

EVALUACION FINAL

PROYECTO UNO/BOL/038/DCP- AD/BOL/05/179

PROYECTO MANEJO INTEGRAL DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL
TROPICO DE COCHABAMBA Y YUNGAS DE LA PAZ

BOLIVIA

Johnny Mantilla
EVALUADOR

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNODC

Vienna

Disclaimer

Independent Project Evaluations are scheduled and managed by the project managers and conducted by external independent evaluators. The role of the Independent Evaluation Unit (IEU) in relation to independent project evaluations is one of quality assurance and support throughout the evaluation process, but IEU does not directly participate in or undertake independent project evaluations. It is, however, the responsibility of IEU to respond to the commitment of the United Nations Evaluation Group (UNEG) in professionalizing the evaluation function and promoting a culture of evaluation within UNODC for the purposes of accountability and continuous learning and improvement.

Due to the disbandment of the Independent Evaluation Unit (IEU) and the shortage of resources following its reinstatement, the IEU has been limited in its capacity to perform these functions for independent project evaluations to the degree anticipated. As a result, some independent evaluation reports posted may not be in full compliance with all IEU or UNEG guidelines. However, in order to support a transparent and learning environment, all evaluations received during this period have been posted and as an on-going process, IEU has begun re-implementing quality assurance processes and instituting guidelines for independent project evaluations as of January 2011.

Principales hallazgos.

Relevancia del Proyecto

Los problemas que deben ser allanados por el Proyecto, se deben al uso irracional de los suelos y de la floresta con consecuencias en el medio ambiente y en la biodiversidad. Para la solución buscada el proyecto ha sido pertinente y su importancia se justifica en su propia naturaleza, objetivos y componentes.

Realización del objetivo del Proyecto

Del análisis del objetivo central del Proyecto se deriva lo siguiente: Primero, la preservación y el uso sostenible de los recursos forestales está en proceso; segundo, la adopción de una cultura sostenible por la población valorando los recursos naturales se está haciendo efectiva; tercero, la generación de ingresos y empleos a través de una actividad forestal con la participación de los agricultores y las entidades locales se demuestra con sus indicadores respectivos.

Alcance de los Resultados del Proyecto

En general los resultados de sus cinco componentes han sido logrados, sobre todo aquellos de mayor importancia estratégica. Particularmente, los componentes uno y cuatro han contribuido en el alcance del objetivo estratégico.

Componente 1: "Desarrollo forestal Sostenible como un medio para reemplazo de la producción de la coca con cultivos lícitos y asegurar las áreas de no expansión".

En este componente, se han preparado e implementado planes de manejo forestal, de plantaciones forestales favoreciendo en las dos regiones a más de 4.500 familias, cuya participación activa ha permitido la elaboración de planes de manejo forestal en 8.717 ha, la plantación con especies forestales en 2.091 ha. A estos logros, se añade la ampliación de cultivos de seguridad alimentaria y comerciales, bajo sistemas agroforestales en 3.154 ha. El movimiento generado con estas actividades ha permitido la creación de 2.580 puestos de trabajo y un intercambio en el mercado de productos salidos de estas plantaciones por un valor superior a 14 millones de dólares.

Las cifras arriba mencionadas, muestran la efectiva contribución del componente a la preservación y uso sostenible de los recursos naturales de las regiones en mención, y a un cambio cultural.

Componente 2 Áreas Protegidas

Se ha previsto la protección de áreas protegidas con participación interinstitucional para la planificación y ejecución de acciones que resulten en la solución de conflictos de las áreas protegidas generados por la normativa, que no siempre es concordante con la realidad del contexto de estas áreas.

Se estima que las diferentes actividades (elaboración de normativas, construcción de infraestructura de control, micro proyectos de aprovechamiento de la biodiversidad) han contribuido en la construcción y aplicación de mecanismos para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y obviamente en el alcance del objetivo estratégico

Componente 3 Manejo de suelos y aguas

Para paliar los efectos del mal uso de tierras, han sido previstas las actividades principales: Recuperación y Manejo de suelos; Manejo integral de cuencas para conseguir en ambas regiones la recuperación de suelos y aguas en 300 ha, y elaborar 5 estudios de cuencas para reconocer su estado y recomendar su manejo.

El éxito del Proyecto ha sido fruto de su credibilidad ganada en los niveles de la gobernabilidad local y de la sociedad civil organizada. Esta ha sido conseguida: Por la existencia de un equipo de campo altamente competente y por su organización descentralizada. Al mismo tiempo, ha favorecido la flexibilidad de la estrategia de intervención para adaptarse a las condiciones difíciles de su medio de actuación y a las particularidades de cada región.

Principales problemas

Es de hacer notar que el presupuesto y duración del Proyecto han sido inciertos, haciendo difícil el avance de su planificación. La modificación de presupuesto y de la disponibilidad de tiempo del equipo del Proyecto han suscitado problemas en el seguimiento de los planes de manejo forestal, los que han sido agravados por la falta de compromiso de sus usuarios y de las entidades oficiales.

Adicionalmente, se verifica la falta de información sobre el uso real y valor comercial de productos de algunas especies usadas en las plantaciones forestales, aspecto importante para continuar con el tótem de plantaciones forestales con fines comerciales.

En los Yungas la consolidación de las organizaciones (uniones, etc.) está aún en proceso para ser autogestionarias. En general en esta región las acciones son embrionarias.

Acciones recomendadas

1. Estudiar el comportamiento de los sistemas de producción para conocer la eficiencia y la eficacia económica financiera de los sistemas productivos modificados por el Proyecto.
2. Revisar los acuerdos establecidos por medio de cartas de entendimiento en función de los resultados y de la importancia de los productos obtenidos para proyectos futuros y usuarios potenciales, así como para garantizar la sostenibilidad de los legros del Proyecto.
3. Hacer una evaluación de los resultados alcanzados en los Yungas de La Paz, en función de la disponibilidad presupuestaria para asegurar la sostenibilidad del funcionamiento de las uniones Sumac Café y ARPEA y la conclusión de las plantaciones de café que deberán estar establecidas en agosto.
4. Definir con la Dirección Forestal del Ministerio de Desarrollo Rural (que reemplaza a la Superintendencia Forestal) el estado actual y futuro de los planes de manejo forestal realizado con los grupos étnicos locales, para así determinar el destino del aserradero, y otros que le deberá ser dado.
5. En función, de las conclusiones de esta evaluación y de las acciones consensuadas se recomienda enfáticamente preparar la continuación del Proyecto en esta región, destacando el apoyo a las instituciones nombradas y a otras con potencial para continuar los objetivos trazados para esta fase.

Conclusiones

No obstante que, el Proyecto se ha destacado por su rendimiento, tanto en su organización, como en su intervención; por la naturaleza misma de los procesos de manejo de los recursos forestales, de la participación de sus beneficiarios y del mismo ambiente institucional su objetivo no ha podido ser alcanzado, empero, ha logrado articular y desatar un proceso para la consecución de dicho objetivo, por lo que necesita de un período adicional.

Por el estado avanzado del proceso, el Proyecto ha contribuido en la materialización de la estrategia de desarrollo alternativo de la ONUDD, generando condiciones y propuestas concretas para mejorar la economía familiar y reducir los espacios y oportunidades para la ampliación de las áreas de cultivos de coca.

INDICE

	Pagina
I. Introducci6n	1
A. Antecedentes	
B. Prop6sito y alcance de la evaluaci6n	3
C. Modalidades de la ejecuci6n del Proyecto	3
D. Metodologia de la evaluaci6n	5
E. Limitaciones de la evaluaci6n.	5
II. An3lisis y principales hallazgos	5
A. Relevancia del Proyecto	5
B. Realizaci6n del objetivo del Proyecto	6
C. Alcance de los Resultados del Proyecto	8
C.1 Desarrollo forestal Sostenible como un medio para reemplazo de la producci6n de la coca con cultivos licitos y asegurar las areas de no expansion.	9
1. Resumen del Componente	9
2. Examen de los resultados	9
2.1 Indicador del Resultado 1.1 Familias que reciben asistencia del Proyecto	
2.2 Indicador del resultado 1.2 Superficie de areas con manejo forestal.	9
2.3 Indicador del Resultado 1.3 Superficie con plantaciones forestales.	10
2.4 Indicador del Resultado 1.4 Ampliaci6n de areas con cultivos de seguridad alimentaria y comerciales, bajo sistemas agroforestales.	12
2.5 Indicador del Resultado 1.5 Valor de venta per mayor de productos forestales y agroforestales.	14
2.6 Indicador del Resultado 1.6 Puestos de trabajo creados dentro y fuera de la finca	15
3. Contribuci6n del componente en el obtenci6n del Objetivo estrategico	16
C.2 Componente Areas Protegidas . . '	17
1. Resumen del Componente	17
2. Examen de los resultados	
3. Contribuci6n del componente en el obtenci6n del Objetivo estrategico	18
C.3 Componente Manejo de suelos y aguas	18
1. Resumen del Componente	18
2. Examen de los resultados	19
2.1 Indicador del Resultado 3.1 Superficie con suelos degradados en proceso de recuperaci6n	19
2.2 Indicador del Resultado 3.2. Cuencas con estudios integrales de manejo	19
3. Contribuci6n del componente en la obtenci6n del Objetivo estrategico	20
C.4 Componente Fortalecimiento Institucional	20
1. Resumen del Componente	20
2. Examen de los resultados	21
2.1 Indicador del Resultado 4.1 Organizaciones graduadas y con capacidad institucional aut6noma	21

