

CHAPARE 1997 - 2007

Evaluación externa del PROYECTO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL



Evaluación
externa
del **proyecto de
desarrollo
agroindustrial**

Chapare 1997-2007

www.aecid.bo



Cuaderno de evaluación
OTC - Bolivia





Evaluación
externa
del proyecto de
desarrollo
agroindustrial

Chapare 1997-2007

Segunda Edición: Septiembre 2009

Fotografías: AECID

© OTC Bolivia

AECID

La versión electrónica de este documento se puede descargar de:
www.aecid.bo

Este informe ha sido elaborado por una consultora independiente sin
previa participación en las actividades evaluadas.

Las opiniones y posturas en este informe de evaluación no corresponden
necesariamente con la oficina técnica de Cooperación de la AECID en
Bolivia.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier
medio o procedimiento conocido o por conocer, comprendidas la reprografía
y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente
y los titulares del Copyright.

Depósito Legal:

I.S.B.N



Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, dirijase a:

Oficina Técnica de Cooperación (OTC) Bolivia

Avda. Arce, 2856

Casilla 4176, La Paz- Bolivia

Telfs. (591-2) 2433515-2128373

Fax. (591-2) 2433423- 2433461

Correo electrónico: aecid@aecid.bo

Página web: www.aecid.bo

Presentación

El Plan Director, de la Cooperación Española 2005-2008, establece el compromiso, del gobierno español, de aumentar la calidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), para lo cual se fortalecerá, tanto la función de planificación, como la de seguimiento y evaluación.

En el Plan Director en referencia a la “Calidad de la Ayuda”, se menciona la evaluación de las políticas, programas y proyectos de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), como una de las actividades más relevantes para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la cooperación española. La evaluación se describe como una herramienta que, junto con la planificación y el seguimiento, contribuye a mejorar la calidad y eficacia de las acciones de cooperación que España realiza en el exterior. En cumplimiento a los compromisos adquiridos, en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, la Dirección General, de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE), ha iniciado un proceso dirigido a consolidar la institucionalización de la evaluación para mejorar la gestión de las intervenciones de la Cooperación Española.

Por otra parte, en la IX Comisión Mixta Hispano- Boliviana, se asumió el compromiso de evaluar periódicamente las intervenciones ejecutadas para determinar el impacto y calidad del trabajo en conjunto realizado. En coherencia con estas disposiciones, la Oficina Técnica de Cooperación de Bolivia OTC/BOLIVIA, ha decidido realizar evaluaciones de los programas y proyectos que tienen mayor número de años de actividad en el país.

Dentro de este grupo de programas y proyectos se encuentran:

- Programa de fortalecimiento de la Salud Pública en Bolivia 2000-2006
- Mejora de la eficiencia e impacto del conjunto de la cooperación española en materia de educación en Bolivia 2004 - 2008
- Programa Justicia de la Cooperación Española en Bolivia 2003-2007
- Patrimonio
- Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare

Para esta tarea, se ha contado con equipos multidisciplinarios de expertos externos que han contribuido con una mirada objetiva no sólo a los resultados obtenidos y a las repercusiones directas en la población beneficiaria, sino a las buenas prácticas para ser replicadas y aquellas asignaturas pendientes a tomar en cuenta en un futuro. Esperamos que este tipo de documentos sean de utilidad a la comunidad internacional dedicada a acciones de cooperación, al Gobierno de Bolivia como parte de los resultados del Plan Nacional de Desarrollo y a la población beneficiaria que, como protagonista de su propio desarrollo, encuentre en estas páginas nuevos referentes de sistematización.

José Manuel Mariscal
Coordinador OTC Bolivia



Indice

Presentación	3
Resumen ejecutivo.....	10
1 Introducción.....	14
1.1 Antecedentes de la evaluación.....	14
1.2 Objetivos y resultados de la evaluación.....	16
1.2.1 Objetivo general de la evaluación	16
1.2.2 Objetivos específicos de la evaluación	17
1.2.3 Componentes temáticos de la evaluación.....	17
a) Evaluación principal.....	18
b) Evaluación de criterios complementarios	18
1.3 Estructura de la documentación presentada	18
1.4 Metodología empleada en la evaluación	19
1.5 Condicionantes y limitantes del estudio realizado	20
1.6 Descripción de los trabajos realizados	21
2 Descripción de la intervención.....	24
2.1 El contexto del proyecto	24
2.1.1 Contexto internacional.....	24
2.1.2 Unión Europea.....	24
2.1.3 Situación Regional.....	25
2.1.4 Acuerdos bilaterales.....	25
2.1.5 Situación del País.....	26
2.2 El Contexto institucional	31
2.2.1 Contexto institucional nacional.....	31
2.2.2 La estrategia de la Cooperación Española	33
2.3 Antecedentes del Proyecto	33
2.3.1 Trayectoria.....	33
2.3.2 Beneficiarios del Proyecto	35
2.3.3 Área de intervención	36
2.3.4 Lógica de intervención.....	37
a) Lo programado (Marco Lógico).....	37
b) Actividades desarrolladas	41
c) Resultados alcanzados.....	43
d) La Ejecución presupuestaria	44
3 Criterios de evaluación aplicados al Proyecto.....	48
3.1 Criterios principales.....	49
3.1.1 Evaluación diseño.....	49
3.1.1.1 Análisis de pertinencia.....	49
3.1.1.2 Análisis de sostenibilidad.....	51
3.1.2 Evaluación del modelo de gestión.....	52
3.1.2.1 Análisis de pertinencia.....	52
3.1.2.2 Análisis de eficacia	55
3.1.2.3 Análisis de eficiencia.....	56

3.1.3	Evaluación de resultados.....	58
3.1.3.1	Análisis de pertinencia.....	58
3.1.3.2	Análisis de eficacia.....	60
3.1.3.3	Análisis de eficiencia.....	61
3.1.3.4	Análisis de impacto.....	62
3.1.3.5	Análisis de sostenibilidad.....	70
3.2	Criterios complementarios.....	75
3.2.1	Alineamiento.....	75
3.2.2	Visión de desarrollo sostenible.....	76
3.2.3	Coherencia.....	76
3.2.4	Participación.....	76
3.2.5	Armonización.....	77
4	Conclusiones.....	80
4.1	Pertinencia.....	80
4.2	Eficacia.....	80
4.3	Eficiencia.....	81
4.4	Impacto.....	81
4.5	Sostenibilidad.....	83
4.6	Criterios complementarios.....	84
4.7	Enfoque de género.....	84
5	Recomendaciones.....	88
5.1	Pertinencia.....	88
5.2	Eficacia.....	88
5.3	Eficiencia.....	88
5.4	Impacto.....	89
5.5	Sostenibilidad.....	90
5.6	Criterios complementarios.....	91
6	Consideraciones sobre la transferencia final del Proyecto.....	94
6.1	Análisis de la situación actual.....	94
6.2	Conclusiones sobre la transferencia final.....	96
6.3	Recomendaciones sobre la transferencia final.....	97
6.4	Ruta crítica para la transferencia del Proyecto.....	98
	Anexos.....	101
Anexo 1	Términos de referencia.....	102
Anexo 2	Presentación de equipo multidisciplinario de consultores.....	119
Anexo 3	Documentación utilizada.....	120
Anexo 4	Valor de indicadores por criterio de evaluación.....	124
Anexo 5	Mapas de áreas de trabajo.....	135
Anexo 6	Tabla de valoración del desempeño de la intervención.....	138
Anexo 7	Matrices FODA.....	148
Anexo 8	Contexto institucional de Bolivia y la Cooperación Española.....	154
Anexo 9	Organigrama de la planta BOLHISPANIA.....	164
	Cuadros	
1	Descripción de los trabajos realizados.....	21
2	Matriz de Objetivos, resultados y actividades del Proyecto.....	39

3	Actividades desarrolladas	41
4	Resultados alcanzados.....	43
5	Aportación de la AECID al Proyecto.....	44
6	Cofinanciamiento del Proyecto.....	45
7	Criterios y niveles de evaluación.....	49
8	Adecuación de los objetivos del proyecto a las prioridades nacionales en Materia de Desarrollo Alternativo	53
9	Proyecto de Desarrollo Agroindustrial de Chapare, Metas Programadas – Resultados Alcanzados	55
10	Proyectos Agroindustriales Implementados en el Trópico de Cochabamba en el Marco de Desarrollo Alternativo	57
11	Incremento de tallos de palmito procesado y ventas realizadas al exterior	61
12	Razones de liquidez	62
13	Ingresos promedio por hectárea de Palmito	63
14	Mejoramiento de las condiciones de vida de los productores de PROASPA.....	65
15	Incremento de superficie de Palmito.....	66
16	Eventos de capacitación.....	67
17	Alineamiento de los objetivos del Proyecto a las Políticas Nacionales.....	75

Figuras

1	Evolución de los cultivos de coca en Bolivia 1945- 2006.....	27
2	Crecimiento de los cultivos lícitos en el Trópico de Cochabamba.....	30
3	Exportaciones de los cultivos lícitos del Trópico de Cochabamba.....	30
4	Cultivos de Palmito Socios PROASPA.....	59
5	Distribución de cultivos por parcela.....	68

LISTA DE ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BOLHISPANIA	Entidad ejecutora de la AECID en Bolivia
CADA	Comité Andino para el Desarrollo Alternativo
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CFAS	Centro de Fortalecimiento Agrícola y Social
CICAD	Comisión Interamericana Contra el Abuso de Drogas de la OEA
CONALTID	Consejo Nacional Contra el Uso Indebido de Drogas
CONIYURA	Consejo Indígena Yuracaré
DGPOLDE	Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo
EBRP	Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza 2004 – 2007
ENDAR	Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuaria y Rural
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, amenazas
FONADAL	Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo
HACCP	Certificación para preservar la inocuidad alimentaria Análisis de riesgos y control de puntos críticos
IBTA/Chapare	Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria - Chapare
INYPASA	Informes y Proyectos S.A.
KOSHER	Certificación para Venta a Mercado Israelita
OEA	Organización de Estados Americanos
OTC/BOLIVIA	Oficina Técnica de Cooperación de Bolivia
PEA	Población Económicamente Activa
PDAR	Programa Regional de Desarrollo Alternativo
PIDYS	Plan Integral de Desarrollo y Sustitución
PGDES	Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República de Bolivia
PRAEDAC	Programa de Apoyo a la Estrategia de Desarrollo Alternativo en el Chapare
POA	Plan Operativo Anual
PROASPA	Productores Asociados de Palmito
MACA	Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios
MAGDR	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
MAS	Movimiento al Socialismo
MDM	Metas del Milenio
MTC	Municipios del Trópico de Cochabamba
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria
TC	Trópico de Cochabamba
TCO	Territorio Comunitario de Origen
USAID	Agencia de Cooperación al Desarrollo de los Estados Unidos de América
VDA	El Viceministerio de Desarrollo Alternativo (período 2002- 2006),
VIMDESALT	Viceministerio de Desarrollo Alternativo (período 1997-2002)
VCDI	Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral
ZEE	Zona Económica Especial



Resumen ejecutivo





Resumen ejecutivo

La Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Bolivia (OTC), en cumplimiento a los compromisos del Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, ha decidido realizar evaluaciones de los programas y proyectos que tienen mayor número de años de actividad en el país. Dentro de este grupo, de instrumentos de cooperación, se encuentra el “Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare”. Para esta tarea, se ha contado con un equipo multidisciplinario de expertos, quienes se desplazaron a la zona de intervención, para evaluar *in situ* el Proyecto durante los meses de Noviembre y Diciembre del año 2007.

