos, y en la construcción de infraestructura, y menos recursos de los programados en la adquisición de equipos, materiales y suministros y en la contratación de personal; en todos los casos las variaciones han estado por debajo del 10%.

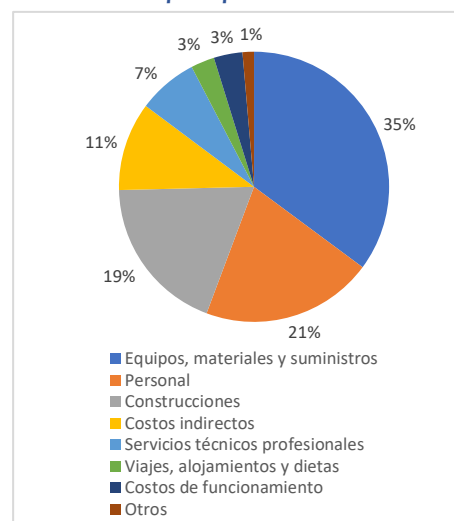
14. ¿Cuál es la apreciación sobre la relación entre los costes incurridos y los alcances de la intervención? 15. ¿Es coherente la relación entre los costos y las actividades realizadas y resultados alcanzados? 16. ¿Los recursos utilizados podrían haber alcanzado mayores y/o mejores resultados?

Se observa que el 64,0% de los recursos ejecutados se han destinado directamente a la formación de capital productivo y social en los territorios de intervención, a través de: (i) Equipos, materiales y suministros, es decir la dotación de fumigadoras, rollos de semisombra, picadoras de forraje, balanzas, selladoras, y de insumos como semillas de alfa alfa, de papa y avena, entre otros; (ii) Construcciones, por ejemplo, la construcción de establos, invernaderos, almacigueras y centros de procesamiento familiar; (iii) Servicios técnicos profesionales, por ejemplo, la contratación de Valleverde, SEA Ltda., las consultoras NEEDO y Enfócate; y (iv) Viajes y dietas que se han destinado, en su mayoría, a financiar talleres y eventos masivos de los cuales participaron mujeres y hombres, tanto en Calamarca como en Achocalla.

Se observa también que el 25,4% del presupuesto se empleó indirectamente para generar, especialmente, capital social y organizacional en los territorios de intervención, puesto que la mayoría de estos recursos se han empleado en pagar al personal técnico que ha estado a cargo de la implementación del Programa, de la coordinación, formación y articulación con las actoras, de la coordinación con el GAM, con los servicios del SLIM, de la unidad agropecuaria y de salud, de generar las condiciones para que tanto las Bartolinas como las asociaciones se fortalezcan y se empoderen.

El restante 10,6% corresponde a costos indirectos del Programa, el 10% de los recursos provenientes del gobierno de Navarra se ha destinado a cubrir estos costos, estando dentro de los márgenes previstos por el financiador; en conclusión, se observa que los recursos económicos asignados al Programa se han ejecutado en el marco de la estructura programada, y con una orientación a formar capital social y productivo en las comunidades donde se trabajó.

Gráfico 2. Distribución de la ejecución presupuestaria



Elaboración propia con base en el Informe económico final del Programa

Debido a que las convocatorias a las actividades participativas han sido masivas, y no ha sido viable excluir a las mujeres, y tampoco a los hombres que tenían interés de participar y se dieron cita a los diferentes talleres y encuentros, los costos de organización de estos eventos se han incrementado; para sobrellevar esta situación, en las actividades participativas con Bartolinas, se ha optado por realizar varios talleres por día, con el objetivo de compartir costos, como por ejemplo de alquiler de espacio y refrigerios, y de este modo hacer más eficiente el uso de recursos, y cumplir con todas las y los participantes.

Cabe recordar que todas las actividades programadas se han realizado e incluso se ha superado el alcance previsto para varias de ellas, asimismo, la realización de estas actividades ha permitido conseguir los resultados esperados, especialmente el R1 y el R3, y éstos, a su vez, han contribuido a la generación del efecto final, que es la promoción de los derechos sociales, económicos y políticos de las mujeres en el municipio de Calamarca.

Por ende, se deduce que el uso de los recursos en la realización de las actividades programadas, ha contribuido de manera importante al impacto esperado; por otro lado, el efecto multiplicador que ha tenido la inversión de recursos en el fortalecimiento de las organizaciones sociales y de las asociaciones productivas de mujeres,

ha permitido el apalancamiento de recursos adicionales, tal es el caso del fondo municipal destinado a las Bartolinas y el fondo municipal destinado a la FIAP, y, además, se han articulado varias otras acciones y resultados no previstos, de lo cual se deduce que el uso de los recursos ha sido óptimo, y muy difícilmente se habría conseguido mayores o mejores resultados, dados los múltiples factores limitantes por los que ha tenido que sortear la intervención.

4.3 Evaluación de la eficacia

17. ¿El Programa ha sido exitoso? 18. ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos? ¿Por qué razones?

El Programa ha sido exitoso, considerando que el nivel de eficacia general en cuanto a cumplimiento de resultados esperados se estima en 93,6%. El nivel de cumplimiento del Resultado 1 es 100%, verificándose en dos de sus tres indicadores que incluso se ha sobrepasado la meta prevista; el nivel de cumplimiento del Resultado 2 se estima en 80,7%, por lo cual se considera parcialmente cumplido, y el Resultado 3 tiene un nivel de eficacia de 100%, también superando en dos de sus tres indicadores las metas previstas.

Cuadro 7. Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI)

Indicador	Formulación	Evaluación	Cumplimiento
Resultado 1. Mejorada la capacidad de incidencia política y social de 108 mujeres Líderes Bartolinas del Municipio de Calamarca.			1,00
IOV1	Al final del Programa la Ley de Participación y Fiscalización de los servicios públicos del municipio de Calamarca ha sido gestada, aprobada e implementada por la organización de Mujeres Bartolinas, el Concejo y el Ejecutivo del Municipio de Calamarca.	Al final del Programa se ha elaborado, presentado, aprobado e implementado la Ley municipal 167 “Ley de participación de la organización de mujeres Bartolina Sisa en el municipio de Calamarca”.	1,00
IOV2	Al final del programa, la Organización de Mujeres Bartolinas del municipio de Calamarca es reconocida por el Concejo y por al menos 20 de las 39 comunidades del municipio como el nexo más eficaz para el mejoramiento y mayor alcance de 4 servicios sociales públicos del municipio: salud, defensoría de la mujer a través del Sistema Legal Integral Municipal y de la Niñez y Adolescencia, medioambiente y producción.	Al finalizar el Programa, el concejo municipal, reconoce a través de un acta pública, a la Central Agraria de Bartolina Sisa y a sus 12 subcentrales como nexo eficaz para el mejoramiento de los servicios sociales del municipio, y también a través de la ejecución de la ley municipal 167; asimismo, 35 comunidades representadas por sus respectivas Subcentrales Tupac Katari (hombres) reconocen a la Bartolinas como nexo eficaz para el mejoramiento de los servicios sociales del municipio en bien de las comunidades.	1,38

Indicador	Formulación	Evaluación	Cumplimiento
IOV3	Al final del Programa 70 de 108 mujeres Bartolinas del municipio de Calamarca ratifican su satisfacción respecto de la línea de gestión municipal en las áreas de salud, defensorías, medioambiente y producción, iniciada por las 108 mujeres líderes Bartolinas, apropiándose del proceso de incidencia política y social generado y fomentando su replicabilidad.	<p>Se ha aplicado una encuesta anual a Bartolinas, con la finalidad de identificar si los servicios comprometidos por el GAM han llegado efectivamente a las destinatarias, el formato de esta encuesta ha sido diferente para cada año, por lo tanto, es un poco complicado calcular un nivel de cumplimiento global, se tiene lo siguiente:</p> <p>- Año 1: Encuesta aplicada a 20 Bartolinas. Resultado: 20 Bartolinas manifiestan haber recibido 5 servicios municipales y conocen la ley 167 y su reglamento = 100% de satisfacción.</p> <p>- Año 2: Encuesta aplicada a 36 Bartolinas. Resultado: El formato de la encuesta plantea preguntas para 4 servicios del GAM y el reconocimiento de la ley 167 y su reglamento, para cada caso se tiene una escala de 3 categorías: (i) Mucho; (ii) Poco; y (iii) Nada, para cada una de las mujeres encuestadas se ha calculado un nivel de satisfacción promediando los siguientes puntajes: 1 para la categoría "Mucho", 0,5 para "Poco" y 0 para "Nada", de este modo se ha calculado un promedio de 64% de satisfacción (equivalente a 23 mujeres completamente satisfechas con los servicios municipales).</p> <p>- Año 3: Encuesta aplicada a 44 Bartolinas. Resultado: 36 Bartolinas manifiestan haber recibido 6 servicios municipales = 82% de satisfacción. Por lo tanto se tiene un total de 79 de 100 Bartolinas encuestadas que manifiestan haber recibido los servicios municipales comprometidos y conocer la ley 167 y su reglamento</p>	1,22
Resultado 2. Mejorada la capacidad de generar recursos económicos de 118 mujeres líderes miembros de las directivas de las 19 asociaciones del municipio de Calamarca, sin deterioro del medioambiente.			0,81
IOV1	Al final del programa, las mujeres de las 19 asociaciones de productores de la Plataforma de asociaciones de Calamarca, aumentan un 10% anual de la productividad de sus emprendimientos por la incorporación de tecnología agronómica al gestionar buenas prácticas en cultivos orgánicos económicamente sostenibles en invernadero, en Engorde de Ganado y en Lechería.	<p>Se han registrado los siguientes incrementos anuales en la productividad:</p> <p>En producción de hortalizas: Año 1: 8,5% Año 2: 9,7% Año 3: 10,1% Promedio anual: 10,3%</p> <p>En producción de ganado bovino para engorde: Año 1: -33,3% Año 2: 135,0% Año 3: 1,3% Promedio anual: 19,6%</p> <p>En producción de leche: Año 1: -56,7% Año 2: 10,3% Año 3: 25,6% Promedio anual: -13,3%</p>	0,89