2.2	Indicador del Resultado 4.2. Acuerdos institucionales y alianzas estrategicas establecidas	23
3.	Contribuci6n del componente en la obtenci6n del Objetivo estrategico	23
	C.5 Componente Comunicaci6n y Difusi6n	24
1.	Resumen del Componente	24
2.	Examen de los resultados	24
2.1	Indicador del Resultado 5.1 Informes, documentos, estudios tecnicos y analiticos publicados	25
2.2.	Indicador del Resultado 5.2. Personas capacitadas en temas de producci6n sostenible	25
2.3.	Indicador del Resultado 5.2. Alumnos de los nucleos escolares participan del Programa de Educaci6n Ambiental	25
3.	Contribuci6n del componente en la obtenci6n del Objetivo estrategico	25
	D. Manejo y arreglos institucionales, y restricciones	25
	D.1 Relacionamiento Institucional	26
	D.2 Apropiaci6n del Proyecto	26
	D.3 Apoyo de la ONUDD	27
	D.4 Monitoreo de la implementaci6n del Proyecto	27
	D.5 Principales restricciones y problemas	28
1.	Relacionados con el Documento del Proyecto	28
2.	Relacionados con la reducci6n del presupuesto	28
3.	Relacionados con la ejecuci6n de los planes de manejo	29
4.	Relacionados con los cambios en el ambiente politico	29
	III. Productos, Impacto y Sostenibilidad	29
	A. Productos (efectos)	29
1.	Efectos en la difusi6n de la oferta del Proyecto	29
2.	Efectos en la organizaci6n de las uniones, asociaciones y en la generaci6n de empleo licito	30
3.	Efectos en los sistemas de producci6n	30
4.	Efectos en la transferencia de conocimientos a las organizaciones campesinas y centros de estudios	31
5.	Efectos en el fortalecimiento institucional de los municipios	31
	B. Impactos	32
	C. Sostenibilidad	32
	IV. Lecciones aprendidas	32
	A. Enfoque socio ambiental	32
	B. Grupos de beneficiaries	33
	C. Instituciones	33
	D. Los procesos de intervenci6n	34
	E. Fortalecimiento y coordinaci6n institucional	34
	F. Razones de exito de la puesta en marcha del Proyecto	34
	G. Presupuesto	35
	Buenas practicas	36
1.	Planificaci6n de la ejecuci6n del Proyecto	36

2. Ejecución del Proyecto	36
V. Recomendaciones	36
A. Temas abordados durante la evaluación	36
B. Acciones recomendadas	37
1. Estudiar el comportamiento de los sistemas de producción	37
2. Hacer una reflexión sobre la información dispuesta por la Superintendencia Forestal	37
3. Revisar los acuerdos establecidos por medio de cartas de entendimiento	38
4. Hacer una evaluación de los resultados alcanzados en los Yungas de La Paz y formula una fase de ampliación.	38
VI. Conclusiones	39



- Cuadro 1 Resultados, logros e indicadores del proyecto I-79
- Cuadro 2 logros e iudicador componeute 2
- Cuadro3 Incremento de metas a mayo 2009 para compoueute 1 Desarrollo Forestal y sus resultados proyectados
- Cuadro 4 Numero de familias participantes
- Cuadro5 Valor de ventas (000.U.S.\$)
- Cuadro6 No. De empleos creados
- Cuadro7 Situacion de resultados 2
- Cuadro8 Incremento de metas a mayo 2009 para compouente 3 Mauejo de Suelos y Aguas y sus resultados
- Cuadro 9 Iucremeuto de metas a mayo 2009 para componente 4 Fortalecimiento Institucional
- Cuadro 10 Incremento de metas a mayo 2009 para componente 5 Comunicacion y difusion

ACRONIMOS

PNDA	Plan Nacional de Desarrollo Alternative
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
AID	Agencia Internacional de Desarrollo
PDAR	Programa de Desarrollo Alternative Regional
DIRECO	Dirección Nacional de la Coca
UNAFOR	Unión de Asociaciones Forestales
PUMA	Fundación Puma Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente
ACDI-VOCA	Agriculture Cooperative Development International Volunteers in Overseas Cooperative Assistance
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
TCO's	Tierras comunitarias de origen
POAF	Plan Operativo de Aprovechamiento Forestal

I. Introducción

A. Antecedentes

El proyecto AD/BOL/97/C23 que tuvo inicio en 1997 ha implementado actividades de manejo forestal y agroforestal en las regiones del Trópico de Cochabamba y los Yungas del Departamento de La Paz, con el objetivo de contribuir a la reducción de producción de coca, cuyo excedente es usado para la fabricación de cocaína, identificando y fomentando la difusión de fuentes alternativas de ingreso.

En síntesis, este proyecto ha promovido con éxito la difusión de sistemas de manejo de bosque natural, de agroforestería y la instalación de cadenas de producción a través de la formación de asociaciones de productores en diferentes rubros. No obstante el éxito de este proyecto y de sus innovaciones desarrolladas, se consideró necesario iniciar una fase de continuación para la consolidación de la gestión forestal promovida, así como para la protección de los recursos forestales procurando una mayor participación de las organizaciones productivas, de los Gobiernos Municipales, de sus mancomunidades, Prefecturas y otras entidades estatales.

Para continuar con la anterior fase, el Proyecto fue diseñado en 2005, cuando concluía un periodo gubernamental, y que inicia con uno nuevo que tiene una política diferente que la precedente, tanto de control de la coca como de erradicación/reducción, e incluso de desarrollo alternativo integral.

El objetivo del proyecto ha estado orientado para contribuir en la preservación y en el uso sostenible de los recursos naturales en el Trópico de Cochabamba y de los Yungas de La Paz, bajo una cultura sostenible adoptada por la población valorando los recursos naturales con activa participación de los agricultores y las entidades locales.

Para alcanzar este resultado han sido identificados cuatro componentes: Desarrollo forestal; Áreas protegidas; Conservación de suelos y aguas y Fortalecimiento institucional. Para cada componente han sido propuestos indicadores de avance para medirlo cuantitativamente, y se deduce para dar pautas que permitan calificar cualitativamente el estado de ejecución.

Se espera que con la instrumentación de esos componentes se consigan los resultados siguientes: Incremento de la superficie aprovechada bajo manejo forestal; Plantaciones forestales a mayor escala en desarrollo; Fortalecimiento de la cadena forestal para la generación de mayor valor agregado con la transformación primaria, secundaria, etc., Familias con mayor ingreso; Generación de puestos de trabajo; Áreas protegidas cumpliendo servicios ambientales; Cuencas del Trópico de Cochabamba bajo manejo; Adopción de las actividades del Proyecto por instituciones públicas y privadas.

Los criterios que fueron aplicados para la selección de las áreas específicas de trabajo para ambas regiones son: Áreas con potencial forestal para su manejo, Áreas susceptibles de degradación, Áreas donde se realizaron procesos de erradicación de cultivos de coca para crear condiciones para su sustitución con la producción de productos alternativos.

El grupo meta, está compuesto por beneficiarios indirectos, directos e institucionales. Al primero pertenecen aquellos que han recibido asistencia del Proyecto C23. Los segundos son las familias nuevas que serán incorporadas por el Proyecto y el tercero precede de instituciones públicas y privadas que se beneficiarán por medio de procesos de capacitación y fortalecimiento institucional.

Para llevar a cabo sus actividades el Proyecto ha establecido las siguientes líneas estratégicas:

- La generación de sinergias entre diferentes proyectos que intervienen bajo el marco institucional del PNDA 2004-2008 para implementar acciones que conduzcan al establecimiento de cadenas productivas, tales como el desarrollo de ofertas tecnológicas, de investigación, capacitación. Específicamente, se proyecta la coordinación con el proyecto Forestal de la Mancomunidad de los Trópicos de Cochabamba y con otros proyectos financiados por la UNODC y por la AID.
- Particularmente, para Los Yungas de La Paz, se establece que el Proyecto debe ser implementado bajo el concepto de áreas libres de coca y que deberá coordinar con el PDAR y DIRECO para intervenir en áreas certificadas y prestar apoyo en base de sus potencialidades productivas en los Municipios de La Asunta, Palos Blancos y Caranavi.
- Para el trópico de Cochabamba esta previsto asistir por 18 meses a las familias beneficiadas en el anterior proyecto, por tanto debe parar su intervención en el área de Bosque de Uso Múltiple (BUM) para concentrar sus esfuerzos en las áreas protegidas, TCOs, y bosque de producción forestal permanente. Así el proyecto define su área de acción en los municipios de Villa Tunari, Puerto Villarroel, Entre Ríos y Shinaota.
- Para las áreas seleccionadas ha sido definida una estrategia particular para cada componente. En todos los casos, la promoción de la participación local, la sostenibilidad, el apoyo integral para el desarrollo de una cadena productiva son conceptos que orientan la estrategia.

Se observa una relación lógica entre su objetivo, resultados y componentes con su estrategia de actuación. Sin embargo se denota la existencia de supuestos en el enunciado de estos elementos.

La formulación del objetivo (El Proyecto contribuye a la preservación y uso sostenible de los recursos naturales de Cochabamba y de los Yungas de La Paz, bajo una cultura de uso sostenible, adoptada por la población valorando los recursos naturales y generando ingresos y empleos a través de una actividad forestal sostenible con activa participación de los agricultores y las entidades locales) adolece por ser una declaración larga y más que todo con carácter de intención y cuya hipótesis se dificulta para su comprobación mediante el examen de los resultados esperados del Proyecto, por lo que se necesita efectuar un análisis particular de este enunciado.

Particularmente llama la atención la frase "bajo una cultura de uso sostenible", puesto que los indicadores propuestos para medir el alcance del objetivo son meramente cuantitativos y no cualitativos para calificar el carácter de la cultura de uso sostenible y de sus atributos se orientarían a mejorar su comprensión. Siendo un proyecto de desarrollo alternativo se entiende que sus objetivos deberían estar relacionados con un cambio de visión y de mejoramiento de comportamiento (ético, social y productivo) de los agricultores en relación a sus sistemas de producción. Se supone que el contenido que se quiere explicar con la "cultura de uso sostenible" tiene vinculación con este cambio de visión y de comportamiento.

En vista que el Proyecto debería recibir en calidad de transferencia del Proyecto AD/BOL/97/C23 equipo no fungible, muebles y otros, su presupuesto en sus rubros consiguientes debería haber sido aliviado, para así reducir su monto asignado. Es posible que con un presupuesto más modesto y sin recortes, el Proyecto hubiera sido ejecutado sin contratiempos.

B. Propósito y alcance de la evaluación

Este ejercicio está previsto en el Documento de Proyecto y cuya realización debería ser concretada seis meses antes de la conclusión del Proyecto, con el propósito de examinar su ejecución para recoger información de base, para una posterior reflexión sobre los resultados obtenidos, estrategias utilizadas, con el fin de tener un referente para la formulación de un nuevo proyecto que capitalice los resultados y logros obtenidos en cada uno de los cinco componentes desarrollados.

Se observa que la evaluación considera el periodo Enero 2006 – Marzo 2009 y toma en cuenta principalmente los aspectos técnicos y de gestión del Proyecto. Por tanto, se deben identificar los componentes de mayor aceptación por la población objetivo y de aquellos que han producido un mayor impacto en términos de ingreso y mejoramiento de los niveles de vida de las familias de los agricultores. Por otra parte, se tomará con debida importancia la estructura institucional del Proyecto, particularizando los cuellos de botella que han afectado su desarrollo, para así determinar la eficiencia en relación a su área geográfica de intervención y de la implementación de sus componentes, sub componentes y actividades.