El Proyecto fue implementado en la región del Trópico de Cochabamba, más conocida como Chapare, durante un periodo de aproximadamente diez años (1997-2007), en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo del Gobierno de Bolivia, y contó con un financiamiento de 4.908.497 dólares de los cuales la AECID aportó el 86% y PROASPA un 14%.

El objetivo general del Proyecto buscó generar una economía alternativa al cultivo de la coca, a través de la mejora de los sistemas productivos agrícolas, la transformación y agregación de su valor, el apoyo a su comercialización y el fortalecimiento de las capacidades locales de las asociaciones de productores de palmito y su ente directivo la Asociación de Productores Asociados de Palmito (PROASPA), conformada por aproximadamente 600 familias de campesinos del Trópico de Cochabamba. A través de las acciones del Proyecto se implantaron 754 ha (hectáreas) de cultivos de palmito, se implementó una Planta Agroindustrial capaz de procesar palmito, piña, pimienta y otros cultivos tropicales, cuyas ventas anuales superan los 1,6 millones de dólares y se fortaleció institucionalmente a 29 asociaciones de productores y su ente rector (PROASPA).

El Proyecto generó un impacto importante, mejorando el nivel de vida de los beneficiarios, a través del incremento en aproximadamente 350% de sus ingresos, la mejora sustancial de sus sistemas agrícolas productivos y su transformación e incorporación a las cadenas de valor nacionales e internacionales. La evaluación mostró que los objetivos, generales, específicos y resultados se cumplieron aceptablemente. Si bien se alcanzaron y superaron las metas establecidas en los componentes agrícolas y agroindustriales del Proyecto, el objetivo específico del componente de fortalecimiento de las capacidades locales no fue alcanzado. PROASPA, las asociaciones y los propios beneficiarios del Proyecto no cuentan aún con las capacidades y destrezas suficientes para asumir de manera inmediata el manejo del proyecto.

Como principales debilidades del Proyecto, se evidencian, los bajos niveles de empoderamiento por parte de los beneficiarios, la falta de capacidad gerencial y administrativa en sus niveles de dirección, una inadecuada y poco eficiente estructura organizacional para encarar los desafíos y problemas asociados a la producción, transformación, comercialización de la producción agrícola en condiciones de sostenibilidad y competitividad.

Estas falencias se pueden atribuir en parte, al hecho que el Proyecto se desarrolló en un escenario de permanente convulsión y conflicto social, con paros, bloqueos, constantes enfrentamientos entre los productores de coca de la región en rechazo a las políticas de erradicación de cultivos ilegales de coca implementadas por los diferentes gobiernos.

La evaluación recomienda que, como paso previo a la transferencia definitiva del Proyecto, se realice un proceso acelerado e intensivo de fortalecimiento institucional especialmente en aspectos de planificación, gestión y administración empresarial, de manera paralela a la definición y consolidación de la nueva estructura del Proyecto con una participación amplia de los beneficiarios.

Para orientar este proceso en el capítulo 6, se emiten recomendaciones y un listado tentativo de actividades a desarrollar antes del cierre del Proyecto, entre las cuales se destaca la solución del tema legal sobre la propiedad de los activos del Proyecto, (trámite del Decreto Supremo de transferencia de los bienes estatales a los beneficiarios), el fortalecimiento institucional de PROASPA y la consolidación de los componentes agrícola, agroindustrial y comercial del Proyecto.



Figura 1. Cosecha agrícola de palmito cultivado



Introducción





Introducción

1. Introducción

El Plan Director, de la Cooperación Española 2005-2008, establece el compromiso, del gobierno español, de aumentar la calidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), para lo cual se fortalecerá, tanto la función de planificación, como la de seguimiento y evaluación.

En el Capítulo 8, “Calidad de la Ayuda”, se menciona la evaluación de las políticas, programas y proyectos de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), como una de las actividades más relevantes para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la cooperación española. La evaluación se describe como una herramienta que, junto con la planificación y el seguimiento, contribuye a mejorar la calidad y eficacia de las acciones de cooperación que España realiza en el exterior.¹

En cumplimiento a los compromisos adquiridos, en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, la Dirección General, de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE), ha iniciado un proceso dirigido a consolidar la institucionalización de la evaluación para mejorar la gestión de las intervenciones de la Cooperación Española.

Por otra parte, en la IX Comisión Mixta Hispano-Boliviana², se asumió el compromiso de evaluar periódicamente las intervenciones ejecutadas para determinar el impacto y calidad del trabajo en conjunto realizado.

En coherencia con estas disposiciones, la Oficina Técnica de Cooperación de Bolivia OTC/BOLIVIA, ha decidido realizar evaluaciones de los programas y proyectos que tienen mayor número de años de actividad en el país. Dentro de este grupo de instrumentos de cooperación, se encuentra el “Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare”. Para esta tarea, se ha contratado a un Equipo Consultor Multidisciplinario.

1.1 Antecedentes de la evaluación

En Diciembre de 1996, el Gobierno del Reino de España, a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), firmó un Convenio

1. GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN. Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. Enero 2005. Madrid - España.

2. GOBIERNO DE ESPAÑA, GOBIERNO DE BOLIVIA. Acta de la IX Reunión de la Comisión Mixta Hispano-Boliviana de Cooperación. Agosto de 2006. La Paz - Bolivia

con el Gobierno de Bolivia para la ejecución de varios proyectos de apoyo a las políticas de sustitución de cultivos de hoja de coca excedentaria, en el marco del Plan Nacional de Prevención, Control del Tráfico Ilícito de Drogas y Desarrollo Alternativo. Con la firma del Convenio mencionado, se inició el apoyo de la Cooperación Española al Programa de Desarrollo Alternativo del Gobierno de Bolivia que tenía como contraparte nacional al Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL). Uno de los proyectos consistió en el apoyo a la implementación del **“Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos”**³, que tenía como objetivo central el de incrementar el ingreso de los productores de la región, mediante la construcción y equipamiento de una Planta Industrial enlatadora de palmito y cítricos, en la localidad de Chimoré, del Trópico de Cochabamba; la implementación de 100 hectáreas de palmito y 150 hectáreas de cítricos con el apoyo de un componente de extensión agrícola, en beneficio directo de aproximadamente 600 familias de campesinos de la asociación “Productores Asociados de Palmito” (PROASPA); a la cual, el Gobierno Boliviano cedió en calidad de *Comodato* los activos del proyecto para su administración. El proyecto fue ejecutado a través de la empresa española INYPSA, la construcción y equipamiento de la planta, así como la implementación de los cultivos agrícolas (100 has de palmito y 150 has de cítricos) se dieron por concluidas el año 1999. Sin embargo como PROASPA, en esta etapa del Proyecto, no contaba con el capital de operaciones ni con la experiencia técnico-administrativa necesaria para hacerse cargo de la producción industrial de la planta y de la comercialización del palmito, la Planta no entró en funcionamiento.

El mismo año (1999), PROASPA solicitó a BOLHISPANIA (entidad ejecutora de la AECID en Bolivia), su apoyo para la gestión y administración de la planta. En abril del año 2000 se constituyó una empresa con la denominación de BOLHISPANIA Sociedad Anónima (BOLHISPANIA S.A.) como una institución de carácter comercial que tuvo por objetivo apoyar la sostenibilidad de los proyectos de cooperación al desarrollo, dedicándose a actividades de comercio e industria en general.



Foto 2. Complejo Agroindustrial en el Trópico de Cochabamba

3. REPÚBLICA DE BOLIVIA. FONDO NACIONAL DE DESARROLLO ALTERNATIVO. Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos, 1996. La Paz – Bolivia.

En junio del año 2000 se firmó un Contrato de Riesgo Compartido (Joint Venture) entre BOLHISPANIA S.A. y PROASPA para realizar y llevar a cabo las operaciones necesarias del Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos bajo el amparo de la Ley de Inversiones No. 1182.

En este contrato, las funciones de administración, gestión y ejecución del Proyecto, quedaron bajo tuición de BOLHISPANIA S.A., comprometiéndose PROASPA, a través de sus asociados, a proporcionar la materia prima para el funcionamiento de la planta industrial.

Bajo la modalidad de Contrato de Riesgo Compartido, los socios de PROASPA recibieron ingresos por dos fuentes: la venta de la materia prima (el palmito) y el reparto de utilidades al final de cada gestión. En este reparto de utilidades, BOLHISPANIA S.A. reinvertió sus beneficios en el Proyecto.

Posteriormente, en los años 2002 y 2004, el Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VIMDESALT) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ampliaron las instalaciones de la Planta Procesadora de Palmito y Cítricos.⁴

Actualmente, el proyecto iniciado en 1997 es más conocido como **“Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare”**, objeto de la presente evaluación.



Foto 3. Planta procesadora piloto inicial de palmito cultivado.

1.2 Objetivos y resultados de la evaluación

1.2.1 Objetivo general de la evaluación

El objetivo general, del trabajo, fue el de evaluar el impacto y el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados del Proyecto en sus tres componentes: agrícola, asistencia técnica y transferencia de tecnología agrícola; agroindustrial-empresarial; y de fortalecimiento de las capacidades locales de los grupos de productores/as participantes. En este sentido, realizando el análisis de la distintas etapas del Proyecto

⁴ REPÚBLICA DE BOLIVIA. AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL. *Proyectos de Ampliación de la Planta Procesadora de Palmito Fase I (2002) y Fase II (2004)*. La Paz – Bolivia.

se reconstruyó el marco lógico para establecer los objetivos generales, específicos, resultados y actividades así como sus principales indicadores, fuentes de verificación y supuestos importantes para la ejecución del mismo.

Esta evaluación pretendió establecer en qué medida las actuaciones del Proyecto, contribuyeron al logro de su objetivo general **“en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo implementar en el Chapare una actividad productiva agrícola-industrial viable y alternativa al cultivo de la coca, capaz de mejorar efectivamente los ingresos de los agricultores, crear nuevas fuentes de trabajo, sustituir importaciones, incrementar el valor agregado y las exportaciones no tradicionales del país”**⁵, analizando los impactos positivos y negativos logrados por el mismo, el grado de consecución de objetivos y resultados programados, producto de cuyo análisis se emitirán las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

La evaluación también pretendió:

- Identificar los principales problemas confrontados por el Proyecto desde su inicio.
- Mostrar una ruta crítica para la transferencia definitiva del Proyecto a los beneficiarios finales.
- Marcar pautas posibles para definir una nueva etapa de trabajo en el fortalecimiento institucional por parte de la Cooperación Española a PROASPA.
- Presentar recomendaciones para una mejor sinergia y complementariedad entre la Cooperación Española y el Gobierno de Bolivia.

