



## Evaluación Final del Proyecto “Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía Boliviana”

Consultora: AGRARIO S.R.L.



03/2018

La Paz - Bolivia



La Evaluación final externa del proyecto “Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía Boliviana” fue encargada por el CIPCA a AGRARIO SRL.

Consultor líder: Juan Carlos Torrico Albino, Ph.D.

Consultores: Ing. Pedro Azuga, Ing. Carmén Lucía Velasco, Ing. Pablo Alborata.

Marzo – 2018

La Paz – Bolivia

**EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “IMPULSANDO LAS ECONOMÍAS LOCALES  
INDÍGENA-CAMPESINO HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AMAZONÍA  
BOLIVIANA”**

**Contenido**

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
2.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.1.	Antecedentes.....	4
2.2.	Análisis de contexto.....	5
2.2.1.	Dinámica de la economía boliviana y la producción de alimentos .....	5
2.2.2.	Modelo de desarrollo Económico Local del CIPCA: La Propuesta Económica Productiva de CIPCA en la Amazonía .....	8
2.2.3.	El estado del arte del complejo cacao en Bolivia .....	10
2.3.	Sobre la Acción .....	14
2.4.	Estructura de la documentación presentada .....	16
2.5.	Alcance y objetivo de la evaluación .....	17
3.	METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN .....	17
3.1.	Estudio general del Proyecto/Acción .....	18
3.2.	Procedimiento de evaluación .....	18
3.2.1.	Trabajo de gabinete para recolección de datos, actividades preparatorias. ...	18
3.2.2.	Trabajo en terreno en las comunidades seleccionadas.....	19
3.2.3.	Elaboración y presentación del Informe Final .....	22
3.3.	Condicionantes y limitantes del estudio realizado.....	22
3.4.	Herramienta de evaluación .....	22
4.	EVALUACIÓN DETALLADA DEL PROYECTO EN BASE A CRITERIOS.....	24
4.1.	Criterio 1: Pertinencia y relevancia .....	24
4.1.1.	Concepción y diseño .....	24
4.1.2.	Prioridades y necesidades .....	25
4.1.3.	Flexibilidad de adaptación .....	25
4.1.4.	Relevancia de las intervenciones.....	26
4.2.	Criterio 2: Eficiencia.....	27
4.2.1.	Presupuesto y cronograma .....	27

4.2.2.	Planificación, implementación y monitoreo.....	28
4.2.3.	Gestion, administración y coordinación .....	28
4.3.	Criterio 3: Eficacia.....	31
4.3.1.	Alcance de objetivos y resultados .....	31
4.3.2.	Diseño y supuesto de riesgos.....	37
4.3.3.	Género .....	37
4.3.4.	Estrategias y efectividad .....	37
4.3.5.	Factores externos.....	38
4.4.	Criterio 4: Impacto.....	38
4.4.1.	Cambios y alcance de objetivos .....	38
4.4.2.	Efectos.....	38
4.4.3.	Ingresos y economía .....	39
4.4.4.	Alianzas público privadas.....	39
4.4.5.	Gestión de riesgos.....	39
4.5.	Criterio 5: Sostenibilidad .....	39
4.5.1.	Potencial de réplica.....	39
4.5.2.	Escalamiento .....	40
4.5.3.	Post-proyecto.....	40
4.5.4.	Limitaciones .....	41
4.5.5.	Procesos largos .....	42
5.	LECCIONES APRENDIDAS y RECOMENDACIONES.....	43
5.1.	Lecciones aprendidas .....	43
5.2.	Recomendaciones generales.....	46
5.3.	Recomendaciones por resultado.....	47
5.3.1.	Resultado 1 .....	47
5.3.2.	Resultado 2: .....	48
5.3.3.	Resultado 3: .....	50
5.3.4.	Resultado 4: .....	51
6.	Conclusiones.....	52
7.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	54
8.	ANEXOS.....	56

## Índice de tablas

Tabla 1: Objetivos general y específicos del proyecto. ....	14
Tabla 2: Detalle de actividades agregadas desarrolladas por resultado. ....	16
Tabla 3: Lista de actores entrevistados. ....	18
Tabla 4: Detalle de herramientas utilizadas según actor. ....	23
Tabla 5: Tabla resumen de criterios de evaluación agregados ....	24
Tabla 6: Tabla resumen de fortalezas y debilidades en la planificación, implemetación y monitoreo. ....	28
Tabla 7: Detalle de presupuesto planificado, modificado y ejecutado. ....	29
Tabla 8: Detalle de cumplimiento y su intensidad de actividades planificadas. ....	30
Tabla 9: Detalle de cumplimiento de objetivos y resultados. ....	31
Tabla 10: Cumplimiento de Objetivo específico (OE) ....	32
Tabla 11: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 1: Productivo ....	33
Tabla 12: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 2: Procesamiento ....	34
Tabla 13: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 3: Políticas Públicas (R3) ....	35
Tabla 14: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 4: Gestión de riesgos (R4) ....	36

## Índice de figuras

<i>Figura 1. Efecto del cambio climático y la deforestación sobre la hidrología de la Amazonía; este pronóstico para el año 2100 según Guimberteau et al. (2017). ....</i>	11
Figura 2. Entrevista con productores en parcela agroforestal ( <i>Foto: JCTorrico</i> ).....	20
Figura 3. Talleres participativos con la participación de mujeres y niños. ( <i>Foto: PAlborta</i> ) ....	21
Figura 4. Actividades de beneficiado e infraestructura de las asociaciones ( <i>Foto: JCTorrico y PAlborta</i> ) ....	22

## Lista de acrónimos

AAIAS	Asociación Agroforestal Indígena de la Amazonía Sur
ABP-CACAO	Asociación Beniana de Productores de Cacao
ABT	Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra
APARAB	Asociación de Productores Agroforestales de la Región Amazónica de Bolivia
AREPCAB	Asociación de Recolectores y Productores de Cacao de Baures
BOCINAB	Bloque de Organizaciones Campesinas Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado ( <a href="http://www.cipca.org.bo">www.cipca.org.bo</a> )
CODEC	Comité Departamental del Cacao del Beni
COPRACAO	Confederación de Productores de Cacao
COMURADES	Comité Municipal de Reducción de Riesgos y Atención a Desastres
DEL	Desarrollo Económico Local
DS	Decreto Supremo
EMPODERAR	Programa Nacional de Desarrollo Rural.
DETI	Desarrollo Económico Territorial con Inclusión
FABP-Cacao	Federación de Asociaciones Benianas de Productores de Cacao
FEDPRACAO-PANDO	Federación Departamental de Productores y Recolectores Agroecológicos de Cacao de Pando
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
IFA	Ingreso Familiar Anual
INIAF	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal
MAMUNAB	Mancomunidad de Municipios del Norte Amazónico de Bolivia
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
MMAyA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
OE	Objetivo Específico
OECA	Organización Económica Campesina
OECOM	Organización Económica Comunitaria
OXFAM	The Oxford Comitee for Famine Relief ( <a href="https://www.oxfam.org/es">https://www.oxfam.org/es</a> )
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
PGIBT	Plan de Gestión Integral de Bosque y Tierra
POA	Plan Operativo Anual
SAF	Sistema Agro Forestal
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
UAB	Universidad Autónoma del Beni
UAP	Unidad de Acción Política de CIPCA
Bs	Boliviano. Moneda de curso legal en Bolivia
qq	Quintal. Unidad de medida equivalente a 46 kilogramos



Taller de evaluación final del proyecto con los Jóvenes reforestadores

*(Foto: JCTorrigo)*

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

1. **El Proyecto/Acción** “Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana” fue propuesto e implementado por el CIPCA conjuntamente sus socios internacionales OXFAM y Christian Aid en el periodo 2015-2017.
2. **El objetivo** de la Acción, financiada por la Unión Europea con 884.462,00 EUR, fue “Consolidar la competitividad del complejo productivo del cacao en la Amazonía boliviana a partir de alianzas público privadas para mejorar las condiciones sociales, ambientales y laborales de mujeres y hombres campesinos-indígenas”.
3. **La problemática** central atendida se refiere a la sentida necesidad de promover la Gestión Territorial inclusiva y resiliente. La Ley N° 438, que declara como prioridad nacional, la protección de áreas de cacao silvestre y el fomento a la producción de cultivos agroforestales de cacao y todo su complejo productivo. Esta nueva y favorable situación planteó la necesidad de desarrollar alianzas interinstitucionales, normativa acorde, procesos de implementación, apoyo a toda la cadena productiva, generación de tecnologías y buenas prácticas agrícolas y de manufactura, siendo su financiamiento un cuello de botella.
4. Para atender la problemática planteada **la Acción planteó cuatro resultados:** (1) Productores campesino-indígenas de cacao incrementan sus ingresos con la agregación de valor en su economía a partir de experiencias en Desarrollo Económico Local de forma compatible con el medio ambiente. (2) Las asociaciones de productores (APARAB, AAIAS, AREPCAB, ABP Cacao) promueven una gestión eficiente y competitiva con participación democrática y equitativa de sus socios donde el aporte de las mujeres es reconocido y valorado. (3) Las asociaciones de productores proponen/gestionan/vigilan políticas públicas productivas resilientes a nivel municipal y departamental a través de alianzas público-privadas en pro de los intereses de los sectores campesinos e indígenas en el marco del proceso autonómico. (4) Productores del complejo productivo del cacao disminuyen su vulnerabilidad a los efectos climáticos (inundación e incendios forestales).
5. El **objetivo de la evaluación externa** fue: determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados de la Acción, el fortalecimiento de los sistemas productivos de las familias campesinas e indígenas beneficiarias y de sus organizaciones y el avance en políticas públicas favorables al sector campesino indígena, para ello se plantearon cinco criterios: pertinencia y relevancia, impactos, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
6. **Pertinencia y relevancia:** (i) La concepción y el diseño del Proyecto se inserta y alinea a las Políticas Subnacionales y Nacionales del Complejo Productivo del Cacao en el marco de la economía plural y del PDES; (ii) El Proyecto responde a las prioridades y necesidades de las familias campesinas e indígenas respecto a la mayor generación de ingresos y consolidación sistemas productivos; (iii) Las prioridades y necesidades de las familias campesinas e indígenas beneficiarias y de sus organizaciones no han cambiado considerablemente desde la definición

- del Proyecto, excepto pequeños ajustes a causa de la variabilidad del clima y nueva demanda de adaptación; (iv) La relevancia de las intervenciones facilitadas por el Proyecto desde la perspectiva del grupo meta es alta, los diferentes actores de los Sistemas de Mercados, las prioridades de la Política Pública en los niveles Subnacional y Nacional en el Complejo Productivo del Cacao es media.
7. **Eficacia:** (i) Después de concluida la Acción se ha alcanzado el objetivo específico del Proyecto; (ii) Se han logrado los cuatro resultados previstos en el Proyecto, algunos de ellos con intensidad diferente; (iii) Se ha verificado un alto grado de coherencia del diseño del Proyecto, incluyendo el Marco Lógico y la pertinencia de los indicadores de resultados, de los supuestos y de los riesgos. (iv) Se han desarrollado varias actividades para reconocer el rol de la mujer, promover su acceso a recursos y participar en procesos de toma de decisiones en las organizaciones socio-productivas y gobiernos subnacionales. (v) Como estrategias del Proyecto que fueron claves para la efectividad de éste podemos destacar que esta se insertó en las actividades del CIPCA, se hizo uso de las buenas relaciones de la institución con las asociaciones e instituciones, que se dio continuidad a varias de las acciones que ya vienen desarrollándose desde hace más de 10 años. (vi) La variabilidad climática (o cambio climático) es el factor que más ha influido los resultados no previstos, causando la reducción considerable de la producción.
  8. **Eficiencia:** (i) Se ha ejecutado el presupuesto al 98% y el cronograma según lo previsto, tomando en cuenta Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación; (ii) Durante el desarrollo del proyecto se ha generado bastante concurrencia de fondos para conseguir los Resultados y Objetivo Específico; (iii) el proyecto contó con un sistema de monitoreo y sistematización/lecciones aprendidas, que fue madurando en el recorrer del proyecto; (iv) La relación costo – beneficio para las intervenciones del Proyecto, en función de las metas propuestas y del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados ha sido positivo, jugó un factor importante la concurrencia de fondos de las instituciones estatales y de las copartes; (v) En el Proyecto, el modelo de gestión, administración, coordinación para el logro de los Resultados ha sido eficiente.
  9. **Impactos:** (i) Se han determinado varios cambios concretos en la vida de las familias campesinas e indígenas beneficiarias y de sus organizaciones con las acciones del Proyecto, por ejemplo mejores ingresos económicos, mejor gestión del territorio, mejores capacidades, empoderamiento de mujeres y jóvenes entre otros. (ii) La intervención ha contribuido positivamente a alcanzar el objetivo general propuesto; (iii) Las familias campesinas e indígenas beneficiarias perciben altamente positiva los efectos / impactos del proyecto; (iv) A pesar de los efectos externos (cambio climático) el Proyecto ha contribuido en incremento de los ingresos de las familias campesinas e indígenas beneficiarias; (v) Las asociaciones productivas promueven una gestión eficiente y competitiva con participación democrática y equitativa de sus socios donde el aporte de las mujeres es reconocido y valorado, además las mujeres han adquirido espacios importantes en la toma de decisiones en las asociaciones productivas; (vi) Las asociaciones productivas APARAB, AAIAS, AREPCAB han contribuido positivamente a las políticas públicas y se han desarrollado mediante alianzas público -privadas, (vii) Si bien es difícil decir que las familias campesinas e

indígenas beneficiarias disminuyeron su vulnerabilidad a los efectos climáticos (inundación e incendios forestales) se ha evidenciado que muchas de estas acciones tienen efecto posterior, caso nuevas plantaciones Agroforestales o fajas antifuegos.

10. **Sostenibilidad:** (i) La mayoría de las intervenciones del Proyecto son altamente viables y tienen buen potencial de réplica por otros actores como los municipios y Gobernaciones, INIAF, ACCESOS, DETI, PAR y otras ONG; (ii) Existe potencial de escalamiento requiere de mayor concurrencia de instituciones, especialmente nacionales y subnacionales, si bien existe un marco general que apoya, falta aún trabajar la operativización de la normativa y asignación de recursos; (iii) Existen varias evidencias que indican que las soluciones promovidas por el Proyecto continuarán después de la finalización del Proyecto, los SAF son acciones a largo plazo, las nuevas capacidades quedan, las asociaciones están ya encaminadas y el modelo de desarrollo es una necesidad que se viene discutiendo; (iv) Se vislumbra una buena sostenibilidad de sus acciones en general, excepto las asociaciones productivas que aun necesitan subvenciones para funcionar.
11. **La valoración numérica final**, en una escala del 1 a 10, y tomando en cuenta todos los criterios del proyecto es de *8,0* equivalente a *bueno+*.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1. Antecedentes

Luego de la promulgación de la Ley N° 438, que declara como prioridad nacional, la protección de áreas de cacao silvestre y el fomento a la producción de cultivos agroforestales de cacao, promocionando la producción, industrialización y comercialización del cacao, a través de políticas, planes y programas, precautelando la conservación y protección del genotipo, recuperación de áreas afectadas y denominación de origen del cacao silvestre, se vislumbró la necesidad de desarrollar una reglamentación y articulación entre los diferentes actores gubernamentales, NGO, privados y universidades para la implementación de la misma, lo que repercute en la ausencia de financiamiento para la implementación de acciones de promoción del cacao silvestre.

El CIPCA conjuntamente sus socios internacionales OXFAM y Christian Aid propusieron ante la Unión Europea este proyecto (*Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana*) para aportar a la solución de ese cuello de botella. El proyecto fue financiado con 884.462,00 EUR y fue ejecutado en el periodo 2015-2017.

Estas instituciones vienen trabajando más de una década en la región del proyecto (Norte de Bolivia) y este proyecto se enmarca en sus planes de acción institucionales como en los subnacionales y nacionales.

*CIPCA*: El presente proyecto fue parte del Programa Quinquenal de CIPCA en el Norte Amazónico y el Beni. Dicho Programa, dio continuidad y fue complementario a acciones realizadas en años anteriores, incluyendo el i) fortalecimiento de las organizaciones campesinas e indígenas; ii) apoyo en la gestión de la tierra, territorio y recursos naturales; iii) desarrollo de iniciativas productivas orientadas a la sostenibilidad de la economía campesina indígena; iv) gestión del riesgo y adaptación al cambio climático, v) apoyo a la implementación de las autonomías con participación y el control social; e, vi) influencia en la formulación y ejecución concertada de Políticas Públicas que afectan al desarrollo rural. Entonces, las acciones propuestas en el presente proyecto se inscriben adecuadamente en los ámbitos temáticos de actuación del Programa Global de CIPCA.

*OXFAM*: El proyecto también se integró con la estrategia de OXFAM en Bolivia (región amazónica) que trabaja desde 1997 fortaleciendo los medios de vida resilientes, seguridad alimentaria, oportunidades económicas, resiliencia, derechos de las mujeres y justicia fiscal, comunidades forestales indígenas y agrícolas.

*CHRISTIAN AID*: (entidad colaboradora) se relacionó bajo su estrategia de generación de ingresos y cambio climático. La acción responde a una estrategia sostenida en la que se han invertido recursos de la cooperación española e inglesa, AECID, Gobierno Vasco y DFID respectivamente. Ésta iniciativa es, por tanto, parte de una estrategia de complementariedad programática de los proponentes y que responde a una demanda de los actores involucrados.

*UNIÓN EUROPEA:* ésta iniciativa tuvo sinergias con acciones de la Cooperación Europea a nivel de inversión pública como el Programa de Apoyo Sectorial Desarrollo Productivo y el Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA), Programme Partnership Agreement (PPA), Fortaleciendo capacidades locales a través de la validación de experiencias agroforestales exitosas que contribuye a pequeños productores rurales en comunidades de la Amazonía Boliviana, y el Programa Acceso a Medios de Vida Sostenible e Incidencia. El proyecto estuvo alineada a la Estrategia País de la UE en Bolivia en su área estratégica “Creación de oportunidades económicas sostenibles de trabajo digno en MPyMES” y es coherente con su objetivo global de reducir la pobreza, inequidad y ayudar al país a alcanzar los ODM.

*BOLIVIA E.P. de:* Concuera con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PDES) de Bolivia que están orientados a reducir la pobreza y avanzar hacia la consecución de una sociedad más inclusiva. Con el Plan Patujú, con la Ley del Cacao, con la Ley de Revolución Productiva y con pilares 6 y 8 de la Agenda Patriótica, así como con planes de desarrollo departamental y municipal en la zona de acción.