Indicador	Formulación	Evaluación	Cumplimiento
IOV2	Al finalizar el programa, las 19 asociaciones de productores de la Plataforma de asociaciones de Calamarca mejoran la comercialización de sus productos, al introducir al mercado un producto innovador y al haber consolidado 1 nuevo canal de comercialización de sus productos en mercados periurbanos y urbanos.	<p>En el rubro de producción de hortalizas se tiene: 5,8 productos innovadores, introducidos al mercado, en promedio por asociación (ensaladas boliviana, ecuatoriana, italiana, mix de lechugas, rabanitos, espinaca, rúcula, entre otras) 1 nuevo canal de comercialización (mercado Rodríguez de La Paz)</p> <p>En el rubro de producción de ganado de engorde/carne se tiene: 1 producto innovador (cruce de raza criolla con pardo suizo), en promedio pos asociación 0,5 canales nuevos de comercialización (no se ha consolidado un nuevo canal de comercialización, sin embargo, se ha mejorado el acceso y capacidad de negociación con el mercado natural de comercialización de ganado que es la feria de Villa Remedios, a través de intermediarios denominados "Mañasos")</p> <p>En el rubro de producción de leche y productos lácteos se tiene: 3 productos innovadores, introducidos al mercado, en promedio por asociación (queso light, queso crema, flan) 3 nuevos canales de comercialización (Suma Millky, El Surco, centro poblado de Calamarca los días martes y viernes)</p>	0,92
IOV3	Al finalizar cada año del programa, las 19 asociaciones de productores y productoras de la Plataforma de asociaciones de Calamarca han incrementado sus ventas anuales en 10%.	<p>El primer año: 5 asociaciones han incrementado sus ventas anuales 10% o más, respecto a la línea base</p> <p>El segundo año: 17 asociaciones han incrementado sus ventas anuales 10% o más, respecto al año 1</p> <p>El tercer año: 9 asociaciones han incrementado sus ventas anuales 10% o más, respecto al año 1</p> <p>Final de programa: 14 asociaciones han incrementado sus ventas 30% o más, respecto a la línea base</p> <p>En términos agregados: (i) las 9 asociaciones productoras de hortalizas han experimentado un incremento de 165% respecto a su línea base; (ii) las 7 asociaciones productoras de carne (ganado de engorde) han experimentado un incremento de 44% respecto a su línea base; (iii) las 3 asociaciones productoras de leche han experimentado una disminución de -72% respecto a su línea base.</p>	0,61

Indicador	Formulación	Evaluación	Cumplimiento
Resultado 3. Fortalecida la capacidad institucional de la organización de mujeres Bartolinas y la red de Asociaciones de mujeres productoras del municipio de Calamarca			1,00
IOV1	Al finalizar el programa, el 50% de 108 mujeres Bartolinas y el 60% de 118 mujeres asociadas logran 8 horas de esparcimiento semanal, por la firma de un acuerdo de redistribución de la carga doméstica que refleja la mayor participación de su pareja en labores culinarias que libera 2 horas por semana a la mujer, el cuidado de niños que libera 4 horas por semana a la mujer y la limpieza del hogar que libera 2 horas por semana a la mujer	<p>Se aplicó una encuesta anual de seguimiento a mujeres, tanto Bartolinas como mujeres de las asociaciones productivas, que suscribieron acuerdos con sus esposos para la redistribución de la carga doméstica, el resultado de esta encuesta fue el siguiente:</p> <p>Bartolinas. - Cantidad de mujeres encuestadas que manifiestan que sus esposos participan en tareas domésticas 8 o más horas a la semana: Año 1: 27 de 27 Bartolinas Año 2: 23 de 40 Bartolinas Año 3: 20 de 43 Bartolinas Resultado: 64% de las Bartolinas manifiestan que se ha liberado 8 o más horas semanales</p> <p>Mujeres de asociaciones productivas. - Cantidad de mujeres encuestadas que manifiestan que sus esposos participan en tareas domésticas 8 o más horas a la semana: Año 1: 22 de 33 mujeres Año 2: 30 de 30 mujeres Año 3: 27 de 38 mujeres Resultado: 79% de mujeres de las asociaciones manifiestan que se ha liberado 8 o más horas semanales</p>	1,30
IOV2	La Central Agraria, las 12 Subcentrales Agrarias de mujeres Bartolinas, la Plataforma de asociaciones y las 19 asociaciones productivas se han fortalecido institucionalmente por conseguir al menos 2/3 de sus metas estratégicas señaladas en sus respectivos Planes Estratégicos 2021-2023, y Planes de Acción Anual	<p>Central y subcentrales Bartolina Sisa: Dada la característica de rotación anual de autoridades, las Bartolinas se proponen metas anuales, las cuales tuvieron que ver con: (i) fortalecer su estructura organizativa; (ii) hacer incidencia política; (iii) hacer gestión productiva; (iv) hacer gestión en medio ambiente; (v) hacer gestión en salud; y (vi) fortalecer capacidades en sus autoridades, en temas de salud, protección, medio ambiente y producción. Las Bartolinas, a lo largo de los tres años del programa, consiguieron 6 de las 6 metas propuestas.</p> <p>FIAP (plataforma de asociaciones): La FIAP ha desarrollado un plan estratégico, en el cual se expresan los siguientes objetivos: (i) consolidar su estructura organizativa; (ii) hacer incidencia política ante el GAM Calamarca; (iii) impulsar la producción de las asociaciones afiliadas; (iv) hacer gestión ambiental en el ámbito productivo; (v) gestionar el fortalecimiento de las asociaciones a través de procesos de capacitación; (vi) fortalecer la estructura asociativa con principios de cooperación, compromiso, igualdad, equidad, solidaridad, responsabilidad y democracia. La FIAP, a lo largo de los tres años del programa, ha alcanzado al menos 5 de los 6 objetivos estratégicos propuestos (no se observa resultados concretos relativos al sexto y último objetivo planteado).</p> <p>Las 19 asociaciones productivas: Cada una de las asociaciones han establecido sus objetivos estratégicos, los cuales tienen que ver con: (i) Gestión: fortalecer sus estructuras organizativas; (ii) Producción: mejorar y optimizar sus procesos productivos; (iii) Servicios:</p>	1,42

Indicador	Formulación	Evaluación	Cumplimiento
		fortalecer la gestión de servicios a sus asociados; (iv) Comercialización: mejorar y ampliar los canales y estrategias de comercialización. Todas las asociaciones han alcanzado sus objetivos en mayor o menor medida, por lo cual se ha alcanzado 4 de las 4 metas planteadas.	
IOV3	Al finalizar el programa, cada una de las 12 Subcentrales Agrarias de Bartolinas y cada una de las 5 asociaciones de mujeres ejecuta con éxito 2 microproyectos agropecuario respetuoso con el medio ambiente, financiado con fondos propios y fondos del Municipio	Para el primer año no se había previsto resultados en este indicador. El segundo año, se implementó 10 microproyectos de forestación y 1 de electrificación que beneficiaron a 11 subcentrales agrarias Bartolina Sisa; el mes de diciembre se presentaron 5 microproyectos productivos al GAM a favor de las 5 asociaciones de mujeres. El tercer año, se implementó 11 microproyectos de semilla de forraje que beneficiaron a 11 subcentrales Bartolina Sisa, y 2 microproyectos de semilla de papa que beneficiaron a las 12 subcentrales Bartolina Sisa; se ejecutaron los 5 microproyectos productivos presentados en diciembre de 2022 y se ejecutaron otros 5 microproyectos que beneficiaron a las 5 asociaciones de mujeres (AMMJP, NOPAL, AMMPPG, Qullu Kuchu y Muxa Uma).	1,00

Elaboración propia: con base en Marco Lógico del Programa, reportes anuales (años 1, 2 y 3), entrevistas y visitas realizadas.

En el Resultado 1 se ha conseguido, comparativamente, un mayor cumplimiento, incluso por encima de lo esperado. En el marco de la ley municipal 167 (misma que fue elaborada, promulgada y reglamentada en el marco del Programa), el GAM Calamarca aprobó un fondo anual de apoyo a la Central Agraria de Mujeres Bartolina Sisa de 20 mil Bs., este apalancamiento de recursos se considera un resultado positivo no previsto, ya que no estaba estipulado en el indicador original. Además de ello, las Bartolinas, en las últimas dos gestiones, han conseguido apalancar 10 mil Bs. adicionales en víveres y en semilla, un resultado que tampoco estaba previsto.

Al inicio del año 2023 se firmó un acuerdo trienal entre el GAM Calamarca y la Central Agraria de Mujeres Campesinas Bartolina Sisa de Calamarca, representando a las 12 Subcentrales, para dar continuidad y sostenibilidad a los servicios públicos de capacitaciones a cargo de funcionarios municipales en el marco de la ley municipal 167; la firma de este convenio trienal también se considera un resultado no previsto en el diseño del Programa.