1.2.2 Objetivos específicos de la evaluación

- Determinar si el Proyecto ha logrado su objetivo general en relación al fortalecimiento de políticas públicas (alineamiento).
- Acreditar el grado de mejora en la calidad de vida de los beneficiarios.
- Verificar los grados de participación e implicación de las instituciones contrapartes y el nivel de cumplimiento de los compromisos de reformas y financiación asumidos.
- Determinar la idoneidad de la administración realizada de los recursos.
- Estimar los impactos del Proyecto en la población beneficiaria.

1.2.3 Componentes temáticos de la evaluación

El Proyecto fue analizado en dos áreas temáticas:

5. REPÚBLICA DE BOLIVIA. FONDO NACIONAL DE DESARROLLO ALTERNATIVO. Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos, 1996. La Paz – Bolivia.

a) Evaluación principal

Determinar la pertinencia, viabilidad, eficacia, eficiencia e impacto del Proyecto en sus tres componentes:

- Desarrollo Agrícola, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología
- Desarrollo Agroindustrial – Empresarial
- Fortalecimiento de las Capacidades Locales

b) Evaluación de criterios complementarios

Determinar el alineamiento, la visión de desarrollo sostenible, la coherencia, la participación y la armonización de los objetivos del Proyecto con las principales políticas, estrategias y lineamientos del Estado de Bolivia en materia de Desarrollo Alternativo.

Asimismo, se analizan los cambios producidos en el contexto social, económico y político del país durante el periodo de ejecución del Proyecto.

De la misma manera, se analizan la articulación y sinergia del Proyecto con otros cooperantes, instituciones y programas de Desarrollo Alternativo.

1.3 Estructura de la documentación presentada

El presente informe de evaluación contiene un Resumen Ejecutivo y cinco capítulos. En el Capítulo 1, Introducción, se presentan los antecedentes, objetivos generales y específicos de la evaluación, asimismo se detallan los trabajos realizados por el Equipo Multidisciplinario de Consultores (EMC).

El Capítulo 2, contiene la descripción de la intervención, donde se detalla el contexto regional, nacional e institucional en el que se desarrolla el Proyecto, así como los antecedentes del mismo.

En el Capítulo 3, se presentan los criterios de evaluación aplicados al Proyecto. Siguiendo las consideraciones de la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española. Se aplican cinco criterios de evaluación⁷ en tres niveles de análisis: evaluación de diseño, evaluación del modelo de gestión, y evaluación de resultados. En el Capítulo 4, se presentan las conclusiones obtenidas en la evaluación del Proyecto. En el Capítulo 5 se plantean las recomendaciones y, finalmente, en el Capítulo 6 las consideraciones y recomendaciones orientadas a la transferencia del Proyecto a los beneficiarios finales (PROASPA).

El informe contiene, asimismo, una serie de anexos complementarios al cuerpo principal: términos de referencia para la evaluación del Proyecto, cronograma de actividades, entrevistas, reuniones realizadas, documentación consultada, resultados de la encuesta, el taller FODA realizado, matriz del marco lógico, mapa del área de intervención del Proyecto entre otros documentos de interés.

7. El año 2006 se cerró el Programa Regional de Desarrollo Alternativo (PDAR) de Cochabamba, instancia de planificación, coordinación y seguimiento de los Proyectos y Programas de Desarrollo Alternativo, así como varios Proyectos financiados por la Cooperación Internacional.

1.4 Metodología empleada en la evaluación

Los criterios de evaluación se han adecuado a la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española. Se ha analizado la pertinencia, impacto, sostenibilidad, eficacia y eficiencia, en tres niveles de análisis: diseño, gestión y resultados del Proyecto.

La pertinencia refleja en qué medida los objetivos y resultados del Proyecto son compatibles con las políticas del Gobierno de Bolivia y las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia también se entiende como la adecuación de los objetivos y resultados del Proyecto al contexto nacional, regional y local en el que se desenvuelve.

La eficacia, mide el grado en que se alcanzan los objetivos y los resultados del Proyecto en un periodo determinado, independientemente de los costos que ello implique.

La eficiencia, determina la relación que existe entre el logro de los resultados (productos) del proyecto y los recursos que se consumen.

El impacto, mide todo posible efecto o consecuencia de la intervención del Proyecto tanto a nivel local, regional y nacional. El impacto hace referencia a los efectos que la intervención planteada tiene sobre el grupo meta del Proyecto y del Programa de Desarrollo Alternativo en la región.

La sostenibilidad, es el grado en el cual los efectos e impactos positivos, derivados de la intervención del Proyecto, continúan una vez que la ayuda externa se ha retirado, considerando la situación donde las contrapartes nacionales del Proyecto o los beneficiarios (PROASPA) se hagan cargo de las actividades del Proyecto cumpliendo con los objetivos de la intervención.

Transversalmente, se han analizado los factores de desarrollo que tienen relevancia con el Proyecto: aspectos institucionales, medioambientales y de género. Los criterios de evaluación se hicieron operativos a través de indicadores. Para este fin, se tomaron en cuenta los establecidos en los Términos de Referencia, incluyéndose varios adicionales de manera de enriquecer la evaluación.

Para cada criterio de evaluación se elaboró una matriz en la que se presenta el aspecto bajo análisis, los indicadores propuestos, las fuentes de información de las que se extraían los datos correspondientes.

Para la obtención de la información se utilizaron técnicas de análisis cualitativo como son las entrevistas grupales, el análisis documental y talleres grupales, asimismo, se utilizaron herramientas de investigación cuantitativa, principalmente las encuestas dirigidas a socios y dirigentes de PROASPA, personal técnico y de apoyo del Proyecto, personal ejecutivo de la AECID y BOLHISPANIA, de la Cooperación Internacional y del Gobierno de Bolivia.

1.5 Condicionantes y limitantes del estudio realizado

En primer lugar, la falta de un estudio de línea base, al inicio de la intervención, limitó de manera sustancial la cuantificación objetiva del impacto del proyecto sobre la población beneficiaria, especialmente en relación a la mejora en los indicadores de desarrollo socioeconómico.

Asimismo, la falta de documentación técnico –financiera sistematizada por años y componentes limitó el análisis presupuestario. No se pudieron establecer los montos de inversión por componente de gasto.

Por otro lado, el cambio del contexto político y social experimentado en el país a partir del año 2006, generó un viraje de las políticas y estrategias relacionadas a “la lucha antidrogas” en general y al Programa de Desarrollo Alternativo en particular. Este cambio de contexto requerirá a futuro una revisión y adecuación de los indicadores de pertinencia, alineamiento y armonización.⁷



Foto 4. Procesamiento Industrial de palmito cultivado.

7. El año 2006 se cerró el Programa Regional de Desarrollo Alternativo (PDAR) de Cochabamba, instancia de planificación, coordinación y seguimiento de los Proyectos y Programas de Desarrollo Alternativo, así como varios Proyectos financiados por la Cooperación Internacional.

1.6 Descripción de los trabajos realizados

CUADRO 1
DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS REALIZADOS

Fase	Duración	Actividades y Resultados	Metodología y Equipo de Trabajo
Estudio de Gabinete	Del 23 al 29 de Noviembre de 2007	Revisión con AECID de los TdR, establecimiento del plan de trabajo, metodología y cronograma.	Entrevista con AECID.
		Revisión y análisis de documentación disponible del Proyecto.	Estudios de Gabinete por el Equipo Consultor Multidisciplinario (ECM).
		Diseño de los instrumentos para la recopilación y proceso de los datos del Proyecto, encuesta y formulario de preguntas a involucrados. Identificación de los informantes clave.	Esta fase se realizó bajo la dirección del Jefe de Equipo del ECM.
		Elaboración de las matrices de los criterios de evaluación y formulación de indicadores.	Esta fase se realizó bajo la dirección del Jefe de Equipo del ECM.
Trabajo de Campo	30 de Noviembre al 18 de Diciembre de 2007	Resultado: Informe del Estudio de Gabinete base para el trabajo de campo.	El Comité de Seguimiento revisó y aprobó el plan de trabajo, la metodología y el cronograma.
		Realización de la encuesta a agricultores socios de PROASPA.	Aplicación de la encuesta a agricultores socios de PROASPA en todo el Trópico de Cochabamba – Chapare.
	Entrevistas a Directivos de PROASPA, personal técnico y de apoyo del Centro de Fortalecimiento y Asistencia Técnica (CFAS), personal técnico y operativo de la Planta Industrial y personal administrativo y ejecutivo de BOLHISPANIA.	Entrevistas individualizadas. Reuniones grupales. Análisis documental sobre el terreno. Visitas de campo. En esta fase del estudio participó todo el ECM.	
	10 y 11 de Diciembre de 2007	Entrevistas a funcionarios de las Naciones Unidas, USAID, BOLHISPANIA y AECID.	Entrevistas individualizadas.
		Realización del Seminario Taller FODA con la Directiva de PROASPA.	El Seminario Taller se efectuó en la sede de PROASPA en Chimoré - Chapare con los miembros de la Directiva de PROASPA y la participación del personal técnico del CFAS. En esta actividad, participaron los consultores responsables de las áreas agrícola, agroindustrial y fortalecimiento institucional.

Fase	Duración	Actividades y Resultados	Metodología y Equipo de Trabajo
Informe final	2 al 14 de Diciembre de 2007	Recopilación, procesamiento y sistematización de información de encuesta y entrevistas. Resultado: Informe sobre el Trabajo de Campo. Incluye boletas de encuestas, entrevistas y resultados del Seminario Taller FODA.	En esta fase participó todo el Equipo Técnico de Consultores El Comité de Seguimiento revisó los resultados de esta fase del trabajo.
	16 Diciembre de 2007	Elaboración del borrador de informe final	Equipo Consultor Multidisciplinario bajo la dirección del Jefe de Equipo
	21 Diciembre de 2007	Presentación del borrador del informe final	
	27 de Diciembre de 2007	Elaboración y entrega de informe final	En esta fase se trabajó en coordinación con el Comité de Seguimiento y Jefe de Equipo apoyado por el ECM.

Fuente: Elaboración propia



2

Descripción de la intervención



Descripción de la intervención

2. Descripción de la intervención

2.1 El contexto del Proyecto

El Proyecto original financiado por AECID se inició en 1997 con un objetivo muy concreto indicado como: “En el marco del Desarrollo Alternativo, mejorar la calidad de vida de los productores del Chapare a través de la generación de ingresos derivados de actividades agrícolas lícitas, al margen del cultivo de hoja de coca”. A continuación, se analizará el contexto político, social y económico, en que se implementó el “Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare” y sus vinculaciones a nivel nacional e internacional.