## **2.2. Análisis de contexto**

### **2.2.1. Dinámica de la economía boliviana y la producción de alimentos**

#### ***Ralentización de la economía***

Según el CIPCA (2018) En la gestión 2017 la economía nacional tuvo bajo crecimiento en comparación con años pasados, el crecimiento del PIB alcanzó a 4,2%, sigue siendo positivo, pero las tasas son cada vez menores desde el 2014. La desaceleración de la economía se debe a la reducción de los ingresos tributarios provenientes de las exportaciones, sobre todo de los hidrocarburos y en menor medida de los minerales. La caída de las regalías y el Impuesto Directo a los Hidrocarburos fueron de 23% para esta gestión. El déficit fiscal (la diferencia entre ingresos y gastos) fue de 20.550 millones de bolivianos, equivalente al 7,8% del Producto Interno Bruto (PIB), se prevé que el déficit fiscal para el 2018 alcanzará el 8,3%, según los analistas económicos este porcentaje es manejable, pero no aconsejable, hay déficit fiscal por 5 años consecutivos, el hueco se está cubriendo con el endeudamiento y la reservas internacionales. La desaceleración de la economía es evidente no obstante que la inversión pública aumentó constantemente desde el 2014, el 2016 fue de 5.065 millones de dólares y este año fue de 4.772 y para el 2018 se prevé 6.210 millones de dólares. La deuda externa estaría por el 24% respecto al PIB.

A consecuencia de la reducción de ingresos, principalmente de hidrocarburos, las transferencias de coparticipación de impuestos y regalías para gobiernos subnacionales han seguido una tendencia decreciente en los últimos tres años. Hasta el año 2014 se registró un aumento significativo de los ingresos por coparticipación de impuestos y regalías, para gobernaciones y municipios, y una caída desde el año 2015 que persiste hasta 2017. Los presupuestos de las gobernaciones y municipios de 2017 habrían disminuido en 55% y 34% respectivamente en comparación con el presupuesto de 2014. Ello está repercutiendo en menos inversión en los municipios, algunos alcaldes de

ciudades capitales reclaman la reposición del 12% de los ingresos que fueron confiscados para incentivar la producción petrolera.

### ***Producción de alimentos***

La escasez de lluvias, el cambio climático y la deforestación han repercutido en la disminución de la producción agrícola y pérdida en las cosechas que afecta principalmente la economía de los pequeños productores. Desde el gobierno se han adoptado algunas medidas para mitigar los impactos y reactivar la producción, pero estas fueron de carácter paliativo.

*La producción de castaña en su mala hora:* La disminución de la producción de la castaña entre 70 a 80% preocupó a la población campesina e indígena de la Amazonía boliviana, los gobiernos municipales, departamentales y nacional se manifestaron al respecto, pero no hay propuestas claras para responder a esta problemática. CIPCA realizó reportajes televisivos sobre el tema, con un buen impacto en las autoridades públicas, autoridades del Ministerio de Desarrollo Productivo y MDRyT nos buscaron para que les compartamos información y nuestra propuesta que también fue difundida por varios medios.

Otro de los temas de preocupación también fue el ataque de langostas a los sembradíos de maíz en el municipio de Cabezas de San Cruz, que movilizó al gobierno departamental y nacional, esta plaga habría llegado hasta Charagua. También generó bastante discusión sobre el cómo enfrentar este tipo de situaciones, incluso llegaron expertos de Argentina y se eligió la fumigación aérea como herramienta para enfrentar a las langostas, sin tomar en cuenta la contaminación de fuentes de agua, la contaminación aérea que afectó a la población más cercana y a los propios cultivos.

Con esta plaga se evidenció lo poco preparados que estamos en las zonas productoras para hacer frente a este tipo de amenazas que cada vez se manifiestan con mayor fuerza y ocasionan mayores desastres.

*Importación de alimentos:* En los últimos meses se ha estado hablando bastante sobre el incremento de la importación de alimentos, principalmente de alimentos de consumo básico. Según la Fundación Jubileo se importa al menos \$us 50 millones en alimentos al mes, cifra que podría acrecentarse debido a la falta de incentivos para mejorar la productividad del sector agropecuario. En el primer bimestre, el valor de estas compras llegó a los \$us 108 millones, 28,9% más que en similar periodo de la gestión anterior. Sin embargo, esta cifra podría incrementarse más si se añade el valor de la mercadería que entra vía contrabando.

La importación de alimentos de consumo básico se habría disparado en los últimos años, según el estudio realizado por Gabriel Espinoza con datos oficiales del INE, da cuenta que las compras de papa en el exterior pasaron de un promedio de 5.000 toneladas en años 2000 a 25.000 toneladas para 2016 (cinco veces más), el tomate de 2.000 toneladas en promedio a 12.000 toneladas (seis veces más) y la cebolla de 308 toneladas a 4.950 toneladas (16 veces más). Según el IBCE, al primer trimestre de 2017, el valor exportado de este tubérculo y sus derivados se incrementó sólo en 4% y las importaciones crecieron en 33% respecto al mismo período de 2016. El Ministro de Desarrollo Rural y Tierras con la finalidad de contrarrestar el déficit de la producción de papa y fortalecer

su producción aprobó un decreto supremo para la inversión de 100 millones de bolivianos. A pesar del incremento de las importaciones de alimentos el gobierno sigue sosteniendo que el país produce el 95% de los alimentos y la seguridad alimentaria estaría garantizada.

El incremento de la importación y contrabando de alimentos está reflejando la baja productividad agropecuaria en el país, respecto a los países vecinos, sobrevaluación de la moneda boliviana respecto al dólar y la menor capacidad de resiliencia al cambio climático y desastres naturales. Lo preocupante es que ese dinero que está saliendo del país para beneficiar al productor agropecuario de otros países. La inversión del gobierno en la producción agropecuaria campesina es todavía insuficiente para mejorar las condiciones que permitan mayor productividad.

Para el caso de los pequeños productores indígenas y campesinos existen varios programas del gobierno para apoyar la producción agropecuaria, entre ellos, el Seguro Agrícola, EMPODERAR, DETI, PICAR, Mi Riego, Fondo Nacional De Desarrollo Integral, etc. Sin embargo, no hay datos exactos de cuánto es la inversión para este sector en el tema de desarrollo agrícola. Según los análisis de Jubileo, para el sector agropecuario solamente se destinó el 3,2 % de la inversión pública para el 2017, 4,7 el 2016, 6,5 el 2015, la inversión pública en el sector agropecuario tuvo una tendencia decreciente.

*Premios e incentivos para la producción agroindustrial:* El gobierno creó un fondo de 150 millones de dólares con recursos de las AFP para créditos a favor del sector agroindustrial, 100 millones serían prestados a medianos y pequeños productores, estos deberán contar con un contrato de venta de su producción a una Empresa Agroindustrial y la Empresa Agroindustrial garantizará el 30% del préstamo que otorgue el Fondo a los productores. Lo cierto es que los recursos de los trabajadores son destinados para financiar la producción agropecuaria de los agroindustriales.

Para finalizar el año, el gobierno estableció un acuerdo con los agroindustriales para delimitar la reserva forestal de Guarayos y legalizar sus títulos de propiedad ubicados al interior de la reserva. La reserva está ocupada por colonizadores/interculturales, extranjeros y agroindustriales que producen arroz, soya, maíz, frijol, sésamo, trigo, girasol, estos arguyen que ya no hay bosque y pretenden su afectación o cambio de uso de suelo.

En este intento de generar mayor renta agrícola los agroindustriales han sido los consentidos del gobierno, y no así los sectores campesinos e indígenas.

*Acoso a las instituciones defensoras de derechos humanos:* El acoso político a las organizaciones defensoras de los derechos humanos, entre ellas las ONGs, continuaron en esta gestión, se les acusó de mentir y de espionaje, solo por el hecho de informar la afectación a los derechos humanos por los proyectos impulsados por el gobierno. La Asamblea Permanente de Derecho Humanos intento ser tomada varias veces por sectores oficialistas y lo último fue la congelación de las cuentas del CEDIB por supuestamente no tramitar su personería jurídica. En el marco del conflicto del TIPNIS se volvió a amenazar y agraviar a las ONGs.

### **2.2.2. Modelo de desarrollo Económico Local del CIPCA: La Propuesta Económica Productiva de CIPCA en la Amazonía**

La Propuesta Económica Productiva (PEP) es una estrategia de acción concertada con campesinos e indígenas y sus organizaciones orientada a su fortalecimiento económico en primera instancia, pero también es una estrategia que busca contribuir al ejercicio de sus otros roles en la sociedad boliviana, al desarrollo rural sostenible y al desarrollo del país a través de modelos alternativos de producción tradicional. La PEP se inspiró en preceptos teóricos de la economía campesina, adoptó el enfoque agroecológico y se adecuó a las particularidades socio-culturales de los diferentes grupos humanos en las diferentes regiones de trabajo.

La PEP se implementa en el marco de la gestión territorial desde el año 2003 y consta de 5 componentes que son: la nueva ganadería en tierras bajas, ganadería altoandina, agricultura sostenible bajo riego, sistemas agroforestales y el manejo y aprovechamiento de recursos naturales, los cuales han sido validados y han mostrado grandes avances como su viabilidad productiva y su aporte a la economía campesina indígena, además de aminorar los efectos negativos del cambio climático, con medidas de mitigación (absorción de efectos) y adaptación.

Tradicionalmente la vida de las familias amazónicas ha sido basada en el bosque. El bosque es fuente de alimentos vegetales y animales, el bosque brinda materiales de construcción y medicinas, y el bosque provee el aire, el agua y los suelos necesarios para la vida. En los últimos años el acceso al mundo globalizado ha cambiado drásticamente abriendo la posibilidad de aprovechar los recursos del bosque para la generación de ingresos. Un producto como la castaña típicamente genera más de la mitad de los ingresos financieros de las familias campesinas e indígenas de la Amazonía boliviana, y poco a poco se van abriendo otras opciones comerciales para madera, pescado, asaí, cacao, entre otros.

No obstante, la apertura de la Amazonía también trae consigo efectos negativos. Muchas comunidades actualmente presentan una acelerada degradación de sus territorios debido al aprovechamiento indiscriminado de los recursos del bosque, la conversión en pastizales y áreas pecuarias y cada vez más frecuentes incendios forestales. Juntos con la reducción del acceso a los productos forestales, esta degradación implica una pérdida de los múltiples servicios ambientales proveídos por el bosque. Mientras que año tras año mayores superficies de bosques amazónicos se convierten en tierras degradadas dominadas por especies vegetales invasivas consideradas sin valor, la región también es cada vez más seca y muchas comunidades enfrentan un futuro crítico en cuanto al acceso al agua.

Dentro de este contexto el modelo de desarrollo predominante basado en la conversión de bosques en áreas agropecuarias no solo viene destruyendo el bosque como principal medio de vida de las familias rurales y el motor de la economía regional, pero también constituye la causa de fondo de la degradación ambiental y la pérdida de las funciones ecológicas dentro de la Amazonía. Para contrarrestar estas tendencias y aportar a una propuesta alternativa para un desarrollo integral sostenible, el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado desde su regional Norte Amazónico, a través de más de 20 años de trabajo coordinado con las familias y organizaciones campesinas e indígenas,

ha venido desarrollando una Propuesta Económica Productiva más coherente con la vocación forestal y la vulnerabilidad ambiental de la Amazonía boliviana.

Nuestra propuesta está basada en la producción familiar agroecológica con enfoque de gestión integral de los territorios comunales. Esta propuesta integra cinco componentes productivos principales:

*La agricultura familiar mejorada:* La agricultura tradicional de la región usa la roza, tumba y quema para habilitar terrenos para la producción de cultivos agrícolas como el arroz, maíz, yuca y plátano en un sistema rotativa de barbechos. Esta agricultura es fundamental para la seguridad alimentaria de las familias, pero implica una presión insostenible sobre los bosques y un desperdicio innecesario de nutrientes y agua. Mientras el agronegocio mecanizado tiende a reforzar estos efectos negativos y principalmente atiende mercados internacionales, la agroecología brinda múltiples opciones para mejorar la productividad, contribuir a la seguridad alimentaria y aumentar la resiliencia climática. Dentro de este enfoque CIPCA promueve una agricultura familiar mejorada incorporando prácticas de chaqueo sin quema, la incorporación de coberturas y leguminosas, la rotación y combinación de cultivos, a tiempo de velar por la soberanía alimentaria mediante la recuperación de cultivos y variedades tradicionales.

*La agroforestería:* La agroforestería refiere a la combinación en espacio y/o tiempo de cultivos agrícolas y plantas forestales. Esta combinación permite integrar las diversas formas de producción, y adaptar la producción agrícola familiar a la vocación forestal de la Amazonía. Bajo esta visión en los últimos 20 años CIPCA ha venido promocionando Sistemas Agro-Forestales (SAF) para diversificar e intensificar la producción de cultivos agrícolas, especies frutales, medicinales y maderables. En los últimos años los SAF no solamente han mostrado su gran potencial económico como sistema productivo con los mayores rendimientos por unidad de superficie, pero también se ha develado sus grandes beneficios sociales y ambientales, donde resalta el potencial de las prácticas agroforestales para mejorar la resiliencia climática de la producción amazónica. En esta línea CIPCA también viene promocionando otras prácticas agroforestales como la restauración ecológica de áreas degradadas, el enriquecimiento agroecológico de bosques degradados, y prácticas de prevención contra amenazas climáticas como la restauración de cabeceras de arroyos para reducir riesgos de sequías y la implementación de cercos verdes y fajas cortafuego para la prevención de incendios.

*El aprovechamiento de productos forestales no-maderables:* Los pueblos ancestrales de la Amazonía siempre han sabido que es una región de vocación forestal. En los miles de años de vivencia en la región los indígenas amazónicos han desarrollado una gran variedad de prácticas de manejo y enriquecimiento de sus bosques. Con la globalización se han abierto oportunidades comerciales para el aprovechamiento de esta riqueza forestal que han sido y siguen siendo la base del desarrollo económico de la Amazonía boliviana. No obstante, este desarrollo económico en muchos casos ha tenido costos sociales y ambientales demasiados altos: no son aceptables los efectos secundarios extremos como los genocidios y sistemas de esclavitud que caracterizaron la época de goma, ni el impacto ambiental y la exterminación (local) de algunas especies maderables o plantas como el asaí para la cosecha indiscriminada de palmito. Para CIPCA es claro que se requiere mejorar la planificación del aprovechamiento y la adopción y adaptación

de prácticas de aprovechamiento más sostenibles. En esta línea hemos venido apoyando la elaboración de Planes de Gestión Integral de Bosques y Tierra (PGIBT). De forma complementaria a estos planes, CIPCA busca generar cadenas productivas con mayor participación de las familias rurales a favor de una mayor consideración de sus puntos de vista, conocimientos y experiencias en el aprovechamiento y una distribución más equitativa de los beneficios. Bajo este criterio CIPCA viene promocionando el manejo integral de bosques y el aprovechamiento de frutos amazónicos. Así mismo venimos apoyando diversas asociaciones productivas y acompañamos la consolidación de un complejo productivo de cacao amazónico.

*La pesca, la crianza de animales menores y abejas:* Aunque existen algunos contextos locales donde la ganadería vacuna puede ser una opción interesante para las familias campesinas e indígenas en virtual toda la Amazonía boliviana la ganadería extensiva no se adopta a la vocación productiva, por causar impactos ambientales elevados sobre los bosques y sus funciones ecológicas, en detrimento de la sostenibilidad ecológica, económica y social de la región. Además, la ganadería es una actividad que, para ser rentable, requiere de grandes inversiones que están fuera del alcance de la mayoría de los productores. En este sentido como CIPCA resaltamos el potencial de otras formas de producción de proteína animal. La pesca ha sido parte fundamental de la vida en la Amazonía, y hasta la fecha brinda un aporte a la seguridad alimentaria e ingresos familiares mucho mayor que la ganadería, mientras que aún existe un gran potencial comercial subaprovechado. La crianza de animales menores como gallinas, patos, chanchos y ovejas puede generar importantes aportes adicionales. Como CIPCA brindamos capacitación técnica para mejorar la productividad, el rendimiento y la resiliencia de estos sistemas productivos pecuarios y hemos venido apoyando varias iniciativas comunitarias para la producción comercial de aves. La producción de abejas es otra alternativa productiva interesante, que no solamente permite la generación de ingresos a través de la venta de miel, pero las abejas también aportan a la restauración ecológica de áreas degradadas.

*Actividades no agropecuarias:* Dentro de la realidad amazónica existe una relación estrecha urbano-rural y muchas familias incluso tienen una doble residencia. Dentro de este contexto, la comercialización de productos desde las parcelas familiares en los centros urbanos constituye la principal forma de generar ingresos. No obstante, ganancias muchas veces son mínimas debido a los altos costos de transporte. La transformación de los productos agropecuarios y forestales entonces es una valiosa opción de dar valor agregado a la producción comunitaria. Como CIPCA venimos fortaleciendo iniciativas grupales y asociaciones productivas para la producción y transformación de una diversidad de productos, en especial el cacao y frutos amazónicos como el asaí y el majo. La artesanía constituye otra alternativa de dar valor agregado a los productos locales, que además presenta un potencial de contribuir a la recuperación de los saberes ancestrales y valores culturales, a tiempo de brindar oportunidades de fortalecimiento de grupos de mujeres y jóvenes, y de profundizar la integralidad del manejo de los bosques.

### **2.2.3. El estado del arte del complejo cacao en Bolivia**

En el norte amazónico existe una creciente cantidad de iniciativas dirigidas a la consolidación de un complejo productivo de frutos amazónicos. En los últimos años el

gobierno nacional ha recogida las experiencias iniciales de algunas ONGs y asociaciones productivas, como base de varias políticas públicas que pretenden incrementar el alcance económico del aprovechamiento de productos como el asaí, el majo, el copuazú y el cacao, en un intento de diversificar la producción regional de una manera coherente con su vocación productiva y vulnerabilidad ambiental, por medio de la instalación de sistemas agroforestales (SAF) (Bolivia, 2016).

Para comprender el potencial impacto del cambio climático en el área rural, es necesario considerar que los medios de vida de los campesinos e indígenas de la Amazonía boliviana están estrechamente relacionados al bosque; incluso la agricultura, por su carácter rotativo, depende de los bosques para la provisión de suelos aptos para la agricultura tradicional de roza, tumba y quema. De la misma manera, la dinámica de inundaciones afecta de gran manera las actividades productivas de la Amazonía sur, ya que tanto la ganadería como el aprovechamiento de los recursos piscícolas depende de gran manera de la dinámica natural. En este sentido los efectos del cambio climático sobre los bosques y ecosistemas naturales directamente afectan los medios de vida locales, en el siguiente grafico se ejemplifica el incremento de la temperatura, precipitación y evapotranspiración.