C. Modalidades de la ejecución del Proyecto

La organización del Proyecto se concentra en una estructura interna formada por personal técnico y administrativo contratado especialmente para su ejecución. Por tanto, esta organización se distingue del comité organizativo de los proyectos de cooperación, en los cuales se prevé un equipo responsable designado y contratado por las agencias de ejecución y de otro de contraparte nacional dependiente de una determinada entidad de gobierno.

Bajo esta estructura se organiza un organigrama (Anexo 3) compuesto por una dirección que está bajo la responsabilidad de un asesor técnico principal y de un director nacional. El primero funciona como responsable de la gestión financiera y de la codirección técnica y administrativa. El segundo, se encarga del relacionamiento institucional y contribuye con la gestión del Proyecto.

La coordinación entre las dos regiones está a cargo de dos coordinadores destinados en las áreas de intervención en el campo. Esta coordinación está asistida por equipos técnicos situados en los núcleos formados en los municipios donde el Proyecto actúa, quienes asisten a la actuación de promotores de campo en sus comunidades y que son seleccionados por sus autoridades.

Para la gestión administrativa ha sido formada una sección y otra para la gestión técnica encargada de asistir a los coordinadores de campo. Esta sección compuesta por un equipo técnico especializado que conforman diferentes unidades: forestal, áreas protegidas, conservación de suelos y de aguas, fortalecimiento institucional, comercialización, seguimiento, comunicación y difusión.

Por su carácter organizativo, el Proyecto se ha visto beneficiado para disponer de un gran margen de maniobra en el campo, de medios y condiciones que le han facilitado su implementación táctica, puesto que no dependía de las disposiciones, medios y voluntad institucional de la contraparte oficial, factores que normalmente inciden de forma positiva o negativa en el desarrollo de un proyecto.

En vista de las diferencias sociales, ecológicas que existen entre las dos regiones de intervención y de los antecedentes relacionados con la intervención del Proyecto C23 y de otros vinculados con el desarrollo alternativo, la implementación del Proyecto en estas

regiones ha sido orientada por estrategias diferenciadas. Aunque estas tienen un tronco común definidos por los componentes previstos en el documento de proyecto.

Las formas de colonización han sido dadas por procesos diferentes en estas regiones y debido a sus características ecológicas también las formas de producción han diferido, ocasionando rasgos diferenciados en la organización social y de la gobernabilidad local.

Además, en la región del Trópico de Cochabamba por el aumento del cultivo de coca y por existir un alineamiento gremial en relación a este cultivo, los programas de desarrollo alternativo con sus proyectos de intervención han sido más antiguos, más sostenidos y con fuerte impacto socio económico. El concepto central de la estrategia de estos programas era el compromiso para beneficiar al grupo objetivo y trabajar con los que estaban dispuestos al cambio de cultivos y que tengan actitudes emprendedoras. En cuanto que, en las áreas de actuación del Proyecto seleccionadas en los Yungas de La Paz, este concepto estratégico no ha sido implementado con la intensidad del Trópico de Cochabamba.

El último aspecto ha incidido para que en el Trópico de Cochabamba los proyectos de desarrollo alternativo y comprendido el C23 se desarrollen al margen de la gobernabilidad local (Confederaciones, Federaciones, Mancomunidad principalmente) insertando en sus procesos individualmente a los participantes sin venir de sus sindicatos, con el fin de formar asociaciones, uniones de productores aglutinados en torno de un rubro productivo para incorporarlos en el funcionamiento de cadenas productivas. Si bien la lógica económica de este aspecto se justifica, pero ha sido observado por la gobernabilidad local provocando recelos que se han traducido en fuertes conflictos.

La inserción del Proyecto en los Yungas ha sido diferente, puesto que en este medio no habla los antecedentes comentados. La estrategia de inserción ha sido la de preparar planes operativos con la participación de los miembros de los sindicatos siguiendo la lógica económica explicada (formación de uniones productivas, instalación de cadenas productivas, etc.) para después validarlos con las federaciones, confederaciones y con los municipios.

A pesar de problemas financieros, que serán analizados en el párrafo correspondiente, el Proyecto ha conseguido un equilibrio en el logro de sus resultados y que fueron modificados en el Acuerdo Modificado Financiero (Modificación No.4, Acuerdo de Financiamiento 511-G-00159-00 suscrito entre USAID-ONUDD). En este acuerdo, se establece una reducción de sus metas originales, aspecto que será analizado posteriormente para saber su influencia en la obtención del objetivo. Empero, es preciso señalar, que a pesar de haberse volcado enteramente a los Yungas de La Paz, tal como ha sido indicado por este acuerdo, el Proyecto sufre un debilitamiento en su organización y eficiencia.

Esta hipótesis se basa de ciertas premisas, que se derivan de algunas consideraciones que debería ser reflexionadas, tales como:

- No se ha considerado las características ecológicas y físicas de los Yungas que hacen que el desarrollo del componente uno sea difícil, y por otro lado se debería haber estimado que en esta región se han verificado percances climáticos durante el primer año del Proyecto.
- Por esto, otro tipo de acciones se debería haber previsto, como la necesidad de conservar el puesto del coordinador de campo, de ampliar más la presencia del equipo técnico, de forma que casi en su totalidad este presente en los Yungas y dejando en funcionamiento de una unidad de enlace en La Paz.
- Además, en la modificación presupuestaria mencionada, solo se hace un recorte de las metas y un cambio de estrategia para el repliegue del Proyecto en La Paz, sin

considerar la necesidad de garantizar una excelencia en la calidad de los productos esperados tanto en el Tropicó de Cochabamba, como en los Yungas. En el primer caso (Tropicó de Cochabamba), se debería haber contemplado la calidad de la organización de las uniones y asociaciones, y en el segundo (los Yungas) se debería haber tomado en cuenta este aspecto y la necesidad de concluir con el análisis técnico y social de algunos modelos implementados que tienen relevancia para estructurar modos de producción acordes con el espíritu del desarrollo alternativo.

D. Metodología de la evaluación

La metodología usada ha sido basada en las técnicas de observación y análisis de los métodos de reconocimiento rápido rural participativo. Por tanto, en una primera etapa se han realizado entrevistas con los responsables de las agencias de ejecución y de financiamiento, con las autoridades del Vice ministerio de la Coca y desarrollo Integral, con la Dirección Forestal del Ministerio de Desarrollo Productivo y de Tierras, así como proyectos (ARCO, CETEFOR) y prefecturas, con el fin de conocer su visión sobre las actividades del Proyecto. En una segunda etapa, se han realizado entrevistas de campo, las cuales han sido cotejadas con la información provista por el Proyecto (planes operativos, informes anuales, acuerdos, documento de proyecto, actas, revisiones de presupuesto, material de divulgación), durante la segunda etapa se ha efectuado una triangulación de la información para validar las diferentes conclusiones, las que han sido discutidas con los responsables del Proyecto, con el fin de conseguir más aportes para la evaluación.

E. Limitaciones de la evaluación.

La evaluación ha recibido todo el apoyo pertinente y solicitado en cuanto se refiere a la provisión de documentación, información verbal, arreglo de las entrevistas de campo y en la ciudad, apoyo logístico. En general, no ha habido contratiempos, el único ha sido el accidente en el campo que ha sufrido el evaluador ocasionándole daños en su pie derecho, lo que le ha obligado a posponer por una semana su última visita de campo, en vista que debía estar inmovilizado por este lapso de tiempo. Este aspecto, ha influido en el atraso de una semana para la entrega del informe de evaluación.

Además, se observa que la misión de evaluación es unipersonal, por tanto y en razón de la complejidad del Proyecto por su multidisciplinariedad era necesario el concurso de un evaluador adicional para cotejar las diferentes percepciones sobre los resultados observados.

Finalmente, se menciona la falta de tiempo para hacer una observación cabal e independiente en el campo, principalmente de los procesos de implementación de los planes de manejo y de las organizaciones, por lo que es difícil inferir conclusiones concretas sobre la calidad, oportunidad y sostenibilidad del manejo forestal y sobre todo de algunas organizaciones del Tropicó de Cochabamba.

II. Análisis y principales hallazgos

A. Relevancia del Proyecto

Los problemas que deben ser allanados por el Proyecto, se deben al uso irracional de los suelos y de la foresta con consecuencias en el medio ambiente y en la biodiversidad. Se conjetura que este mal uso proviene de la ocupación de suelos situados más allá de la

frontera agrícola y del incremento en superficie de los cultivos de coca, que además ponen en riesgo los logros alcanzados en los últimos años en la erradicación de este cultivo.

Ante este problema, la puesta en marcha de un proyecto, como este, es de urgencia y en la práctica ha demostrado ser importante para contribuir en su solución.

Esta aseveración, se sustenta en la propia naturaleza del Proyecto, de sus objetivos y componentes, principalmente en sus resultados logrados. Gracias a estos, se incrementa la actividad agrícola de productos ilícitos con buen valor de mercado, se intenta frenar la deforestación y la explotación irracional del recurso, poniendo trabas con la implementación de planes de manejo y se pone en proceso un cambio de comportamiento y de visiones respecto al uso del suelo y del aprovechamiento del bosque, de manera que los beneficiarios del Proyecto ponen su oferta en un plano complementario a los cultivos de coca, para incorporarla en sus modos y sistemas de producción como prioritaria para la acumulación y capitalización del patrimonio familiar.

Este proceso, de cambio va acompañado de una mejor utilización de suelos, agua y bosque con un impacto positivo en la conservación del medio ambiente.

Los aspectos técnicos, económicos y sociales abordados por el Proyecto en sus cuatro componentes han sido desarrollados unos con éxito y otros con menor éxito, creando la base para la elaboración de un modelo que ha servido de orientación para otros proyectos de la Región Andina, y que puede ser un referente para proyectos similares en condiciones ecológicas, socioeconómicas afines con las del área de intervención. De hecho, un proyecto recientemente instalado en el Trópico de Cochabamba ha tomado como referente técnico los modelos agroforestales y forestales desarrollados por el Proyecto y existe la intención del Gobierno para sistematizarlos y divulgarlos en mayor escala.

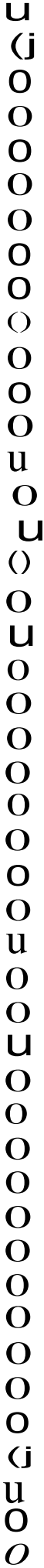
A pesar de constituirse en un referente, el Proyecto no ha podido aún sistematizar sus experiencias para situarlas en un marco amplio analítico, el cual debería ser construido haciendo una interpretación teórica de los resultados del Proyecto generados por su práctica empírica en el terreno, de manera que sirva para diseñar y aplicar programas sostenibles de desarrollo alternativo en condiciones similares y para que sea una referencia teórica comprobada por la práctica, para la elaboración de políticas de desarrollo alternativo¹.