2.1.1 Contexto internacional

El Desarrollo Alternativo, junto a los conceptos de prevención e interdicción, se encuentran vinculados a los esfuerzos del control de drogas y se inspiran en la Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 enmendada por el Protocolo de 1972, en el Convenio de Sustancias Psicotrópicas de 1971 y la Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes de 1988⁸. Hasta el año 2005, las distintas estrategias bolivianas se encontraban articuladas a la Declaración Política del Vigésimo Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el problema mundial de las drogas realizado en Nueva York en Junio de 1998.

Los objetivos y políticas adoptados por las distintas Estrategias Bolivianas de Lucha Contra el Narcotráfico y los Planes y Programas de Desarrollo Alternativo, son plenamente compatibles con las decisiones tomadas por los países miembros de las Naciones Unidas expuestas en los instrumentos multilaterales señalados.

2.1.2 Unión Europea

El Programa de Desarrollo Alternativo del Gobierno de Bolivia se enmarca en el mecanismo de cooperación regional en materia de control de drogas entre la Unión

8. Bolivia presentó una reserva relacionada al consumo tradicional de la hoja de coca, en Junio de 1990.

Europea, América Latina y el Caribe, que busca revitalizar la concertación entre ambas regiones identificando como tema prioritario la lucha contra las drogas en las relaciones exteriores.

Por otra parte, se ajusta a las resoluciones del Diálogo de Alto Nivel entre la Unión Europea y la Comunidad Andina de Naciones (CAN) sobre el tema del control de drogas y apoyo a proyectos de Desarrollo Alternativo.

Desde el año 1997, la Unión Europea, apoyó al Gobierno de Bolivia en la implementación de proyectos de Desarrollo Alternativo en las áreas productoras de coca del Trópico de Cochabamba, a través del financiamiento al Programa de Apoyo a la Estrategia de Desarrollo Alternativo en el Chapare (PRAEDAC), que concluyó sus actividades en el año 2006, ejecutando decenas de proyectos de desarrollo socioeconómico en los Municipios del Trópico de Cochabamba.

Actualmente, la Unión Europea apoya a Bolivia en la implementación de Proyectos de Desarrollo Integral en la región de los Yungas de La Paz y del Trópico de Cochabamba a través del Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL) y con el financiamiento para la realización de un Estudio sobre el Consumo y la Demanda Legal de la Hoja de Coca.

2.1.3 Situación Regional

A nivel regional y en el ámbito de la Organización de Estados Americanos (OEA), Bolivia forma parte de la Comisión Interamericana Contra el Abuso de Drogas (CICAD), habiendo ratificado el Reglamento Modelo para el Control de Precursores y Sustancias Químicas, Maquinas y Elementos, el Reglamento Modelo sobre Delitos de Lavado relacionados al Tráfico Ilícito de Drogas y Delitos Conexos y la Estrategia Antidrogas del Hemisferio.

En la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Bolivia es miembro del Comité Andino para el Desarrollo Alternativo (CADA), que elaboró la Estrategia Andina de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, cuyo objetivo general es contribuir a la reducción de la pobreza, a través de proyectos de Desarrollo Alternativo con enfoque integral y sostenible⁹.

2.1.4 Acuerdos bilaterales

En el plano bilateral, Bolivia ha suscrito un gran número de acuerdos y convenios de cooperación para la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, sustancias psicotrópicas, lavado de dinero y delitos conexos e implementación de programas de Desarrollo Alternativo, con Alemania, Reino de España, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Estados Unidos, Ecuador, Francia, Federación Rusa, México, Paraguay, Perú, Reino Unido, Uruguay y Venezuela.

9. COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (CAN). COMITÉ ANDINO PARA EL DESARROLLO ALTERNATIVO (CADA). Estrategia Andina de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible. Agosto de 2005. Bogota – Colombia.

Dichos acuerdos y convenios contemplan programas y proyectos de Desarrollo Alternativo, control y fiscalización de drogas, asistencia judicial e intercambio de información y experiencia sobre los diversos temas relacionados con el control de drogas.

2.1.5 Situación del País.

Bolivia se encuentra ubicada en el centro de Sudamérica y comparte fronteras con Brasil, Paraguay, Argentina, Chile y Perú. Tiene una población de 8.2 millones de habitantes y una extensión de 1'098.581 Km². Se divide administrativamente en 9 departamentos y en 331 municipios.

De acuerdo a datos del INE¹⁰, la población en las áreas urbanas crece al 3,7%, mientras que en las áreas rurales crece tan sólo al 0,1%.

El consumo tradicional de hoja de coca en Bolivia tuvo sus orígenes en las culturas prehispánicas del territorio boliviano. Este hábito se mantuvo, a lo largo de la historia, hasta nuestros días.

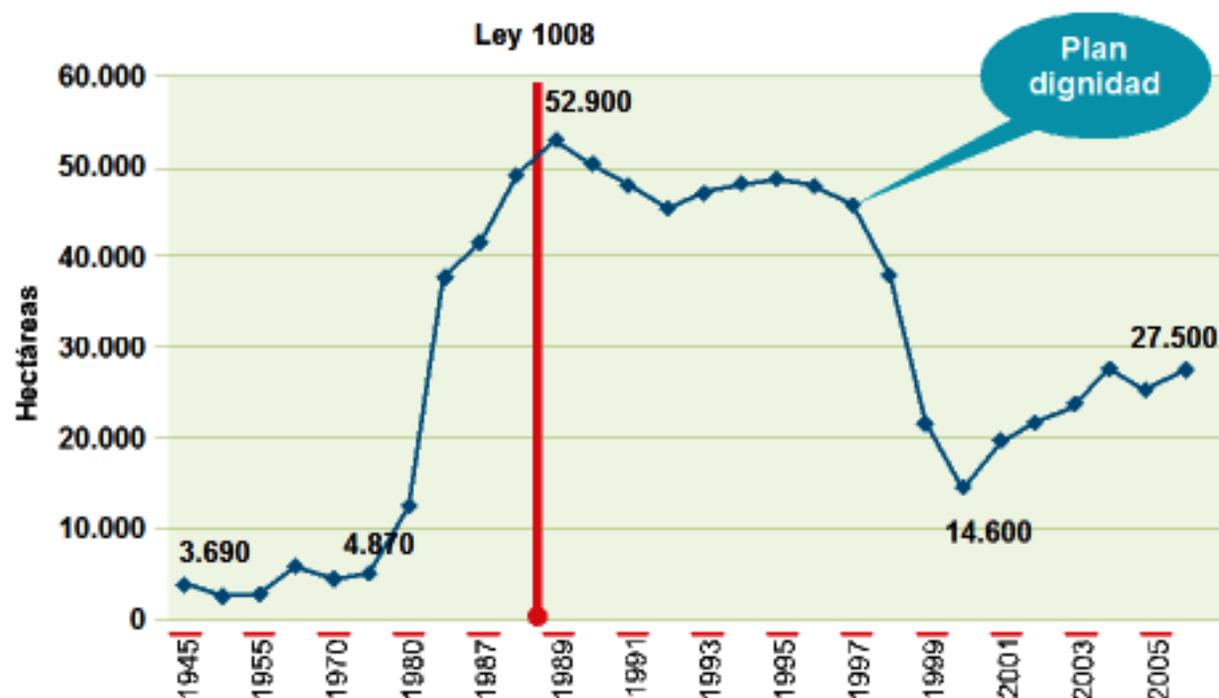
Desde 1940 hasta la década de los años 70, los cultivos de coca a nivel nacional no sobrepasaban las 3.500 hectáreas. Se encontraban concentrados principalmente en la zona tradicional de los Yungas de La Paz y eran utilizados para el consumo tradicional. Los problemas relacionados al narcotráfico se empezaron a generar en Bolivia a partir de la década de los años 80, con el crecimiento descontrolado de los cultivos de coca, debido, entre otros factores, al incremento de la demanda internacional de cocaína, la aguda crisis económica que provocó elevados niveles de desempleo y la marginalidad social, especialmente en los municipios pobres del país, provocando éxodos masivos de población hacia los principales centros poblados de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz y las principales zonas productoras de Coca del Trópico de Cochabamba y los Yungas de La Paz.

A partir de la década del 80, el crecimiento de los cultivos de coca fue explosivo. En el año 1980, esta superficie se incrementó a 12.600 ha y en 1990 alcanzó a 50.300 ha., en su mayoría sembradas en el Trópico de Cochabamba, ocasionando fuertes distorsiones en la economía, el deterioro acelerado de los ecosistemas, migraciones descontroladas y la ampliación de los relacionamientos delincuenciales conexos al tráfico de droga.

A partir de 1988, con la aprobación de la Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas (Ley 1008), Bolivia incorporó en su agenda de prioridades el combate al narcotráfico, la implementación del Desarrollo Alternativo, la reducción de los cultivos excedentarios de coca y la prevención al consumo de drogas, comprometiendo a la Comunidad Internacional, para que brinden apoyo a estas políticas. (Véase Fig.1) El año 1993, el Gobierno del Lic. Gonzalo Sánchez de Lozada implementó el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) en el que incluyó al Desarrollo Alternativo como una política prioritaria.

10. INE: Instituto Nacional de Estadística, CNPV 2001, La Paz – Bolivia.

**Fig. 1 Evolución de los cultivos de coca en Bolivia
1945 - 2006 (en hectáreas)**



Fuente: DIRECO - UNODC, 2005

Es en este contexto, el Reino de España, a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), firmó en Diciembre de 1996, un Convenio con el Gobierno de Bolivia para la ejecución de varios proyectos en apoyo a las Políticas y Programas de Desarrollo Alternativo que el Gobierno de Bolivia estaba implementando.

En 1998, el Gobierno de Bolivia aprobó la “Estrategia Boliviana de Lucha Contra el Narcotráfico 1998-2002”, más conocida como Plan Dignidad¹¹ que tenía como objetivo principal el de sacar al país del circuito coca-cocaína en cinco años, a través de la implementación coordinada y conjunta de cuatro programas: Desarrollo Alternativo, Erradicación de la Coca Ilegal y Excedentaria, Interdicción al Narcotráfico y Prevención y Rehabilitación.

En materia de Desarrollo Alternativo se buscaba “lograr el desarrollo integral y sostenible de las áreas afectadas por el circuito coca-cocaína, minimizando los efectos económicos negativos en la población dedicada a la producción de coca resultante de la erradicación de la plantación de este arbusto”.

Para este efecto y bajo la tuición del Consejo Nacional contra el Tráfico Ilícito de Drogas (CONALTID) y la dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR), el Viceministerio de Desarrollo Alternativo fue el responsable de la implementación del Programa de Desarrollo Alternativo y la reducción de la coca excedentaria e ilegal.