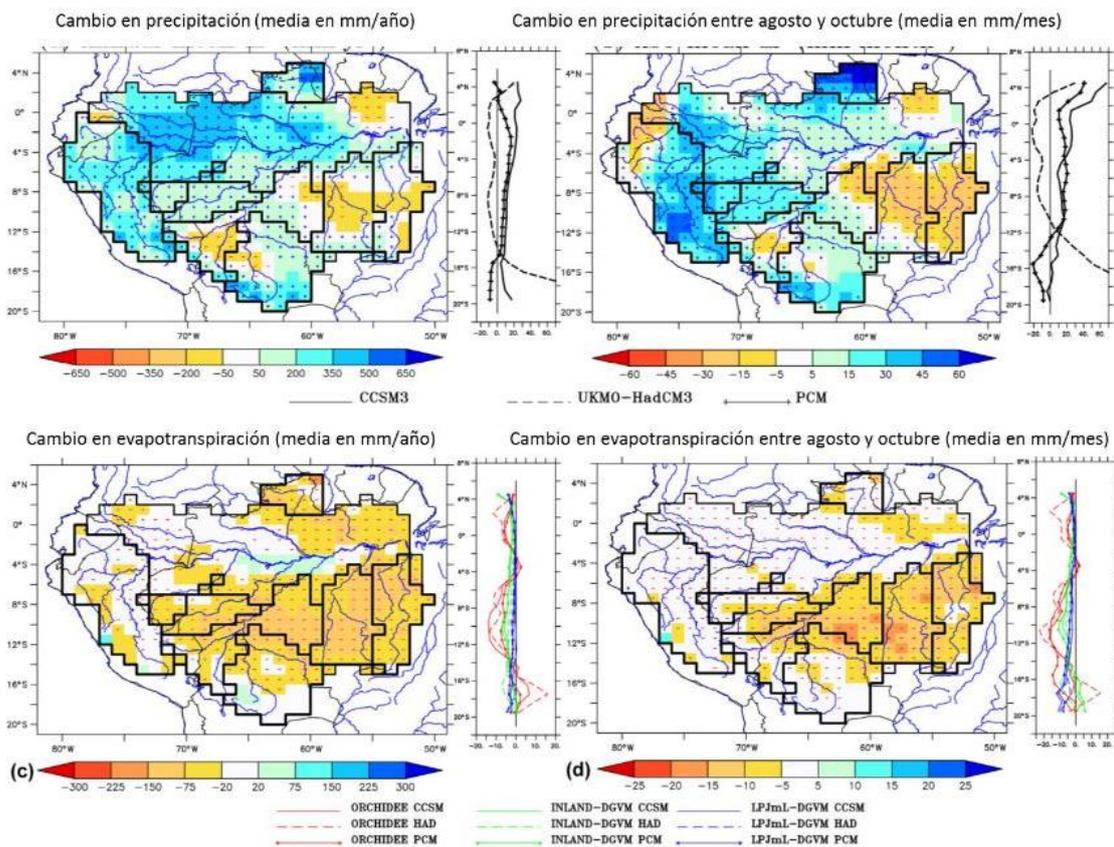


Figura 1. Efecto del cambio climático y la deforestación sobre la hidrología de la Amazonía; este pronóstico para el año 2100 según Guimberteau et al. (2017).

En especial el área conocida como los llanos de Moxos presentan un extremo riesgo de inundaciones, pero los ríos con alto riesgo de inundación incluyen el Mamoré, el Orthon, el Madre de Dios y el Beni (figura 1) La figura muestra también que en el futuro se

empeorarán las tendencias hacia una Amazonía boliviana más seca, con una tendencia fuerte a la sabanización y procesos de inundación más críticos.

Virtualmente todos los años gran parte del Beni se convierte en una inmensa zona de inundación. Según el Sistema Único de Tierras (SUNIT) del Viceministerio de Tierras la superficie afectada por inundaciones en el Beni en años relativamente húmedos como el 2007 y 2008 (cuando hubo un efecto El Niño/ENSO) abarcó alrededor de 6.5 millón hectáreas. En Pando el área afectada en estos mismos años es cerca de 1.5 millón hectáreas (Lanza & Arias 2011). Para el año 2014 la superficie total afectada por las inundaciones ha sido estimada en 7.1 millón hectáreas, incluyendo aproximadamente 6.8 millones de hectáreas en el Beni, 31.564 hectáreas en la Provincia Abel Iturralde de La Paz y solo 898 hectáreas en Pando.

### ***Situación del cacao silvestre***

Actualmente se cuenta con 11.544 has de cacao silvestre en todo el país, de las cuales el 71,53% corresponde al Beni y se extiende en los municipios de Baures y Huacaraje; 20,79% se encuentra en el departamento de Santa Cruz, dentro del municipio de Urubichá; y el restante corresponde a los departamentos de La Paz –específicamente a las orillas del río Carmen del Emero–, Pando y Cochabamba. En las diferentes manchas o islas se puede evidenciar que hay una amplia variación en lo que se refiere a la edad de las plantas de cacao que oscila entre los cinco y más de 60 años; algunos productores dan testimonio de la existencia de plantas con más de 100 años de edad.

En lo que respecta a los rendimientos, los datos promedio registrados para la gestión 2015 reportan 8,25 quintal métrico por hectárea (qq/ha) para el cacao cultivado, 4,25 qq/ha para el cacao amazónico y 2,67 qq/ha para el cacao silvestre. El departamento de Pando registra los rendimientos más altos con 11 qq/ha para el cacao amazónico, 4 qq/ha para el cacao silvestre y 7 qq/ha para el cacao cultivado, gracias a que las condiciones de fertilidad de los suelos son óptimas. El departamento de La Paz, a pesar de ser la región con mayor producción de cacao a nivel nacional, tiene rendimientos registrados relativamente bajos debido a la presencia de plagas y enfermedades: El cacao amazónico registró un rendimiento de 6 qq/ha, el cacao cultivado, 4 qq/ha, y el cacao silvestre, 3,3 qq/ha. A continuación se detallan las amenazas al sector y vulnerabilidades.

- Condiciones climáticas extremas (sequías, inundaciones, frentes fríos).
- Inundaciones periódicas en sectores cacaoteros que dificulten el acceso al cacao silvestre.
- Desmontes sobre áreas productivas de cacao.
- Focos de calor (ganadería y desmonte).
- Mayor expansión de otros cultivos mecanizados, ganadería y extracción de madera.
- Expansión de enfermedades (moniliasis).
- Pérdida de experiencias exitosas por falta de sistematización.
- Pérdida de mercados especiales por falta de volúmenes.
- Desincentivo a las asociaciones establecidas.

### ***Vulnerabilidades:***

- Dificultad de preservar material genético amazónico debido a las superficies amplias.
- Material superior en cacao silvestre no identificado.
- Medios de transporte y vías de acceso escasos (Beni, Santa Cruz, Guarayos, Norte Paceño).
- Falta de capacidades en manejo de cacao cultivado (Santa Cruz, Pando) y silvestre.
- Baja fertilidad de suelos que limita la buena producción del cacao.
- Agricultores con edad avanzada, los jóvenes migran con otros ideales y abandonan el sector.
- El cultivo de cacao es secundario en la economía del productor, sobre todo el silvestre.
- La rentabilidad de la producción es baja y son necesarias investigaciones para para su incremento.
- Las experiencias en SAF no han sido sistematizadas.
- No se tiene información sistematizada sobre material genético.
- Falta investigación participativa.
- No se cuenta con infraestructura adecuada, equipos, maquinaria con tecnología de punta y capacitación para la transformación del cacao.
- Los centros de germoplasma no tienen manejo, no se hace investigación.
- Varios municipios no inscribieron recursos económicos para el sector.
- La capacidad de contar con garantías reales dificulta el acceso a crédito a los productores y recolectores del país.
- Productores y recolectores de cacao no cuentan con algún tipo de seguro social, médico o por pérdida de sus cultivos.
- Falta de un seguro agrícola que permita restaurar áreas afectadas por incendios, inundaciones, sequías.
- Las asociaciones tropiezan con aspectos impositivos para comercializar e importar equipos de transformación de cacao.
- Falta de normativa para el uso, aprovechamiento y manejo del cacao.
- La asociatividad responde a la obtención de recursos y no así a una visión propia.
- No hay productores organizados en Pando.
- Manejo post cosecha limitado con incremento de las pérdidas.
- Desconocimiento de los mercados del cacao por parte de los productores.
- Existen pocos medios y tecnología para la transformación artesanal.
- Falta de certificación de origen del cacao boliviano para acceder a mercados internacionales.
- Existen muchos intermediarios que acopian el cacao a bajos precios y distorsionan el peso y los precios del producto.
- Falta de acceso a mercados de crédito, capital de acopio y contratos justos de venta de cacao.
- Escasa infraestructura productiva para la cosecha y transporte del cacao cultivado y silvestre.

- Limitados sistemas de transporte del cacao fresco desde las zonas de recolección hacia los centro de acopio.
- Limitadas intervenciones de las instituciones actuales para homogeneizar el proceso post cosecha y control de calidad del grano seco.
- La variación de precios por venta de grano de cacao a nivel nacional desmotiva al productor.
- Falta de capital de operación (asociación) para cubrir gastos de acopio y mantener la calidad.
- Limitadas inversiones en emprendimientos hacia la transformación primaria (productos semielaborados).
- Falta de conocimiento sobre comercialización y mercados, en especial entre productores no organizados y que no cuentan con apoyo institucional.

### 2.3. Sobre la Acción

De las aproximadamente 12.000 hectáreas de cacao silvestre presentes en la zona, tan solo el 40% es aprovechado por familias campesinas e indígenas. Estas superficies de cacao silvestre han sobrevivido a diversas intervenciones humanas y fenómenos naturales, como inundaciones e incendios forestales y actualmente toma relevancia debido a su potencial económico y debido a la oportunidad de conservación del medio natural amazónico y su aprovechamiento sostenible.

Los volúmenes de producción se han ido reduciéndose debido principalmente a la alta presión sobre los bosques naturales, manejo inadecuado de los cacaotales silvestres, ausencia de prácticas adecuadas de pos-cosecha y principalmente las más frecuentes inundaciones alta variabilidad climática.

El proyecto “Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana” en general busca impulsar la consolidación del complejo productivo del cacao, como aporte a la generación de ingresos en familias campesinas e indígenas, y a la vez aportar al desarrollo territorial con enfoque de género. Para lo cual plantea un trabajo coordinado, articulado a los municipios en el marco de planes de desarrollo y políticas de inversión pública; asimismo con la empresa privada y los proveedores de servicios y se planteó los siguientes objetivos (Tabla 1):

Tabla 1: Objetivos general y específicos del proyecto.

Objetivos general y específico
El <i>objetivo general</i> de la Acción es Contribuir a la promoción de un proceso de desarrollo productivo sostenible y diversificado de base territorial de campesinos indígenas en la Amazonía boliviana
La acción responde al <i>objetivo específico</i> de Consolidar la competitividad del complejo productivo del cacao en la Amazonía boliviana a partir de alianzas público privadas para mejorar las condiciones sociales, ambientales y laborales de mujeres y hombres campesinos-indígenas

El proyecto buscó focalizar las iniciativas de diversos actores, propiciando la sostenibilidad de sus acciones y aprovechando las sinergias público-privadas. En este sentido, CIPCA brindó su experiencia en la identificación, promoción de complejos productivos y OECAS (Organizaciones Económicas Campesinas), orientación del trabajo a nivel de pequeña empresa y permitió que el proyecto aproveche las lecciones aprendidas principalmente en experiencias pasadas de Desarrollo Económico Local, incluyendo procesos de transformación y comercialización del cacao. OXFAM aportó desde la gestión del conocimiento y la capacidad de influencia, la generación de una base documental que pueda ser replicada y/o escalable mediante evidencias en las dinámicas de fortalecimiento socio-político y productivo en la región. Asimismo, OXFAM y Christian Aid, brindaron su conocimiento en la construcción de iniciativas económicas inclusivas y empresas sociales. Los antecedentes muestran que el consorcio contribuyó a avances significativos con la consolidación de Tierras Comunitarias de Origen y la concreción de una nueva estructura de tenencia de la tierra a favor de campesinos e indígenas y el apoyo y asistencia técnica para la conformación de asociaciones productivas: la Asociación de Productores Agroforestales de la Región Amazónica de Bolivia (APARAB), Asociación Agroforestal Indígena de la Amazonía Sur (AAIAS) y la Asociación de Recolectores y Productores de Cacao de Baures (AREPCAB). En ese marco se llevó adelante un ambicioso proyecto de semi-industrialización de productos agroforestales no maderables en Riberalta y San Ignacio entre los cuales destacan la venta de cacao en grano, el deshidratado de frutas, la fabricación de mermeladas y la elaboración de pasta y manteca de cacao.

De manera estratégica el proyecto planteó cuatro componentes o resultados (detalle Anexo 4) específicos para dar continuidad y complementariedad a las acciones de cada institución:

**Resultado 1:** Productores campesino-indígenas de cacao incrementan sus ingresos con la agregación de valor en su economía a partir de experiencias en Desarrollo Económico Local de forma compatible con el medio ambiente.

**Resultado 2:** Las asociaciones de productores (APARAB, AAIAS, AREPCAB, ABP Cacao) promueven una gestión eficiente y competitiva con participación democrática y equitativa de sus socios donde el aporte de las mujeres es reconocido y valorado.

**Resultado 3:** Las asociaciones de productores proponen/gestionan/vigilan políticas públicas productivas resilientes a nivel municipal y departamental a través de alianzas público-privadas en pro de los intereses de los sectores campesinos e indígenas en el marco del proceso autonómico.

**Resultado 4:** Productores del complejo productivo del cacao disminuyen su vulnerabilidad a los efectos climáticos (inundación e incendios forestales).

Tabla 2: Detalle de actividades agregadas desarrolladas por resultado.

<b>Resultado 1</b>
A1.1 – «Implementación de acciones productivas para mejorar la cantidad y calidad de la producción de cacao»
A1.2 – «Capacitación/fortalecimiento de capacidades de gestión»
A1.3 – «Investigaciones sobre rendimiento y calidad de cacao en SAF y bosques»
<b>Resultado 2</b>
A2.1 – «Implementación de planes de fortalecimiento de competitividad de asociaciones productivas»
A2.2 – «Mejora de capacidades democráticas y de incidencia de las asociaciones de productores»
A2.3 – «Diseño e implementación de una estrategia de género en las asociaciones económicas»
<b>Resultado 3</b>
A3.1 – «Diseño e implementación participativo de un plan de incidencia hacia las autoridades en los distintos niveles»
A3.2 – «Capacitación y/o fortalecimiento de capacidades de incidencia de actores clave»
A3.3 – «Facilitación de espacios de construcción de propuestas de políticas públicas desde los actores de la sociedad civil»
A3.4 – «Establecimiento de alianzas entre asociaciones de productores y empresas privadas/instituciones públicas (rueda de negocios, fondos públicos, identificación de lineamientos clave, etc.)»
<b>Resultado 4</b>
A4.1 – «Desarrollo de capacidades en gestión de riesgos y producción resiliente»
A4.2 – «Asesoramiento técnico para la elaboración de planes de preparación/recuperación hacia municipios»
A4.3 – «Sistematización de experiencias exitosas de resiliencia»

## 2.4. Estructura de la documentación presentada

En este Informe de Evaluación Final se describen los antecedentes institucionales y su inserción en los planes interinstitucionales, subnacionales y nacionales, breve descripción del Proyecto y objetivos de la evaluación, metodología utilizada en la evaluación, condicionantes y limitantes de la evaluación, evaluación de manera cuantitativa y cualitativa considerando los criterios de evaluación acordados con el consorcio (Relevancia y pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) delimitados para la evaluación del Proyecto. Finalmente, se presentan las Lecciones aprendidas, junto a aquellas recomendaciones más relevantes. El Informe de Evaluación Final incluye una lista de anexos.

## 2.5. Alcance y objetivo de la evaluación

El alcance temporal de la Evaluación Final del proyecto *Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana* (2015 a 2017). Temáticamente abarcó los cuatro componentes/resultados del Proyecto.

### **Objetivo de la evaluación**

La evaluación deberá determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados del proyecto, el fortalecimiento de los sistemas productivos de las familias campesinas e indígenas beneficiarias y de sus organizaciones y el avance en políticas públicas favorables al sector campesino indígena.

### **Alcances de la evaluación**

Los alcances de la evaluación, contemplan la pertinencia y relevancia, efectos directos e impactos, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Asimismo y tomando en cuenta los criterios descritos, se sugiere formular sugerencias concretas para futuras intervenciones.

## 3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

La Evaluación Final del proyecto *“Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana”* fue realizada a través de la aplicación de un Enfoque Sistémico, Participativo y de Género que aseguró la participación de los diferentes actores involucrados en el Proyecto.

Se realizó la Evaluación Final de manera cuantitativa y cualitativa considerando los criterios de evaluación acordados con el consorcio: Diseño, relevancia y pertinencia, eficacia, eficiencia, efectos directos e impacto, sostenibilidad, además de incluir las lecciones aprendidas y recomendaciones.

La metodología de evaluación fue participativa e innovadora, incluyó una combinación de trabajo de gabinete y trabajo en terreno con la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas que permitieron obtener información basada en evidencia, lo cual implicó argumentar los hallazgos con datos primarios y secundarios.

La recolección de datos e información contempló el levantamiento de las evidencias e información analizada a través de entrevistas semi-estructuradas, reuniones con informantes clave, grupos focales y talleres participativos con el grupo meta (beneficiarias/os), autoridades y funcionarios municipales y funcionarias/os del CIPCA.

Tabla 3: Lista de actores entrevistados.

Organización	Actores entrevistados/evaluados	Nr.
Productores (as)	Comunidades de: Santa Rosa de la Pere, Montegrande, Isla San Luis, Comunidad Indígena Veremos (Isla Veremos), Altagracia (Isla San Luis), Nazareth, Bella Flor.	7 comunidades, 36 productores
Jóvenes	Asociación de jóvenes reforestadores	2 asociaciones, aprox. 21 jóvenes
OECA	APARAB, AAIAS, AREPCAB	3 Asociaciones productivas
Municipios	San Ignacio de Mojos, Baures, Riberalta	3 Municipios
MDRyT	IPDSA, INIAF	2 Instituciones estatales
Co-partes	OXFAM, Christian Aid.	2 contrapartes
Técnicos CIPCA	Central La Paz, Regionales Norte Amazónico y Beni.	6 técnicos
Universidad Autónoma del Beni	Docente investigador	1 investigador
Otros actores de la cadena de Cacao	Para Ti, consumidores	1 comprador y una tienda

### 3.1. Estudio general del Proyecto/Acción

En la evaluación final se consideró como elemento central el Marco Lógico del Proyecto que incluye los Componentes, Resultados, Actividades e Indicadores (Anexo 4).

Se hizo una revisión del Marco Lógico del Documento del Proyecto aprobado "*Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana*" y se comparó con los resultados logrados por componente/resultado para el periodo 2015 a 2017. Además se revisó toda la documentación generada durante el proyecto y la información relacionada (Anexo 3).

### 3.2. Procedimiento de evaluación

La evaluación final se ha realizado en tres momentos que se detallan a continuación:

#### 3.2.1. Trabajo de gabinete para recolección de datos, actividades preparatorias.

En esta primera fase se inició con la solicitud de documentos e información requerida para la Evaluación Externa del Proyecto y se tuvo una reunión inicial con el Ing. Fabio Terceros (Coordinador del proyecto) e Ing. Pamela Cartagena (Directora del CIPCA).

Se efectuó la revisión y análisis de la documentación suministrada por CIPCA, incluyó el trabajo en gabinete para selección, organización, procesamiento y síntesis de la información secundaria relevante, así como la elaboración de una base de datos de información.

También, se tuvo una reunión con los técnicos responsables de las regionales para tener una visión más completa del desarrollo de los mismos.

Esta fase permitió tener una comprensión de la concepción del Proyecto, los procesos de formulación del mismo y como se encaminaron durante su implementación y seguimiento. Teniendo en cuenta dichos criterios y su interrelación, se han determinado las necesidades de información que tienen que quedar cubiertas a lo largo de la evaluación y análisis.

Durante esta fase también se trabajó en la elaboración del diseño metodológico de la evaluación: Guías de entrevistas semiestructuradas para diferentes actoras/es, Encuestas a familias de los Proyectos, Talleres Participativos con diferentes grupos meta del Proyecto y Guía para observación participante (Anexo 1).