B. Realización del objetivo del Proyecto

El objetivo central del Proyecto está definido: "Contribuir a la preservación y uso sostenible de los recursos forestales naturales en el Trópico de Cochabamba y de los Yungas de La Paz, bajo una cultura sostenible, adoptada por la población valorando los recursos naturales y generando ingresos y empleo a través de una actividad forestal sostenible con activa participación de los agricultores y las entidades locales". De este enunciado se pueden derivar tres elementos de análisis para examinar el grado de cumplimiento del objetivo central del Proyecto.

Supuestamente, el primero sería la preservación y el uso sostenible de los recursos forestales; el segundo, la adopción de una cultura sostenible por la población valorando los recursos naturales; el tercero, la generación de ingresos y empleos a través de una actividad forestal con la participación de los agricultores y las entidades locales.

¹ Ver Estrategia para el periodo 2008-2011 de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Esfera de resultados 3.4 Desarrollo Alternativo: 3.4.2, 3.4.3)



Basado en este desglose, se estima el alcance del Proyecto y de sus componentes:

En relación con la preservación y el uso sostenible de los recursos forestales, su cumplimiento se derivaría de la superficie intervenida con planes de manejo de bosques, implementación de sistema agroforestales y de plantaciones, así como de las superficies que han sido sometidas a tratamientos de sus suelos. Sin embargo, la estimación del cumplimiento del objetivo central con su indicador, de arden cuantitativo, reflejarla parcialmente la realidad, puesto que debe estar acompañado de otros indicadores que indiquen la calidad del manejo de las diferentes áreas intervenidas con planes de manejo forestal, plantaciones, etc.

En cuanto la adopción de una cultura sostenible por la población valorando los recursos naturales no existe ningún indicador, sin embargo se infiere que este objetivo está relacionado con un cambio de comportamiento, de visiones, tal cual fue explicado precedentemente.

Finalmente, el vinculado con la generación de ingresos y empleos a través de una actividad forestal con la participación de los agricultores y de las entidades locales tienen un indicador concreto, el cual es apoyado por otro que indica el valor de ventas por mayor de productos forestales.

Basado en estos supuestos, se concluye:

- Que la preservación y el uso sostenible de los recursos forestales es un proceso que está en marcha y aun no está concluido, a pesar de haber sido manejado un espacio de 8.717 ha, con planes de manejo, otro de 2.091 ha con plantaciones forestales y 3.154 ha con plantaciones agroforestales y 129 ha de recuperación de suelos, haciendo un total de 14.081 ha
- Que el manejo de los bosques para que sea sostenible con poblaciones rurales debe hacer parte de un proceso acompañado de cambios de actitudes y de comportamiento; por tanto el Proyecto ha contribuido para que se inicie la adopción de una cultura sostenible apoyado con un proceso dinámico que está creando y promoviendo nuevas actitudes, prácticas y visiones, las que están favoreciendo, además del manejo forestal, el desarrollo de las plantaciones forestales y agroforestales.
- La apropiación de las prácticas introducidas y un cambio de actitud en relación al manejo de los recursos y del cultivo de la coca. Esto se deduce de la observación de las parcelas forestales y agroforestales visitadas y por los diálogos sostenidos por los beneficiarios del Proyecto.
- A pesar, de los problemas analizados en el párrafo correspondiente, que están ocurriendo en el manejo de los bosques, el Proyecto con sus cuatro componentes (especialmente con el primero) ha contribuido (provocando el arranque de un proceso de cambio de cultura basado en la producción de productos ilícitos, en la captación de mano de obra destinada a la coca para orientarla a esta producción y aumentando los ingresos de los participantes). para generar resultados en correspondencia con la Estrategia para el periodo 2008-2011 de la ONUDOC.
- Que tratándose el manejo sostenido de los recursos y el cambio de comportamiento de un proceso que está regido por el poder catalizador del Proyecto y por otras variables, se necesita más tiempo que el previsto, para que organice un proyecto de una duración mínima de 15 a 20 años, para concretar este fin y que esté en correspondencia con esta estrategia.

En resumen, las bases están consolidadas para implementar acciones futuras para consolidar el alcance del objetivo.

C. Alcance de los Resultados del Proyecto

En este acápite se examinan los resultados del proyecto 179 por componente considerando los indicadores de cada uno de estos revisados en el documento: "Acuerdo Financiero Modificado"

Cuadro 1 Resultados, logros e indicadores del proyecto 1-79

Resultado N°	Indicador de Resultado	Meta 2009	Logros marzo 09
Componente 1 Desarrollo Forestal			
R.1	Desarrollo Forestal Sostenible como un sistema para el reemplazo de la producción de la finca con cultivos Hcitos y asegurar las áreas de no expansión.		
R.1.1	directos (Nuevas familias)	4.350	92%
R.1.2	Áreas bajo manejo forestal (ha)	13.400	65%
R.1.3	Áreas plantadas con especies forestales (ha)	2.550	82%
R.1.4	Áreas con cultivos en sistemas agroforestales con fines de seguridad alimentaria.	3.600	88%
1.5	Valor anual de ventas al por mayor de productos forestales y agroforestales (miles U.S\$)*	17.600	81%
1.6	Valor neto en finca de productos y servicios agroforestales**	N/A	N/A
1.7	Empleos creados dentro y fuera de la finca por actividades agroforestales y forestales (trabajo a tiempo completo)	3.350	92%
Componente 3 Conservación de Suelos y Aguas			
R.3	Mecanismos de recuperación y conservación de suelos y agua		
R.3.1	Áreas con suelos degradados en proceso de recuperación (ha)	300	
R.3.2	Cuencas hidrográficas con estudios de manejo integral	5	60%
Componente 4 Institucionalización			
R4	Actividades del Proyecto Institucionalizadas		
R.4.1	Número de organizaciones con capacidad de manejo autónomo.	8	50 %
R.4.2	Número de acuerdos institucionales y alianzas estratégicas establecidas	34	100 %
Componente 5 Publicación, Comunicación y difusión			
R5	Resultados e impactos del Proyecto publicados y difundidos		
R.5.1	Número de	15	13%
R5.2	Número de personas entrenadas en buenas prácticas ambientales	En instrucción	
R5.3	Número de escolares que participan en programas de educación ambiental	1850	120%

en proceso de definición

** Indicador en desuso por USAID

Se observa que el componente dos: Áreas Protegidas (cuadro 2), ha sido desestimado en los indicadores del "Acuerdo Financiero Modificado" ((Modificación No. 4, Acuerdo de Financiamiento 511-G-00159-00 suscrito entre USAID-ONUDD)), en vista de la reducción presupuestaria.

Cuadro 2 logros e indicador componente 2

Resultado N°	Indicador de Resultado	Meta 2009	Logros marzo 09
Componente 2 Areas Protegidas			
R.2	Áreas Protegidas con menor presión formando capacidades técnicas y organizativas con la participación de actores sociales y sectoriales		
R.2.1	Número de acciones de apoyo a la gestión institucional de áreas protegidas	12	100%

C.1 Desarrollo forestal Sostenible como un medio para reemplazo de la producción de la coca con cultivos lícitos y asegurar las áreas de no expansión.

1. Resumen del Componente

El principal enfoque de este Componente es la preparación e implementación de planes, acciones que permitan un manejo y aprovechamiento del bosque secundario y primario de las regiones intervenidas por el Proyecto. Adicionalmente, está previsto el desarrollo de un plan de plantaciones forestales con fines comerciales y el desarrollo de mecanismos de desarrollo limpio, el manejo de productos forestales no maderables, la transformación forestal y la seguridad alimentaria en sistemas agroforestales.

2. Examen de los resultados

En este componente, como se ilustra en el cuadro 3, se espera alcanzar seis resultados y según el cuadro 1 la mayoría están en proceso de ser realizados, pero es preciso analizarlos individualmente para determinar cómo han sido alcanzados.

Cuadro 3 Incremento de metas a mayo 2009 para componente 1 Desarrollo Forestal y sus resultados proyectados

Resultado Desarrollo Forestal	Incremento Metas Mayo-09	Logros Marzo-09	Logros estimados Mayo-09	Metas planificadas	% Ejecutado (Proyectado)
1.1 Familias que reciben asistencia del Proyecto	800	3992	4.540	4350	110
1.2 Superficie de áreas con manejo forestal (hectareas)	1,400	8717	10117	8717	116
1.3 Superficie con plantaciones forestales (hectareas)	400	2091	2.326	2550	98
1.4 Ampliación de áreas con cultivos de seguridad alimentaria y comerciales, bajo sistemas agroforestales (hectareas)	500	3154	3.514	3600	102
1.5 Valor de venta por producto forestales y agroforestales (miles de US\$)	500	14256	14.756	17600	84
1.6 Puestos de trabajo creados en finca y fuera de finca en actividades forestales y agroforestales (empleos a tiempo completo)	440	2581	3.081	2800	108

2.1 Indicador del Resultado 1.1 Familias que reciben asistencia del Proyecto

Este indicador se relaciona con la asistencia dada por el Proyecto a los beneficiarios considerados directos en el PRODOC, o sea de aquellos que nunca han recibido soporte del anterior proyecto (C23). Por esto, se hizo un esfuerzo para incorporarlos, cuidando de evitar paternalismos que conjuguen su participación con la satisfacción gratuita de demandas.

Para esto, o sea en la fase de selección de los participantes, se ha tenido que crear un proceso de inducción para que estos cambien su visión sobre el desarrollo económico local vinculado con los cultivos de coca, y sobre las funciones de los recursos naturales.

Por su origen los participantes, que provienen de la región alta andina del país, no tienen una vivencia natural con un medio tropical forestal, lo que ha dificultado arrancar con ese proceso y sobre todo para convencerlos que la vocación de la tierra del Trópico de Cochabamba y de los Yungas es forestal. Además, se ha previsto que la asistencia debería tener límites para que estos sean considerados por el Proyecto como beneficiarios. En este sentido, deberían recibir el material vegetal necesario para que por lo menos implementen una actividad forestal, agroforestal o de agricultura en un área superior a la media hectárea e inferior a 1 hectárea.