Durante la implementación de este Plan, especialmente en la década de los años 90, las políticas de erradicación redujeron significativamente los cultivos de coca hasta llegar a 14.600 hectáreas el año 2.000, de las que 12.000 hectáreas estuvieron autorizadas por la Ley No.1008 en los Yungas de La Paz.

11. REPÚBLICA DE BOLIVIA. Estrategia Boliviana de la Lucha Contra el Narcotráfico 1998 – 2002. Plan Dignidad. La Paz – Bolivia.

Sin embargo, a partir de año 2001 esta tendencia se revirtió y empezó nuevamente un ciclo de expansión de los cultivos de coca y las actividades ilícitas asociadas a la producción de coca ilegal.

En el año 2002 asumió la presidencia de la República, Gonzalo Sánchez de Lozada, en medio de una aguda crisis social, económica y política. Los sucesos del Octubre Negro se tradujeron en un profundo descontento social y rechazo al modelo de globalización, privatización y capitalización de las empresas estatales, además de las constantes críticas a la clase política que se encontraba en el gobierno, acusada continuamente de actos de corrupción. Esta situación, que llevó al país a una convulsión social y política desde febrero del 2003, terminó con la renuncia del Presidente y el interinato de Carlos Mesa Gisbert. Bajo su gobierno, el año 2004, se promulgó la Estrategia Boliviana Contra el Tráfico Ilícito de Drogas 2004 - 2008, estableciéndose siete grandes objetivos nacionales que representaron la acumulación de varios años de experiencia, incorporando nuevos elementos que en el pasado no fueron debidamente considerados.

- Consolidar los logros obtenidos y avanzar en la meta de sacar a Bolivia del circuito coca-cocaína.
- Fortalecer una estrategia equilibrada de lucha contra las drogas en un marco de convivencia pacífica entre los bolivianos.
- Reconvertir la economía generada por la coca ilegal, promoviendo un modelo de acumulación económica que reduzca la pobreza y la marginalidad social de los ciudadanos productores de hoja de coca.
- Armonizar y equilibrar la ejecución de las políticas de desarrollo alternativo, interdicción, erradicación, prevención y rehabilitación.
- Complementariedad, entre el esfuerzo de la comunidad nacional y la contribución efectiva de la comunidad internacional, en el marco de la responsabilidad compartida.
- Promover la participación comunitaria a través de programas de prevención para evitar el creciente uso indebido de drogas y la comisión de delitos, investigando, capacitando y difundiendo para concienciar y sensibilizar a la población.
- Proteger la salud de la población afectada por el uso indebido de estupefacientes a través de programas de tratamiento, rehabilitación y reinserción social.

Se estableció que el objetivo general del Desarrollo Alternativo fue: "Modificar la dinámica económica y social generada por la producción de coca y sus derivados ilícitos a través de la complementación, ampliación y consolidación de las actuales condiciones de desarrollo socioeconómico, que aseguren empleo e ingresos suficientes para el productor y su familia en el marco del desarrollo sostenible".¹²

12. REPÚBLICA DE BOLIVIA. Estrategia Boliviana Contra el Tráfico Ilícito de Drogas 2004 - 2008. La Paz - Bolivia.

Los programas y proyectos del Desarrollo Alternativo se ejecutaron bajo el concepto de desarrollo sostenible: desarrollo económico, desarrollo social; manejo de los recursos naturales y medioambiente, y desarrollo Institucional, democracia y gobernabilidad, articulados a las políticas nacionales de lucha contra el narcotráfico. El CONALTID, adquirió mayor importancia presidido por el Presidente de la República e integrado por los Ministerios de Relaciones Exteriores y Culto, Presidencia, Gobierno, Defensa Nacional, Servicios y Obras Públicas, Educación, Salud y Deportes y Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA).

El Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA), dependiente del MACA, es la instancia operativa de los Programas y Proyectos. El Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL), es la instancia encargada de promover inversiones y gestionar financiamiento de la cooperación internacional para la ejecución de programas y proyectos de Desarrollo Alternativo, así como de promover la asistencia técnica, el desarrollo de mercados, y establecer un sistema de información y difusión del Desarrollo Alternativo.

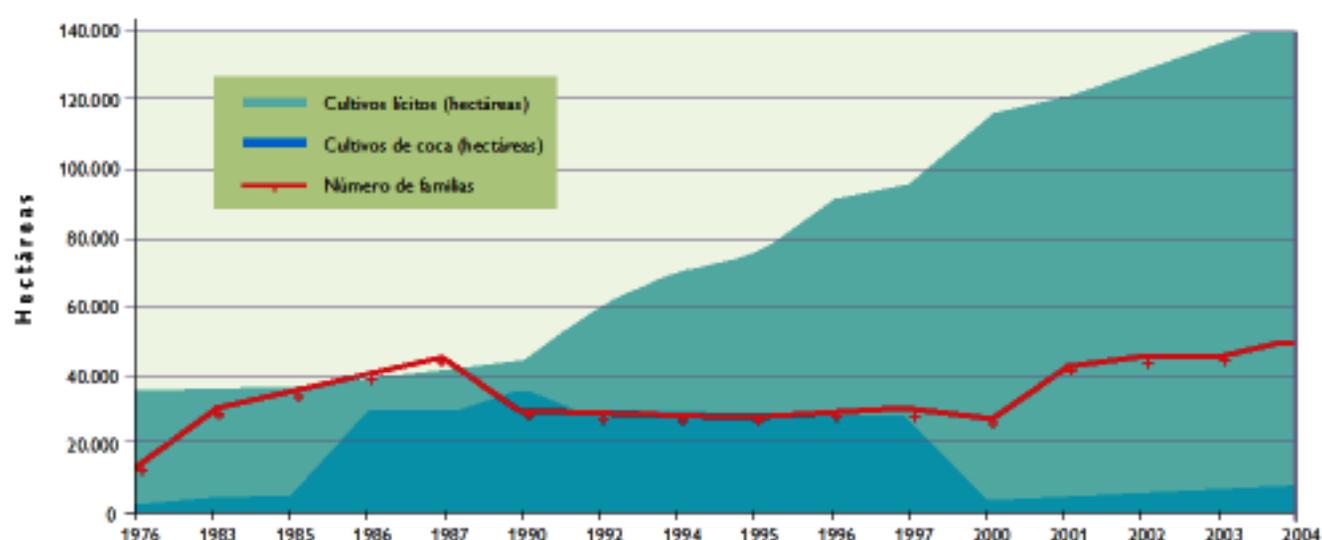
Por otra parte, se inició la aplicación de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP) 2004 – 2007, donde se consideró al Desarrollo Alternativo como una política pública sectorial y transversal que contribuye a luchar contra la exclusión social.¹³

La EBRP ordena los esfuerzos de la política social y económica hacia el logro de los Objetivos y Metas del Milenio (MDM) al 2015, las cuales son: erradicar la pobreza y el hambre, alcanzar la educación primaria universal, promover la equidad de género y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el VIH, paludismo y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, desarrollar un acuerdo global para el desarrollo orientando los esfuerzos, especialmente a países menos desarrollados, altamente endeudados y mediterráneos". Entre los logros más importantes del Programa de Desarrollo Alternativo se puede señalar el crecimiento de la frontera agrícola de cultivos alternativos lícitos, en un periodo de 28 años, los cultivos lícitos han crecido de aproximadamente 35.000 hectáreas (1976) a más de 140.000 hectáreas (2004). (Fig.2)

Este crecimiento se ha visto reflejado en el crecimiento de volumen y valor de la producción lícita y las exportaciones de productos del Desarrollo Alternativo que han experimentado un crecimiento importante y sostenido en el transcurso de los últimos años. Entre los años 2000 y 2005, las exportaciones de productos alternativos procedentes del Trópico de Cochabamba han experimentado un crecimiento superior al 400%.

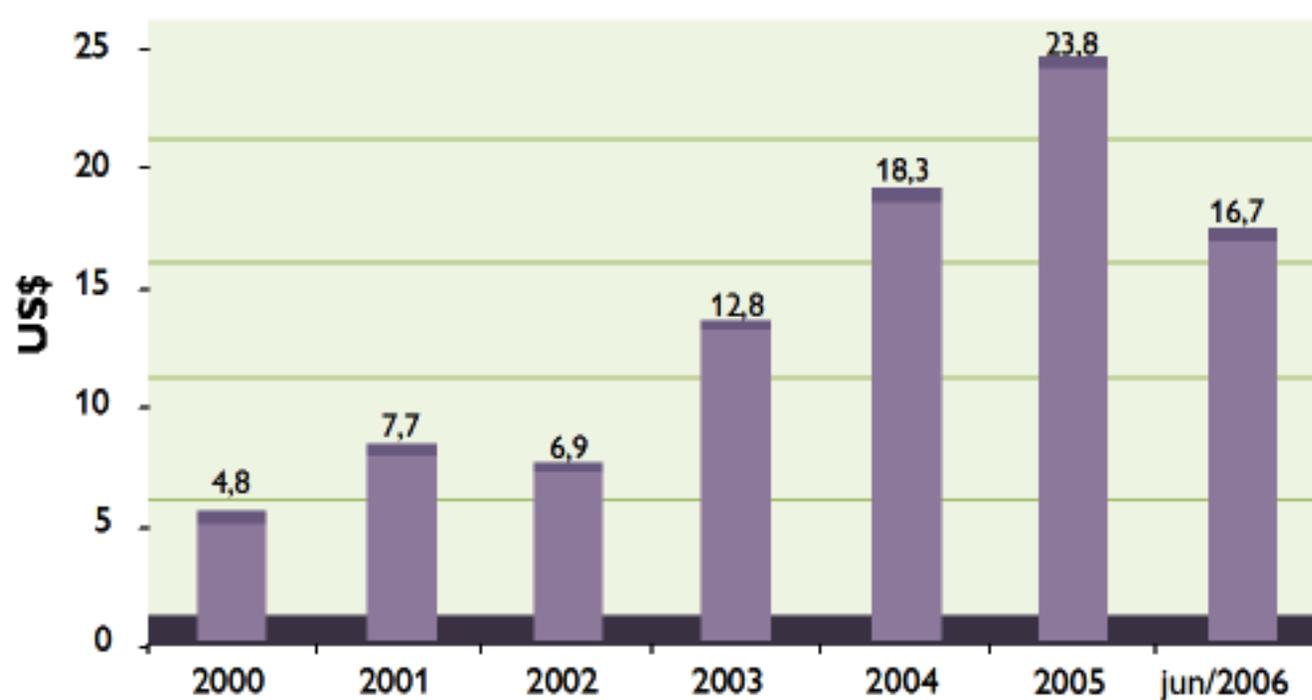
13. REPÚBLICA DE BOLIVIA. Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP) 2004 – 2007. La Paz – Bolivia.