Posteriormente, se envió el diseño metodológico de la evaluación a los responsables para su aprobación, previó a su aplicación en terreno. Además, se consensuó el cronograma de evaluación (Anexo 6) y coordinó las acciones para el trabajo en terreno en las comunidades seleccionadas en los Municipios de Riberalta, San Ignacio de Mojos y Baures.

### 3.2.2. Trabajo en terreno en las comunidades seleccionadas

En la aplicación de los instrumentos de la evaluación, así como en la selección de las/os informantes se tomó en cuenta aspectos de género/generacional con el fin de garantizar la presencia y participación de las mujeres y jóvenes durante el proceso de evaluación. También, por fines de representatividad se ha considerado un muestreo representativo para cubrir los cuatro resultados del proyecto.

En el proceso de evaluación se consideraron varios actores que participaron durante la implementación del Proyecto, como se muestra en la Tabla 3.

Las visitas a terreno estuvo a cargo del personal del CIPCA, la selección de la representatividad de parcelas y actores clave para la evaluación fue coordinada con CIPCA y el equipo evaluador de AGRARIO.

Una vez realizado el trabajo de evaluación en terreno con los actores y recogidos los datos, así como el registro de la memoria fotográfica de todo el proceso de Evaluación Externa, el equipo evaluador realizó los análisis pertinentes con cada una de las fuentes -primarias y secundarias- que permitieron obtener conclusiones y a través de la triangulación de los datos y resultados se procedió a elaborar el Informe Final.

De esta manera, se logró dar respuesta a las necesidades y expectativas demandadas desde el consorcio para la Evaluación Final del Proyecto.

#### a) Entrevistas semiestructuradas

Respecto al trabajo de campo, se efectuaron entrevistas semiestructuradas con diferentes actores, para lo cual se aplicó una Guía de Entrevista que coadyuvó en la obtención de la información requerida. La entrevista es una técnica que permite obtener una gran cantidad de información de muy diverso tipo, así como profundizar, corroborar o interpretar datos obtenidos por otros medios.

Las entrevistas se realizaron con los siguientes grupos meta y actores:

- Entrevista con productores (as), jóvenes, representantes de OECA, responsables de los Municipios, técnicos del MDRyT (IDPSA e INIAF), Co-partes, Técnicos CIPCA y la Universidad Autónoma del Beni, las tres asociaciones.



Figura 2. Entrevista con productores en parcela agroforestal (Foto: JCTorrigo)

b) Talleres participativos con diferentes grupos meta del Proyecto

Esta técnica consiste en una reunión de actores similares o diferentes que interaccionan en un mismo espacio físico y que mediante la reflexión y acción, facilitados por técnicas de dinámica grupal, generan un producto común donde se pueden establecer diferencias o consensos.

Se realizaron tres talleres participativos en las comunidades de Santa Rosa de la Pere, Montegrande, Isla San Luis, Comunidad Indígena Veremos (Isla Veremos), Altagracia (Isla San Luis), Nazareth, Bella Flor. Centros de acopio AREPCAB (Baures), APARAB (Riberalta), AAIAS (San Ignacio de Mojos).

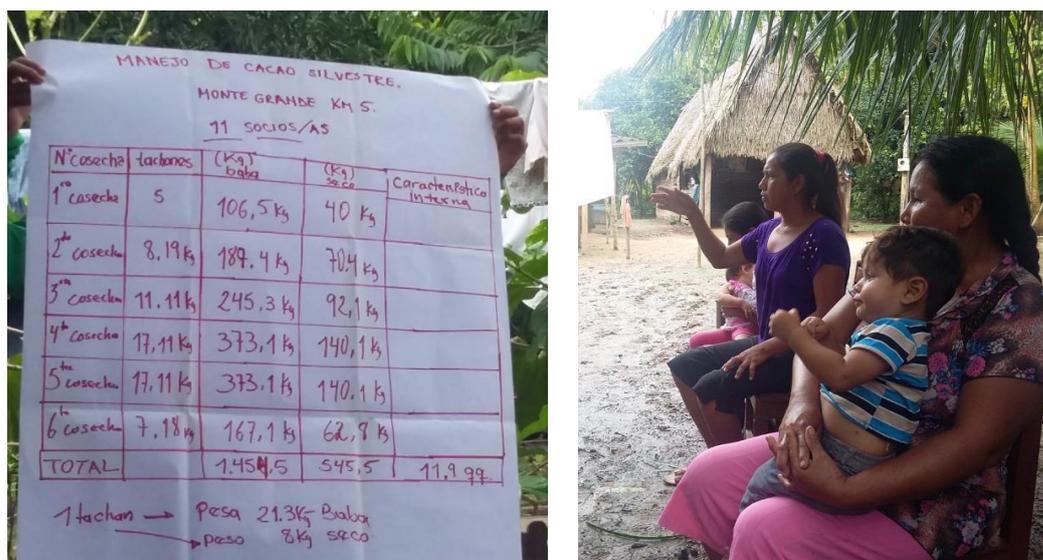


Figura 3. Talleres participativos con la participación de mujeres y niños. (Foto: PALborta)

#### c) Encuestas a familias e informantes clave

Se realizaron encuestas a familias/socios (grupo meta) que participaron en las diferentes acciones del Proyecto. Además, se tomó un muestreo dirigido de las familias de las comunidades seleccionadas en los municipios seleccionados, en función del nivel de implicación y de participación en los cuatro componentes/resultados del Proyecto.

En total se realizaron 22 encuestas (8 mujeres y 14 hombres) del grupo meta que participaron en las diferentes acciones del Proyecto.

#### d) Observación participante

Es un método inventado por los antropólogos para “sumergirse” durante ciertos tiempos en la vida diaria de la comunidad para entenderla mejor. Aquí se trata de una forma más superficial: participar directamente en algunas actividades de las familias, para adquirir una comprensión más profunda, producir comentarios e informaciones en forma más oportuna y espontánea.

Se visitaron las parcelas y actividades, de las familias/socios, que realizaron actividades en los diferentes componentes/resultados del Proyecto.



Figura 4. Actividades de beneficiado e infraestructura de las asociaciones (*Foto: JCTorrico y PALborta*)

### 3.2.3. Elaboración y presentación del Informe Final

En esta fase, el equipo evaluador procedió a organizar y analizar la información acopiada en las fases anteriores, para posteriormente redactar el Informe final de la evaluación final externa a ser remitido al consorcio para su revisión y aprobación final.

Una vez recogida y sistematizada la información, el equipo evaluador realizó los análisis pertinentes con cada una de las fuentes -primarias y secundarias- para extraer las conclusiones y de esta manera, elaborar las recomendaciones.

## 3.3. Condicionantes y limitantes del estudio realizado

No se tuvo limitantes gravitantes durante el proceso de evaluación. Se tuvo baja participación de los beneficiarios, por coincidir la fecha de evaluación con la época de recolección de la castaña, actividad prioritaria en la zona del proyecto. Sin embargo, siempre se cuidó de que estén presentes los directivos de las asociaciones y comunidades involucradas, además de informantes clave.

La segunda pequeña limitante fue el cambio de autoridades nacionales (INIAF, IPDSA) y encargados de responsables, situación que limitó la calidad de recolección de información. En este mismo sentido el Programa Cacao no consiguió cumplir su ciclo de cinco años, y fue paralizado al primer año (2016) lo que conllevó la ausencia encargados informantes, solamente personas secundarias.

## 3.4. Herramienta de evaluación

Se han desarrollado 5 herramientas diferentes para cada grupo de actores (Anexo 1), debido a que cada actor tiene un comportamiento diferente al momento de interactuar con evaluadores.

Tabla 4: Detalle de herramientas utilizadas según actor

Actor	Herramienta				
	Entrevista semiestructurada	Taller participativo hombres y mujeres.	Formulario de evaluación	Observación directa	Encuesta
Productores (as)	X	X	X	X	X
Jóvenes	X	X		X	
OECA	X		X		
Municipios	X			X	
MDRyT	X				
Co-partes	X				
Técnicos CIPCA	X				
Universidad	X				
Otros actores de la cadena de Cacao	X			X	

En las metodologías participativas se propone la utilización herramientas participativas como las líneas de tiempo de las Asociaciones Productivas (antes y ahora), mapas parlantes de los circuitos de comercialización/mercados y el formulario H (modificado)<sup>1</sup>.

Matriz de Evaluación<sup>2</sup> propuesta con las preguntas (ampliadas y aprobadas) a ser respondidas según cada criterio a través de una propuesta metodológica clara incluyendo posibles muestras, fuentes de información y medios de recolección de datos

Se visitaron tres Asociaciones Productivas tomando como referencia sus planes de fortalecimiento de competitividad para analizar la Gestión estratégica, Modelos de negocios, Análisis o estudio de mercado, Estrategias de comercialización.

No se pudo acceder a los costos e indicadores económicos - financieros (inversiones, ingresos, egresos, flujo de caja, relación beneficio/costo y rentabilidad), mejoramiento del autoempleo y/o generación de nuevos empleos (puestos de trabajo), por tratarse de documentos internos de la empresa.

Así como un análisis de la mejora de las capacidades democráticas y de incidencia de las asociaciones productivas.

<sup>1</sup> Este formulario permite realizar una evaluación participativa (cualitativa y cuantitativa) y un análisis con diferentes grupos.

<sup>2</sup> Los indicadores y Matriz de Evaluación serán propuestos a CIPCA para su aprobación.

## 4. EVALUACIÓN DETALLADA DEL PROYECTO EN BASE A CRITERIOS

Tabla 5: Tabla resumen de criterios de evaluación agregados

Criterio	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4	Subtotal
Criterio 1: Relevancia y pertinencia	8,0	7,7	7,7	8,7	8,0
Criterio 2: Eficacia	7,3	7,0	8,0	8,0	7,6
Criterio 3: Eficiencia	9,0	8,5	9,5	9,5	9,1
Criterio 4: Impacto	8,0	6,3	8,0	8,3	7,7
Criterio 5: Sostenibilidad	7,0	6,0	8,5	8,5	7,5
<b>TOTAL</b>	<b>7,9</b>	<b>7,1</b>	<b>8,3</b>	<b>8,6</b>	<b>8,0</b>

Escala: 1-4: Insuficiente, no cumplió; 5-6: regular, cumplió parcialmente; 7-8: bueno, cumplió casi completamente; 9-10: Muy bueno, cumplió completamente.

### 4.1. Criterio 1: Pertinencia y relevancia

#### 4.1.1. Concepción y diseño

El diseño del proyecto desde su concepción ha respondido a las necesidades emanadas de la problemática de mejora de productividad y competitividad que enfrentan los actores que conforman el Complejo Productivo del Cacao en la región amazónica en términos regionales y a nivel municipal nivel sub nacional, siendo la producción del cacao estratégico en todos los municipios de cobertura de la Acción.

A inicios de 2016, el Gobierno Central ha promulgado una nueva Ley (Ley Nº 777 de 21 de enero de 2016) para el cumplimiento de la agenda patriótica 2025, dicha Ley reconfiguró el sistema de planificación del Estado abrogando las Normas Básicas del SISPLAN y con ella a los PDMs, dando inicio a los PTDIs (Plan Territorial de Desarrollo Integral), los PTDIs tuvieron plazos perentorios para su elaboración y presentación, siendo relevante el aporte del proyecto para la inclusión del rubro cacao en los PTDIs de los municipios involucrados en el proyecto, aspecto que incrementa la probabilidad de apoyo futuro por los gobiernos municipales, a nivel de Gobernación (Pando y Beni), también se ha evidenciado acciones que promueven el rubro, valorando su aporte a la dinámica económica regional y local.

El proyecto coadyuva a la intervención que CIPCA viene realizando en el Norte Amazónico, como parte de su estrategia programática institucional, en dicho proceso, por trabajo de incidencia, la intervención logra desarrollar planes y programas a nivel

Municipal y Departamental a favor de la cadena del cacao, en especial del silvestre, el mismo que en un determinado momento forma parte de un programa específico por parte del Gobierno Central, pero que el mismo cierra de manera muy prematura, pese a estos factores externos la mejora de esta cadena es importante a nivel de territorio y en especial como complemento de ingreso en el sistema de producción familiar.

El diseño como tal, fortalece las capacidades de producción, calidad, comercialización que es coherente a la demanda y problemática del productor/recolector familiar y de las asociaciones conformadas en las zonas de intervención, donde aún es necesario el establecer normas de manejo y aprovechamiento del cacao silvestre logrando la gestión territorial, consolidándolo tanto de manera comunal, individual/familiar o municipal, para de esta manera tener una gobernanza territorial.

#### **4.1.2. Prioridades y necesidades**

En el proceso de consolidación de la Gestión Territorial es fundamental generar modelos económicos productivos para hacer un uso eficiente y sostenible de los recursos naturales, esta necesidad es clara en esta región, la diversificación de la producción en sistemas agroforestales (SAF) es una respuesta ecológica y resiliente, sin embargo su implementación y escalamiento son difíciles o requieren de muchos recursos y procesos, todo este conjunto hace parte de las necesidades y se perfila como una de las necesidades más sentidas de la región.

Ante la amenaza creciente de la expansión agrícola (monocultivo) y ganadería extensiva en la región se hace necesaria alternativas solidas de uso y aprovechamiento de la tierra, una acción como esta, es importante para la consolidación de modelos alternativos y sostenibles.

El proyecto en su diseño, incrementa el ingreso de las familias fortaleciendo la cadena de valor del cacao silvestre, siendo ésta prioritaria en el caso de Baures y estratégica en los otros municipios de cobertura de la Acción. El complejo cacao representa para los beneficiarios una opción para mejorar sus ingresos, generar un proceso de aprendizaje en manejo, beneficiado y comercialización, con lo cual da oportunidad a que las familias puedan tener un producto desarrollado que pueda ingresar al mercado a mejores precios fortaleciendo su sistema de producción; de esta manera se responde aportando a la demanda de las familias campesino indígenas y sus asociaciones productivas.

#### **4.1.3. Flexibilidad de adaptación**

Se percibió que el proyecto fue altamente flexible, desde el punto de vista de las acciones para lograr los resultados y el objetivo específico. Durante los tres años de proyecto la variabilidad climática, la diferencia en rendimientos y producción obligaron a reajustar estrategias de intervención, que fueron llevadas a cabo con éxito. Cabe mencionar que la experiencia del personal técnico y sus buenas relaciones con los beneficiarios hizo posible este proceso.

Desde la perspectiva de los sistemas de producción fueron necesarios ajustes de tecnologías e integrar nuevas demandas de adaptación en el plan de acción. El aporte al desarrollo de políticas públicas y gestión de riesgo requiere de alta flexibilidad, pues se debió coordinar con varias instituciones que tienen diferentes requerimientos.

Las fluctuaciones de precios del producto y la exigencia de calidad por parte de los compradores son condiciones inflexibles, los productores aún están en proceso de adaptar sus acciones, sus capacidades, así como también el CIPCA junto con las asociaciones.

#### **4.1.4. Relevancia de las intervenciones**

La demanda de la Acción desde los beneficiarios es legítima. La Acción es relevante para el desarrollo de las familias campesino indígena de la región, la mayor parte de estas se encuentran bajo la línea de pobreza o en amenaza. Hasta antes de la intervención y acción del CIPCA y consorcio el acceso a tecnologías fue limitado, así como su participación en proceso de decisión, planificación y acceso a recursos naturales, económicos, etc.

El cacao silvestre como rubro requiere de su fortalecimiento en todos sus eslabones de la cadena; así como el desarrollo de capacidades, el objetivo específico y los resultados son relevantes y aportan positivamente a este proceso. Las tecnologías disponibilizadas son el producto de más de 15 años de investigación.

La demanda mayor en la región es generar Modelos de Desarrollo Económico Local, inclusivos y resilientes, que permitan a las familias y comunidades hacer un uso sostenible de sus medios de vida, el complejo cacao es un componente más de este sistema, muy importante para algunas regiones como Baures. Los sistemas agroforestales de los cuales el cacao es un componente importante es una de las respuestas y tecnologías más importantes.

La implementación del proyecto permitió aumentar el poder de negociación de la oferta agregada de cacao de las Asociaciones, al contar con mejores condiciones para efectuar las prácticas de manejo primario, de post cosecha y estandarización del proceso de transformación (dotación de equipamiento y asesoramiento especializado), siendo relevante la intervención desde una óptica de mercado, en términos de política pública contribuye al alcance de las metas previstas por el gobierno de diversificación de la matriz productiva y de soberanía/seguridad alimentaria ligadas al complejo productivo de cacao, con efectos positivos pasibles de réplica en otras regiones productoras/recolectoras , a nivel de mercado el aumento del poder de negociación tiende a equilibrar las fuerzas sobre todo considerando la valoración en precio de cacao de calidad y con menor grado (por las inclemencias del cambio climático en el volumen de oferta) de cacao silvestre.

El grupo meta, tanto de productores/recolectores como de jóvenes y mujeres que participaron reconoce que el proyecto ayudó a mejorar sus capacidades de manejo, comercialización e ingreso con el cacao, fortaleció el beneficiado en la mejora de las plantas de procesamiento, así como los procesos de fermentación en cajas y mesas de secado con malla cubiertas para una mejor calidad del grano, con lo cual pueden manejar un proceso correcto de beneficiado y por lo tanto mejores ingresos.

Al realizar manejo de las plantaciones naturales e ir introduciendo mayor variabilidad de especies por medio de la implementación paulatina de los Sistemas Agroforestales, la familia va estableciendo parcelas mejoradas que le beneficiaran en la variedad de alimentos y oferta de productos a mediano y largo plazo, lo que posteriormente le

generara ingresos, ambos escenarios plantean una relevancia importante de intervención al proyecto al grupo meta.

Si bien la intervención planificada por el “Programa Cacao”, por parte del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), planteo como una prioridad el fortalecer el rubro del cacao (cultivado como silvestre), el mismo se replanteo en un programa de frutas en general y se espera que el cacao sea analizado como un cultivo estratégico para este programa, dependiendo de la incidencia que pueda ejercer los interesados del sector, sin embargo los Municipios y Gobernaciones de Pando y Beni, reconocen que es importante el apoyar programáticamente y fortalecer su cadena, para de esta manera generar mayor diversificación en sus modelos productivos, sobre este interés es que CIPCA por medio del proyecto motivo a que se elaboren programas a favor del cacao y se planifique inversión por parte de instancias sub nacionales en sus respectivos POAs, en especial en el GAM de Baures y en la Gobernación del Beni.

## 4.2. Criterio 2: Eficiencia

### 4.2.1. Presupuesto y cronograma

El presupuesto y cronograma se ha ejecutado según lo previsto, tomando en cuenta Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación. La ejecución alcanza al 97%.

La transformación de recursos financieros y humanos ha sido altamente eficiente, reflejados estos en el alcance de los Resultados y Objetivo Específico. Se destaca la asistencia técnica a las asociaciones y productores, desarrollo de capacidades en los varios actores, y aporte a la institucionalización de las asociaciones.

La relación costo – beneficio para las intervenciones del Proyecto, en función de las metas propuestas y del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados es positivo. Gracias a la concurrencia de otros fondos y de otros proyectos, y la coordinación interinstitucionalidad generando sinergia, se han conseguido todos los resultados y objetivo específico.