El proceso de inducción, ha sido un soporte para la racionalización de los cultivos de coca señalada en el Plan Nacional de Desarrollo Integral con coca, puesto que se ha inducido al participante a realizar emprendimientos donde se considere importante el establecimiento de parcelas productivas integrales con cultivos de alta calidad y acceso a los mercados nacionales e internacionales, el manejo y aprovechamiento forestal y el cuidado ambiental. De la efectividad de estos segmentos productivos, se deduce la alta participación determinada por su indicador correspondiente, puesto que la oferta del Proyecto contempla estos segmentos y una transferencia tecnológica y asistencia técnica efectiva.

Cuadro 4 Numero de familias participantes

Zona	Núcleo	2006	2007	2008	2009	Total
Trópico de Cochabamba	Chimore	410	90	56		556
	Iviciinzama	300	86	160		546
	Villa Tunari	522	373	208		1 103
	San German	0	195			195
Total Trópico de Cochabamba		1232	744	424		2.400
Yungas de La Paz	La Asunta	61	210	610	186	1067
	Palos Blancos	40	208	211	66	525
	Total Yungas de La Paz	101	418	821	252	1592
Total		1.333	1.162	1.245	252	3.992

En el anterior cuadro se nota la diferencia entre ambas regiones en relación al número inicial de participantes. En el Trópico de Cochabamba, se arranca con un número considerable de nuevos participantes, en cuanto en Los Yungas de La Paz el número es muy reducido. Esto se debe a que en la primera región ya existía un referente fruto del trabajo del Proyecto C23, mientras que la misma era incipiente en Los Yungas. Por este mismo aspecto, se explica la disminución en el tiempo del número de familias en el Trópico de Cochabamba, ya que ese número inicial elevado ha sufrido una gran acumulación en el transcurrir de los dos siguientes años, generando una carga pesada para la intervención del Proyecto. Es por esta razón, y por la capacidad del Proyecto para satisfacer la demanda insatisfecha registrada, que se observa la reducción en número de la participación. Lo opuesto ocurre en Los Yungas.

Este indicador evidencia una alta participación, y por las visitas de campo a las parcelas se pudo constatar en general, la buena calidad de las plantaciones y en particular la de los cultivos en sistemas agroforestales, de lo que se puede inferir que existe un buen balance entre la calidad y cantidad de la participación.

2.2 Indicador del resultado 1.2 Superficie de áreas con manejo forestal.

Según sus cifras (ver cuadro 3), este indicador apunta que en este resultado, se sobrepasa la meta establecida en 16% (total 116%). Numéricamente se puede interpretar las hectáreas

que han sido inventariadas para la elaboración de planes de manejo forestal y no así el área que está efectivamente bajo manejo forestal, puesto que para esto se debe entender que los planes de manejo están orientados al aprovechamiento forestal racional apoyando las labores y cuidados de silvicultura para garantizar la sostenibilidad de la producción forestal. De ser verdadera esta conclusión, se asume que se debería apoyar a este indicador con otro que refleje lo comentado, es decir se deberían tomar en cuenta los planes operativos anuales forestales (POAF) de por lo menos tres años para tener "un mínimo de siete años" de que estas superficies están bajo manejo². Esta información debería ser corroborada por la Superintendencia Forestal para informar sobre la calidad y el estado de ejecución de los planes de manejo forestal, puesto que una de sus atribuciones es hacer el seguimiento correspondiente y efectuar auditorías periódicas.

Además de lo anterior, es necesario hacer observaciones sobre los planes de manejo. Estos son elaborados por consultores externos o por el personal técnico de los núcleos del Proyecto, previa una inducción y capacitación a grupos designados por las comunidades ya sea de indígenas o de colonizadores. Se resalta la participación y la capacitación, puesto que es un medio para provocar un proceso de apropiación del plan y de la foresta, aspectos que son una garantía de sostenibilidad de la producción del recurso, pero existen ciertas debilidades que alienan esta apropiación:

- Una de estas es que los planes de manejo de manera general son considerados una finalidad o un medio para acceder legalmente al aprovechamiento del bosque. Esta percepción impide ver el plan como un medio y cuya finalidad es orientar a la comunidad para que se organice, defina sus propias reglas considerando el bosque como un recurso de uso común para el beneficio colectivo
- Los asentamientos humanos en las dos regiones son hechos en tierras fiscales, y por tanto no pueden ser saneados previa recategorización. Siendo este proceso lento para que los asentados obtengan la titularidad de las tierras, condición necesaria para la aprobación de planes de manejo; por tanto la realización de estos planes es restringida por causa de estas disposiciones.
- Las diferentes anomalías que han sido percibidas durante la evaluación, tales como el "lavado" de los certificados forestales de origen (CEFO) para explotar madera de desmontes o de áreas ilegales, la participación de minoría de los miembros de una comunidad, la explotación ilegal de las áreas que tienen planes de manejo encubierta por las autoridades locales.
- En el Trópico de Cochabamba, los planes de manejo hechos por el Proyecto 23 (en territorios indígenas) y que estaban proyectados para consolidar el flujo de madera para ser aprovechada en concertación con los beneficiarios para su posterior transformación y comercialización por medio del Complejo Forestal de UNAFOR, no han sido objeto de un seguimiento por parte de la Superintendencia Forestal, por lo que se conjetura una ruptura en el flujo de abastecimiento de esta materia prima o de la ilegalidad de la madera proveniente de estas áreas.
- Esa conjetura, se deriva de supuestos como la inexistencia de una organización local capacitada y encargada de planificar y de la ejecución de las actividades previstas en los planes de manejo.

Debido a estos factores negativos, no se puede hacer una conclusión sobre el estado de la implementación de planes de manejo forestal con comunidades o grupos de campesinos, a pesar de los esfuerzos desplegados por el Proyecto. También la aparición de estos factores han sido contribuidos por la continua disfunción de la Superintendencia Forestal consecuencia de su presupuesto y personal reducidos.

² Goitia en su informe final, reporta un 5% de las superficies de planes de manejo tienen POAF

En el Trópico de Cochabamba, las comunidades de indígenas de las TCOs y las campesinas en áreas de colonización han sido apoyadas para la realización de planes de manejo en más de 6.000 ha. También, ha sido posible relacionarse con la UNAFOR para que ella preste servicios de transformación primaria de maderas provenientes de los planes de manejo realizados por las comunidades indígenas y de los colonos o para que por medio de esta, también se entregue en préstamo aserraderos portátiles.

En los Yungas, se ayudó a las comunidades indígenas y de campesinos en la realización de inventarios, planes de manejo y de censos forestales para elaborar los POAF. Además, las comunidades o los grupos que fueron organizados han recibido como préstamo aserraderos portátiles, maquinaria de carpintería con máquinas especiales para recuperar los desechos de madera aserrada. En este orden, es interesante mencionar las pruebas que fueron hechas para hacer funcionar un método de extracción con cable vía, que lamentablemente no prosperó, cuyas razones no han sido explicadas.

Se observa que esta región, al principio participaron más de 600 familias, quedando solo unas 150. Se supone que las causas de deserción radica como se explicó anteriormente en la explotación ilegal de la madera en áreas con planes de manejo con el beneplácito de las autoridades locales e incentivados por madereros furtivos, quienes pagan mejor en relación al costo alto debido al esfuerzo que hacen los indígenas para cortar y sacar la madera del bosque. Por otra parte, este aspecto es favorecido por la cultura individualista que tiene esta etnia, por que prefiere trabajar individualmente y vender la madera en pie a estos madereros. Lamentablemente esta crisis, que se agudiza, coincide con la fuerte demanda de la especie forestal "quina quina", de alto valor procurada por los madereros, induciendo a las comunidades a realizar un aprovechamiento selectivo y frecuentemente ilegal.

Ante esta situación, el Proyecto ha intervenido solicitando la presencia de la Superintendencia Forestal, tratando de hacer relaciones comerciales entre estos grupos y los carpinteros de la ciudad de el Alto de La Paz, pero con relativo éxito.

2.3 Indicador del Resultado 1.3 Superficie con plantaciones forestales.

Este resultado, ha sido planificado para orientar a las plantaciones forestales para contribuir a reducir la deforestación que se desata en las tres regiones. Además de este papel, las plantaciones propuestas deben ser capaces de ayudar en la generación de ingresos a favor de las poblaciones locales en un mediano y largo plazo.

La finalidad arriba descrita de las plantaciones, es justificada por la experiencia generada por el proyecto c 23 y por sus predecesores, sobre todo en el Trópico de Cochabamba y en escala más reducida en los Yungas.

En el documento de proyecto, se diseñó una estrategia para la promoción de plantaciones preferentemente con especies nativas y secundariamente con algunas exóticas. En vista que el retorno financiero de estas plantaciones es a mediano y largo plazo, esta estrategia sugiere hacer contratos de riesgo compartido, donde el Proyecto y el participante se comprometen a cumplir con lo necesario para alcanzar los objetivos consiguientes. Por tanto, se establece que el Proyecto cubra 50% de los costos y el restante por el interesado; estimando que en esta fracción entra el valor de su terreno y de su manejo de obra.

Sobre esta base, se considera que los beneficios generados a futuro por las plantaciones serían 30% para el Proyecto y 70% para el interesado. En este orden, se asume que el 30% que recibirla el Proyecto sería destinado a la formación de un fondo para dar continuidad en el tiempo a nuevas áreas de plantación.

De la explicación sucinta de esta estrategia se puede derivar que existe una base firme y comprobada para desarrollar un programa masivo de plantaciones; en efecto, el Proyecto capitaliza esta base que ha sido construida sobre todo en el Trópico de Cochabamba para concretar sus actividades y para seguir construyendo experiencias que la consoliden.

En esa región, se ha instalado una serie de actividades para garantizar la calidad de las plantaciones (uso de semillas certificadas, instalación de huertos semilleros, organización de la producción de plantas con contratos con el sector privado, asociaciones de productores). Mientras que en los Yungas, por ser la plantación forestal relativamente reciente se hicieron esfuerzos para generar capacidades para la recolección de semillas, la producción de plantas en viveros familiares y grupales, y sobre todo para desarrollar técnicas de producción de plantas y para su instalación acordes con las características socio económicas y fisiográficas de esta región.

Si bien las líneas estratégicas señaladas han marcado el buen camino para esta actividad, en la práctica se han verificado ajustes en ambas regiones para consolidar sobre todo el proceso de participación.