Fig. 2 Crecimiento de cultivos lícitos en el Trópico de Cochabamba (hectáreas)



Fuente: Viceministerio de Desarrollo Alternativo, 2004

Fig. 3 Exportaciones de cultivos lícitos del Trópico de Cochabamba (Millones US\$)



En Diciembre del año 2005, el partido político, Movimiento al Socialismo (MAS), logró la mayoría en las elecciones presidenciales, llevando a su candidato, Evo Morales Ayma, a la presidencia de la República. Este partido político fue fundado sobre la base de las organizaciones cocaleras del trópico de Cochabamba, lugar de ubicación del “Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare”.

El Gobierno actual, postula la participación amplia del Estado en la generación y distribución de la riqueza, la despenalización de la hoja de coca, la participación de los movimientos sociales en la conducción del gobierno, y la reorganización de los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).¹⁴

También se prevén profundos cambios en la aplicación de la política de lucha contra las drogas, especialmente en los componentes de erradicación de cultivos de coca y el Desarrollo Alternativo.

En materia de Desarrollo Alternativo, se postula abandonar el objetivo de sustitución de cultivos ilegales de coca incorporando el concepto de desarrollo integral con coca.

2.2. El contexto institucional

2.2.1 Contexto institucional nacional

- La Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas (Ley 1008)¹⁵ constituye el marco de referencia para comprender los procesos que tuvieron lugar en la implementación de los programas y proyectos de Desarrollo Alternativo en Bolivia. A partir de su aprobación, el Desarrollo Alternativo es considerado una política estatal aplicada en las regiones productoras de coca. El país incorpora en su agenda de prioridades el combate al narcotráfico, la implementación del Desarrollo Alternativo, la reducción de los cultivos excedentarios de coca y la prevención al consumo de drogas, comprometiendo a la Comunidad Internacional, para que brinde apoyo a estas políticas en el marco del principio internacional de la Responsabilidad Compartida.

La Ley 1.008, define al Desarrollo Alternativo, como un proceso que tiene como objetivo fundamental desplazar a la producción de coca, como materia prima para la producción de cocaína de su situación de eje principal en la generación de excedentes económicos, mediante el desarrollo integral de otras actividades, especialmente agropecuarias, forestales, agroindustriales, dotando a su vez a las zonas involucradas de sistemas de apoyo productivo y social. Esta Ley crea el Consejo Nacional Contra el Uso Indebido de Drogas (CONALTID), presidido por el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto e integrado por los Ministros del Interior, Migración y Justicia, Defensa Nacional, Planeamiento y Coordinación, Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA),

14. REPÚBLICA DE BOLIVIA. MINISTERIO DE PLANIFICACION DEL DESARROLLO. Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien, Junio de 2006. La Paz – Bolivia.

15. REPÚBLICA DE BOLIVIA. Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas (Ley 1008). Julio de 1988. La Paz- Bolivia.

con funciones de definición y coordinación de políticas de Desarrollo Alternativo, erradicación, interdicción y prevención del consumo de drogas. Se crea la Subsecretaría de Desarrollo Alternativo, bajo dependencia del MACA, como instancia técnica para la ejecución del Plan Integral de Desarrollo y Sustitución (PIDYS).

También, se crea el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL), como instancia de generación, captación, financiamiento y seguimiento físico – financiero de los proyectos de Desarrollo Alternativo.

- El Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) 1997 – 2002, incluye como una política prioritaria la implementación del Plan Dignidad, donde el Desarrollo Alternativo es parte componente de este Plan, (Ver Anexo 8).
- La Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza 2004 - 2007 (EBRP), considera al Desarrollo Alternativo como una política pública sectorial y transversal que contribuye a luchar contra la exclusión social
- En la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (ENDAR), entre las políticas priorizadas se incluye al Desarrollo Alternativo, indicando que a través de la ejecución de proyectos se busca la mejora de las condiciones de vida de los agricultores que han dejado de producir coca, en el marco de una política altamente participativa, integral, con énfasis en lo municipal e integrado a la sostenibilidad.
- En la Estrategia Integral Boliviana de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Drogas. Plan Nacional de Desarrollo Alternativo 2004 – 2008, se redefine el objetivo general del Desarrollo Alternativo de la siguiente manera: “Modificar la dinámica económica y social generada por la producción de coca y sus derivados ilícitos a través de la complementación, ampliación y consolidación de las actuales condiciones de desarrollo socioeconómico, que aseguren empleo e ingresos suficientes para el productor y su familia en el marco del desarrollo sostenible”. Los Programas y Proyectos del Desarrollo Alternativo se ejecutan bajo el concepto de desarrollo sostenible: desarrollo económico, desarrollo social; manejo de los recursos naturales y medioambiente, y desarrollo Institucional, democracia y gobernabilidad, articulados a las políticas nacionales de lucha contra el narcotráfico.

El CONALTID, adquiere mayor importancia estando presidido por el propio Presidente de la República. El Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA), es la instancia normativa y operativa de los Programas y Proyectos de Desarrollo Alternativo y el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL), es la instancia encargada de promover inversiones y gestionar financiamiento de la cooperación internacional para la ejecución de programas y proyectos de Desarrollo Alternativo.

Bajo la cobertura de esta estrategia y su Plan Nacional de Desarrollo Alternativo se realizaron las actividades finales del Proyecto sujeto de la presente evaluación, (ver Anexo 8).

2.2.2 La estrategia de la Cooperación Española

La cooperación al desarrollo entre la República de Bolivia y el Reino de España se inscribió en el Tratado General Cooperación y Amistad suscrito el 16 de marzo de 1998; el Convenio Básico de Cooperación del 3 de julio de 1971; el Convenio Cultural de 09 de junio de 1968 y del Acuerdo Complementario de Cooperación Técnica para el Desarrollo del Plan de Cooperación Integral del 13 de mayo de 1986. La cooperación al desarrollo se indica en el Plan Operativo de Acción 1997–2002, Plan Director de la Cooperación Española 2001 -2004 y en la actualidad, la cooperación de España a Bolivia esta alineada al Plan Director de la Cooperación Española 2005 – 2008 e inscrita en el Documento Estrategia País 2005 - 2008 de la Cooperación Española - Bolivia (DEP 2005-2008).

El “Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare”, surge del Convenio suscrito en Diciembre de 1996 entre la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en representación del Gobierno del Reino de España y el Gobierno de Bolivia, para que, en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo que Bolivia estaba implementando, se apoye con el financiamiento de varios proyectos de desarrollo socioeconómico en el país, (ver Anexo 8).

2.3 Antecedentes del proyecto

El “Proyecto de Desarrollo Agroindustrial del Chapare” fue implementado en un periodo que abarcó más de 10 años, iniciando sus actividades el año 1997 hasta el año 2007. Este Proyecto fue financiado por el Reino de España a solicitud del Gobierno de Bolivia para apoyar su Programa de Desarrollo Alternativo. A lo largo de su ejecución se apreciaron tres etapas diferenciadas:

2.3.1 Trayectoria

Primera Etapa: Inicio de actividades (1997-1999)

El Reino de España y el Gobierno de Bolivia, en fecha 12 de diciembre de 1996, suscribieron un Acuerdo de Cooperación a través del cual la AECID otorgó un financiamiento de US\$ 724.411, en calidad de donación, a favor del Estado Boliviano representado por el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL), con destino a la realización y ejecución del Proyecto Agroindustrial de Palmito y Cítricos¹⁶ en el Municipio de Chimoré del Departamento de Cochabamba. Esta fase inicial del Proyecto tenía el objetivo de incrementar el ingreso de los productores campesinos de la Subregión V del Trópico de Cochabamba, incorporando

16. REPÚBLICA DE BOLIVIA. FONDO NACIONAL DE DESARROLLO ALTERNATIVO. Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos. 1996. La Paz – Bolivia.

alternativas de cultivos como el palmito y los cítricos mediante la ejecución de dos componentes: un componente agrícola que tenía como meta la implantación de 100 hectáreas de palmito y 150 hectáreas de cítricos y un componente agroindustrial cuya meta era la construcción y equipamiento de una planta agroindustrial con dos líneas de producción: una línea de procesamiento y envasado de palmito con una capacidad de 500.000 envases/año y otra línea para la producción de jugos de cítricos con una capacidad de procesamiento de 25.000 litros/año de jugo de frutas. Este etapa fue ejecutada por la empresa española INYPSA que inició las actividades del Proyecto a principios del año 1999 concluyéndolas el año 2007, ejecutando el 100% de sus metas previstas, sin embargo, la Planta no entró en funcionamiento debido a la indefinición sobre la titularidad de los activos del proyecto y la incapacidad técnica y financiera del beneficiario (PROASPA)¹⁷ para hacerse cargo de su gestión y administración.

Segunda Etapa: Puesta en funcionamiento de la planta industrial (1999-2002)

En febrero del año 1999, PROASPA solicita a la Cooperación Española apoyo para poner en funcionamiento la planta industrial, manifestando su incapacidad para hacerse cargo por sí misma de la gestión técnica, administrativa y comercial del Proyecto, solicitando que, a través de BOLHISPANIA, la Cooperación Española siguiera apoyando a PROASPA.

Con este propósito, en junio del año 2000, BOLHISPANIA crea una Sociedad Anónima bajo la denominación de BOLHISPANIA S.A. y firma un Contrato de Riesgo Compartido (Joint Venture) con PROASPA. Dicho contrato estipula que BOLHISPANIA S.A. aportará el capital de operaciones para el inicio de la actividad productiva y comercial de la planta procesadora, y se hará cargo de la dirección administrativa y comercial de la Sociedad. Por su parte, PROASPA aporta su derecho al uso de la planta procesadora (cedida a dicha asociación en Comodato por el Gobierno Boliviano) y se hace cargo del suministro de la materia prima para la planta procesadora.

Tercera Etapa: Ampliación de la planta procesadora de palmito Chimoré – Chapare (2002-2007)

Esta etapa, se inicia el año 2002 con la ampliación de la planta industrial que se prolonga hasta el año 2004 en su segunda fase. Esta etapa se considera la fase real de funcionamiento del proyecto, debido a que, hasta fines del año 2001, las operaciones se consideraron como pruebas piloto, sin embargo para fines de evaluación del proyecto se considerará el cumplimiento de los impactos, objetivos, metas y actividades del periodo 1997 - 2007.

17. Durante la ejecución del Proyecto se seleccionó a la asociación Productores Asociados de Palmito (PROASPA) como principal beneficiaria del Proyecto, actualmente cuenta con Personería Jurídica N°145/96 y fue fundada el 18 de marzo de 1995 con seis asociaciones de productores de palmito. Actualmente esta conformada por 29 asociaciones activas de productores.