#### 4.2.2. Planificación, implementación y monitoreo

Tabla 6: Tabla resumen de fortalezas y debilidades en la planificación, implementación y monitoreo.

	<b>Fortalezas/debilidades</b>
Planificación e implementación	Si bien la acción tiene su propia planificación de actividades, estas se incorporaron en las actividades institucionales del CIPCA creando sinergia y uso eficiente de recursos humanos y logísticos. Muchas de las actividades corresponden a un proceso iniciado hace más de 10 años.
Monitoreo y sistematización	El CIPCA cuenta con un sistema de monitoreo y sistematización de lecciones aprendidas especialmente desde la PEP e IFA. Que cuantifica los logros alcanzados. Se recomienda intensificar más la retroalimentación con las lecciones aprendidas e incluirlas en los planes operativos y de investigación. Recolectar las necesidades investigativas.

#### 4.2.3. Gestión, administración y coordinación

El modelo de gestión, administración y coordinación ha sido eficiente, La conformación del Comité de Gestión del proyecto conformado por CIPCA y OXFAM, con la colaboración de Christian Aid ha colaborado a la participación de las copartes y al ajuste de las acciones. Las dos coordinaciones regionales, Norte amazónico y Beni han colaborado grandemente en la operativización de las acciones específicas.

La colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido positivamente a alcanzar los resultados del Proyecto, las cooperaciones entre instituciones especialmente subnacionales, programas nacionales como ACCESOS y DETI han creado concurrencia de fondos. La ejecución de fondos ha sido del 97,84%.

Tabla 7: Detalle de presupuesto planificado, modificado y ejecutado.

Gastos	Coste total (en EUR)	Coste total (en EUR)
1. Recursos Humanos	407.094,00	422.800,00
1.1 Salarios (importe brutos, personal local)	347.220,00	371.288,00
1.2 Salarios (importes brutos, personal expat./int.)	0,00	0,00
1.3 Dietas para misiones/viajes	34.830,00	31.912,00
2. Viajes	40.680,00	35.790,00
2.1. Viajes internacionales	3.000,00	2.916,00
2.2 Transporte local	37.680,00	32.874,00
3. Equipos y material	213.478,00	213.272,00
3.1 Compra o alquiler de vehículos	50.880,00	48.126,00
3.2 Mobiliario, equipos informáticos	10.468,00	10.468,00
3.3 Maquinaria, herramientas, etc.	68.955,00	68.787,00
3.4 Repuestos/material para maquinas y herramientas.		
3.5 Otros (especificar)	83.175,00	85.891,00
4. Oficina local	65.919,00	62.426
4.1 Costes de vehículos	32.616,00	32.413,00
4.2 Alquiler de la oficina	8.100,00	4.856,00
4.3 Bienes fungibles - material de oficina	8.391,00	7.049,00
4.4 Otros servicios (tel./fax, electricidad/calefacción, mantenimiento)	16.812,00	18.108,00
5. Otros costes, servicios	90.529,00	83.916,00
5.1 Publicaciones	3.200,00	5.887,00
5.2 Estudios, investigaciones	19.000,00	17.590,00
5.3 Costes de auditoría	18.000,00	18.000,00
5.4 Costes de evaluación	12.000,00	12.000,00
5.5 Traducción, interpretación	0,00	0,00
5.6 Servicios financieros (costes garantía etc.)	4.500,00	2.349,00
5.7 Costes de conferencias/seminarios	23.200,00	22.112,00
5.8 Actividades de visibilidad	10.629,00	5.978,00
6. Otros	8.900	8.396,00
7. Subtotal de los costes directos elegibles de la acción (1-6)	826.600,00	826.600,00
8. Costes indirectos (máximo 7% de 7, subtotal costes directos elegibles de la acción)	0,00	0,00
9. Total de los costes elegibles de la acción, excluyendo la reserva (7+ 8)	826.600,00	826.600,00
10. Provisión para la reserva de imprevistos (máximo 5% de 7, subtotal de los costes directos elegibles de la acción)	57.862,00	57.862,00
11. Total de los costes elegibles (9+10)	884.462,00	884.462,00
12. - Impuestos - Contribuciones en especie	0,00	0,00
13. Total de los costes aceptados de la acción (11+12)	884.462,00	884.462,00
Ejecución al 12.2017		97,84%

Tabla 8: Detalle de cumplimiento y su intensidad de actividades planificadas.

<b>Resultado 1</b>	<b>Intensidad de cumplimiento</b>
<b>A1.1 – «Implementación de acciones productivas para mejorar la cantidad y calidad de la producción de cacao» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
A1.1.1. Implementación de buenas prácticas de manejo y aprovechamiento de SAF	<i>Cumplido (1)</i>
A1.1.2. Proceso de mejoras en manejo de bosque	<i>Cumplido (1)</i>
A1.1.3. Investigación aplicada de mejoramiento productivo en parcelas demostrativas	<i>Cumplido (1)</i>
A1.1.4. Inversión en tecnologías de mejora de la cosecha y beneficiado de grano de cacao	<i>Cumplido (2)</i>
A1.1.5. Implementación de mejoras en procesos de acopio	<i>Cumplido (1)</i>
A1.1.6. Potenciamiento de la capacidad de plantas de acopio y transformación de cacao con tecnología apropiada	<i>Cumplido (2)</i>
A1.1.7. Sistematización y gestión del conocimiento en la cadena productiva del cacao	<i>Cumplido (2)</i>
<b>A1.2 – «Capacitación/fortalecimiento de capacidades de gestión» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
A1.2.1. Desarrollo de capacidades de promotores (líderes) comunales para productividad de cacao vinculado al negocio	<i>Cumplido (2)</i>
A1.2.2. Desarrollo de capacidades de productores/comunidades para el acopio de cacao	<i>Cumplido (1)</i>
A1.2.3. <i>Fortalecimiento de capacidades de equipo técnico mediante encuentros e intercambios</i>	<i>Cumplido (2)</i>
<b>A1.3 – «Investigaciones sobre rendimiento y calidad de cacao en SAF y bosques» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>Resultado 2</b>	
<b>A2.1 – «Implementación de planes de fortalecimiento de competitividad de asociaciones productivas» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
A2.1.1. Desarrollo de capacidades gerenciales de Asociaciones	<i>Cumplido (1)</i>
A2.1.2. Mejora de niveles de asociatividad y afiliación de productoras/es	<i>Cumplido (1)</i>
A2.1.3. Implementación de planes de negocio	<i>Cumplido (3)</i>
A2.1.4. Implementación de estrategias de abastecimiento	<i>Cumplido (1)</i>
A2.1.5. Mejora de proceso de transformación del grano de cacao de la APARAB	<i>Cumplido (1)</i>
A2.1.6. Desarrollo de capacidades comerciales	<i>Cumplido (1)</i>
<b>A2.2 – «Mejora de capacidades democráticas y de incidencia de las asociaciones de productores» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>A2.3 – «Diseño e implementación de una estrategia de género en las asociaciones económicas» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>Resultado 3</b>	
<b>A3.1 – «Diseño e implementación participativo de un plan de incidencia hacia las autoridades en los distintos niveles» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>A3.2 – «Capacitación y/o fortalecimiento de capacidades de incidencia de actores clave» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>

<b>A3.3 – «Facilitación de espacios de construcción de propuestas de políticas públicas desde los actores de la sociedad civil» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<i>A3.3.1. Asistencia técnica para la construcción de propuestas desde la sociedad civil</i>	<i>Cumplido (1)</i>
<i>A3.3.2. Desarrollar propuestas que valoricen el aporte económico de las mujeres en los diversos eslabones de la cadena del cacao</i>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>A3.4 – «Establecimiento de alianzas entre asociaciones de productores y empresas privadas/instituciones públicas (rueda de negocios, fondos públicos, identificación de lineamientos clave, etc.)» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>Resultado 4</b>	
<b>A4.1 – «Desarrollo de capacidades en gestión de riesgos y producción resiliente» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<i>A4.1.1. Desarrollo de capacidades de equipo técnico CIPCA y actores municipales para gestión de riesgos</i>	<i>Cumplido (1)</i>
<i>A4.1.2. Proceso de capacitación en gestión del riesgo a productores/as y promotores (equipamiento/medios)</i>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>A4.2 – «Asesoramiento técnico para la elaboración de planes de preparación/recuperación hacia municipios» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>
<b>A4.3 – «Sistematización de experiencias exitosas de resiliencia» (R1)</b>	<i>Cumplido (1)</i>

(1) Se pudo observar a través del proceso de evaluación que esta actividad fue cumplida en el marco de las metas y objetivos del proyecto, sin embargo, ésta corresponde a un proceso más largo que la duración del proyecto.

(2) Se cumplió completamente.

(3) Intensidad de cumplimiento medio +.

### 4.3. Criterio 3: Eficacia

#### 4.3.1. Alcance de objetivos y resultados

De manera general si se han logrado el objetivo específico y los resultados, se ha comprobado que muchas de estas acciones recién tendrán su efecto en el largo plazo y otros por efectos externos se ha diezmado su eficacia, como se describe en las tablas a continuación.

Tabla 9: Detalle de cumplimiento de objetivos y resultados.

Indicadores planificados	Cumplimiento de indicadores
O1 – «Contribuir a la promoción de un proceso de desarrollo productivo sostenible y diversificado de base territorial de campesinos indígenas en la Amazonía boliviana»	<p>A la finalización de la Acción dentro del marco del proyecto (2015-2017), ésta ha contribuido de manera general positivamente al proceso de desarrollo productivo a través del mejoramiento del complejo cacao, inmerso en los Sistemas Agroforestales (SAF) que vienen consolidándose desde hace 15 años enmarcado en un concepto de Desarrollo Territorial (Adaptativo) y Desarrollo Económico Local (DEL).</p> <p>Esta Acción es parte de un proceso a largo plazo y contribuye principalmente al complejo cacao silvestre y sus actores, principalmente comunidades campesino indígenas del Norte Amazónico boliviano. Esta Acción estuvo entrelazada y encontró grandes sinergias con varias otras acciones del Consorcio y de las instituciones nacionales y sub-nacionales, amplificando su impacto a varios otros ámbitos.</p>

	Se ha verificado que al menos cuatro actores de los sectores productivos se han beneficiado de la Acción, así como diez GAM han incrementado su inversión en el desarrollo de iniciativas productivas, estos beneficios son diferentes entre actores y municipios de acuerdo a su especialización económico-productiva, tamaño, presupuesto y, disponibilidad de personal.
--	--

Tabla 10: Cumplimiento de Objetivo específico (OE)

OE – «Consolidar la competitividad del complejo productivo del cacao en la Amazonía boliviana a partir de alianzas público privadas para mejorar las condiciones sociales, ambientales y laborales de mujeres y hombres campesinos-indígenas»

Indicadores planificados	Cumplimiento de indicadores
OE – 1 «Al finalizar la Acción las asociaciones AAIAS, AREPCAB y APARAB han incrementado en al menos 30% sus ingresos por comercialización de cacao silvestre amazónico»	<p>Se ha evidenciado a través de diferentes reportes nacionales oficiales, internos del CIPCA, y en terreno los fuertes impactos del cambio climático antes y durante la Acción, expresadas principalmente por inundaciones, sequías e incendios. Se pudo evidenciar la muerte de plantas adultas, lixiviación de nutrientes y pérdida de capa orgánica, depósitos de suelo infértil sobre áreas productoras, variaciones fisiológicas seberas (doble floración del cacao, bajo índice de fructificación), entre otros.</p> <p>Las actividades desarrolladas están contribuyendo a la recuperación de los cacaotales silvestres y a la estabilización de nuevas áreas productoras, y sus efectos en la productividad son a largo plazo. El porcentaje alcanzado del indicador al finalizar la acción es de 35%.</p>
OE – 2 «Al finalizar la acción existen 2 políticas públicas según el marco normativo a niveles nacional y/o sub-nacional aprobado para favorecer diversos eslabones de la cadena productiva del cacao silvestre amazónico»	<p>Se ha verificado que la Acción especialmente el 2016 y 2017 ha tenido mayor impacto en Políticas Públicas, destacándose la propuesta de Plan Departamental del cacao (Beni), la Ley municipal de Fomento y Protección del Cacao Silvestre en el Municipio de Baures y su Plan Municipal de aprovechamiento del Cacao. Desarrollo y aprobación del proyecto “Recuperación de área degradada con producción de alimentos por mujeres campesinas en 14 comunidades del municipio de Riberalta”.</p> <p>Se ha verificado también que la Acción ha influido muy positivamente en acciones relacionadas al desarrollo integral de la región como por ejemplo desarrollo de metodologías para la evaluación de SAF relacionadas a políticas del Seguro Agrario Para el Norte Amazónico. O la conformación del Comité Departamental del Cacao del Beni (CODEC).</p>
OE – 3 «Al finalizar la acción se ha incrementado en 15% el volumen de cacao silvestre de calidad cosechado en las comunidades de cobertura, más resilientes al cambio climático»	Respecto a la línea base (2012-2014: 480 qq) se ha verificado un incremento en el volumen cosechado de cacao silvestre del 17,5% (promedio gestión agrícola 2015-2017: 564 qq). Las diferencias de producción son altamente variables año a año y de región a región, verificándose que los efectos de la alta variabilidad climática desde el 2014 han impactado a cada región y sistema de producción en diferente intensidad, siendo las más afectadas las regiones ribereñas.

Tabla 11: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 1: Productivo

R1 – «Productores campesino-indígenas de cacao incrementan sus ingresos con la agregación de valor en su economía a partir de experiencias en Desarrollo Económico Local de forma compatible con el medio ambiente»

Indicadores planificados	Cumplimiento de indicadores
<p>1.1 «Al finalizar la acción de 1160 productores y productoras, campesinos e indígenas de la acción, al menos el 70% incrementan su valor neto de producción en al menos 20% como resultado de la comercialización de cacao silvestre amazónico en bosques y sistemas agroforestales de la Amazonía»</p>	<p>Participaron 966 productores (as) (2014) y 1283 productores (as) (2017). No se ha podido determinar con exactitud el valor neto de producción, de los documentos preliminares se deduce que en relación a la línea base (480 qq) y el promedio del proyecto (564 qq) se ha tenido un incremento de 15%.</p>
<p>1.2 «Al finalizar la acción el 70% de productores/as asociados/as han incrementado sus ingresos por venta de grano comercializado a las asociaciones en un 20%»</p>	<p>Se ha verificado que 35,5% de socios han incrementado sus ingresos.  Se ha observado que en relación a la línea base los ingresos promedio se han incrementado en 50%</p>
<p>1.3 «Al tercer año de la acción, 1160 productores campesinos e indígenas manejan y aprovechan de manera sostenible 500 hectáreas de Sistemas Agroforestales y 3.000 hectáreas de bosques con cacao silvestre amazónico»</p>	<p>Se ha comprobado que 1283 productores manejan en total 528 ha manejadas y más de 3000 ha de bosques con cacao silvestre.</p>
<p>1.4 «Al finalizar la acción el 70% de la producción de cacao de los/as productores/as cumple estándares de calidad (fermentado-secado-impurezas)»</p>	<p>Se verificó a través de los registros que entre el 69 y 72% de la producción comercializada en la APARAB, ARECPAB y AAIAS se encuentran bajo los estándares de calidad determinados a nivel nacional para el cacao.</p>

Datos corroborados con: Línea base, informes CIPCA a la UE y sus anexos: informe 1, informe 2, informe final. Documentos enlistados en la bibliografía de esta evaluación. Datos del IFA. Evaluación de sostenibilidad y resiliencia PEP.

Tabla 12: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 2: Procesamiento

R2 – «Las asociaciones de productores (APARAB, AAIAS, AREPCAB, ABP Cacao) promueven una gestión eficiente y competitiva con participación democrática y equitativa de sus socios donde el aporte de las mujeres es reconocido y valorado»

Indicadores planificados	Cumplimiento de indicadores
<p>2.1 «Al segundo año de la acción, tres organizaciones de productores supracomunales (AAIAS, AREPCAB y APARAB) efectúan contratos y negocios de venta regulares de cacao hacia actores del mercado del cacao»</p>	<p>Las tres organizaciones se han fortalecido en las negociaciones, siendo las más establecidas APARAB y AAIAS. Estas asociaciones han empezado a acumular experiencia con sus primeras negociaciones de la producción, aun falta consolidar el control y comercialización de la calidad y en general mayor gestión de mercados.</p>
<p>2.2 «Al segundo año de la acción, 3 organizaciones económicas AAIAS, AREPCAB y APARAB adecuan/aplican criterios de organizaciones económicas<sup>3</sup> e institucionalidad<sup>4</sup> que les permiten ingresar al mercado en mejores condiciones para el negocio del cacao»</p>	<p>Las tres asociaciones evaluadas (AAIAS, AREPCAB y APARAB) han tenido un avance significativo en su institucionalización en el tiempo de duración de la Acción, especialmente en los grupos de criterio: gestión, administración, desarrollo e capacidades. Sin embargo aun no cumplen con algunos criterios importantes como disponer de capital de acopio suficiente; pagar sueldos sin financiamiento externo; promover servicios a sus asociados para que mejoren su producción, salud, educación, servicios básicos, etc.</p> <p>Aun se encuentra en fases muy iniciales la gestión propia de la asistencia técnica, innovación tecnológica productiva, riego y créditos.</p> <p>Las asociaciones son aun muy dependientes de subvenciones.</p>
<p>2.3 «Al segundo año de la acción, 3 organizaciones económicas AAIAS, AREPCAB y APARAB adecuan/aplican principios democráticos<sup>5</sup> que les permiten la gobernabilidad con equidad de género e interculturalidad»</p>	<p>Se ha comprobado que las Asociaciones (ó OECl) cuentan con planes estratégico organizacionales aprobados democráticamente.</p> <p>Existe y funciona regularmente el mecanismos de control social con la participación equitativa de hombres y mujeres, estas ultimas en cargos directivos. Se ha comprobado también que la diferencia no es marcada entre hombres y mujeres en el conocimiento sobre producción y su capacidad de incorporar ideas y propuestas en los planes y políticas públicas.</p>
<p>2.4 « Al tercer año de la acción, tres organizaciones de productores supracomunales (AAIAS, AREPCAB y APARAB) y una asociación departamental (ABP-cacao), aplican</p>	<p>Visibilización: Existe conciencia de la labor/rol e importancia de la mujer en todos los procesos productivos, gestión y comercialización.</p> <p>Participación: al menos 3/5 son mujeres y ocupan cargos directivos.</p>

<sup>3</sup> Criterios organizativos de competitividad son entendidos como: estatutos y reglamentos, personería jurídica adecuada, composición y funcionamiento de directiva, participación y mecanismos de control social, sistema administrativo contable, plan de negocios, personal técnico capacitado, distribución de beneficios entre sus asociados, es interlocutor válido en su ámbito de acción.

<sup>4</sup> Institucionalización no formal se refiere a los acuerdos reales internos sobre el funcionamiento de la OECA.