Es así, que la producción de plantas pasó a ser responsabilidad de viveros agroforestales grupales en distintas comunidades de los Municipios de Palos Blancos y La Asunta. En el Trópico de Cochabamba, además de viveros centrales, también se instalaron viveros comunales. Para el funcionamiento de estos viveros, el Proyecto ha provisto asistencia técnica, los insumos y materiales necesarios, y los grupos han contribuido con mano de obra. En compensación, estos grupos reciben las plantas sin pago alguno y fueron plantadas enteramente por cuenta propia, sin las remuneraciones previstas en la estrategia señalada en el documento de proyecto.

Frente a estos cambios, era de esperar encontrar reticencia de parte de los grupos, sin embargo por medio de la inspección de las plantaciones y por las entrevistas realizadas se pudo colegir su éxito, puesto que la calidad de las plantaciones que es buena indica la existencia de una apropiación de estas, por parte del productor y quien además, conoce los riesgos y beneficios que una actividad productiva con resultados a medio y largo plazo lleva consigo.

La explicación de este logro en el Trópico de Cochabamba se podría explicar por la existencia de algunas plantaciones con más de diez años que son una referencia a imitar por parte de los participantes del Proyecto, las que de alguna manera muestran su viabilidad biológica y en ciertos casos la económica, puesto que algunas que han llegado a su madurez están siendo explotadas para fines comerciales.

Debido a la existencia de estas plantaciones, el Proyecto las ha orientado como fuente de datos para buscar información sobre su comportamiento y temperamento en relación al crecimiento, exigencias y tratamientos de manejo silvicultural (podas, raleos, manejo de plagas y enfermedades).

Esta experiencia ha sido documentada y será de ayuda para proyectos futuros, sin embargo quedan dudas que responder, como la utilización comercial de los productos de raleos y sobre el verdadero valor de estos y de los provenientes de cortas intermedias y finales.

Las respuestas a estas incertidumbres, es vital para la preparación de paquetes tecnológicos para promover plantaciones forestales comerciales, puesto que sin estos datos su apreciación comercial sería teórico, sobre todo por que el Proyecto ha catalizado el emprendimiento privado y de ONGs para plantar.

Esta experiencia no sucede en los Yungas debido a las razones citadas y a que también se verifican obstáculos de orden biofísico para exportarla del Trópico de Cochabamba.

En esa región se observan algunos factores físicos que impiden la divulgación de esta actividad, una de ellas es la topografía accidentada y el régimen de lluvias aleatorio. Ante

esto, con las mismas especies usadas en el Trópico de Cochabamba, y considerando prudentemente las diferencias ecológicas entre las dos regiones, el Proyecto está desarrollando su plan de plantaciones y buscando soluciones particulares para vencer los obstáculos citados. Por ejemplo, la producción de plántulas a raíz desnuda tanto para las especies de frutales, como de las forestales es un éxito y que facilita su plantación en terrenos abruptos y con la consiguiente reducción de costos de producción y de plantación, la que acompaña una disminución de fatiga del trabajo facilitando así la participación de mujeres y de niños.

Por el estado incipiente de la experiencia en plantaciones en esta región, resta largo camino de recorrer para llegar al nivel alcanzado en el Trópico de Cochabamba.

En particular en el Trópico de Cochabamba, por el buen resultado de las plantaciones, sus terrenos están adquiriendo plus valía en el mercado y sus productos tienen buenas expectativas comerciales, por que algunas plantaciones están siendo aprovechadas con este fin. En razón de ella, el Proyecto ha sido pionero para que toda plantación instalada y en crecimiento saludable sea registrada por las entidades oficiales pertinentes: Superintendencia Forestal, Prefecturas. Este registro tiene la función de permitir la futura venta de los productos de plantación exentos de patentes y que a la vez puedan ser objeto de crédito, que de hecho ya está sucediendo.

En resumen, se concluye que existe una dinámica endógena en el Trópico de Cochabamba que permita la continuación del proceso alimentado por los proyectos existentes que están ya sea en el seno de la Mancomunidad de los Trópicos de Cochabamba, o por aquellos resultantes de iniciativas privadas lucrativas, por organizaciones no gubernamentales, o por los mismos municipios que cuentan con viveros propios y que han adoptado el modelo técnico y organizativo implementado por el Proyecto.

Lamentablemente, esta situación no es la misma para los Yungas, en donde las plantaciones desarrolladas por el Proyecto son nuevas, por lo que queda por verse el futuro de las plantaciones recientes y que fueron instaladas con asistencia del Proyecto. El Proyecto asumiendo esta preocupación en el año 2009 no ha incentivado más plantaciones. Y en el Trópico la reducción de este apoyo, por esta misma razón ha comenzado desde 2008.

Por su sistema de seguimiento, el Proyecto tiene datos cuantitativos y confiables para hacer proyecciones, sin embargo todavía no ha implementado un sistema de información forestal para caracterizar técnicamente el comportamiento futuro de las plantaciones y de las intervenciones en el bosque natural consecuencia de la aplicación de los planes de manejo. Para esto, es imprescindible hacer el seguimiento consecuente con la instalación de una red con parcelas permanentes de observación y control, definiendo con criterios estadísticos, edáficos y silviculturales el tipo de parcela y su distribución en la red.

2.4 Indicador del Resultado 1.4 Ampliación de áreas con cultivos de seguridad alimentaria y comerciales, bajo sistemas agroforestales.

En este indicador, se hace una distinción entre los cultivos orientados a la seguridad alimentaria y de aquellos con valor comercial. Los primeros están destinados para las zonas periféricas del área de intervención del Proyecto, o sea donde existen comunidades pobres, y los segundos para ser desarrollados de forma más orgánica con la participación de grupos organizados; en el Trópico de Cochabamba las Uniones y en los Yungas OECAs.

Los cultivos comerciales y los de subsistencia, han sido instalados conforme lo previsto, bajo patrones agroforestales, combinado un componente arbóreo, con otro de carácter agrícola ya sea con especies semiperennes o anuales. También estaba prevista la capacitación y la asistencia técnica para el manejo de estos cultivos.

En el Trópico de Cochabamba la implementación de estos cultivos son de larga data debido al impulso dado por proyectos anteriores, entre estos el c 23, por lo tanto ya existía un referente básico para la continuación de los planes previstos. Supuestamente, esta experiencia en los Yungas era incipiente, a pesar de la existencia de cafetales bajo sombra proporcionada por una especie forestal (*Inga sp.*)

En general, en las tres regiones y según sus características, la experiencia existente ha sido reforzada por algunas acciones del Proyecto como la promoción de nuevos cultivos como componentes de los sistemas agroforestales, la introducción de técnicas de manejo basadas en la agricultura orgánica.

Además de la promoción de nuevos cultivos en estos sistemas, ha sido posible introducir prácticas de conservación de suelos con la introducción de cultivos de cobertura, que sirven para la recuperación de la fertilidad de suelos en barbecho, certificación de semillas de café y de achiote y la de las plantaciones de café.

La metodología utilizada para el diseño del sistema en el campo, aunque sencilla es eficiente, puesto que previa capacitación son los mismos agricultores que escogen los componentes y el sitio donde serán implantados y con ayuda de los técnicos se determina el tipo de combinación de los componentes.

Debido a la sencillez de la metodología y de eficiencia para promover la participación y decisión de los participantes, se invisibiliza el enfoque holístico propio de los sistemas agroforestales por lo que no se considera la interacción de los componentes existentes (cultivos, bosque, mano de obra), para determinar el efecto global sobre la producción.

Otra debilidad observada, es la de no considerar a la parcela (el chaco, lote) como componente de una cuenca hidrográfica, hecho que no ha permitido hacer una proyección del avance de la implementación de esta actividad, y de sus efectos en el funcionamiento de las cuencas, considerando sus características biofísicas y socioeconómicas, para así conseguir de manera paulatina y participativa su manejo integral y para generar efectos que reduzcan la destrucción de los recursos, como la prevención de desastres naturales.

Es posible, que para esta caracterización y proyección, el especialista en cuencas hubiese podido jugar un papel importante.

2.5 Indicador del Resultado 1.5 Valor de venta por hectárea de productos forestales y agroforestales.

El valor de venta es un indicador que en forma lúdica ha sido considerado para reflejar la fortaleza general de la economía forestal lícita de ambas regiones y supuestamente para medir el funcionamiento de las organizaciones. Se anota que, solo se considera el valor de las ventas al por mayor realizadas por las uniones y OECAs y no así las que se realizan fuera de este circuito.

De ser funcional el indicador para medir el funcionamiento de las organizaciones, por el comportamiento de las ventas que se ilustra en el siguiente cuadro, existen problemas en la organización, o supuestamente una baja de la demanda, o de los precios de los productos considerados.

Cuadro 5 Valor de ventas (000 U.S.\$)

Zona	2006	2007	2008	2009	Total
TC	0	2.611	2.007	0	4618
YLP	0	1916	1338	0	3253
Total	0	4257	3345	0	7851

Estos supuestos, no han sido considerados en los informes pertinentes para saber el origen de este comportamiento que va en disminuci6n. Respecto a 2009, se supone que es temprano para estimar el volumen anual de ventas.

2.6 Indicador del Resultado 1.6 Puestos de trabajo creados dentro y fuera de la tinea

Puestos de trabajo creados en tinea y fuera de finca en actividades forestales y agroforestales (empleos a tiempo completo).

El indicador de este resultado segiln el documento de proyecto debe reflejar el comportamiento de una economia licita y de su viabilidad, por lo que se debe medir el empleo de trabajo fuera de la tinea, o sea aquel que hacen en las Asociaciones, Uniones de Productores, empresas forestales, centros de acopio de productos agroforestales y dentro de ella.

Se observa que este indicador, mas los precedentes tienen un valor funcional para hacer una comparaci6n entre estos, con el fin de determinar la consistencia de los datos y las seriales de esta comparaci6n para evaluar las actividades del componente, como catalizador de la producci6n legal y consolidaci6n en el mercado de los rubros introducidos.

Cuadro 6 No. De empleos creados

Zona	2006	2007	2008	2009
Tr6pico de Cochabamba	0	488	469	0
Yungas de La Paz	0	1916	1338	0
Total	0	4.527	3.345	0

Existe una disminuci6n de empleos en las actividades promocionadas por el Proyecto en el Tr6pico de Cochabamba y en los Yungas, comportamiento que se explica por las variables arriba explicadas (Ha plantadas, ventas realizadas, etc.).

3. Contribuci6n del componente en el obtenci6n del Objetivo estrategico

La contribuci6n del Proyecto sobre el particular se puede medir bajo tres pianos.

En el primero, se refiere a su contribuci6n a la preservaci6n y uso sostenible de los recursos naturales de Cochabamba y de los Yungas de La Paz, este componente ha sido clave en vista de su misma naturaleza con la salvedad de lo siguiente.