El objetivo general rediseñado del Proyecto busca “Implementar en el Chapare una actividad productiva agrícola-industrial viable y alternativa al cultivo de la coca, capaz de mejorar efectivamente los ingresos de los agricultores, crear nuevas fuentes de trabajo, sustituir importaciones, incrementar el valor agregado y las exportaciones no tradicionales del país”; a través de la implementación de tres componentes: i) Agrícola, que debía centrarse en el incremento de la producción y productividad del palmito en las parcelas de los agricultores socios de PROASPA; ii) Agroindustrial - Empresarial, debería agregar valor a la producción de cogollos de palmito garantizando el cumplimiento de los estrictos estándares de calidad de los mercados internacionales; y iii) el tercer componente del Proyecto debería fortalecer las capacidades locales para dar sostenibilidad y viabilidad al proyecto al final de la intervención.



Fotos 5 y 6. Geminadero de palmito cultivado.

2.3.2 Beneficiarios del proyecto

De acuerdo a los documentos de formulación del Proyecto, los beneficiarios directos del mismo, eran 600 socios de la Asociación Civil sin Fines de Lucro (PROASPA), sin embargo, a lo largo de la ejecución del Proyecto este número se amplió hasta llegar a 795 beneficiarios.

2.3.3 Área de intervención

El Proyecto se implementó en el Trópico de Cochabamba (TC) conocido también como Chapare, ubicado al noreste del departamento de Cochabamba, que cuenta con un área de 32.810 km² y comprende parte de las provincias Chapare, Carrasco y Tiraque del departamento de Cochabamba, tiene una población aproximada de 146.050 habitantes y una densidad demográfica de 3,87 habitantes por km². El promedio de tenencia de tierra, es de 20 hectáreas por familia.

La población se distribuye en cuatro municipios: Chimoré, Puerto Villarroel, Villa Tunari, Entre Ríos y la Agencia Cantonal de Shinahota.¹⁸

La población está compuesta principalmente por campesinos procedentes de los valles altos de Cochabamba, muchos de los cuales radican en el Trópico de Cochabamba desde su segunda generación, sin haber perdido las raíces culturales. El quechua es la lengua principal de más del 85% de las unidades comunitarias y en el 18% se habla aymará. En la zona baja se habla el yuracaré, trinitario y el yuqui. Una fuerte tradición de organización social se traduce en un tejido social, que tiene como base los sindicatos campesinos, que cumplen funciones socio-políticas y comunitarias. Los sindicatos se agrupan en sub-centrales, centrales, y éstas en federaciones. Las federaciones se agrupan en la Coordinadora de las Federaciones de Campesinos del Trópico de Cochabamba, cuyo Presidente Ejecutivo es actualmente el Presidente de la República. Las unidades comunitarias de las comunidades indígenas están organizadas en consejos, de los cuales el más grande es el Territorio Comunitario de Origen (TCO) Yuracaré junto al Consejo Indígena Yuracaré (CONIYURA). Ellos no pertenecen a los sindicatos. Las condiciones socioeconómicas en los cinco municipios del Trópico de Cochabamba son semejantes, excepto en las TCOs. El porcentaje de pobres en los municipios que integran el TC oscila entre el 81,7% en Puerto Villarroel y el 87,2% en Villa Tunari. Estas cifras se concentran en las categorías de pobreza moderada e indigencia, con más incidencia en la primera.

Por las características de los suelos, topografía e hidrografía, la región del Trópico es considerada de alta vocación forestal, sin embargo, la actividad principal es la agricultura. La población económicamente activa (PEA) representa el 60,8% de los habitantes, de los cuales el 73% se dedica a labores agropecuarias, forestales, caza y pesca. Los servicios representan el 5%, transportes y comunicaciones 3%; hoteles, restaurantes y comercio 9% y otras actividades 19%.

La economía en el Trópico de Cochabamba es diversificada y se basa principalmente en actividades agropecuarias, explotación de hidrocarburos, producción de energía eléctrica y aprovechamiento forestal. Existen también otros sectores económicos menores como la pesquería, agroindustria y turismo. Dentro de la actividad agropecuaria se encuentra la producción de la coca.

18. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV 2001). La Paz-Bolivia.

El Programa de Desarrollo Alternativo introducido en el Trópico de Cochabamba, a inicios de los años 80, planteó el objetivo de promover el desarrollo rural integral como una alternativa a la economía basada en la producción de la hoja de coca. De acuerdo a los datos del VIMDESALT, la superficie de cultivos alternativos lícitos en el Trópico de Cochabamba que ascendía a 40.000 hectáreas en el año 1986, se incrementó sustancialmente gracias a los proyectos de desarrollo alternativo. En el año 2005, la superficie cultivada alcanzó a 143.887 hectáreas principalmente con cultivos banano, piña, palmito, maracuyá, pimienta, cítricos, forrajes y cultivos de seguridad alimentaria como la yuca, arroz, maíz, entre otros.

La implementación del Programa de Desarrollo Alternativo, durante los últimos años, ha permitido, en el Trópico de Cochabamba, establecer una base productiva de carácter lícito y mejorar sustancialmente las condiciones de vida para miles de familias de agricultores y de la población de esta región.

2.3.4 Lógica de intervención

a) Lo programado

Tras el crecimiento acelerado de los cultivos de coca y las consiguientes externalidades negativas, derivadas de las actividades ligadas al narcotráfico, el año 1988 se aprobó la Ley 1008, que inspiró diferentes Planes de Lucha Antidroga. Durante el Gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada (1993-1998) se implementó el Plan Nacional de Prevención, Control del Tráfico Ilícito de Drogas y Desarrollo Alternativo. En el marco de implementación del Programa de Desarrollo Alternativo, que tenía como objetivo la sustitución de los cultivos de coca en el Trópico de Cochabamba por cultivos alternativos lícitos, el Gobierno gestionó el año 1996, ante el Reino de España, el financiamiento para la implementación de un Proyecto rentable y sostenible como una alternativa de ingresos lícitos para el campesino de la región. Inicialmente, el Proyecto se denominó: "Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos" y fue inaugurado en el año 1997, posteriormente fue ampliado a solicitud del Gobierno en las gestiones 2002 y 2004, siempre en el marco de apoyo al Programa de Desarrollo Alternativo.

Para fines de la presente evaluación considerada como ex - post y siguiendo la metodología del ciclo del Proyecto, se ha reconstruido el marco lógico del Proyecto tomando en cuenta y consolidando los objetivos, metas y actividades de las diferentes etapas del mismo.

El objetivo general del Proyecto es el de "Implementar una actividad productiva agrícola – industrial viable y alternativa al cultivo de la coca, capaz de mejorar el ingreso de los agricultores, crear nuevas fuentes de trabajo, sustituir las importaciones, incrementar el valor agregado y las exportaciones no tradicionales del país", mediante la implementación de tres componentes:

• **Desarrollo agrícola, asistencia técnica y transferencia de tecnología agrícola**

Se definió que el componente agrícola del Proyecto, tenía como objetivo el de garantizar el aporte y suministro de materia prima para la planta procesadora, mediante la implantación de 730 hectáreas de palmito, la provisión de servicios de asistencia técnica y transferencia tecnológica a los socios de PROASPA, tanto en la implementación de nuevas parcelas como en el incremento de la productividad por hectárea.

• **Desarrollo agroindustrial - empresarial**

El objetivo de este componente se definió en agregar valor a la producción de cogollos de palmito, asimismo, garantizar la comercialización de la materia prima proveniente de las parcelas de los socios de PROASPA, definiéndose como metas del componente el procesamiento de 5 millones de cogollos por año, 1.250.000 de envases de palmito en conserva y 25.000 litros de jugo de cítricos, mediante el establecimiento de un complejo agroindustrial de procesamiento de Palmitos, Pimienta y Cítricos en el Municipio de Chimoré, sin embargo, la línea de cítricos nunca entró en funcionamiento, por falta de materia prima de calidad.

• **Fortalecimiento de las capacidades locales**

Tomando en cuenta que el destino final del Proyecto contempla la transferencia de la Planta Industrial a los beneficiarios (PROASPA), el tercer componente del proyecto estaba destinado a generar las capacidades locales necesarias de manera de garantizar la sostenibilidad y viabilidad del proyecto al final de la intervención, la meta o resultado esperado es una organización fortalecida y con la capacidad de asumir la conducción del proyecto de manera eficaz y eficiente.



Foto 7. Cosecha agrícola de palmito cultivado.

CUADRO 2 MARCO LÓGICO RECONSTRUIDO DEL PROYECTO

	Comp 1: Desarrollo Agrícola, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología. Agrícola	Comp 2: Desarrollo Agroindustrial – Empresarial	Comp. 3: Fortalecimiento de las Capacidades Locales	Indicadores	Fuentes de Verificación	Factores Externos
Objetivo General	<p>Implementar una actividad productiva agrícola-industrial viable y alternativa al cultivo de la coca, capaz de mejorar efectivamente los ingresos de los agricultores, crear nuevas fuentes de trabajo, sustituir importaciones, incrementar el valor agregado y las exportaciones no tradicionales del país¹⁹</p>					
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar y ampliar los sistemas productivos lícitos Agregar valor a la producción alternativa lícita Fortalecer las capacidades humanas locales 					
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Hecáreas de palmito implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> Un complejo agroindustrial implementado y en funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades locales fortalecidas (PROASPA) 	<p>Resultado 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> 730¹⁹ hectáreas de palmito implantadas 150 hectáreas de cítricos implantadas <p>Resultado 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 millones de cogollos año procesados 1.250.000¹ latas y frascos de palmito procesadas y comercializadas <p>Resultado 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> Una asociación civil sin fines de lucro constituida y fortalecida 22 Asociaciones constituidas y fortalecidas 600 socios empoderados y con sus capacidades locales fortalecidas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento y supervisión Encuestas a técnicos y beneficiarios Reportes de PROASPA 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de material vegetal de palmito Compromiso de los beneficiarios Continuidad del apoyo financiero externo
				<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Desarrollo humano 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas, Censos, Instituto Nacional de Estadística Informes de seguimiento y supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> Vigencia de la Ley 1008 Voluntad política Gobierno Paz Social Continuidad del apoyo financiero Paz Social Compromiso de los beneficiarios

¹⁹ Corresponden a las metas globalizadas del Proyecto inicial y las ampliaciones sucesivas.