<sup>5</sup> Principios democráticos son entendidos como: : Equidad de género y generacional, Derechos/responsabilidades individuales y colectivos, Resolución pacífica de conflictos, Renovación de liderazgos, Rendición de cuentas

el enfoque de género <sup>6</sup> en su funcionamiento y sus acciones.»	Desición: Participan en instancias de incidencia en política pública, intercambios de experiencia y en procesos de negociación y comercialización de cacao.
2.5 « Al finalizar la acción al menos una de las organizaciones económicas de la acción opera mejoras a la cadena del cacao silvestre amazónico a través de nuevos mecanismos de financiamiento, tales como: créditos productivos, fondos públicos, entre otros»	Se han verificado acciones adicionales con Proyectos ACCESOS y DETI. Sin embargo los procesos burocráticos y de control de estos programas son altamente demandantes de tiempo extra y traslados de las comunidades a los centros, razón que merma mayor participación.  Se destaca las iniciativas de los jóvenes emprendedores que realizan ya estas opciones para fortalecer su asociación e individualmente.

Datos corroborados con: Línea base, informes CIPCA a la UE y sus anexos: informe 1, informe 2, informe final. Documentos enlistados en la bibliografía de esta evaluación. Datos del IFA. Evaluación de sostenibilidad y resiliencia PEP.

Tabla 13: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 3: Políticas Públicas (R3)

R3 – «Las asociaciones de productores proponen/gestionan/vigilan políticas públicas productivas resilientes a nivel municipal y departamental a través de alianzas público-privadas en pro de los intereses de los sectores campesinos e indígenas en el marco del proceso autonómico»

Indicadores planificados	Cumplimiento de indicadores
3.1 «Al segundo año de la acción, la AAIAS, APARAB, AREPCAB y ABP Cacao, elaboran, conciertan y negocian al menos tres políticas públicas para el desarrollo integral sostenible y territorializado de la Amazonía con los gobiernos municipales y/o departamentales de cobertura»	<i>Cacao:</i> Se ha verificado que tanto las instituciones como el CIPCA han aportado y coordinado acciones para el “Implementación del programa de fortalecimiento de la producción de cacao en Bolivia”. Asimismo la elaboración de “Lineamientos del Plan Departamental del Cacao del Beni” y el “Plan de Desarrollo del Cacao Amazónico”. Asimismo se verificó la promulgación de la Ley Municipal de Fomento y protección del cacao silvestre de Baures.  <i>Gestion de Riesgos:</i> municipios de Riberalta, Gonzalo Moreno, Guayaramerín y Puerto Rico han incorporado acciones de gestión de riesgo y prevención de incendios. Puesta en marcha de los COMURADE.  La intensidad de aplicación de las leyes y mecanismos de apoyo al complejo cacao y Gestion de riesgo difieren de municipio a municipio, siendo Riberalta el más avanzado.
3.2 «Al tercer año de la acción, al menos 3 municipios han elaborado sus estrategias DEL municipal con la participación activa de los actores	Se ha verificado la existencia de la incorporación del coplejo cacao o por lo menos el reconocimiento de su importancia en el caso de los PTDI de Pando y Beni, Plan departamental del Cacao.

<sup>6</sup> Criterios de género: paridad y alternancia en cargos directivos, igual pago por jornal de trabajo, igual oportunidad para empleo dentro de Asociaciones, diferenciación de datos por género, afiliación individual no por familia, listas de proveedores y proveedoras.

involucrados en el complejo productivo del cacao»	
3.3 « Al tercer año de la acción se ejecutan al menos 8 acciones que favorecen la competitividad de los actores que participan del complejo de cacao basadas en alianzas publico-privadas »	Se han identificado al menos 14 acciones ejecutadas, entre las que destacan: concurrencia de fondos ACCESSOS, DETI; Intercambio de conocimientos entre técnicos y productores; creación de espacios de coordinación interinstitucional; participación de mujeres en la recuperación de áreas degradadas.
3.4 «Desde la acción se incide con una propuesta de reglamentación de la ley y un plan de desarrollo resiliente y sostenible del complejo productivo del cacao nacional/departamental que surge de plataformas de diálogo y debate multiactor»	Se verificó la propuesta de reglamentación de la Ley y el Plan departamental del cacao Beni.

Datos corroborados con: Línea base, informes CIPCA a la UE y sus anexos: informe 1, informe 2, informe final. Documentos enlistados en la bibliografía de esta evaluación. Datos del IFA. Evaluación de sostenibilidad y resiliencia PEP.

Tabla 14: Cumplimiento de indicadores Resultados previstos 4: Gestión de riesgos (R4)  
R4 – « Productores del complejo productivo del cacao disminuyen su vulnerabilidad a los efectos climáticos (inundación e incendios forestales)»

Indicadores planificados	Cumplimiento de indicadores
4.1 « Al tercer año de la acción, 1160 productores y productoras campesinos e indígenas implementan/consolidan de manera resiliente 500 hectáreas de Sistemas Agroforestales y 3.000 hectáreas de bosques »	Se ha comprobado en visita a terreno y a través de las actas y listas que son 1.283 productores/as campesino indígenas que vienen realizando el manejo y aprovechamiento sostenible en 528 ha. de SAF y 4.372 ha. De bosque con cacaotales silvestres.
4.2 « Al segundo año de la acción productores/as vinculados con AAIAS, APARAB, AREPCAB cuentan con capacidades para gestionar el riesgo en sus áreas productivas y de acopio »	<p>Las tres asociaciones como más de 10 comunidades de San Ignacio, Baures y Riberalta coordinan actividades conjuntas, especialmente en Riberalta la cooperación con el municipio Unidad de gestión de Riesgo es ejemplar.</p> <p>Se han observado la implementación de prácticas básicas de manejo planificado para la reducción de riesgos. Asimismo se han verificado los planes comunales de gestión de riesgo que incluyen los sistemas comunales de vigilancia y de alerta temprana sobre focos de calor.</p> <p>Se ha observado asimismo, en la población en general y en las instituciones, el abordaje de temáticas relacionadas a los efectos de los incendios forestales, sequía, inundación, y enfermedades contagiosas del cacao como la Monilia.</p>

4.3 « Al finalizar la acción se ha incidido en la definición de planes de preparación/recuperación ante desastres (inundaciones, incendios) en al menos 6 municipios »	Se ha comprobado la evidencia del trabajo de al menos 5 municipios (Baures, Riberalta, Puerto Gonzalo Moreno, Guayaramerín y Puerto Rico) en la elaboración de sus normativas incluyendo la gestión de riesgo y asignación de recursos. Además la participación en la operativización de la Ley Departamental del Cacao.
--	--

Datos corroborados con: Línea base, informes CIPCA a la UE y sus anexos: informe 1, informe 2, informe final. Documentos enlistados en la bibliografía de esta evaluación. Datos del IFA. Evaluación de sostenibilidad y resiliencia PEP.

#### 4.3.2. **Diseño y supuesto de riesgos**

El proyecto tiene un alto grado de coherencia en el diseño, incluye un marco lógico y pertinencia de indicadores y resultados claro y objetivamente medibles.

En el Marco lógico se incluyen los supuestos y riesgos, sin embargo, la intensidad de los eventos acaecidos sobrepasan estos supuestos y previsiones, ejemplo las sequias, inundaciones, incendios y las secuelas que éstas han dejado son imprevisibles y salen de todo comportamiento normal. Ejemplo de estos efectos es la baja fructificación de los cacaotales, una respuesta fisiológica debido a cambios climáticos, presencia de doble floración, o periodos largos de adaptación de cacaotales a nuevas y cambiantes condiciones climáticas, condiciones que aún no se conoce y necesitan ser investigadas.

#### 4.3.3. **Género**

Existe y funciona regularmente el mecanismo de control social con la participación equitativa de hombres y mujeres, estas últimas en cargos directivos. Se ha comprobado también que la diferencia no es marcada entre hombres y mujeres en el conocimiento sobre producción y su capacidad de incorporar ideas y propuestas en los planes y políticas públicas.

Visibilización: Existe conciencia de la labor/rol e importancia de la mujer en todos los procesos productivos, gestión y comercialización.

Participación: al menos 3/5 son mujeres y ocupan cargos directivos.

Decisión: Participan en instancias de incidencia en política pública, intercambios de experiencia y en procesos de negociación y comercialización de cacao.

#### 4.3.4. **Estrategias y efectividad**

Las estrategias claves del proyecto para la efectividad de ésta fueron promover la alta y directa participación de las comunidades indígenas en el proceso de planificación y gestión, la inclusión de jóvenes y mujeres en este proceso. Así como generar concurrencia de varios proyectos y acciones para apoyar los resultados de este proyecto. Promover la cooperación interinstitucional.

La experiencia del consorcio de instituciones (CIPCA, Oxfam, Christian Aid) que dan continuidad a muchas acciones en el proceso de desarrollo territorial de esta región. Tecnologías maduras, fruto del trabajo e investigación de más de 15 años.

#### 4.3.5. Factores externos

Los factores externos que obstaculizaron el alcance de los resultados y objetivo específico del Proyecto fue la variabilidad climática que en los últimos 5 años, especialmente el 2014 con la fuerte inundación impactó ampliamente la producción y productividad del cacao silvestre. Asimismo se ha evidenciado mayor incidencia de sequias e incendios.

Si bien las actividades se han desarrollado con cierta independencia de instancias Gubernamentales, la cancelación del Programa Nacional del Cacao desde el Gobierno le ha restado un posible mayor impacto.

### 4.4. Criterio 4: Impacto

#### 4.4.1. Cambios y alcance de objetivos

De manera general la Acción ha contribuido a alcanzar el objetivo general propuesto. Algunos de los cambios concretos más importantes en la vida de las familias campesinas e indígenas beneficiarias y de sus organizaciones con las acciones del Proyecto son:

- + Mayores ingresos familiares
- + Mejores capacidades en la producción agrícola, procesamiento y comercialización del cacao.
- + Mejores capacidades organizativas
- + Mejores capacidades empresariales
- + Fortalecimiento económico y político de organizaciones de productores
- + Inclusión de iniciativas de desarrollo económico local y la articulación de sus prioridades con autoridades locales, principalmente del nivel municipal.
- + La AAIAS, AREPCAB y APARAB han dado un paso más en su consolidación como pequeñas empresas productivas, competitivas y sostenibles.
- + Mayores capacidades en el aprovechamiento sostenible de sistemas agroforestales con énfasis económico en el complejo productivo del cacao.
- + Motivación e involucramiento de jóvenes en el desarrollo local y empresarial.
- + Las mujeres adquieren visibilidad, reconocimiento de roles y mayor participación en procesos de toma de decisiones.
- + Aporte a las políticas públicas e inclusión además del tema cacao temas transversales como derechos humanos, igualdad entre hombres y mujeres, democracia y buena gobernanza, derechos de las poblaciones indígenas y sostenibilidad medioambiental.

#### 4.4.2. Efectos

Las actividades del Proyecto/Acción contribuyeron positivamente y directamente a las familias Campesino indígenas en su proceso de optimización en la Gestión territorial y sus recursos, si bien el cacao no es la fuente principal de ingresos, este producto si es estratégico para la región como parte de los Sistemas Agroforestales (SAF) que son la piedra angular y unidad fundamental en el uso de la tierra rural para esta región; esta labor viene estrechamente racionada a la consolidación de Tierras Comunitarias de Origen.

Las familias campesinas se han beneficiado directamente con la asistencia técnica para la conformación de asociaciones productivas y para el mejoramiento de sus sistemas de producción.

#### **4.4.3. Ingresos y economía**

Respecto a la línea de base del proyecto (2012-2014) se mostró un incremento de ingresos del 13,2% en promedio durante las tres gestiones (2015-2017). Las economías campesinas se ven en general fortalecidas y más resilientes a efectos del cambio climático. Los sistemas SAF promovidos por el CIPCA son más robustos y reducen considerablemente la vulnerabilidad.

La cultura democrática está ampliamente establecida en las organizaciones indigeno-campesinas, donde tanto mujeres como hombres tienen derechos bien reconocidos. La institucionalidad de la APARAB, AAIAS y AREPCAB considera el principio de equidad de género en sus estatutos y reglamentos. La AAIAS y AREPCAB están presididas por mujeres electas democráticamente, demostrando que también en estas las mujeres tienen poder de decisión.

#### **4.4.4. Alianzas público privadas**

Las asociaciones productivas APARAB, AAIAS y AREPCAB han contribuido positivamente a las políticas públicas y han generado alianzas público –privadas, como por ejemplo los proyectos ACCESOS, DETI, Unidad de Gestión de Riesgos, y relaciones con compradores privados.

#### **4.4.5. Gestión de riesgos**

Las familias campesinas e indígenas beneficiarias han disminuido su vulnerabilidad a los efectos climáticos especialmente a la inundación e incendios forestales con una combinación amplia de estrategias y acciones familiares, comunales, municipales. Se ha creado los COMURADE y sistemas de alerta temprana. La intensidad de estas actividades varía en los municipios siendo el de Riberalta el más avanzado.

### **4.5. Criterio 5: Sostenibilidad**

#### **4.5.1. Potencial de réplica**

Las prioridades de cada municipio en relación al complejo cacao son diferentes, así como las demandas específicas de tecnología y servicios, sin embargo, varias de las experiencias, conocimiento y tecnologías tienen un alto potencial de réplica, entre estas: el trabajo con jóvenes reforestadores, creando incentivos económicos como por ejemplo los apiarios; procesos de accesos a créditos y subvenciones; los principios de sistemas agroforestales como parte fundamental del manejo y gestión territorial, negociación de la producción, procesos de incidencia política (llevar la demanda hasta la normativa y aplicación), trabajo coordinado entre diferentes actores para la gestión de riesgos.

Las buenas prácticas identificadas en el manejo de las plantaciones de cacao silvestre, con el respectivo incremento en producción, un correcto proceso de fermentado en cajas, secado en mesas elevadas con malla y cubiertas, además de los procesos de negociación por producción, establecen todo un proceso de aprendizaje a lo largo de la cadena de valor del cacao silvestre trabajado en el área de influencia del proyecto, el cual como modelo puede ser replicado en territorios similares, donde haya interés en aprovechar el cacao silvestre.

El proceso se lo tiene bastante claro en torno al manejo, procesamiento y comercialización del cacao, tanto en procesos como protocolos sistematizados en manuales con el cual es posible vincular a otros productores/recolectores en estos procesos y generar replica de aprendizaje, el cual puede aplicar para generar escalamiento en pensar en otros territorios donde se pueda intervenir con el cacao.

#### 4.5.2. Escalamiento

Bajo los nuevos pilares de desarrollo planteados por el Estado (PDES) y las líneas de desarrollo de los Gobiernos Subnacionales, las Acciones y tecnologías del CIPCA se encuadran bastante bien, siendo este un potencial amplio de escalamiento.

Durante los últimos 15 años el CIPCA e Instituciones Cooperadoras han desarrollado y madurado varias tecnologías adaptadas y que responden a varias de las necesidades específicas de esta región. Este Proyecto/Acción es un paso más hacia el proceso de escalamiento que debería pasar por tres pasos fundamentales: i) desarrollo de capacidades locales, productivas, organizativas, gerenciales, ii) consolidación definitiva de modelos económico-productivos diferenciados, iii) generación de normativa en los diferentes niveles y su *operativización*, por ejemplo en los PTDI.

Las buenas prácticas desarrolladas en el manejo, producción, beneficiado y comercialización, como un proceso ya validado por los beneficiarios tanto productores como asociaciones y CIPCA plantea un proceso de escalamiento, en el entendido de que se van generando experticias y mejores capacidades/competencias en todos los eslabones de la cadena, por lo que intervenir en otros territorios para fortalecer el rubro del cacao silvestre es posible, tomando en cuenta todo este aprendizaje, desarrollo de tecnologías e innovaciones hasta la comercialización.

Otro proceso de escalamiento se puede desarrollar en la mejora de la imagen del producto en su presentación (visibilidad de los premios, lugar de origen, producto silvestre/orgánico u otras cualidades), para poder ingresar a un mercado diferenciado de comercialización de pasta o barras, hacia cafeterías, tiendas diferenciadas, supermercados o restaurantes, con lo cual se puede generar redes de circuitos cortos hacia mercados inclusivos e ir incidiendo con información en los consumidores, para de esta manera ir posesionando la marca del cacao transformado.

La mejora de la calidad de grano, comercialización y mercado, a través de la generación de la demanda por parte de los consumidores establecerá la sostenibilidad de la cadena al tener un mejor precio, construido en base a la calidad.

#### 4.5.3. Post-proyecto

Las evidencias que indican que las soluciones promovidas por el Proyecto continuarán después de la finalización del Proyecto son variables, muchas de estas son un proceso de largo plazo como por ejemplo la consolidación de las asociaciones productivas, de los sistemas agroforestales, la participación de las mujeres y demás socios, y la implementación de la normativa generada. Sin embargo, se puede vislumbrar que la mayoría de las acciones están bien encaminadas, aceptadas, y estas continuarán de manera independiente. Una excepción son las asociaciones productivas, que por su complejidad de constitución y gestión necesitan aun de subvenciones para surgir, sin

embargo las capacidades desarrolladas y su proceso de independización gerencial indican que en un mediano plazo serán auto sostenibles.

Los Sistemas Agroforestales instalados, las prácticas de manejo de las plantaciones naturales de cacao, son alternativas de producción y aprovechamiento que son asumidas por los productores/recolectores y que continuaran como parte del manejo integral del cacao.

Generar sistemas diversos, a mediano y largo plazo de generación de ingresos y de manera constante como generadores de alimento para la familia establece el éxito de los esfuerzos del proyecto al mejorar la cadena del cacao y de los SAFs implementados.

La participación de la mujer, no solo en los procesos productivos o de beneficiado y comercialización, principalmente en la dirección de las asociaciones y con la intervención del proyecto, genero empoderamiento en torno a su rol a lo largo de la cadena del cacao, sin embargo es necesario el seguir fortaleciendo sus capacidades en liderazgo y gerencia de tipo asociativo o empresa social, en especial en la parte administrativa, impositiva y laboral principalmente.

#### 4.5.4. Limitaciones

El marco normativo y políticas públicas en general promueven la sostenibilidad de las intervenciones del Proyecto, puesto que también fue parte del proyecto su desarrollo y generación. Sin embargo, las limitaciones en la operativización de estas en Bolivia es bastante burocrático, complejo desde el punto de vista financiero y de disponibilidad de personal, caso por ejemplo la asistencia técnica, inversión en gestión de riesgo, desarrollo de capacidades o inversiones en infraestructura productiva.

A nivel normativo y de políticas públicas, por parte del estado central y sus sectores, no se cuenta con una línea de apoyo directo a la cadena del cacao, la que se generó como “Programa Cacao”, para este rubro se tuvo que cerrar por limitaciones operativas, técnicas y administrativas.

El nuevo “Programa Frutas” por parte del estado, donde se incluiría al cacao, aún está en proceso de construcción e institucionalización y habría que esperar en su diseño si es posible incluir programáticamente lo trabajado y avanzado por el proyecto.

La sostenibilidad de las acciones iniciadas está en pleno proceso de afianzamiento y empoderamiento, por lo cual es aun temprano discutir sobre este punto, sin embargo se pueden reconocer *factores* que aportan e influyen en el logro o no de la sostenibilidad, entre los positivos se tiene:

- + Buenas prácticas en el manejo y aprovechamiento del cacao silvestre asumidas por productores o recolectores que participaron del proceso.
- + Uso de protocolos de calidad (fermentado y secado) por los beneficiarios, observando un cambio de actitud a favor de los requerimientos y de los acuerdos con el comprador.
- + El Proceso de negociación del precio, de manera conjunta por las asociaciones para luego plantear al comprador, contratos por producción, con el respectivo buen precio concertado es una buena práctica que resalta como un buen proceso de negociación bastante gerencial y que demuestra a los clientes que

el rubro está organizado y es posible negociar/reajustar acuerdos de manera concertada.