Los planes de manejo son considerados instrumentos para la preservaci6n y el uso sostenible de los recursos naturales, y no una garantfa por definicion para que este uso y preservaci6n sean su consecuencia. Este aspecto ya analizado sugiere que el indicador sea acompaado de otro, que indique realmente la dimension de la actividad con la que esta contribuyendo al objetivo. Por tanto, esta contribuci6n debe ser tomada como un catalizador de un proceso (no acabado) de manejo para la preservaci6n del uso sostenible de los recursos.

En relación con las plantaciones y los sistemas agroforestales su contribución es obvia y la dimensión de su influencia es clara. Con todo, en lo que se refiere a su sostenibilidad, aunque por el momento indica su viabilidad, induce a estimar que el proceso de uso racional de los recursos está en funcionamiento por la aceptación de las plantaciones y de los sistemas agroforestales.

En lo relacionado con la cultura sostenible, se percibe un proceso de cambio cultural, el cual puede ser confirmado por la cantidad de familias que participan y por sus innovaciones propuestas.

En lo que respecta a la generación de ingresos con la valorización de los recursos naturales y la generación de empleos, su contribución se constata por el comportamiento de las ventas y sobre todo por el incremento del empleo y por los cambios ocurridos en su utilización, que, antes era usado para el cultivo de la coca y presentemente se asume que es orientado hacia la implementación de la oferta técnica del Proyecto.

C.2 Componente Áreas Protegidas

1. Resumen del Componente

En vista que la protección de áreas protegidas ha sido una priorización del plan desarrollo alternativo. Entonces, este lema ha sido considerado como un segundo componente a ser desarrollado con una participación interinstitucional para la planificación y ejecución de acciones que resulten en la solución de conflictos de las áreas protegidas generados por la normativa que no siempre es concordante con la realidad del contexto de estas áreas.

Además, se ha previsto contribuir en la implementación de reglamentos de uso, manejo y conservación de los recursos naturales, y de otros planes para promover el buen manejo del recurso forestal en y con las comunidades ubicadas en las zonas de amortiguamiento y en las Áreas Naturales de Manejo Integral de los parques: Nacional Carrasco e Isiboro Secure, en el Trópico de Cochabamba.

En concreto, se estima la realización de las siguientes actividades: Protección en los sectores contra los "chaqueos", de la biodiversidad y la realización de plantaciones forestales.

Se ha considerado que las comunidades de estas áreas son las directas beneficiarias, puesto han sido apoyadas con actividades de seguridad alimentaria, y otras contempladas en la oferta técnica del Proyecto.

2. Examen de los resultados

De acuerdo al cuadro 6, el indicador de este resultado fue alcanzado en un 100%. Pero se observa que el contenido de este componente fue modificado. En el documento de proyecto se estima el desarrollo de dos resultados. Uno de ellos vinculado con el monitoreo de los trabajos de apoyo a la gestión institucional en las áreas protegidas y otro para apoyar a los alumnos de las escuelas para que participen del Programa de Educación Ambiental.

El enunciado del primer resultado fue cambiado por: "Número de acciones de apoyo a la gestión institucional de áreas protegidas" y el segundo fue asignado a un nuevo componente (5).

En función de los resultados así cambiados, y transformados en uno solo, las acciones siguientes fueron ejecutadas: categorización de las áreas de protección, zonificación de los parques, demarcación de la línea roja en el Parque Isiboro Secure, reconocimiento con la comunidad de los límites del Parque Nacional Carrasco, planificación e instalación de un sistema de vigilancia, reconstrucción de puestos fijos de control, capacitación y equipamiento de guarda parques, sensibilización de la población asentada en los parques y zonas de amortiguamiento, elaboración de proyectos pilotos para valorizar los recursos.

Entre los resultados generados por esas actividades, se destacan: La identificación de "árboles plus" (semilleros) para que las comunidades de los parques recolecten semilla para su venta a los viveros promovidos por el Proyecto; la reforestación en las cabeceras de ríos y de fuentes de agua con fines de protección, y la introducción de cultivos para la recuperación de suelos. Además en el orden normativo se han elaborado reglamentos compatibles con su contexto, donde se ha regulado la ejecución de proyectos productivos en armonía con la conservación.

La modificación de esos reglamentos, ha conducido a la identificación y ejecución de proyectos productivos (aprovechamiento de lagartos, recolección de cacao criollo, etc.) que han sido ejecutados por el personal responsable de los parques con financiamiento de USAID.

Cuadro 7 Situación del resultados 2

Resultado Nº 2	Indicador de Resultado	Meta 2009	Logros marzo 09
Componente 2 Áreas Protegidas			
R.2	con menor organizativas con la participación de actores sociales y sectoriales		
R.2.1	Numero de acciones de apoyo a la gestión institucional de áreas protegidas	12	100%

3. Contribución del componente en el obtención del Objetivo estratégico

Por las modificaciones realizadas en el componente, se asume que el mismo ha sufrido una reducción de su alcance, a pesar de esto, (por que no existe un indicador para relacionar en que medida el componente ha contribuido con este objetivo) se estima que ha contribuido en la construcción y aplicación de mecanismos para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y obviamente en el alcance del objetivo estratégico

C.3 **Componente Manejo de suelos y aguas**

1. Resumen del Componente

La ocupación de tierras por la agricultura, consecuencia de una colonización espontánea en ambas áreas ha producido su deterioro, con la consiguiente reducción drástica de la fertilidad de suelos y cuyo agotamiento ha inducido la ocupación y destrucción de bosques bajo una lógica de una agricultura itinerante, de tumba, roza y quema, afectando así las fuentes de agua y el comportamiento hidrológico en general de las regiones.

Para paliar los efectos de este mal uso de tierras, en este componente han sido previstas dos actividades principales: Recuperación y Manejo de suelos; Manejo integral de cuencas para alcanzar el siguiente resultado: Recuperación y conservación de suelos y aguas.

2. Examen de los resultados

En este componente, se proyecta iniciar un proceso de recuperación de suelos y aguas en 300 ha en ambas regiones y estudiar 5 cuencas para reconocer su estado y recomendar su manejo.

Cuadro 8 Incremento de metas a mayo 2009 para componente 3 Manejo de Suelos y Aguas y sus resultados

Resultado Recuperación y conservación de suelos y aguas	Incremento Metas Mayo-09	Logros Marzo 09	Logros estimados Mayo-09	Metas planificadas	% Ejecutado (proyectado)
3.1 Superficie con suelos degradados en proceso de recuperación (hectáreas)	0	131	131	300	44
3.2 Cuencas con estudios integrales de manejo (sub cuencas)	2	3	5	5	100

2.1 Indicador del Resultado 3.1 Superficie con suelos degradados en proceso de recuperación

Para iniciar la ejecución de este indicador, se han identificado y caracterizado los suelos degradados, para tener información necesaria para hacer un plan de capacitación y de concertación con las comunidades escogidas para participar. Paralelamente, ha sido elaborado un sistema de monitoreo de la recuperación de suelos basado en la construcción de indicadores específicos.

Adicionalmente, han sido preparadas fichas técnicas de difusión y capacitación para los técnicos y participantes sobre las ventajas de las coberturas vivas y abonos verdes en la conservación de suelos.

No obstante este esfuerzo, se observa en el cuadro 7 una gran diferencia entre lo planificado y lo que se proyecta alcanzar. Por las dificultades presentadas para la ejecución del indicador (parcelas dispersas, falta de tiempo del personal para hacer el seguimiento respectivo, y sobre todo alto costo de las semillas, etc.), fue solicitada su suspensión ante el Comité Técnico Interinstitucional.

Este planteamiento además de estar sustentado por razones reales, la planificación de este indicador no parece haber sido reflexionada adecuadamente. En el Trópico de Cochabamba, los componentes SAF impulsados por el Proyecto conllevan la aplicación de cultivos de cobertura, y por esta promoción, contribuida por casi todos los proyectos de desarrollo agrícola existe una gran difusión de estos cultivos y cuyas especies (mucuna, etc.) son aceptadas y demandadas en general por los agricultores de las dos regiones.

2.2 Indicador del Resultado 3.2. Cuencas con estudios integrales de manejo

Como medida subsidiaria a las actividades que efectúan el Proyecto PROMIC, la Mancomunidad de Municipios del Trópico de Cochabamba, CLAS, Universidades y otras entidades, en su documento de proyecto, el mismo ha sido orientado para realizar estudios complementarios de manejo de cuencas en estas áreas y en otras ubicadas en el TIPNIS y el Parque Nacional Amorbó.

En la ejecución de este indicador, se percibe que sus actividades en el Trópico de Cochabamba han sido dirigidas a los Parques Nacionales Isiboro Secure y Carrasco,

obviando el Amorbé y tomando en cuenta la región de los Yungas. En consecuencia, se observa un ajuste de las áreas originalmente previstas.

Por las características fisiográficas de los Yungas, y por haber sido considerado el Parque Isiboro Secure que está en el Trópico de Cochabamba y no así el Amorbé, se justifica este ajuste.

Para este componente, se ha diseñado una estrategia basada en la identificación de riesgos a inundaciones para priorizar la elaboración de planes de manejo integral de micro cuencas con la activa participación de las alcaldías y otras instituciones como la Prefectura, PROMIC y las Universidades. Con esta estrategia, y en base al documento de Manejo de Cuencas elaborado con criterios de demostración, se han iniciado los trabajos de protección de fuentes de agua y manejo de las microcuencas de Miraflores y Litoral colindantes con el Parque Nacional Carrasco.

Posteriormente, se ha priorizado la microcuenca del río La Asunta (9 km²), en el municipio de La Asunta en los Yungas de la Paz, para hacer los estudios correspondientes. Igualmente ha sido elaborados estudios para la definición de la línea base ambiental en 3 subcuencas programados el Trópico de Cochabamba (cuencas Bermejo y Zavala en el Municipio de Puerto Villarroel y la cuenca del Río Moleta en el municipio de Villa Tunari), que fueron anulados por los diferentes recortes presupuestarios sufridos y por la implementación del nuevo acuerdo entre Gobierno y USAID.

Asimismo, se realizó un estudio de impacto ambiental ocasionado por las inundaciones en el territorio del TIM-San Marcos. El propósito de este documento fue el de apoyar a esta organización indígena en la gestión de recursos para prevenir y mitigar los daños sufridos por las inundaciones.