Asimismo, se esperaba el reconocimiento de la central y subcentrales Bartolina Sisa –como el nexo más eficaz para el mejoramiento y mayor alcance de los servicios sociales públicos de: (i) salud; (ii) protección; (iii) medioambiente; y (iv) producción agropecuaria–, por al menos 20 comunidades (a través de actas emitidas por el sindicato agrario de hombres: Tupac Katari) y se consiguió el reconocimiento de 35 comunidades, que representa el 90% de las comunidades del municipio.

Finalmente, se esperaba que 70 de 108 autoridades Bartolinas manifiesten su satisfacción en cuanto a que sus subcentrales hayan recibido, efectivamente, el apoyo del GAM en cuanto a servicios y capacitaciones en salud, servicios orientativos del SLIM, capacitaciones en temas medioambientales, excavación de fosas sanitarias para residuos, capacitaciones en temas productivos agropecuarios y financiamiento de microproyectos; al

final del Programa se registró que 79% de las Bartolinas, es decir 79 de 100 autoridades encuestadas, manifestaron su satisfacción, superando la expectativa.

En cuanto al Resultado 2, se observa que se ha establecido una meta y un criterio de monitoreo únicos para tres rubros productivos diferentes; para el caso de hortalizas la meta de llegar a un nivel de productividad de 10% anual al final del Programa es muy coherente, de hecho, esta meta se ha alcanzado, tanto el año 3, como a nivel de productividad promedio a lo largo de los tres años.

Sin embargo, en el caso de ganado de engorde, se observa un incremento de la productividad muy alto el año 2 respecto al año 1, y a partir de ello la productividad prácticamente se estanca, ya que el año 3 se tiene un incremento de la productividad muy pequeño respecto al año 2, este comportamiento se da debido a las características propias del rubro productivo que es más vulnerable a efectos del cambio climático, respecto al caso anterior (hortalizas); dado este comportamiento no se consigue un nivel de productividad de 10% el año 3, pero sí se observa una productividad anual promedio alta, de 19,6% anual.

En el caso de producción de leche, se observa un valor de línea base desproporcionado respecto a los años 1, 2 y 3, lo que evidencia una inconsistencia en los criterios de medición de la línea base; según lo indagado, la línea base se elaboró a través de una encuesta aplicada a las productoras, con apoyo del GAM, y dos factores incidieron en la medición de una línea base sobreestimada aplicando esta metodología: (i) las productoras, antes del Programa, no contaban con herramientas de monitoreo de su producción, por lo tanto, proporcionaron datos del periodo más productivo (del año o del ciclo productivo de los animales) para la medición de línea base, lo que infló el valor basal; y (ii) las productoras, con la esperanza de ser elegidas como beneficiarias del Programa, inflaron intencionalmente sus niveles de productividad, lo que derivó en una línea base sobreestimada. En consecuencia, se observa que, el año 3, se ha alcanzado un incremento de la productividad alto respecto al año 2, de 25,6%, pero en promedio, la productividad anual ha sido inferior a la línea base.

Es recomendable, para siguientes formulaciones, establecer metas diferenciadas por rubro productivo, puesto que cada rubro tiene particularidades que deben verse reflejadas en sus indicadores y en sus metas; el rubro de producción de hortalizas es un rubro desarrollado ya hace varios años por AYNi en la región del Altiplano paceño, por lo tanto, las metas establecidas podrían, incluso, estar subestimadas, es decir, el Programa podía haber sido más ambicioso, y establecer metas, por ejemplo, de 4 o 5 productos innovadores (como sucedió en realidad), porque existía ya una base productiva y un expertise previo, además, al tratarse de un rubro que produce en un entorno relativamente controlado (invernaderos), tiene una mejor capacidad de adaptación a efectos del cambio climático.

En cambio, los rubros ganaderos, tanto de engorde como lechero, son nuevos para AYNi, por esta razón se asoció con SEA Ltda., que si bien, por su parte cuenta con mucha experiencia en el desarrollo de estos rubros en la región, este Programa es la primera experiencia del asocio entre AYNi y SEA Ltda., asimismo, las características de ciclo más largo de la producción de ganado de engorde, implica mecanismos de comercialización diferentes, la inversión y requerimientos técnicos que se necesitan para pasar a un siguiente nivel en la cadena productiva, por ejemplo para elaboración de derivados cárnicos y derivados lácteos, son mayores que para el caso de producción de hortalizas, finalmente, el rubro ganadero que, particularmente en el Altiplano, se encuentra altamente expuesto a efectos del cambio climático, es más vulnerable en comparación a la producción de hortalizas en invernaderos; por todo lo expuesto, es recomendable definir metas un poco más austeras para el rubro ganadero, tanto en temas de producción, como de comercialización.

Un resultado no previsto en este componente, ha sido la formación de promotores agropecuarios, quienes actualmente continúan promoviendo las buenas prácticas productivas en el rubro ganadero, incluso después de haber concluido el Programa; estos promotores se constituyen, además, en un elemento importante para la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Finalmente, el Resultado 3, también se ha cumplido, y de manera desagregada, cada uno de sus tres indicadores han rebasado la meta programada. Específicamente, en lo que respecta a la sensibilización y formación de hombres –para la realización de tareas de cuidado del hogar y de la familia, de tal manera que se libere tiempo de las mujeres para realización de otras actividades o simplemente para que puedan descansar–, se observa que el 64% de las Bartolinas expresan que sus compañeros aportan con 8 horas semanales o más en tareas del hogar cuando la expectativa era llegar al 50%, y en cuanto a las mujeres de las asociaciones productivas, el 79% manifiesta que sus esposos participan 8 horas semanales o más en tareas domésticas, cuando la meta era llegar a 60%.

Referente al logro de las metas planteadas en las estrategias y planes anuales de la central y subcentrales agrarias Bartolina Sisa, así como de la FIAP y asociaciones productivas, el indicador señala que deberían cumplirse al menos dos tercios de las mismas, pero se ha verificado importantes avances en casi todas estas líneas y objetivos estratégicos, por lo cual el cumplimiento de este indicador supera el 100%; en el caso de la ejecución de 2 microproyectos por cada una de las 12 subcentrales y cada una de las 5 asociaciones exclusivas de mujeres, se ha cumplido al 100%.

4.4 *Perspectiva de impacto*

19. ¿Qué efectos observables ha tenido el Programa en la población meta? 20. De estos efectos ¿cuáles eran esperados, no eran esperados? ¿cuáles fueron positivos y cuáles negativos?

Entre los primeros y principales efectos que se observan gracias a la implementación del Programa es el fortalecimiento de los liderazgos femeninos en el municipio de Calamarca, principalmente al interior de la organización sindical Bartolina Sisa, y también aquellos vinculados a las asociaciones productivas.

Las Bartolinas han adquirido mayor visibilidad ante el municipio, incluso han conseguido que el GAM les otorgue una sede para llevar a cabo sus reuniones y actividades.

Muchas Bartolinas han perdido el miedo a participar y a hablar; normalmente en estas comunidades es muy difícil que las mujeres acepten algún cargo directivo, pero a las mujeres formadas por el Programa ahora se las ve en el GAM, buscando audiencia con algún secretario o con el mismo alcalde, varias de ellas han avanzado en su carrera política gracias al Programa, una de las Bartolinas del Programa ha asumido como control social del municipio el 2022, que es un cargo a nivel municipal.

Con el tiempo las Bartolinas han aprendido a organizarse, a hacer sus actas, y de a poco se han vuelto más institucionales; han aprendido a realizar sus planes operativos anuales, a definir sus prioridades, y a hacer sus informes por escrito y rendiciones de cuentas públicas.

Un efecto importante es el nivel de incidencia que han conseguido las Bartolinas, logrando la promulgación y reglamentación de la Ley Municipal 167, que establece un nuevo tipo de relación entre las Bartolinas y el GAM, otorgándoles mayor protagonismo en la toma de decisiones respecto al uso de recursos públicos, para la implementación de determinados servicios.

También relacionado con los anteriores efectos, cabe destacar que la Ley 167 establece por primera vez la posibilidad de que el GAM transfiera recursos directamente a las Bartolinas, sin requerir el visto bueno de la central agraria de hombres “Tupac Katari”.

En general, existe cierta separación entre las centrales agrarias y las subcentrales, las estructuras orgánicas en área rural todavía tienen lógicas jerárquicas y verticales; pero en el segundo año de implementación del Programa, la central Bartolina fue a presionar al GAM para que se le otorgue un microproyecto de electrificación a una de sus subcentrales (el caso Chocorosi) y consiguió que se apruebe este financiamiento, esto demuestra que un efecto del Programa ha sido generar una mayor cohesión al interior de la organización de Bartolinas en Calamarca.

La dotación de contenedores de basura, ha movilizado otras acciones al interior del municipio, puesto que no consistió solamente en instalar los contenedores y nada más, actualmente, el municipio de Calamarca está diseñando una política de manejo de residuos sólidos, se ha excavado pequeños rellenos sanitarios en las comunidades más alejadas, hasta darle una solución más sostenible al servicio de recolección, y se está programando la construcción de una planta de tratamiento de residuos sólidos.

A partir de la gestión coordinada entre Bartolinas y personal de salud, se ha conseguido implementar una estrategia para mejorar la prestación del servicio de salud en el municipio, a partir del equipamiento del centro de salud de Choritotora, la gestión para conseguir un ítem para contar con una enfermera en este centro, y también a partir de la organización y realización de ferias de salud, de las cuales han participado las Bartolinas.