- + El fortalecimiento de capacidades en productores/recolectores tanto en producción, beneficiado, transformación y comercialización; coadyuva a que la cadena de cacao, con los estándares de calidad solicitados plantee proceso de mejora continua y pueda concluir en prácticas sostenibles de manera específica hacia una línea de comercialización del cacao, estableciendo una línea de producción sostenible.

Los factores que limitan la sostenibilidad de las actividades y sub proyectos son:

- Los efectos del cambio climático que estarán presentes cada año o ciclo de producción, limitaran el rendimiento de las plantaciones silvestres o las parcelas con manejo, lo que plantea ciclos de riesgo que tendrán que ser asumidos por los productores/recolectores.
- Las asociaciones tendrán que buscar materia prima de productores/recolectores que no necesariamente sean parte de la asociación para cumplir con los requerimientos del comprador, lo que puede establecer riesgos en calidad e incremento de costos en la logística de acopio.
- La maquinaria para la transformación en planta, en muchos casos son equipos que ya tienen que ser reemplazados o readecuados a procesos de alta producción si es que la demanda del mercado lo solicite, si hubiera una demanda de estas características las plantas tendrán la limitante de cumplir con estos requerimientos.
- Aun el proceso de beneficiado del cacao (fermentación y secado), no está estandarizado, en la mayoría de los procesos realizados por los productores, por lo que la calidad necesariamente será muy variable, eso limitara el acopio de grano conforme a requerimiento, el acopio de cacao en “baba”, puede ser una alternativa para una mejor estandarización del producto, pero la misma aún no está desarrollada por las asociaciones y las respectivas plantas de procesamiento.

#### 4.5.5. Procesos largos

Constituye un reto para la sostenibilidad de las acciones del Proyecto y por ello del enfoque de gestión territorial de CIPCA el encontrar la dosificación adecuada de esfuerzos ya sean técnicos, de investigación, capacitación y sistematización, que confluyan en una formula verificable de mejora de ingresos y articulación al mercado de la oferta generada por los SAF (no solo cacao), impulsados por la mejora continua de aspectos de competitividad y productividad de la oferta de los productores beneficiarios de las intervenciones.

La articulación al mercado de la oferta de los productores debe surgir de la implementación de una estrategia de mercadeo basada en la diferenciación, dadas las ventajas comparativas intrínsecas (denominación de origen, cacao silvestre que implica volúmenes inferiores a cacao hibrido, familias indígenas y campesinas, adaptación y mitigación al cambio climático), criterios que deberían ser incluidos en las etiquetas de los productos ofertados, material de merchandising y cualquier elemento útil para difundir dichas ventajas que combinadas a las ventajas competitivas como ser la

estandarización de la calidad de los procesos, permiten la oferta de un producto de alto valor. Dicha información necesariamente debe ser de conocimiento generalizado de los personeros de CIPCA y del total de los productores involucrados en términos de apropiación de valor de su oferta (no solo cacao), lo que se vende y transfiere como producto de alto valor al consumidor no es solo cacao silvestre, lo que se vende es un modelo de gestión territorial económica y ambientalmente sostenible, SAF's resilientes, compartiendo la responsabilidad de adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático con los consumidores del producto ofertado.

Con seguridad afrontar el reto de replicar y escalar el modelo de gestión territorial basado en SAF's resilientes implicará una alta inversión, CIPCA debe tener la perspicacia de aunar recursos para sistematizar y capitalizar la experiencia acumulada, una restricción importante de los SAF es la falta de análisis económicos e investigación aplicada (reducción erosión/mantenimiento fertilidad suelos, etc), necesariamente para el fondeo de recursos que impulsen el modelo debe visibilizarse que éste mejora los ingresos de los beneficiarios como mejor carta para fines de sostenibilidad.

## **5. LECCIONES APRENDIDAS y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Lecciones aprendidas**

El proceso de desarrollo de un modelo de desarrollo territorial es largo y abarca mucho más que la duración de un proyecto corto (3 años). Muchas de las acciones relacionadas a las SAF recién se verán realizadas y sus efectos fuera del periodo del proyecto.

Las contribuciones del proyecto/Acción no solo se reflejan en la producción de cacao, sino, muchos otros componentes como por ejemplo: aumento de la seguridad alimentaria, especialmente en sus componentes de acceso económico y físico a los alimentos. Gestión resiliente de recursos agrícolas y naturales, estudios del CIPCA lo corroboran cualitativa como cuantitativamente, los SAF son más resilientes y sostenibles.

Las principales funciones de servicios medioambientales provistos por los SAF-PEP se encuentran: Mantenimiento de la fertilidad del suelo/reducción de la erosión mediante insumo de materia orgánica al suelo, fijación de nitrógeno y reciclado de nutrientes; Conservación del agua (cantidad y calidad) por vía de mayor filtración y escurrimiento de superficie reducido que podría contaminar los cursos de agua; Captura del carbono; Conservación/restauración de la diversidad biológica en los paisajes fragmentados.

En términos de seguridad alimentaria los SAF del proyecto combinan cacao con una amplia presencia de cultivos de alto valor nutricional como pacay, cítricos, copoazu, carambola, asai, banano, pacaycillo, piña, mango, agaves (éstos últimos tres como medida de prevención de riesgos a través de fajas cortafuegos), contribuyendo por un lado a mejorar ingresos a lo largo del año (no solo se cuenta con un flujo de caja estacional por cacao o castaña) y a la vez aportando a la complementación nutricional a través de la ingestión de vitaminas, antioxidantes y minerales de amplia presencia en los

frutos amazónicos, algunos poco estudiados como pacaycillo, copoazu, asai por mencionar algunos.

El amplio espectro de beneficiarios se amplía de comunidades indígenas y campesinas y sus asociaciones, también a los municipios, Gobernaciones otras ONG, Proyectos sectoriales, programas estatales, que también se beneficiaron de las acciones del proyecto.

El riesgo climático debería ser incumbencia de todas las instituciones involucradas en la cadena del cacao silvestre, incluida la privada (compradores), y se debería buscar la forma de involucrarlos también en los diferentes procesos del complejo cacao y no solamente en la comercialización.

Los sistemas productivos y de recolección de cacao silvestre e instalación de sistemas agroforestales (SAF), están localizados en territorios vulnerables, sea por efecto de cambios climáticos (inundaciones, golpes de calor, sequías) o antrópicos (incendios), en todo el proceso de establecer la gestión del territorio, se han diseñado buenas prácticas de manejo (podas, deshierbe) para plantaciones silvestres naturales, como instalación de SAF, con mayor diversidad de especies, incluido la apicultura y fajas de protección contra incendios, este proceso de aprendizaje a prueba y error, permite establecer modelos de desarrollo territorial y generar escalamiento de técnicas y tecnologías apropiadas, donde los beneficiarios (en especial mujeres y jóvenes), demuestran empoderamiento tanto de liderazgo, como de mejoras en rendimiento y manejo productivo, demostrando procesos de resiliencia; comparando a sistemas convencionales, este tipo de modelo es necesario seguir validando, para de esta manera poder establecer replicas en territorios similares.

A partir de la inundación de 2014 que afectó gran parte del territorio productor de cacao, en especial aquel de bajío, las consecuencias para la producción fueron catastróficas, la tasa de sobrevivencia de las plantas de cacao fue muy baja, limitándose a aquellas cuyas ramas más altas no llegaron a ser cubiertas por el agua. Por otro lado, la textura y fertilidad de los suelos se alteró de tal forma con los sedimentos de arena y lodo, que las plantas sobrevivientes no logran recuperarse para producir como lo hacían en anteriores campañas. Esta situación llevó a las comunidades a la implementación de SAF en lugares de altura, en zonas donde anteriormente era impensada la producción de cacao por la falta de adaptación de esta especie. Sin embargo, las nuevas condiciones climáticas, en cierta forma favorecen ahora un desarrollo adecuado en zonas de altura, siendo estas parcelas agroforestales las que obtuvieron mejores rendimientos en comparación con los cacaotales silvestres ubicados en bajío, constituyéndose en una fuente importante de ingresos y, mucho más importante, en la coyuntura actual de crisis de la castaña en la región amazónica del norte, en un pilar fundamental de la seguridad alimentaria para estas familias, que de otra forma, hubieran terminado migrando temporal o definitivamente a centros urbanos, con el consiguiente deterioro de la calidad de vida y ampliando los cinturones de pobreza periurbanos.

El proceso de mejora e incremento de la producción y SAF, con adecuadas prácticas de fermentación, secado, beneficiado y nexos con un mercado, permite visibilizar una cadena de valor sistémica, con escalamiento orientado a mejoras continuas, revalorizando un producto final que genera ingresos a las familias beneficiarias y

asociaciones, con lo cual es posible ir madurando el desarrollo de un complejo productivo, que pueda atraer más inversión de parte del estado y cooperación en temas específicos, para de esta manera evolucionar a un complejo con alto beneficio social, resiliente, pero ya definido a un producto con calidad de origen e ir estableciendo nexos de mercado más diversificados que pueda establecer la sostenibilidad como modelo, para ello es importante el planificar apoyos más especializados que coadyuven a superar los “cuellos de botella”, e ir estableciendo un complejo contextualizado al territorio y su gestión.

Una red de productores, acopio, beneficiado; orientado a una asociación que tenga la capacidad de comercializar, concertar precio de compra/venta y diversificar, ya está establecido en el territorio y no solo en el rubro del cacao silvestre, esta potencialidad es importante valorizar y fortalecer en temas de registro, administrativos y gerenciales con matiz de empresa social asociativa y cooperativa, con capacidad de establecer acuerdos o alianzas con instancias privadas o estatales e ir generando un nuevo proceso de aprendizaje e inversión mixta que fortalezca la cadena y establezca redes y procedimientos más sostenibles.

El poder de negociación que puedan lograr los actores de la cadena, así como la obtención de mejores precios por sus productos; están fundamentados en la calidad del grano que producen, benefician y comercializan. El beneficiado del grano es el proceso clave que determinará su calidad, especialmente en el fermentado del mismo. Se ha observado que la variabilidad climática no solamente ha afectado los rendimientos y las condiciones de producción, sino también las condiciones de fermentado, un proceso que en promedio tomaba entre 4 a 6 días normalmente, ha llegado a durar hasta 12 días en algunas situaciones de alta humedad y bajas temperaturas medioambientales, mermando la posibilidad de ofrecer un grano con niveles aceptables de calidad y por tanto con un precio favorable. Los centros de acopio se constituyeron en la instancia fundamental para garantizar la calidad del grano, el acopio en baba estandarizó el beneficiado del cacao, reduciendo de manera considerable la variabilidad de la oferta logrando estándares por encima del 70% de grano bueno.

Si bien ya están establecidos los estándares de calidad requeridos por los compradores, es necesario que las asociaciones tanto en el acopio y calidad vayan generando procesos de acopio en planta más detallados y específicos, que puedan generar registros, flujos y etapas, con lo cual establecer para cada asociación protocolos de calidad conforme a su contexto, que a la larga pueda establecer procesos de trazabilidad, para de esta manera generar una mayor confianza con los compradores y socios que deseen invertir de manera conjunta en el proceso.

Las políticas públicas desarrolladas e inversión que se pueda atraer por parte de instancias del estado que puedan favorecer al territorio, tienen que ser orientadas a mejorar la cadena de valor integral ya identificada y hacia el fortalecimiento de un complejo, generando seguridad jurídica, que pueda atraer capital privado; para de esta manera diversificar una inversión más estratégica, generar o involucrar nuevas tecnologías y maquinaria en planta orientada a desarrollar un complejo, conforme a la lógica del territorio y su gestión.

El desarrollo de nuevas oportunidades en la cadena, tanto del cacao silvestre como de la producción a mediano y largo plazo de los SAF, estructuralmente en las asociaciones y en las políticas públicas desarrolladas, tiene que tener énfasis en mujeres y jóvenes, para de esta manera generar alternativas de empleo a este tipo de actores, por el momento vulnerables.

El proceso y aprendizaje de desarrollo de la cadena de cacao silvestre, junto con la instalación de nuevas parcelas SAF y con la capacidad demostrada de adaptación de los productores/recolectores al cambio climático y eventos adversos, es posible el planear y diseñar un modelo de gestión territorial resiliente ya enfocado a generar un complejo diferenciado en el territorio.

El desarrollo del COMURADE en Riberalta, como una instancia institucionalizada de coordinación en gestión de riesgos y atención de emergencias es un resultado que es necesario capitalizar y generar un escalamiento hacia la prevención/ adaptación al cambio climático en otros municipios, el modelo de gestión territorial establecido de manera estratégica a largo plazo, es necesario que revalorice este resultado y lo identifique como un componente importante.

## 5.2. Recomendaciones generales

- 1) **Modelos de desarrollo territorial:** Los sistemas tropicales naturales y los sistemas agrícolas especialmente los de la región del proyecto son altamente vulnerables al cambio climático, son ecosistemas frágiles y deben manejarse cuidadosamente. La amenaza de cambio de uso de la tierra, de sistemas forestales y agroforestales hacia monocultivos y ganadería extensiva, está creciendo en la región; debe consolidarse cuanto antes modelos específicos de desarrollo económico-productivos sostenibles, resilientes e inclusivos y plantear su escalamiento.
- 2) **Escalar tecnologías:** Es recomendable efectuar una sistematización de las tecnologías estudiadas y validadas por más de diez años y que conlleve a la conformación de un modelo productivo basado en sistemas agroforestales resilientes como instrumento de gestión territorial y de incremento/diversificación de ingresos, la capacidad de traducir las lecciones aprendidas del proceso en orientaciones técnicas claras determinará la escalabilidad y capacidad de réplica del modelo así como su sostenibilidad.
- 3) **Buenas Prácticas Agrícolas:** La percepción del productor/recolector, es que realizando un buen manejo (deshierbe selectivo, poda y manejo de materia orgánica) coadyuva a que la planta pueda tener un mejor rendimiento, en este sentido es importante generar un manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para el cacao, de manera que tanto técnicos como productores mejoran la producción y calidad.
- 4) **Jóvenes:** El trabajo que se viene desarrollando con los Jóvenes es uno de los puntos más fuertes y promisorios del trabajo del CIPCA y consorcio, se recomienda en futuros proyectos impulsar aún más esta iniciativa y escalarla, se ha observado que los jóvenes se motivan bastante cuando generan ingresos por actividades productivas y además son apoyados con recursos del proyecto y

otros fondos como UNITAS, DETI y ACCESOS. En este mismo sentido la complementación de tutores (sus padres) es algo bastante acertado.

- 5) **Nuevas capacidades para la mujer:** El empoderamiento de la mujer, tanto en liderazgo, gestión y buenas prácticas de producción, beneficiado y comercialización, proceso fortalecido por CIPCA por varios años y también por el proyecto, actualmente se observa sus resultados en que gran parte de la dirección de las asociaciones, es asumida por las mujeres, sin embargo es un sector que constantemente requiere de apoyo para su desarrollo de capacidades con una línea orientada hacia la gerencia o capacidades gerenciales.
- 6) **Gestión autónoma:** Es necesario mejorar las capacidades de los beneficiarios en la gestión autónoma de recursos como DETI, ACCESOS y PAR y promover la gestión más autónoma de sus asociaciones productivas.

## 5.3. Recomendaciones por resultado

### 5.3.1. Resultado 1

- 7) **Asistencia técnica:** Es recomendable orientar las estrategias de asistencia técnica y capacitación a la identificación de socios clave que se especialicen en prácticas de manejo, post cosecha, fermentado, secado y tostado, así como en administración, control, gestión comercial y resiliente, ya sea a condiciones cambiantes del mercado, como al cambio climático, constituye una oportunidad a aprovechar el hecho de contar con un grupo de jóvenes conocedores del proceso productivo bajo SAF y que actualmente se encuentran en formación universitaria.
- 8) **Investigación:** Se comprobó que existen cambios fenológicos (doble floración, baja fructificación, floración temprana) en las plantas de cacao debido principalmente a la alta variabilidad climática que repercute fuertemente en la baja del rendimiento; se ve necesario iniciar investigaciones para responder que mecanismos de adaptación son recomendables, una alianza con las Universidades e INIAF sería viable.
- 9) **SAF+apicultura:** Se recomienda que en futuras intervenciones se capitalicen los buenos resultados obtenidos del proyecto gestionado por el programa Accesos con la dotación de condiciones para el desarrollo de la apicultura combinado con los SAF's resilientes, la inclusión de especies de flora melíferas.
- 10) **Jóvenes+SAF:** En futuros diseños de proyectos, fortalecer el componente de jóvenes, en su organización, procesos de aprendizaje en base a pequeños emprendimientos, formación de líderes y proyectos de vida. Considerar en futuros proyectos acciones de intervención con enfoque productivo integral, si bien el cacao es el centro del modelo de SAF resiliente, se generará en poco tiempo un volumen interesante de oferta de otros productos (cítricos, frutas amazónicas, etc.), ampliando la cartera de oferta, por lo que se recomienda orientar las acciones a la transformación y agregación de valor de dicha oferta, como mecanismo de sostenibilidad del modelo y fortalecimiento de la diversificación e incremento de ingresos como elemento de resiliencia en el ámbito económico.

- 11) **Expertos locales:** Utilizar los expertos locales que han sido capacitados durante muchos años en la difusión de conocimiento y profundización de las buenas prácticas de manejo y de primera transformación.
- 12) **Empoderamiento:** La participación de la mujer en los procesos productivos, beneficiado, comercialización y gerencia del cacao es cada vez más relevante, por lo que la mujer asume una mayor cantidad de actividades y roles, este proceso tiene que ir acompañado de apoyos y orientaciones hacia la pareja y familia para que entienda y comprenda esta decisión de aprendizaje y superación de aptitudes con conocimiento, planificar talleres o actividades creativas y amigables coadyuvar a que la mujer y su pareja tengan mejores percepciones en torno a asumir más responsabilidades y roles.