Actividades	Comp 1: Desarrollo agrícola, asistencia técnica y transferencia de tecnología agrícola	Comp. 2: Desarrollo agroindustrial – empresarial	Comp. 3: Fortalecimiento de las capacidades locales	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos
	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y aplicación de los paquetes tecnológicos Compra y multiplicación del material vegetal certificado Identificación y asistencia técnica para la preparación de las parcelas de los beneficiarios Distribución de las plántulas de palmito Asistencia técnica para la siembra de las parcelas Asistencia técnica para el manejo agronómico 	<ul style="list-style-type: none"> Licitación para la construcción de la infraestructura y equipamiento de la Planta Recepción, calibración y prueba de la infraestructura y equipamiento Puesta en funcionamiento de las líneas de procesamiento Gestión y aprobación de certificaciones ISO, HACCP, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica para la elaboración, tramitación y aplicación de los estatutos de PROASPA y las asociaciones Asistencia técnica en aspectos de fortalecimiento institucional (elección y conformación del directorio) Trámites de Regularización de la propiedad legal de los activos del proyecto Gestiones para lograr la transferencia de la propiedad del Proyecto Conformación de una empresa cooperativa o sociedad anónima Plan estratégico elaborado e implementado 		<ul style="list-style-type: none"> Informes técnicos y de seguimiento 	

b) Actividades desarrolladas

CUADRO 3
ACTIVIDADES DESARROLLADAS²⁰

Comp. 1: Desarrollo agrícola, asistencia técnica y transferencia de tecnología agrícola	Comp.2: Desarrollo agroindustrial – empresarial	Comp. 3: Fortalecimiento de las capacidades locales
PRIMERA ETAPA 1997		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de beneficiarios para realizar la plantación de 100 hectáreas de palmito y 150 hectáreas de cítricos • Preparación de viveros • Siembra en almacigueras • Siembra de semillas pre-germinadas • Distribución de plantines a beneficiarios identificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de terreno • Construcción de infraestructura • Equipamiento de la planta • Pruebas de funcionamiento • Entrega de la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de Convenio de Participación²¹ entre INYPSA y PROASPA
SEGUNDA ETAPA 1999-2002		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica para la plantación de las parcelas • Asistencia técnica para el manejo agronómico • Departamento agrícola realiza supervisión constante a plantaciones de socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan pruebas de funcionamiento en planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones para coordinar firma de de alianza estratégica con Bolhispania • Firma de convenio de contrato de riesgo compartido (Joint Venture) entre Bolhispania S.A. y PROASPA • Elaboración de Estatutos, Reglamentos y actas funcionales de la sociedad • Obtención de Registro comercial, registro Único de Contribuyentes, aprobación de balance de apertura • Se han elaborado un manual de Régimen Interno y un Manual de Procedimientos Administrativos

20. Elaboración propia sobre la base de Informes, documentación de la planta, y encuestas aplicadas a los beneficiarios.

21. Convenio de Participación, entre INYPSA y PROASPA, junio 1997.

TERCERA ETAPA 2002-2007

- Identificación de beneficiarios para realizar la plantación de 650 hectáreas de palmito
- Preparación de viveros
- Siembra en almacigueras
- Siembra de semillas pre-germinadas
- Distribución de plantines a beneficiarios identificados
- Asistencia técnica para la plantación de las parcelas
- Asistencia técnica para el manejo agronómico
- Capacitación a socios de PROASPA en temas productivos
- Compra de propiedad para construcción del Centro de Fortalecimiento Agrícola y Social (CFAS) el año 2004
- Implementación de CFAS (Infraestructura, implantación parcelas demostrativas, huertos madre, viveros, calles, jardines)

- Preparación de términos de referencia para licitación ampliación de obras en coordinación con Viceministerio de Desarrollo Alternativo.
- Preparación de especificaciones técnicas para licitación de ampliación de equipos en coordinación con Viceministerio de Desarrollo Alternativo.
- Participación en procesos de contratación de obras y equipos
- Contratación y ejecución de obras y compra de equipos.
- Pruebas de funcionamiento de equipos instalados.
- Recepción de obras y equipos (capacidad de procesamiento de la Planta 5.000.000 de cogollo año).
- Construcción obras y equipamiento planta de Pimienta.

- Formación de recursos humanos (hijos de socios de agricultores de PROASPA).
- Elaboración y actualización de Manual de calidad bajo el sistema HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control), manual de funciones, reglamento interno para uso de vehículos y motocicleta, código de conducta y ética de la empresa.
- Con el fin de promocionar el palmito se participa en ferias nacionales, Santa Cruz y Cochabamba.
- Se promovió el estudio de cadena productiva de palmito (año 2004).
- A través del Proyecto Fortalecimiento al Viceministerio de Desarrollo Alternativo se ha promovido el estudio de Fortalecimiento FONADAL²² (año 2004), apoyo para la elaboración del documento Estrategia Andina de Desarrollo Alternativo y las reuniones que se realizaron en Bolivia.
- Apoyo para la realización del estudio de la cadena de palmito a través del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico.
- Apoyo a la cadena de palmito a través del fortalecimiento del IBTA /Chapare en producción de plantines.

22. FONADAL:Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo.

c) Resultados alcanzados

**CUADRO 4
RESULTADOS ALCANZADOS**

Comp. 1: Desarrollo agrícola, asistencia técnica y transferencia de tecnología agrícola	Comp. 2: Desarrollo agroindustrial – empresarial	Comp. 3: Fortalecimiento de las capacidades locales
PRIMERA ETAPA 1997		
<ul style="list-style-type: none"> • 100 hectáreas de palmito implantadas • 150 hectáreas de cítricos implantadas • 200 agricultores capacitados en manejo agronómico del cultivo de palmito 	<ul style="list-style-type: none"> • Una planta procesadora de palmito y cítricos construida y equipada con una capacidad productiva de: <ul style="list-style-type: none"> o 500.000 latas/año palmito o 25.000 litros/año jugos cítricos 	
SEGUNDA ETAPA 1999-2002		
		<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa Comercial constituida y fortalecida (BOLHISPANIA S.A.)
TERCERA ETAPA 2002-2007		
<ul style="list-style-type: none"> • 654 hectáreas de palmito establecidas y en producción • Un Centro de Fortalecimiento Agrícola Establecido y en funcionamiento (CFAS) • Una Cadena Productiva (Palmito) apoyada y fortalecida 	<ul style="list-style-type: none"> • Un complejo agroindustrial ampliado y en funcionamiento con capacidad de procesar palmito, cítricos, pimienta, palmitos, piña, etc. • Mas de 3,7 millones de cogollos/ procesados/año • 0,95 millones de latas y frascos de palmito procesados y comercializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Una organización constituida y fortalecida parcialmente (PROASPA) • 29 Asociaciones de productores capacitadas y fortalecidas parcialmente • 795 beneficiarios fortalecidos y capacitados en producción y manejo agronómico • 87 empleos directos generados • Un Viceministerio Apoyado y Fortalecido (VIMDES-ALT)²³ • Un Centro de Investigación y Transferencia tecnológica fortalecido (IBTA/Chapare)²⁴

23. El año 2003, el Viceministerio de Desarrollo Alternativo, recibió fortalecimiento del Proyecto que consistía en equipamiento y capacitación de sus recursos humanos, apoyo para la elaboración de la Estrategia Andina de Desarrollo Alternativo, el financiamiento para el Estudio de Rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo.

24. El año 2005, el Proyecto financió el fortalecimiento institucional del Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria IBTA/Chapare), como apoyo al fortalecimiento de la Cadena del Palmito y la Pimienta.

d) La ejecución presupuestaria

El financiamiento total del Proyecto, en sus diez años de implementación, asciende a la suma aproximada de 4.908.497 dólares americanos, de los cuales el aporte de la AECID representa el 86% del total (US\$ 4.222.739) y el aporte local correspondiente al cofinanciamiento de PROASPA el 14% restante (US\$ 685.758), este monto corresponde principalmente al aporte en materia prima para el funcionamiento de la Planta según se detalla en el Cuadro 5.

Los consultores no han podido acceder a la información financiera que permita establecer el presupuesto por partida de gasto.

CUADRO 5
APORTACIÓN DE LA AECID AL PROYECTO

Subvención	Periodo	Aportación AECID US\$
Subvención inicial ejecutada por INYPSA-CDI		
Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos	Febrero 1997 - Diciembre 1998	724.411,00
Subvención ejecutada por AECID/BOLHISPANIA		
	Febrero 2000 – Febrero 2001	700.000,00
Subvención ejecutada a través del Gobierno de Bolivia		
Ampliación de la Planta Procesadora de Palmito Chimoré – Chapare Fase I	2002 - 2003	173.924,00
Ampliación de la Planta de Palmito Fase II ²⁵	2003-2004	440.450,00
Subvención ejecutada por AECID/BOLHISPANIA		
Ayuda Alimentaria II	Diciembre 2001 – Junio 2003	824.469,50
Ayuda Alimentaria III	Diciembre 2002 – Diciembre 2003	928.284,72
Seguridad Alimentaria I	Noviembre 2003- Mayo 2005	120.000,00
Seguridad Alimentaria II	Enero 2005 - Enero 2006	13.600,00
Apoyo al Plan Nacional de Desarrollo Alternativo	Julio 2005- Abril 2007	144.000,00
Plan de Desarrollo Rural Integral	Julio 2006 – Septiembre 2007	153.600,00
Subvención Total		4.222.739,22

Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes financieros proporcionados por AECID/BOLHISPANIA/2007.

25. Se ha estimado a una tasa de cambio de 1 US\$ = 7,75 Bs.

**CUADRO 6
COFINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

Subvención	Período	Aportaciones (US\$)	
		AECID	PROASPA ²⁶
Subvención inicial ejecutada por INYPSA-CDI			Total
Proyecto Agrícola e Industrial de Palmito y Cítricos	Febrero 1997 - Diciembre 1998	724.411,00	343.775,00
			1.068.186,00
Subvención ejecutada por AECID/BOLHISPANIA			
Ayuda Alimentaria I	Febrero 2000 – Febrero 2001	700.000,00	
			700.000,00
Subvención ejecutada a través del Gobierno de Bolivia			
Ampliación de la Planta Procesadora de Palmito Chimoré – Chapare Fase I	2002-2003	173.924,00	156.227,00
Ampliación de la Planta de Palmito Fase II ²⁷	2003-2004	440.450,00	185.756,00
			626.206,00
Subvención ejecutada por AECID/BOLHISPANIA			
Ayuda Alimentaria II	Diciembre 2001 – Junio 2003	824.469,50	
			824.469,50
Ayuda Alimentaria III	Diciembre 2002 – Diciembre 2003	928.284,72	
			928.284,72
Seguridad Alimentaria I	Noviembre 2003- Mayo 2005	120.000,00	
			120.000,00
Seguridad Alimentaria II	Enero 2005 - Enero 2006	13.600,00	
			13.600,00
Apoyo al Plan Nacional de Desarrollo Alternativo	Julio 2005- Abril 2007	144.000,00	
			144.000,00
Plan de Desarrollo Rural Integral	Julio 2006 – Septiembre 2007	153.600,00	
			153.600,00
Subvención Total		4.222.739,22	685.758,00
		86 %	14 %
			100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes financieros proporcionados por AECID/BOLHISPANIA/2007.

26. Incluye el aporte de los terrenos de la planta de Palmito, Pimienta y CFAS.

27. Se ha estimado a una tasa de cambio de 1 US\$ = 7,75 Bs.