En varios esposos de las Bartolinas y de las mujeres de las asociaciones productivas, se han verificado cambios de actitud, muestran mucha más apertura a que sus esposas participen de las diferentes actividades a las que son convocadas, cuando al principio de la implementación se mostraron desconfiados, escépticos, incluso molestos.

La FIAP se ha institucionalizado y se ha fortalecido, ha aprendido a priorizar sus acciones y ha diseñado su planificación estratégica, actualmente están gestionando de manera autónoma diferentes financiamientos y apoyos, ante programas del gobierno central y otras instituciones; cuentan con un fondo municipal de 70 mil Bs. para la implementación de microproyectos de asociaciones que, a su vez, deben demostrar, con la elaboración de perfiles de proyectos, que le darán un buen uso al financiamiento que les otorguen; a diferencia de las Bartolinas, la FIAP no cuenta con una ley de respaldo, y debe ponerse de acuerdo con el GAM en qué y de qué modo se ejecuta ese fondo.

Se ha generado incrementos notables en la productividad de hortalizas en invernaderos, y también en el rubro ganadero, tanto en la producción de ganado de engorde como de leche, esto, a su vez, ha generado un incremento de las ventas y de la captación de ingresos a favor de las productoras y productores.

Se ha formado promotores agropecuarios como una estrategia para darle continuidad a las buenas prácticas de producción y comercialización de productos pecuarios; actualmente, estos promotores continúan realizando este trabajo, algunas asociaciones, con una lógica colaborativa, elaboran alimento para el ganado empleando las técnicas aprendidas, y se distribuyen el producto de manera proporcional a la cantidad de cabezas de ganado que tiene cada asociado.

Las técnicas de ensilaje, heno fortificado, bloques nutricionales, entre otros, se constituyen en medidas de adaptación al cambio climático, puesto que dan una respuesta efectiva a la escasez de alimento y forraje para el ganado a causa de las sequías; estas técnicas sirven para conservar y almacenar alimento para ganado durante periodos prolongados de tiempo.

El Programa ha tenido un efecto intergeneracional, muchas Bartolinas mayores, han participado con sus hijas en las diferentes actividades, porque querían que sus hijas se preparen; las jóvenes han adquirido mayor claridad respecto a las funciones de las Bartolinas, y, en este sentido, buscan prepararse para asumir, eventualmente, una dirigencia.

No se ha visibilizado efectos negativos del Programa hasta el momento, pero existen algunos riesgos, por ejemplo, que los fondos municipales que se han conseguido, que por un lado administra las Bartolinas, y por otro la FIAP, podría llegar a manejarse con un sentido político y reducida transparencia, prestándose a casos de corrupción.

21. ¿Cómo ha cambiado la vida de las beneficiarias con la intervención? 22. ¿se han visto empoderadas las mujeres? ¿conocen y ejercen sus derechos?

El principal cambio en la vida de las autoridades Bartolinas, ha sido el empoderamiento político que han experimentado, lo que les permite actualmente interactuar con mayor confianza como representantes ante sus comunidades y ante su misma organización, ante el sindicato agrario de hombres Tupac Katari, ante el GAM y ante otras instituciones; el mismo alcalde de Calamarca reconoce que las Bartolinas han asumido con mucha responsabilidad el papel de defender, promover y hacer incidencia a favor de los derechos de las mujeres en el municipio.

El Programa ha trabajado directamente con autoridades Bartolinas de tres gestiones diferentes, a nivel de central y 12 subcentrales, y también se han generado mecanismos naturales de transferencia de conocimientos y de capacidades al interior de la misma organización, se ha verificado a través de entrevistas y de visitas de campo en el marco de la evaluación, que las autoridades salientes transmiten sus conocimientos y experiencia a las autoridades entrantes, y las orientan “como una madre orienta a su hija” en el ejercicio de sus funciones; por supuesto, estos mecanismos no son homogéneos en todas las subcentrales, en algunas existe una comunicación más fluida entre las dirigentes, y en otras no.

En el caso de las mujeres que conforman las asociaciones productivas, el cambio más importante ha sido su empoderamiento económico, a partir de la generación de mayores ingresos, como resultado de la aplicación de técnicas productivas innovadoras; las mujeres con quienes se conversó durante las visitas de campo, han demostrado conocimientos muy específicos relevantes para sus respectivas actividades productivas, por ejemplo, técnicas para el engorde de ganado sencillas pero eficientes, o también, conocimiento sobre prácticas de selección y embolsado de lechugas y otras hortalizas, para comercializar productos con valor agregado.

Particularmente en el rubro de producción de hortalizas, las mujeres han experimentado incrementos sostenidos de sus ingresos provenientes de esta actividad, pero también en el rubro ganadero, tanto de producción de carne (ganado de engorde) como de leche, las mujeres han experimentado un incremento de productividad y, por ende, de sus ingresos; sin embargo, cabe mencionar que, esta generación de ingresos es todavía vulnerable a los factores que ya se ha mencionado, particularmente a los efectos del cambio climático,

las mujeres, en este sentido, todavía se muestran un poco temerosas de lo que vendrá en el futuro, en cuanto a sequías o heladas, y solicitan, permanentemente, que el apoyo de AYNI continúe.

23. ¿Qué habría ocurrido de no haberse implementado el Programa?

Lógicamente, si el Programa no se hubiera implementado, los cambios que han experimentado en sus vidas, tanto las autoridades Bartolinas como las mujeres que conforman las asociaciones productivas, no habrían sucedido, es decir, las mujeres autoridades no se habrían empoderado políticamente, ni las mujeres productoras se habrían empoderado económicamente.

Muy probablemente, las subcentrales Bartolina Sisa no contarían todavía con personería jurídica, por lo tanto, su posibilidad de gestionar proyectos y recursos ante el GAM y otras instituciones sería muy limitada, tampoco existiría la ley municipal 167, por lo cual no existiría un paraguas legal para que las Bartolinas gestionen e incidan en la política pública del municipio; asimismo, las Bartolinas seguirían actuando bajo la sombra de la central agraria de hombres Tupac Katari, sin una voz propia y sin planes ni proyectos propios.

Las mujeres productoras, muy probablemente, estarían mucho más empobrecidas, a causa de los efectos de la pandemia de Covid-19, de las últimas sequías y de la ausencia de mercados donde comercializar su reducida producción; varias, o muchas de estas mujeres, quizás habrían abandonado sus comunidades y habrían migrado a los centros urbanos (a engrosar los cinturones de miseria periurbanos), ante la imposibilidad de subsistir en condiciones de extrema necesidad y ante una perspectiva muy lejana de mejorar.

24. En cuanto a las relaciones de género analizar ¿cómo ha influido el Programa en las relaciones familiares entre las mujeres con sus esposos, con sus hijos/as y con el resto de la comunidad?

El Programa ha influido en las relaciones de género al interior de las poblaciones con las que trabajó, específicamente en las relaciones de las Bartolinas con sus esposos, pero también con sus hijos e hijas y demás familiares, y también en las relaciones entre las mujeres de las asociaciones productivas y sus respectivas familias; también ha influido en la percepción que tienen las comunidades, las autoridades y técnicos ediles y las autoridades masculinas respecto a las Bartolinas y a las mujeres de las asociaciones.

Los encuentros de hombres que se realizaron anualmente, fueron importantes para que los esposos de las Bartolinas y de las mujeres de las asociaciones productivas se sensibilicen ante diferentes aspectos, por ejemplo, la importancia de ejercer su paternidad y su rol al interior de la familia, más allá de ser simples proveedores, y la importancia de que las mujeres participen en actividades fuera de la esfera estrictamente reproductiva del hogar; por supuesto que todavía falta recorrer un largo camino para que se experimenten verdaderos impactos a nivel social, referentes a una mayor equidad de género y a una reducción significativa de la violencia de género, pero el primer paso que muchos hombres han dado a partir de estos encuentros ha sido importante.

Las mujeres, por su parte, han manifestado que han observado cambios en las actitudes de sus esposos, por ejemplo, que han dejado de ser tan controladores y desconfiados respecto a que sus esposas asistan a actividades que son exclusivamente de mujeres, o también que han comenzado a realizar tareas al interior del hogar que nunca antes habían realizado, como aportar con la preparación de algunos alimentos, o con la limpieza de la vivienda.

Un caso emblemático es el de un comunario que participó en los encuentros de hombres en el marco del Programa durante el segundo y tercer año, y actualmente ha sido elegido como central agraria Tupac Katari; este dirigente, actualmente, está poniendo en práctica muchos de los conocimientos adquiridos en el marco del Programa, y ha adoptado un modelo de gestión con un enfoque de desarrollo humano y no puramente “obrista”, está gestionando ante el GAM talleres de formación en salud y en protección, y trabaja de manera coordinada con la central agraria de Bartolina Sisa.

A nivel comunitario, las Bartolinas se han posicionado como gestoras de proyectos, puesto que han conseguido llevar semilla de papa, de quinua, de alfa alfa y dotación de gallinas ponedoras para las familias de sus comunidades, también han gestionado contenedores de basura, y proyectos más grandes, como la electrificación de una comunidad, y han participado en la gestión de una planta procesadora de residuos sólidos y otra planta procesadora de papa.