### 5.3.2. Resultado 2:

- 13) **Redimensionar las asociaciones:** El organigrama y la contratación de gerencia, administración y técnicos, tiene ser enfocada en la realidad de la asociación y en su capacidad de inversión, se vio en general que las asociaciones no pueden sostener en muchos casos personal permanente, aún están en proceso de transición de una empresa social a una con responsabilidad empresarial. Con la experiencia adquirida se debe redimensionar el plan de negocio.
- 14) **Enfoque comercial:** Hacer un análisis financiero profundo de las asociaciones. Es recomendable basar futuras estrategias de intervención en un enfoque comercial (de respuesta la demanda del mercado), apuntando a generar condiciones productivas y organizacionales que mejoren la calidad e incrementen la productividad para contar con una oferta diferenciada, CIPCA por muchos años ha contribuido a la mejora de la producción primaria, producto de variadas intervenciones las asociaciones de productores apoyadas se encuentran en un punto de inflexión al igual que CIPCA como su principal institución de cooperación técnica, el reto confluye en encontrar la mezcla adecuada de esfuerzos técnicos que permita a las Asociaciones de productores evolucionar comercialmente, sin duda, proveer tales orientaciones no será posible si CIPCA no efectúa también dicha evolución, con la prudencia de no perder la esencia institucional pero sí con la perspicacia de visibilizar el impacto de sus intervenciones a través de la medición y sistematización del incremento de ingresos y seguimiento a criterios comerciales.
- 15) **Cartera de compradores:** Uno de los eslabones más débiles de la cadena del cacao es la comercialización desde la óptica del productor (oferta de insumos para transformación), debido a la débil capacidad y poder de negociación por parte de las asociaciones ofertantes, para lograr mejores precios se requiere ampliar la cartera de compradores que reconozcan y estén dispuestos a pagar mayores precios por la calidad del grano, mejorar el enfoque de gestión comercial con base en la diferenciación de la oferta.
- 16) **Preacuerdos:** La obtención de mejores precios de grano necesariamente debe pasar por un proceso de mejora de la calidad de ésta, la mejor motivación para el productor es el mejor precio por su producto. Debe buscarse acuerdos sobre el precio de grano, calidad y la cantidad aproximada de producción, y con esos

acuerdos e información proceder a la negociación con el comprador, es una buena práctica que tiene que desarrollarse cada año para establecer acuerdos pre comerciales.

- 17) **Protocolos:** Las asociaciones y en especial los centros de acopio, tienen que adecuar sus procesos de beneficiado y control de calidad de acuerdo a su contexto de producción y condiciones climáticas, generando sus respectivos protocolos; con el objetivo de ir estandarizando este proceso y poder acopiar materia prima con la calidad requerida por el comprador para de esta manera ir uniformizando procesos en las zonas de producción y beneficiado.
- 18) **Capacidades gerenciales:** Es necesario seguir fortaleciendo las capacidades de las asociaciones y en especial de las directivas en gerencia asociativa, administración y controles de calidad.
- 19) **Fermentación:** Es el cuello de botella del proceso de calidad, se debe estandarizar los flujos y procesos de beneficiado del cacao para de esta manera ir asegurando un grano de calidad y analizar de manera paralela los procesos, condiciones y logística para el acopio de cacao en “baba”.
- 20) **Mercadeo:** Mejorar las presentaciones de los productos terminados, dar énfasis en la calidad. Establecer una estrategia de comercialización más diversa, sea en circuitos cortos con tiendas, cafeterías, restaurantes u otros compradores que puedan estar interesados en el cacao silvestre.
- 21) **Estrategia de mercado:** Actualmente existen elementos interesantes para la formulación de una estrategia de mercadeo agresiva, el principal elemento el premio recibido por la Asociación APARAB a la calidad del grano de cacao silvestre, otro elemento es el aporte a la conservación y aprovechamiento sostenible de los RRNN realizado por familias indígenas y campesinas de la Amazonía boliviana como estrategia de adaptación y mitigación a los efectos del cambio climático, es decir, conservan nuestros bosques y los aprovechan para vivir bien los que menos contaminan, sí bien esto último debería ser el eje de la estrategia de mercadeo sí pensamos en el mercado boliviano éste es aún prematuro en la valoración en precio de dichas ventajas comparativas basadas en la diferenciación, aunque sí existe un segmento creciente que sí lo valora es aun pequeño, por lo que se recomienda que la estrategia a mediano plazo considere la estratificación de la oferta para mercado local y mercado exterior. (80/20 en un inicio con proyección a crecimiento futuro del mercado exterior 40/60), no perdiendo de vista que la calidad del grano es una cualidad inamovible.
- 22) **Diversificación:** Diversificar las plantas beneficiadoras para procesar más productos aprovechando la capacidad instalada y la ampliación de la cartera de oferta, adecuando las condiciones de almacenaje para lograr un mayor acopio y contar con materia prima en las épocas posteriores a la zafra, así como generando condiciones para transformación y agregación de valor.
- 23) **Fortalecimiento en capacidades gerenciales con enfoque de género:** Al asumir un mayor protagonismo la mujer en las direcciones de las asociaciones, será necesario el planear dentro del apoyo a mejorar las capacidades administrativas, técnicas y gerenciales, orientaciones donde se tome el enfoque de género para establecer luego la dinámica de funcionamiento de la asociación y de la planta en general.

- 24) **Visión de desarrollo empresarial:** CIPCA tiene todas las condiciones para capitalizar el bagaje de conocimiento aplicado a gestión territorial evolucionando su mirada macro y micro hacia el desarrollo empresarial de las asociaciones productivas que ha potenciado por varios años, desafío que necesariamente debe enfrentarse a través de un consenso impulsado desde el interior, considerando los distintos enfoques sociológicos del equipo que componen CIPCA, parte fundamental de la esencia de la Institución, para la articulación de la oferta de los productores campesinos e indígenas de forma competitiva al mercado visibilizando que el modelo aplicado es rentable para los productores, como medida necesaria para la sostenibilidad y replicabilidad del modelo aplicado y de la trascendencia del trabajo efectuado por CIPCA.
- 25) **Unidad de negocio y como unidad órgano política.** La mejor estrategia para dinamizar economías locales es la promoción de unidades de negocio rentables y sostenibles que generen valor a través de la respuesta a necesidades identificadas en la demanda, los buenos resultados atraen el interés de diversos actores en cuanto el enfoque de trabajo se muestre como potencial de réplica y escalabilidad, mediante la generación de valor colectivo (no sólo para los productores de la oferta sino también para los actores participantes en toda la cadena de valor), condición necesaria para que la unidad de negocio cuente con potencial para ejercer influencia como órgano político con capacidad de incidencia en política pública. Lograr un potencial de réplica y escalabilidad asimismo garantiza la sostenibilidad del modelo, lo que paulatinamente atraerá también la inversión privada y opciones de financiamiento, aspecto que en la actualidad está muy lejano de ser una realidad palpable debido a que las asociaciones (y en especial las plantas beneficiadoras) no son sujetos de crédito por su iliquidez, falta de rentabilidad, flujos de caja muy estacionales y carencia de una visión empresarial, condiciones necesarias para constituirse en clientes viables del sector financiero.

### 5.3.3. Resultado 3:

- 26) **Escalamiento:** Discutir el escalamiento de tecnologías y modelos de desarrollo local para ser incluidos en los PTDI. Tomar en cuenta la amenaza de la ampliación de la frontera agrícola y sus consecuencias hacia medios de vida más vulnerables.
- 27) **Alianzas estratégicas:** Fortalecer las alianzas con las Universidades, INIAF, programas de apoyo como DETI, ACCESOS y PAR para canalizar recursos a favor de las asociaciones y fortalecer el tema de investigación e innovación hacia el rubro y los SAF.
- 28) **Diferenciación de uso tierras fiscales:** Para el caso de las áreas de aprovechamiento consideradas como tierras fiscales, plantear una reglamentación para generar una diferenciación en el uso, quien hace manejo tiene mejores condiciones; de esta manera motivar a las comunidades a establecer un buen manejo y que esta superficie tiene que ser aprovechada por los/as comunidades que realizan buenas prácticas y no solo colectan la producción de las “islas de chocolate”.
- 29) **Modelo de aprovechamiento:** Analizar el gestionar un modelo de aprovechamiento consensuado y participativo, que tenga que para por la

discusión de cupos, tasas o patente de recolección del cacao basados en la sostenibilidad del ecosistemas y la productividad.

- 30) ***Incidencia a favor del enfoque de género y generacional:*** Una respuesta interesante que se aprecia como resultado del proyecto, es la mayor participación de mujeres y jóvenes además de su motivación favorable hacia el rubro de cacao y del proyecto, de esta manera es que es necesario ir generando espacios de incidencia en los GAM y Gobernaciones para que se establezcan programas y proyectos a favor de estos dos sectores y se les brinde mejores oportunidades.

#### 5.3.4. Resultado 4:

- 31) ***Replicar la experiencia COMURADE:*** Continuar apoyando procesos como el COMURADE de Riberalta o en otros municipios, además de la formulación de planes de gestión de riesgos, emergencias y conformación de Unidades de Gestión de Riesgos UGRs.
- 32) ***Alerta temprana:*** promover los sistemas de alerta temprana para inundaciones e incendios, usando sistemas de mensajería móvil.
- 33) ***SAF:*** Fortalecer y promover los SAF como sistemas resilientes al cambio climático y afianzadores de las poblaciones en sus comunidades, tomar el ejemplo de la iniciativa AJORA como estrategia de reducción de la migración campo-ciudad, elemento que aporta al enfoque de CIPCA de gestión territorial integral.
- 34) ***Resiliencia con enfoque de derechos:*** Parte de establecer un territorio resiliente, es también el trabajar en componentes a favor de los derechos humanos, diversidad cultural, generación de ingresos inclusivos y el tema de protección, para lo cual es necesario el investigar de manera sociológica y psicológica todos los cambios de roles y actitudes que se presentan como limitantes o potencialidades para ir planteando un entendimiento más sistémico de los cambios culturales y de diversidad
- 35) ***Gestion Territorial resiliente:*** Establecer una estrategia que pueda escalar a establecer la conceptualización de un territorio resiliente, basado en las tecnologías desarrolladas y probadas por el CIPCA.

## 6. Conclusiones

- La Acción financiada por la Unión Europea con 884.462,00 EUR “Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana” con el objetivo de “Consolidar la competitividad del complejo productivo del cacao en la Amazonía boliviana a partir de alianzas público privadas para mejorar las condiciones sociales, ambientales y laborales de mujeres y hombres campesinos-indígenas” fue implementado exitosamente en el periodo 2015-2017.
- La acción ha contribuido significativamente al proceso de desarrollo productivo a través del mejoramiento del complejo cacao, inmerso en los Sistemas Agroforestales (SAF) que vienen consolidándose desde hace 15 años enmarcado en un concepto de Desarrollo Territorial (Adaptativo) y Desarrollo Económico Local (DEL) denominado PEP (Propuesta Económica Productiva).
- Esta Acción es parte de un proceso a largo plazo, programática del CIPCA, y contribuye principalmente al complejo cacao silvestre y sus actores, principalmente comunidades campesino indígenas del Norte Amazónico boliviano.
- La acción es altamente *pertinente y relevante* bajo los criterios planteados y desde la perspectiva del grupo meta. Se inserta y alinea a las Políticas Subnacionales y Nacionales, responde a las prioridades y necesidades de las familias campesinas e indígenas.
- Al finalizar la acción ha demostrado un alto grado de *eficacia*, ésta ha alcanzado el objetivo específico y los cuatro resultados previstos en el Proyecto, además las acciones relacionadas al género/generacional han tenido un alto impacto en las organizaciones campesinas-indígenas como en las otras instituciones participantes. La alta eficacia se debió también a la planificación programática del CIPCA, en la cual esta Acción estuvo inserta.
- En el marco de la eficiencia, la relación beneficio-costos de la Acción ha sido positiva, factores que han contribuido han sido la generación considerable de concurrencia de fondos, un sistema de monitoreo y sistematización/lecciones aprendidas bien adaptado; modelo de gestión y administración eficientes. Al finalizar la Acción se ha ejecutado el 98% del presupuesto.
- La PEP como modelo de gestión territorial, que incluye las SAF y dentro de este el complejo Cacao, ha logrado *impactos* positivos en la vida de las familias beneficiarias, organizaciones, pero también en los municipios y gobernaciones. Las asociaciones productivas promueven una gestión eficiente y competitiva con participación democrática y equitativa de sus socios donde el aporte de las mujeres es reconocido y valorado, además las mujeres han adquirido espacios importantes en la toma de decisiones en las asociaciones productivas; Las asociaciones productivas APARAB, AAIAS, AREPCAB están en camino de la consolidación empresarial-social, han contribuido positivamente a las políticas públicas y se han desarrollado mediante alianzas público -privadas.
- Se visualiza una buena *sostenibilidad* de las acciones del proyecto, excepto las asociaciones productivas que aun necesitan subvenciones para funcionar. La mayoría de las intervenciones del Proyecto son altamente viables y tienen buen

- potencial de réplica; Existen varias evidencias que indican que las soluciones promovidas por el Proyecto continuarán después de la finalización del Proyecto.
- La valoración numérica final, en una escala del 1 a 10, y tomando en cuenta todos los criterios del proyecto es de 8,0 equivalente a bueno+. Criterio 1: Relevancia y pertinencia 8,0 desglosado como: criterio 1 Relevancia y pertinencia: 8,0; criterio 2 Eficacia: 7,6; criterio 3 Eficiencia: 9,1; criterio 4 Impacto 7,7; criterio 5 Sostenibilidad: 7,5).

## 7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aguilar, H., (2016). Impacto de El Niño y la Niña en la producción de cacao silvestre en la Amazonia Sur de Bolivia. Agosto 2016, 14p.
- Aguilar, H., (2016). Control de estándar de calidad del cacao silvestre Amazónico en centros de beneficiado de San Ignacio de Mojos y Baures. Noviembre 2016, 11p.
- APARAB. (2015). Plan de Acopio 2016. "Asociación de productores de la región amazónica de Bolivia APARAB". 6p.
- AAIAS. (2014). Estatuto orgánico Asociación agroforestal indígena de la Amazonía sur AAIAS. Mojos: Diciembre, 20p.
- AAIAS. (2013). Caminos del cacao silvestre Amazónico Boliviano. "Plan de Negocios" Mojos: Beni, 41p.
- AAIAS. Técnicas de beneficiado de cacao para una mejora de calidad del grano de cacao silvestre y nativo cultivado para la (asociación AAIAS), 115p.
- CIPCA. (2017). Memoria – Informe de la gestión 2016. La Paz: CIPCA, 120 p.
- CIPCA. (2017). Productores del municipio de Puerto Rico analizan y evalúan propuestas económicas productivas. Beni: CIPCA Norte.
- Gobierno Autónomo Departamental de Pando. (2017). Plan Territorial de Desarrollo Integral Pando 2016-2020. Tomo I. Pando: Bolivia, 260p.
- CIPCA. (2017). Sistematización de experiencias exitosas en Resiliencia. "La experiencia de gestión en tres Municipios". Trinidad: CIPCA, 29p.
- CIPCA. (2016). Sistema de planificación, seguimiento y Evaluación con enfoque de Orientación a efectos directos e impactos "Por una Bolivia democrática, equitativa e intercultural" (SPSE-OEDI. La paz: CIPCA, 23p.
- CIPCA. (2016). Emprendimientos económicos para pueblos indígenas rurales de Bolivia. Informe. La Paz, 42p.
- CIPCA. (2016). Como administrar nuestros emprendimientos. "Programa de formación de emprendedores" La Paz: CIPCA, 25p.
- CIPCA. (2016). Memoria – Informe de la gestión 2015. La Paz: CIPCA, 113 p.
- CIPCA. (2016). Impulsando las economías locales indígena-campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía boliviana. Proyecto. LINEA DE BASE. La Paz: CIPCA, 26p.
- CIPCA. (2016). Manejo y aprovechamiento sostenible del bosque con cacao silvestre. Beni: Norte. Presentación Olver vaca Ruiz.
- CIPCA. (2016). Propuesta Plan departamental del cacao del Beni: Fortalecimiento de la producción de cacao amazónico para diversificar la economía del Departamento del Beni, 2017-2027. Beni: CIPCA Norte. 59p.
- CIPCA. (2015). Técnicas de beneficiado de cacao para una mejora de calidad del grano silvestre" (Asociación APARAB). Beni: CIPCA, 116p.
- CIPCA. (2015). Técnicas de beneficiado de cacao para una mejora de calidad del grano silvestre" (Asociación AREPCAB). Beni: CIPCA, 110p.
- CIPCA. (2015). Protocolo para el monitoreo de Sistemas Agroforestales. "Mejoramiento Productivo de SAF". Cochabamba: CIPCA, 29p.
- CIPCA. (2015). Plan de Prevención de Riesgos: Medio Monte, Nazareth, San Ariel, Bella Flor y Candelaria. Riberalta: CIPCA, 24p.

- CIPCA. (2015). Propuesta de políticas públicas para implementación de sistemas agroforestales. CIPCA: 71p.
- CIPCA. (2015). Propuesta metodológica para construcción del plan de incidencia Proyecto UE. Beni: Mojos, 7p.
- CIPCA. (2015). Comité Interinstitucional. Como combatimos los incendios. Actividades coordinadas del Comité Interinstitucional Regional de Riesgo y atención de Desastres y Emergencias Municipio de Riberalta. Beni: 10p.
- CIPCA. (2015). Intercambio de experiencias en Gestión de riesgos-Puerto Rico. Norte Amazónico: CIPCA, 13p.
- CIPCA. (2015). Plan Gestión de Género. “Impulsando las economías locales indígena campesino hacia un desarrollo sostenible de la Amazonía Boliviana”: Agosto: CIPCA, 9p.
- CIPCA, *et al* (2014). Propuestas para la política nacional del cacao. La paz: CIPCA, 7 p.
- CIPCA. (2014). Técnicas de beneficiado de cacao para una mejora de calidad del grano silvestre” (Asociación AAIAS). Beni: CIPCA, 116p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta. (2016) Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Municipio Emprendedor PEI Planificación. Riberalta, 476p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Baures. (2015). Proyecto de Ley Municipal de apoyo y promoción de la producción, recolección y protección del cacao (*Theobroma cacao*) de Baures, 8p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta. (2015). Plan de adscripción del Municipio de Riberalta al mecanismo conjunto de mitigación y adaptación para el manejo integral y sustentable de los bosques y la madre tierra. Riberalta: CIPCA, 27p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta. (2015). Plan de acción para la mitigación del evento “el niño 2016” en el Municipio de Riberalta. Beni, 85p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta. (2015). Plan de contingencia “Fenómeno el niño 2015-2016” en el Municipio de Riberalta. Beni, 79p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Riberalta. (2015). Plan de adscripción del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno, al mecanismo conjunto de mitigación y adaptación para el manejo integral y sustentable de los bosques y la madre tierra. Pando: CIPCA, 58p.
- Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno. Plan Territorial de Desarrollo Integral 2016-2020. Municipio Emprendedor PEI Planificación. Pando: Bolivia, 201p.
- Honorable Asamblea Legislativa Departamental Beni. (2015). Cumbre Departamental del Cacao en el Beni. “propuestas y recomendaciones finales”. Beni: Baures, 9p.
- International cocoa Awards. (2015). Cocoa of excellence Programme and the International Cocoa Awards. Disponible en: <http://www.cocoaofexcellence.org>
- Ministerio de Desarrollo y Tierras. (2016). Implementación del Programa de Fortalecimiento de la producción de Cacao en Bolivia.” Construyendo la agenda del sector cacaoero en Bolivia 2016”. MDRyT, 206p.
- Tapia, G., (2015). Planta industrial APARAB Riberalta. “Asistencia especializada para rediseño de planta industrial APARAB para transformación y almacenamiento de cacao en Riberalta Bolivia” Riberalta: OXFAM, 24 p.

## **8. ANEXOS**

Anexo 1: Herramientas de evaluación

Anexo 2: Lista de personas entrevistadas

Anexo 3: Lista de documentación analizada

Anexo 4: Marco lógico del proyecto

Anexo 5: Descripción de Criterios por Resultado del proyecto

Anexo 6: Cronograma de evaluación

Anexo 7: Memoria fotográfica