Esta gestión les ha otorgado a las Bartolinas una posición relevante al interior de sus comunidades, los hombres –al menos la mayoría– respetan esta capacidad de gestión, y en las asambleas se les otorga la palabra a las Bartolinas para que den su opinión y para que aporten en las discusiones sobre temas que atañen a las comunidades en su conjunto.

Sin embargo, también es importante mencionar que, así como la mayoría de los efectos en cuanto al mejoramiento de las relaciones de género en las familias y en las comunidades han sido positivos, también se han registrado algunos efectos negativos, de hombres que todavía ofrecen mucha resistencia a que las mujeres crezcan y se superen en las esferas política, social y productiva, éstos han manifestado que el Programa los ha discriminado al implementar acciones de fortalecimiento exclusivamente para mujeres, desconociendo la deuda histórica que el sistema patriarcal tiene con las mujeres.

25. Las mujeres participantes del Programa ¿son ejemplos para la comunidad?

Las mujeres participantes del Programa, tanto Bartolinas, como aquellas que conforman las asociaciones productivas, se han convertido, en muchos casos, en un ejemplo a seguir en sus comunidades. Como se ha mencionado, en varias subcentrales, las Bartolinas salientes asesoran, orientan y transfieren su experiencia a las Bartolinas entrantes “como una madre a su hija”, de hecho, es común la percepción que muchas mujeres tienen en las comunidades de considerar a la autoridad Bartolina como una mamá; pero también se observa, en otras subcentrales, que la transición de una dirigencia a otra es complicada, llena de conflictos, de celos personales, de documentación extraviada, de informes incompletos o inexistentes, entre otros problemas.

Por su parte, las actividades implementadas con las asociaciones productivas, han generado un importante “efecto imitación” en el territorio; varias prácticas relacionadas a la instalación de invernaderos, semisombras, riego por goteo, técnicas de engorde de ganado, conservación de forraje, entre otras, han sido replicadas en por otras asociaciones y en otras comunidades; mayormente son los hombres quienes detectan con mayor facilidad, prácticas potencialmente beneficiosas para sus procesos productivos, y las replican.

Finalmente, es importante mencionar que el Programa, sin haberlo planificado, ha tenido un efecto intergeneracional, puesto que han sido varias las mujeres jóvenes que han acudido a las actividades participativas acompañando a sus mamás, incluso a sus abuelas, con la intención de formarse en las diferentes técnicas y habilidades, que las consideran importantes no solamente para asumir en un futuro una eventual posición de autoridad, sino también como habilidades para la vida, en cualquiera que vaya a ser la actividad que desempeñen en el futuro.

4.5 Perspectiva de sostenibilidad

26. ¿Qué efectos positivos de la intervención tienen potencial para mantenerse una vez finalizado el plazo de ejecución del Programa? ¿qué resultados e impactos pueden mantenerse?

El Programa ha gestionado varios elementos para promover la sostenibilidad de los resultados y la continuidad de las buenas prácticas adoptadas:

- (i) La ley municipal 167 es un elemento importante que otorga sostenibilidad a la gestión de las Bartolinas ante el municipio, una vez concluido el Programa la ley permanece, y también permanece una vez concluya la gestión del actual alcalde, el nuevo alcalde o alcaldesa, quien quiera que asuma, tendrá la responsabilidad de cumplir esta ley, y las Bartolinas tendrán el soporte legal para exigir al municipio el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- (ii) Adicionalmente, se ha firmado un convenio trianual, entre el GAM y las Bartolinas, para darle continuidad a las diferentes acciones realizadas en el marco del Programa, principalmente las acciones de promoción de la salud a cargo de la dirección municipal de salud, las formaciones y servicios de protección a cargo del SLIM, las acciones de fomento productivo a cargo de la unidad agropecuaria del municipio y las acciones de cuidado del medio ambiente, específicamente la gestión de residuos sólidos a nivel municipal.
- (iii) La institucionalización de la FIAP, a partir de la obtención de su personería jurídica y el reconocimiento por parte del GAM, también es un elemento importante que le otorga sostenibilidad al apoyo que actualmente brinda el municipio a las asociaciones productivas, y también brinda la posibilidad de gestionar nuevos apoyos a favor de las asociaciones de parte de otras instituciones, tanto públicas como de cooperación.
- (iv) La transferencia de experiencias entre Bartolinas, especialmente entre aquellas que concluyen su periodo de dirigencia y aquellas que asumen el cargo, es una práctica que le da sostenibilidad y continuidad a la gestión del sindicato agrario en su conjunto; sin embargo, estas buenas prácticas en la transferencia del mandato, no se observan en todas las subcentrales, existiendo también los casos en que las Bartolinas salientes no informan adecuadamente a las Bartolinas entrantes respecto a la gestión realizada y las tareas pendientes y en ocasiones retienen documentación de la organización.
- (v) En el aspecto productivo, el trabajo de los promotores es un elemento que le da sostenibilidad a las buenas prácticas productivas, actualmente están promoviendo la elaboración de alimento para el ganado de manera colectiva, es decir, que cada miembro de la asociación contribuya con una parte de los insumos, y que también se beneficie con una porción del alimento producido; en este rubro, la permanente amenaza son los efectos del cambio climático, en respuesta a esta problemática, la formación de los promotores se ha concentrado en técnicas de conservación de forraje y elaboración de alimento para el ganado que permita afrontar la escasez de agua.
- (vi) La implementación de invernaderos y de sistemas de riego por goteo, así como los acuerdos de comercialización con la empresa Valleverde, son elementos que le dan sostenibilidad a la producción y comercialización de hortalizas; según testimonios de las mismas productoras, de no

ser por la implementación de estos invernaderos y de los acuerdos con Valleverde, probablemente estas comunidades habrían desaparecido, producto de la migración campo – ciudad.

27. ¿El contexto y las instituciones locales refuerzan los efectos observados a medio y largo plazo? ¿cómo facilitan la continuidad de dichos efectos las actuales políticas locales, sectoriales, regionales y/o nacionales?

Una garantía para la sostenibilidad de los efectos del Programa a nivel institucional, es la ley 167 “de participación de la organización de mujeres Bartolina Sisa en el municipio de Calamarca”; ya se ha mencionado que un factor limitante para la continuidad de los procesos es la alta rotación de personal municipal, y, eventualmente, el cambio de alcalde y de autoridades; en este contexto de inestabilidad institucional, la ley 167 se constituye un “ancla” para los resultados y los efectos alcanzados con el Programa, puesto que las Bartolinas pueden recurrir a la misma para exigirle al GAM su fondo para microproyectos, y todos los apoyos comprometidos, en cuanto a la gestión de servicios de salud, de protección, de gestión productiva y de cuidado del medio ambiente.

En el aspecto productivo, la FIAP es un actor estratégico que también garantiza, al menos en el mediano plazo, la continuidad de los resultados y los efectos conseguidos con el Programa; de haber iniciado sus actividades con 19 asociadas, la FIAP actualmente cuenta con 31 asociaciones afiliadas, esto le otorga representatividad y legitimidad en el territorio, así como poder de negociación y de incidencia a nivel municipal. En el largo plazo, siempre existe el riesgo de que las buenas prácticas que han dado origen a esta federación, por ejemplo, la elaboración de planes estratégicos, se vayan diluyendo, por ello es recomendable hacer un acompañamiento al plan de acción de esta organización cada cierto tiempo.

28. Los actores estratégicos vinculados al programa ¿tienen capacidad para promover los efectos positivos alcanzados?

En el corto plazo, no quedan dudas respecto a las capacidades generadas en las Bartolinas para promover la continuidad de las buenas prácticas, y de promover el empoderamiento político y social de las mujeres, así como tampoco quedan dudas respecto a las capacidades generadas por las asociaciones productivas para seguir implementando las buenas prácticas en sus respectivos rubros productivos; específicamente en el rubro ganadero, los promotores formados en el marco del Programa, son actores importantes para darle continuidad a las técnicas aprendidas de engorde, de cuidado y de comercialización del ganado.

El actual alcalde de Calamarca, también es un actor estratégico que, a partir de una buena coordinación con las Bartolinas y con la FIAP, puede promover la sostenibilidad de los compromisos asumidos, tanto en el ámbito social, con la gestión de servicios de salud, de protección y de medio ambiente, como en el ámbito productivo.

Pero existe el riesgo de que en el mediano y largo plazo –cuando las Bartolinas que fueron formadas por el Programa ya no estén activas en sus comunidades, o cuando los promotores formados por el Programa ya no estén a cargo de promover las buenas prácticas y conocimientos impartidos, o cuando el actual alcalde concluya su gestión–, los resultados conseguidos se debiliten y desaparezcan; para evitarlo, es recomendable hacer un acompañamiento y seguimiento externo, cada cierto tiempo, a estos actores estratégicos, y promover la formación de nuevos liderazgos y de nuevos promotores, implementando las mismas metodologías desarrolladas por el Programa.

29. ¿Se ha conseguido incidir con el Programa en las agendas de los gobiernos e instituciones locales y de las organizaciones sociales? ¿de qué manera?

Se ha conseguido un buen nivel de incidencia con el Programa en la gestión municipal, a través de la promulgación y reglamentación de la ley 167 “de participación de la organización de mujeres Bartolina Sisa en el municipio de Calamarca”; también se ha conseguido la firma de un convenio trianual entre el GAM y las Bartolinas para garantizar la continuidad de las diferentes acciones promovidas, se consiguió el reconocimiento de la federación bartolina Sisa y sus subcentrales como nexo y actor estratégico del desarrollo local por parte del Concejo Municipal, Concejales y la Federación de hombres Tupac Katari.

30. ¿Existen elementos de contexto (medio ambiente, sociales, etc.) que afecten la sostenibilidad de los efectos o, viceversa, que hayan sido afectados por la intervención?

Se identifican tres factores del contexto que representan una amenaza para la sostenibilidad y continuidad de los resultados y efectos alcanzados con la implementación:

- (i) Los efectos del cambio climático, específicamente la escasez de agua en las comunidades de Calamarca, es un factor que, eventualmente, puede limitar la sostenibilidad de los avances obtenidos en el sector productivo, tanto en el rubro ganadero como en el de producción de hortalizas, aunque este último, gracias a los invernaderos y los sistemas de riego por goteo, presenta una mejor adaptación a los efectos de la sequía, igualmente se ve afectado por la escasez de agua.
- (ii) El machismo y el conservadurismo presente en las comunidades rurales de Calamarca, y en general de todo el país, es un factor social que impide, las más de las veces, el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, con el respaldo de instituciones públicas patriarcales que también limitan el avance de las mujeres en las esferas social, política, cultural y económica.
- (iii) La debilidad e inestabilidad institucional del GAM Calamarca, desde la rotación permanente de personal municipal (por ejemplo, en la actualidad no se cuenta en el municipio con un responsable de salud) hasta la reducida disponibilidad de recursos para atender múltiples necesidades, representa una limitación para encarar procesos de desarrollo local de largo aliento.

5 Conclusiones

El Programa ha sido pertinente, tanto en lo referente a la identificación y definición de los colectivos beneficiarios (autoridades Bartolinas y mujeres de asociaciones productivas), que ha permitido tener un alcance amplio a nivel territorial, a nivel temático y de cobertura poblacional, como en su respuesta a las prioridades identificadas, ya que el trabajo con estos colectivos de mujeres ha sido prioritario, desde un enfoque de género, en el sentido de buscar una mayor equidad entre mujeres y hombres en estos territorios, pero también desde un enfoque de desarrollo integral, puesto que las mujeres en estas comunidades son actoras claves de desarrollo.

El diseño del Programa ha demostrado ser coherente, ya que las actividades han contribuido significativamente al logro de resultados, y éstos a su vez al cambio esperado; a pesar de las limitaciones y dificultades que se enfrentaron durante la implementación (especialmente para alcanzar el resultado 2), el

objetivo del Programa y la contribución al impacto esperada se han conseguido, e incluso se sobrepasó la expectativa inicial, alcanzando a una cantidad mayor a la prevista de mujeres destinatarias directas.

El Programa ha sido exitoso, considerando que el nivel de eficacia general en cuanto a cumplimiento de resultados esperados se estima en 93,6%; el nivel de cumplimiento del Resultado 1 es 100%, verificándose en dos de sus tres indicadores que incluso se ha sobrepasado la meta prevista; el nivel de cumplimiento del Resultado 2 se estima en 80,7%, por lo cual se considera parcialmente cumplido, y el Resultado 3 tiene un nivel de eficacia de 100%, también superando en dos de sus tres indicadores las metas previstas.

El Programa ha sido eficiente en cuanto a la realización de todas las actividades programadas, se ha verificado que, en varios casos, se ha superado los alcances previstos de varias actividades; se tuvo retrasos en el arranque del Programa debido a diferentes factores del contexto, propios de la temporada en que se dio inicio a la implementación; el equipo ejecutor del Programa, así como las empresas prestadoras de servicios tercerizados, han sido eficientes a lo largo de la implementación, consiguiendo dar respuesta oportuna a las diferentes contingencias que se presentaron; la ejecución de los recursos asignados al Programa ha sido del 100%, dentro del marco de la estructura presupuestaria aprobada, observándose variaciones no sustanciales al interior de algunos ítems, y con una orientación clara hacia la formación de capital social y productivo en los territorios de la acción.

Se ha identificado una variedad de factores limitantes para la realización de actividades y para el logro pleno de los resultados esperados, se los enumera a continuación: (i) la inconsistencia en la medición de la línea base en el rubro de producción lechera y la poca flexibilidad para ajustar la línea base una vez identificada dicha inconsistencia, ha limitado una adecuada visibilización de los avances en el sector lechero y ganadero; (ii) la sequía prolongada durante las últimas dos gestiones de implementación del Programa han limitado alcanzar mayores niveles de productividad; (iii) la apretada agenda de las Bartolinas en ocasiones limitó la realización de actividades con ellas; (iv) las deficiencias de lectoescritura en la población, especialmente de mujeres, ha limitado el alcance de los procesos formativos; (v) la brecha digital limita el uso de TICs especialmente en mujeres adultas; (vi) el contexto machista y patriarcal limita el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres; (vii) la rotación de personal municipal y de autoridades de la estructura social, limita la continuidad de diferentes procesos; (viii) la reducida disponibilidad de recursos municipales para temas sociales y productivos limita la promoción del desarrollo; (ix) las secuelas de la Pandemia de Covid-19 ha limitado la realización de algunas actividades colectivas.

También se ha identificado factores facilitadores, que se enlistan a continuación: (i) la promulgación y reglamentación de la ley municipal 167 el primer año del Programa, ha facilitado que los siguientes dos años muchas acciones se articulen con el soporte de esta ley; (ii) la organización de reuniones y talleres todos los viernes, facilitó la continuidad y el seguimiento a las diferentes actividades; (iii) la realización de varios talleres por día en un centro de convenciones, ha facilitado la realización de todas las actividades comprometidas y ha optimizado el uso de recursos; (iv) la realización de encuentros de hombres, facilitó la generación de espacios de confianza y de reflexión entre varones; (v) la buena predisposición por parte del alcalde municipal y personal técnico del municipio ha facilitado la coordinación de acciones con el GAM; (vi) la institucionalización de la FIAP ha facilitado la interacción entre el GAM y las asociaciones productivas; (vii) el uso de Whatsapp ha facilitado la coordinación con las Bartolinas y con las asociaciones.

La contribución del Programa al ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de las mujeres en el municipio de Calamarca es evidente; se observa un fortalecimiento real en los liderazgos de las Bartolinas, habiendo adquirido mayor visibilidad ante el municipio, ante la federación de hombres Tupac Katari y ante sus

comunidades, a nivel organizacional se observan varios avances, en el marco de una cultura oral como la aymara, las Bartolinas han aprendido a hacer planes estratégicos, informes y rendiciones de cuentas escritos, se han fortalecido las relaciones internas en la organización, entre central agraria y subcentrales que, anteriormente, estaban desvinculadas, algunas de estas autoridades han avanzado en sus carreras políticas llegando a ocupar cargos cada vez de mayor jerarquía, en el marco del Programa las Bartolinas han alcanzado un importante nivel de incidencia política, llegando hasta la promulgación y reglamentación de una ley municipal exclusiva.

En cuanto al empoderamiento económico de las mujeres, se ha generado incrementos notables en la productividad de hortalizas en invernaderos, y también en el rubro ganadero, tanto en la producción de ganado de engorde como de leche, esto, a su vez, ha generado un incremento de las ventas y de la captación de ingresos a favor de las productoras y productores, la FIAP se ha institucionalizado y se ha fortalecido, ha aprendido a priorizar sus acciones y ha diseñado su planificación estratégica, a través de esta federación se han fortalecido también las asociaciones productivas.

Los esposos de las Bartolinas y de las mujeres de las asociaciones productivas se han sensibilizado ante diferentes aspectos, por ejemplo, la importancia de ejercer su paternidad y su rol al interior de la familia, más allá de ser simples proveedores, y la importancia de que las mujeres participen en actividades fuera de la esfera estrictamente reproductiva del hogar, y los dirigentes varones de la central agraria Tupac Katari, así como los hombres en general han reconocido la importancia de la gestión de las mujeres en el municipio; por supuesto que todavía falta recorrer un largo camino para que se experimenten verdaderos impactos a nivel social, referentes a una mayor equidad de género y a una reducción significativa de la violencia de género, pero el primer paso que muchos hombres han dado gracias a la implementación del Programa ha sido importante.

El Programa ha gestionado varios elementos para promover la sostenibilidad de los resultados y la continuidad de las buenas prácticas adoptadas, se enumeran las siguientes: (i) la ley municipal 167 es un elemento importante que otorga sostenibilidad a la gestión de las Bartolinas ante el municipio; (ii) el convenio trienal, entre el GAM y las Bartolinas, para darle continuidad a las diferentes acciones realizadas en el marco del Programa; (iii) la institucionalización de la FIAP y el reconocimiento por parte del GAM, es un elemento que le otorga sostenibilidad al apoyo que brinda el municipio a las asociaciones productivas; (iv) la transferencia de experiencias entre Bartolinas es una práctica que le da sostenibilidad y continuidad a la gestión de la organización en su conjunto; (v) el trabajo de los promotores es un elemento que le da sostenibilidad a las buenas prácticas productivas; (vi) la implementación de invernaderos y de sistemas de riego por goteo, así como los acuerdos con la empresa Valleverde, le dan sostenibilidad a la producción y comercialización de hortalizas.

Se identifican tres factores que representan una amenaza para la sostenibilidad y continuidad de los resultados y efectos alcanzados: (i) los efectos del cambio climático, específicamente la escasez de agua, es un factor que puede limitar la sostenibilidad de los avances obtenidos en el sector productivo; (ii) el machismo y el conservadurismo presente en las comunidades es un factor social que limita la sostenibilidad de los avances observados en el empoderamiento político y social de las mujeres, específicamente de las Bartolinas; (iii) la debilidad e inestabilidad institucional del GAM Calamarca, representa una limitación para encarar procesos de desarrollo local de largo aliento, por lo tanto, para la continuidad de los compromisos asumidos por el municipio.

6 Recomendaciones

Es recomendable, para siguientes proyectos que involucren diferentes rubros productivos, establecer metas diferenciadas por rubro productivo, puesto que cada uno tiene particularidades que deben verse reflejadas en sus indicadores y en sus metas.

Es recomendable, para siguientes implementaciones que involucren alianzas estratégicas o tercerización de servicios, tener una coordinación más cercana con los socios o con las empresas subcontratadas, considerando que es frecuente el solapamiento de actividades, a partir de esta situación pueden generarse malentendidos y dificultades para la ejecución del proyecto, mismas que pueden prevenirse mediante una coordinación oportuna.

Es recomendable, para siguientes implementaciones, que la medición de línea base se haga con participación de los socios o empresas con las cuales se implementará el proyecto, esto genera una corresponsabilidad en el proceso de medición de la línea base, sabiendo cada uno de los socios que estará en sus manos alcanzar las metas que se establezcan a partir de la información de línea base; asimismo, este involucramiento permite el empleo de metodologías e instrumentos de medición durante el monitoreo y evaluación del proyecto, equivalentes a los empleados en la línea base.

Es recomendable, para proyectos o programas de tres o más años de duración, que se realicen evaluaciones de medio término, que precisamente tienen la finalidad de detectar inconsistencias en los sistemas de gestión, monitoreo y evaluación de las intervenciones, de subsanarlas y ajustar dichos sistemas en el transcurso de la implementación, y, de este modo, llegar a una buena evaluación de la implementación, reflejando y visibilizando adecuadamente los alcances y efectos de la misma.

Es recomendable hacer un seguimiento y fortalecer las acciones de transición de una dirigencia de Bartolinas saliente a otra dirigencia entrante, puesto que, pese a los esfuerzos realizados para generar un hábito de rendición de cuentas y de presentación de informes de gestión, y de observarse avances importantes en algunas subcentrales, en otras se observa desinformación por parte de las autoridades entrantes, puesto que no han recibido la inducción ni actualización adecuada por parte de las autoridades anteriores, e incluso se tiene desconocimiento respecto a la existencia de la documentación de la organización y de su paradero.

Es recomendable hacer un acompañamiento al cumplimiento del plan de acción de la FIAP cada cierto tiempo, puesto que existe siempre un riesgo latente de que las buenas prácticas que han dado origen a esta federación, por ejemplo, la elaboración de planes estratégicos, se vayan diluyendo con el paso del tiempo.

También es recomendable promover un acompañamiento a los promotores agropecuarios y al trabajo de las asociaciones productivas, quienes han manifestado tener todavía varias necesidades, especialmente vinculadas a la escasez de agua, que podrían canalizarse hasta el GAM e incluso hasta entidades del gobierno nacional, a través de la FIAP.

Anexo metodológico (Sintaxis de cálculo)

Indicador	Formulación	Componentes	Descripción del numerador		Valor del numerador	Descripción del denominador	Valor del denominador	Cumplimiento	
Resultado 1. Mejorada la capacidad de incidencia política y social de 108 mujeres líderes Bartolinas del Municipio de Calamarca.									
IOV1	Al final del Programa la Ley de Participación y Fiscalización de los servicios públicos del municipio de Calamarca ha sido gestada, aprobada e implementada por la organización de Mujeres Bartolinas, el Concejo y el Ejecutivo del Municipio de Calamarca.	1. Una Ley Municipal de Participación y Fiscalización de los servicios públicos del municipio de Calamarca ha sido gestada, aprobada e implementada	Se ha conseguido gestar, aprobar, reglamentar e implementar la Ley 167, por lo tanto, el valor del numerador es 1 (si no se hubiera implementado la ley el numerador sería 0)		1	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 1	1	1 / 1	1,00
IOV2	Al final del programa, la Organización de Mujeres Bartolinas del municipio de Calamarca es reconocida por el Concejo y por al menos 20 de las 39 comunidades del municipio como el nexo más eficaz para el mejoramiento y mayor alcance de 4 servicios sociales públicos del municipio: salud, defensoría de la mujer a través del Sistema Legal Integral Municipal y de la Niñez y Adolescencia, medioambiente y producción.	1. El Concejo Municipal de Calamarca reconoce a la Organización de Mujeres Bartolinas como un nexo eficaz para el mejoramiento y mayor alcance de los servicios municipales	El numerador es la suma de ambos componentes:	Se ha conseguido el reconocimiento de la Organización Bartolina Sisa a través de un acta emitida por el Concejo Municipal de Calamarca, por lo tanto, el valor del componente es 1 (si no se hubiera logrado este reconocimiento el valor sería 0)	1	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 2	2	(1 + 1,75) / 2	1,38
		2. 20 de las 39 comunidades del municipio, reconocen, a través de sus respectivos sindicatos agrarios Tupac Katari, a la Organización de Mujeres Bartolinas como un nexo eficaz para el mejoramiento y mayor alcance de los servicios municipales	Se ha conseguido que, a través de actas firmadas, las sub centrales agrarias Tupac Katari de 35 comunidades reconozcan a la Organización de mujeres Bartolina Sisa, como la meta era 20, entonces el numerador es 35/20 (se ha superado la meta prevista)	35 / 20 = 1,75					
IOV3	Al final del Programa 70 de 108 mujeres Bartolinas del municipio de Calamarca ratifican su satisfacción respecto de la línea de gestión municipal en las áreas de salud, defensorías, medioambiente y producción, iniciada por las 108 mujeres líderes Bartolinas, apropiándose del proceso de incidencia política y social generado y fomentando su replicabilidad.	1. Cantidad de Bartolinas que muestran su satisfacción respecto a los servicios municipales recibidos, respecto a la totalidad de Bartolinas encuestadas	Los resultados de las tres encuestas anuales aplicadas a Bartolinas muestran que 79 de las 100 mujeres encuestadas manifiestan que han recibido todos los servicios municipales comprometidos, por lo tanto el valor del numerador es la división de 79 / 100		79 / 100	Relación establecida en el indicador como la meta que se debía alcanzar, en este caso 70 / 108	70 / 108	(79 / 100) / (70 / 108)	1,22
Resultado 2. Mejorada la capacidad de generar recursos económicos de 118 mujeres líderes miembros de las directivas de las 19 asociaciones del municipio de Calamarca, sin deterioro del medioambiente.									
IOV1	Al final del programa, las mujeres de las 19 asociaciones de productores de la Plataforma de asociaciones de Calamarca,	1. Tasa de crecimiento anual promedio de los tres años de implementación del Proyecto para el rubro hortalizas	El numerador es la suma de los seis componentes:	La tasa de crecimiento anual promedio de los tres años en el rubro hortalizas fue 10,3%, como la meta planteada era 10%, el valor de este componente es 0,103 / 0,1	0,103 / 0,10 = 1,03	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 6	6	(1,03 + 1,01 + 1,96 + 0,13 - 1,33 + 2,56) / 6	0,89

INFORME FINAL

Evaluación externa del programa: “Contribuir al pleno ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de 226 mujeres líderes del municipio de Calamarca, con igualdad de género e impulso a las iniciativas productivas medioambientalmente sostenibles, en línea con las metas 5.4 y 5.5 del ODS 5. Expediente GN 11 1458 2020 66”

Indicador	Formulación	Componentes	Descripción del numerador	Valor del numerador	Descripción del denominador	Valor del denominador	Cumplimiento	
	aumentan un 10% anual de la productividad de sus emprendimientos por la incorporación de tecnología agronómica al gestionar buenas prácticas en cultivos orgánicos económicamente sostenibles en invernadero, en Engorde de Ganado y en Lechería.	2. Tasa de crecimiento del último año (año 3 respecto al año 2) para el rubro hortalizas	La tasa de crecimiento alcanzada el último año en el rubro hortalizas fue 10,1%, como la meta planteada era 10%, el valor de este componente es 0,101 / 0,1	0,101 / 0,10 = 1,01				
		3. Tasa de crecimiento anual promedio de los tres años de implementación del Proyecto para el rubro ganado de engorde	La tasa de crecimiento anual promedio de los tres años en el rubro ganado de engorde fue 19,6%, como la meta planteada era 10%, el valor de este componente es 0,196 / 0,1	0,196 / 0,10 = 1,96				
		4. Tasa de crecimiento del último año (año 3 respecto al año 2) para el rubro ganado de engorde	La tasa de crecimiento alcanzada el último año en el rubro ganado de engorde fue 1,3%, como la meta planteada era 10%, el valor de este componente es 0,196 / 0,1	0,013 / 0,10 = 0,13				
		5. Tasa de crecimiento anual promedio de los tres años de implementación del Proyecto para el rubro lechero	La tasa de crecimiento anual promedio de los tres años en el rubro lechero fue -13,3%, como la meta planteada era 10%, el valor de este componente es -0,133 / 0,1	- 0,133 / 0,10 = - 1,33				
		6. Leche: Tasa de crecimiento del último año (año 3 respecto al año 2) para el rubro lechero	La tasa de crecimiento alcanzada el último año en el rubro lechero fue 25,6%, como la meta planteada era 10%, el valor de este componente es 0,256 / 0,1	0,256 / 0,10 = 2,56				
IOV2		Al finalizar el programa, las 19 asociaciones de productores de la Plataforma de asociaciones de Calamarca mejoran la comercialización de sus productos, al introducir al mercado un producto innovador y al haber consolidado 1 nuevo canal de comercialización de sus productos en mercados periurbanos y urbanos.	1. Cantidad promedio de productos innovadores, introducidos al mercado por asociación, en el rubro hortalizas	Las asociaciones productoras de hortalizas han introducido un promedio de 5,8 productos innovadores al mercado, por lo tanto, el valor del componente cumplido es 1	1	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 6		6
	2. Cantidad promedio de canales de comercialización nuevos implementados por las asociaciones en el rubro hortalizas		Las asociaciones productoras de hortalizas han implementado un promedio de 1 nuevo canal de comercialización, por lo tanto, el valor del componente cumplido es 1	1				
	3. Cantidad promedio de productos innovadores, introducidos al mercado por asociación, en el rubro ganado de engorde		Las asociaciones ganaderas han introducido un nuevo producto al mercado, que es el cruce de ganado criollo con pardo suizo, por lo tanto, el valor del componente cumplido es 1	1				
	4. Cantidad promedio de canales de comercialización nuevos implementados por las asociaciones en el rubro ganado de engorde		Las asociaciones ganaderas no han conseguido implementar un nuevo canal de comercialización, pero han mejorado su capacidad de negociación y comercialización en su mercado natural, por lo tanto, el valor del componente se considera que es 0,5	0,5				
	5. Cantidad promedio de productos innovadores, introducidos al mercado por asociación, en el rubro lechero		Las asociaciones productoras de leche han introducido un promedio de 3 productos innovadores al mercado, por lo tanto, el valor del componente cumplido es 1.	1				
	6. Cantidad promedio de canales de comercialización		Las asociaciones productoras de leche han implementado un promedio de 3	1				

INFORME FINAL

Evaluación externa del programa: “Contribuir al pleno ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de 226 mujeres líderes del municipio de Calamarca, con igualdad de género e impulso a las iniciativas productivas medioambientalmente sostenibles, en línea con las metas 5.4 y 5.5 del ODS 5. Expediente GN 11 1458 2020 66”

Indicador	Formulación	Componentes	Descripción del numerador		Valor del numerador	Descripción del denominador	Valor del denominador	Cumplimiento	
		nuevos implementados por las asociaciones en el rubro lechero		nuevos canales de comercialización, por lo tanto, el valor del componente cumplido es 1.					
IOV3	Al finalizar cada año del programa, las 19 asociaciones de productores y productoras de la Plataforma de asociaciones de Calamarca han incrementado sus ventas anuales en 10%.	1. Cantidad de asociaciones que han incrementado sus ventas anuales 10% o más el primer año respecto a la línea base 2. Cantidad de asociaciones que han incrementado sus ventas anuales 10% o más el segundo año respecto al primer año 3. Cantidad de asociaciones que han incrementado sus ventas anuales 10% o más el tercer año respecto al segundo año 4. Cantidad de asociaciones que han incrementado sus ventas 30% o más respecto a la línea base, en los tres años del Proyecto 5. Cantidad de rubros productivos en los que todas las asociaciones productivas han incrementado sus ventas 30% o más respecto a la línea base, en los tres años del Proyecto	El numerador es la suma de los cinco componentes:	5 asociaciones han incrementado sus ventas anuales 10% o más el primer año respecto a la línea base, por lo tanto, el valor de este componente es 5 / 19 17 asociaciones han incrementado sus ventas anuales 10% o más el segundo año respecto al primer año, por lo tanto, el valor de este componente es 17 / 19 9 asociaciones han incrementado sus ventas anuales 10% o más el tercer año respecto al segundo año, por lo tanto, el valor de este componente es 9 / 19 14 asociaciones han incrementado sus ventas 30% o más respecto a la línea base, por lo tanto, el valor de este componente es 14 / 19 En 2 rubros productivos, hortalizas y ganado de engorde, todas las asociaciones han incrementado sus ventas 30% o más respecto a la línea base, por lo tanto, el valor de este componente es 2 / 3	$5 / 19 = 0,26$ $17 / 19 = 0,89$ $9 / 19 = 0,47$ $14 / 19 = 0,74$ $2 / 3 = 0,67$	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 5	5	$(0,26 + 0,89 + 0,47 + 0,74 + 0,67) / 5$	0,61
Resultado 3. Fortalecida la capacidad institucional de la organización de mujeres Bartolinas y la red de Asociaciones de mujeres productoras del municipio de Calamarca									
IOV1	Al finalizar el programa, el 50% de 108 mujeres Bartolinas y el 60% de 118 mujeres asociadas logran 8 horas de esparcimiento semanal, por la firma de un acuerdo de redistribución de la carga doméstica que refleja la mayor participación de su pareja en labores culinarias que libera 2 horas por semana a la mujer, el cuidado de niños que libera 4 horas por semana a la mujer y la limpieza del hogar que libera 2 horas por semana a la mujer	1. Pcentaje de Bartolinas que logran 8 horas de esparcimiento semanal gracias a una mayor participación de su pareja en labores domésticas 2. Pcentaje de mujeres de las asociaciones productivas que logran 8 horas de esparcimiento semanal gracias a una mayor participación de su pareja en labores domésticas	El numerador es la suma de ambos componentes:	64% de las Bartolinas manifiestan que se ha liberado 8 o más horas semanales gracias a una mayor participación de sus esposos en labores domésticas, como la meta planteada era 50%, el valor de este componente es 0,64 / 0,50 79% de las Bartolinas manifiestan que se ha liberado 8 o más horas semanales gracias a una mayor participación de sus esposos en labores domésticas, como la meta planteada era 60%, el valor de este componente es 0,79 / 0,60	$0,64 / 0,50 = 1,28$ $0,79 / 0,60 = 1,32$	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 2	2	$(1,28 + 1,32) / 2$	1,30
IOV2	La Central Agraria, las 12 Subcentrales Agrarias de mujeres Bartolinas, la Plataforma de asociaciones y las 19 asociaciones productivas se han fortalecido institucionalmente por	1. Cantidad de metas estratégicas conseguidas por la central y subcentrales agrarias Bartolina Sisa 2. Cantidad de metas estratégicas conseguidas por la	El numerador es la suma de los tres componentes:	Las Bartolinas, a lo largo de los tres años del programa, consiguieron 6 de los 6 objetivos estratégicos propuestos, como la meta del indicador era 2/3 de 6, o sea 4, el valor de este componente es 6 / 4 La FIAP, a lo largo de los tres años del programa, ha alcanzado al menos 5 de	$6 / 4 = 1,5$ $5 / 4 = 1,25$	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 3	3	$(1,50 + 1,25 + 1,50) / 3$	1,42

INFORME FINAL

Evaluación externa del programa: “Contribuir al pleno ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de 226 mujeres líderes del municipio de Calamarca, con igualdad de género e impulso a las iniciativas productivas medioambientalmente sostenibles, en línea con las metas 5.4 y 5.5 del ODS 5. Expediente GN 11 1458 2020 66”

Indicador	Formulación	Componentes	Descripción del numerador		Valor del numerador	Descripción del denominador	Valor del denominador	Cumplimiento	
	conseguir al menos 2/3 de sus metas estratégicas señaladas en sus respectivos Planes Estratégicos 2021-2023, y Planes de Acción Anual	plataforma de asociaciones productivas FIAP		los 6 objetivos estratégicos propuestos, como la meta del indicador era 2/3 de 6, o sea 4, el valor de este componente es 5 / 4					
		3. Cantidad de metas estratégicas conseguidas por las 19 asociaciones productivas		Todas las asociaciones han alcanzado sus objetivos en alguna medida, por lo cual se ha alcanzado 4 de las 4 metas planteadas, como la meta del indicador era 2/3 de 4, o sea 2,67, el valor de este componente es 4 / 2,67	4 / 2,67 = 1,5				
IOV3	Al finalizar el programa, cada una de las 12 Subcentrales Agrarias de Bartolinas y cada una de las 5 asociaciones de mujeres ejecuta con éxito 2 microproyectos agropecuario respetuoso con el medio ambiente, financiado con fondos propios y fondos del Municipio	1. Cantidad de microproyectos ejecutados por las 12 subcentrales Bartolina Sisa	El numerador es la suma de ambos componentes:	Durante el segundo y tercer año se han ejecutado 24 microproyectos que han beneficiado a las 12 subcentrales Bartolina Sica, por lo tanto, el valor de este componente cumplido es 1	1	Cantidad de componentes del indicador, en este caso 2	2	(1 + 1) / 2	1,00
		2. Cantidad de microproyectos ejecutados por las 5 asociaciones productivas conformadas exclusivamente por mujeres		Durante el segundo y tercer año se han ejecutado 10 microproyectos que han beneficiado a las 5 asociaciones conformadas exclusivamente por mujeres, por lo tanto, el valor de este componente cumplido es 1	1				

Elaboración propia: con base en MCI, Marco Lógico del Programa, reportes anuales (años 1, 2 y 3), entrevistas y visitas realizadas.



Gerenssa

Contacto:

Marco Antonio Villarroel Peña
Gerente de Programas y Proyectos GERENSSA
marco.gerenssa@gmail.com | Cel: 796 77263

Calle Pinilla esq. Av. 6 de Agosto, #274. Edificio Pinilla Piso 4
Zona San Jorge - La Paz, Bolivia
www.gerenssa.com