3. Contribución del componente en la obtención del Objetivo estratégico

Puesto que la realización de actividades medidas con el primer indicador han sido interrumpidas, y las superficies tratadas con coberturas verdes no ha sido objeto de un seguimiento, no se puede estimar su contribución al componente. Con todo, es preciso analizar globalmente la situación de la introducción de estas coberturas y de su impacto en general sobre la protección y recuperación de la fertilidad de los suelos. Por lo mencionado, la difusión de estas coberturas ha sido masiva en el Trópico de Cochabamba y se deduce que su contribución en estos términos es positiva. Lo contrario ocurre en los Yungas, donde debería haber sido insistido, en vista de las características de sus suelos y topografía.

El segundo indicador se presenta como un aporte potencial para la planificación territorial de los municipios y cuya contribución reside en la ejecución de los planes de manejo de cuencas elaborados.

C.4 Componente Fortalecimiento Institucional

1. Resumen del Componente

Se asume este componente como el cimiento para garantizar la continuidad del proceso desarrollado por el Proyecto, para que las instituciones fortalecidas deban ser las encargadas de orientar el proceso según los contextos que se den y de acuerdo a la dinámica de cambio de sus perspectivas. Para tal fin, han sido seleccionados 4 grupos de beneficiarios: Gobiernos Municipales y Mancomunidades; Prefecturas; Entidades Estatales; Sector Privado.

Con los gobiernos municipales y mancomunidades se pretende que estos inserten la propuesta del Proyecto en sus planes, y que asuman la coordinación del seguimiento del Proyecto. A nivel técnico se prevé fortalecer a las Unidades Forestales Municipales para que posteriormente se encarguen de continuar con la iniciado por el Proyecto.

Con las Prefecturas se ha previsto hacer una coordinación estrecha para que lidere con las organizaciones locales el manejo sostenible de los recursos, por medio de la elaboración y ejecución de planes de desarrollo forestal.

Con el sector privado fue considerada su promoción y la coordinación con el Proyecto de Competitividad Rural de la AID para que articulen acciones para la consolidación de la inversión privada.

Estratégicamente, se estimó la consolidación de cadenas productivas, para esto se ha proyectado el fortalecimiento de las uniones de productores en el Trópico de Cochabamba y de las OECAs de los Yungas de La Paz.

2. Examen de los resultados

En este componente se procura garantizar la graduación de 8 empresas con capacidad institucional autónoma (4.1) y en resultado 4.2 se prevé el establecimiento de alianzas y acuerdos por medio de acuerdos para los fines arriba explicados.

Cuadro 9 Incremento de metas a mayo 2009 para componente 4 Fortalecimiento Institucional

Resultado 4: Actividades del Proyecto Institucionalizadas	Incremento metas mayo -09	Logros Marzo 09	Logros estimados Mayo 09	Metas planificadas	% Ejecutado (Proyectado)
4.1 Organizaciones graduadas y con capacidad institucional autónoma	2	4	6	8	75
4.2 Acuerdos Institucionales y alianzas estratégicas establecidas	3	34	37	34	108

2.1 Indicador del Resultado 4.1 Organizaciones graduadas y con capacidad institucional autónoma

Como punto de partida, se han considerado como potenciales para iniciar su proceso de graduación las siguientes Uniones, que congregan múltiples asociaciones, UNATROPIC, ACHIOTE EXPORT, CAFE TROPIC, TROPIFLOR, SIRINGA TROPICAL, UNAFOR, TROPICAMU y CHOCOLATE TROPICAL, en el Trópico de Cochabamba. En los Yungas SUMAC CAFE y ARPEA.

En una primera instancia estas organizaciones han sido calificadas midiendo la efectividad de sus funciones para cumplir con sus objetivos, misión y visión respectivos.

Para esto, se ha utilizado la Matriz de Gestión de la Calidad y Excelencia operativa de la European Foundation of Quality Management (EFQM). Esta mide la capacidad de gestión (gerencial, administrativa, contable, de procesos de producción de productos y servicios, mercadeo y marketing) y los resultados que logra la institución con sus clientes (los compradores, los asociados y sus empleados, el impacto de la organización en la sociedad y los resultados en sus finanzas o generación de recursos económicos).

Datos preliminares muestran que de las siete Uniones en el Tropicó de Cochabamba, dos están con una gestión adecuada, dos están con una calificación de gestión débil y tres uniones se encuentran aún en la fase incipiente de capacidad de gestión. Estos datos se constituyen en la línea base 2006, y han sido usados para medir el avance, para tomar decisiones referentes a futuras acciones.

Estas uniones y OECAs han sido apoyadas en el mejoramiento de su gestión con la capacitación de su gerencia en el uso de los instrumentos correspondientes, con la facilitación en la negociación y comercialización de sus productos y procurando que estos sean certificados para obtener un mejor precio de mercado. Paralelamente los miembros de estas asociaciones han sido beneficiados por las actividades impulsadas en el componente 1 y con la dotación de equipo de transformación, sobre todo para el café y la goma.

Adicionalmente, se apoyó a las uniones en capacitación, elaboración de propuestas, para ser financiadas con otras fuentes financieras (Fundación PUMA, Fundación Tropicó Humedo, JCCO, PNUD y ACDJNOCA) y con la subvención financiera para que sean costeados los pagos de un pequeño staff administrativo y técnico.

Es de hacer notar, la intensa actividad llevada a cabo para promocionar los productos de estas uniones y OECAs, en ferias, festivales que han redundado en el posicionamiento del café, goma, chocolate y flares en el mercado. Esta promoción especial importancia ha tenido para el café para conseguir una posición de privilegio en los mercados nacionales e internacionales.

Como resultado de estas actividades, de las uniones del Tropicó de Cochabamba solo cuatro han conseguido franquear su estado inicial, para ser consideradas graduadas: Siringa Tropical, Chocolate Tropical, Unión de apicultores del Tropicó (UNATROPIC), Café Tropical (CAFETROPJC).

Debido a la salida del Proyecto del Tropicó de Cochabamba a mediados del 2008, no se ha dado la oportunidad para seguir con el desarrollo de las otras uniones. Sin embargo, por las entrevistas sostenidas con los miembros de la Unión Forestal (UNAFOR), aunque esta unión no ha sido considerada como graduada, se ha podido percibir que tiene todas las facultades y proyectos para ser considerada como una empresa emprendedora. Los cambios y ajuste efectuados por los miembros de UNAFOR son una referencia para que las demás uniones se consoliden.

Entre estos cambios y ajustes están: La transformación de una organización sin fines de lucro en una sociedad anónima mixta, donde las acciones podrán ser compradas por sus socios actuales y otros potenciales; la modernización de sus instalaciones y equipamiento con los aportes de capital de los socios y el mejoramiento para prestar servicios a terceros y socios en la transformación primaria de la madera.

Lo anterior da cuenta de un cambio de visión empresarial que originalmente no tenían las uniones, es decir que este cambio origina la creación de un factor de cohesión que es la propiedad de la empresa dividida en acciones y de ser un centro de prestación de servicios que representa el patrimonio no fungible de todos los asociados.

Es de hacer notar, que en la matriz usada para hacer la calificación y el seguimiento de estas organizaciones no toma en cuenta las formas tradicionales de organización, ni la cultura emprendedora locales, tampoco analiza los factores naturales y percibidos como esenciales por esta cultura que conducen a la cohesión social y empresarial de un grupo determinado. Sobre esto, se percibe la importancia de reconocer cuáles son estos factores y evidenciarlos, para considerarlos en el apoyo a la formación de estos grupos.

En UNAFOR, esta reconocido su factor de cohesión, en otros reposa sobre otros condicionamientos y necesidades generados en el interior de la organización o por condicionamientos externos; como es el caso de Sumac Cafe (Yungas de La Paz). En esta organización, se percibe colectivamente la importancia de la certificación de su producción, para asegurar su venia, y con mejores precios. Dado que la obtención de la certificación es colectiva (respaldada por exámenes individuales de las parcelas hechos al azar) lo obliga a que todos los miembros se ayuden en sus labores respectivas y a mantener una unidad con solidaridad en su organización, para que todos obtengan la certificación para beneficia comun.

2.2 Indicador del Resultado 4.2. Acuerdos institucionales y alianzas estrategicas establecidas

Con los diferentes segmentos institucionales y organizativos han sido firmados acuerdos y cartas de entendimiento para la ejecución de acciones conjuntas, de apoyo mutua, o de ayuda hacia la entidad considerada como participante del Proyecto. En todos los casos los objetivos de las cartas y acuerdos han sido cumplidos y sobre todo por parte del Proyecto. Se observa que todos los resultados arriba analizados son fruto de la aplicación de estos instrumentos. Evidentemente la calidad del cumplimiento de los mismos, no es uniforme, esta variación se debe a la voluntad institucional de cada organización y a su capacidad de ejecución.

Al respecto, se nota que en la mayoría de los municipios de los Yungas de La Paz el cumplimiento de estas cartas ha sido efectivo y ha redundado en el mejoramiento de su planificación y con la inclusión de las actividades del Proyecto en sus planes de acción municipal. Esta situación, ha sido variable en el Trópico de Cochabamba, en algunos municipios (Puerto Villarroel, Shinaota) ha existido un compromiso y han asumido algunas áreas del Proyecto, principalmente en relación con los viveros, la certificación de las plantaciones y el fomento de las mismas y de los modelos agroforestales.

En relación con las Prefecturas, los acuerdos han funcionado relativamente. En La Paz se le ayudó en la redacción de un plan de desarrollo forestal para los Yungas, pero su aplicación ha sido diferida por los cambios sucesivos de las autoridades, al igual que en Cochabamba.

Con la Superintendencia Forestal, llamada a ser la clave para la aplicación correcta de los planes de manejo, los acuerdos no han sido cumplidos a cabalidad por esta institución, por tanto el seguimiento de los planes de manejo, el control estricto del origen de la madera para certificar que provienen de estos planes y evitar así áreas de corrupción, no han sido efectuados a cabalidad.

Con las universidades, los acuerdos están en curso y con resultados variables, en todo caso positivos para ambas organizaciones.

3. Contribución del componente en la obtención del Objetivo estrategico

Se proyecta alcanzar el 75% de la meta propuesta para el indicador 4.1 (Organizaciones graduadas y con capacidad institucional autónoma). Por encima de este porcentaje, la contribución de este componente se refleja como positiva en el cambio de cultura de producción y de organización, aspecto que ha sido tomado en cuenta en el objetivo.

En relación con el Resultado 4.2. Acuerdos institucionales y alianzas estrategicas establecidas, el número sobre pasa a lo previsto, además de haber sido cumplido el indicador, cabe resaltar el valor estratégico de estos acuerdos y alianzas efectuados por

medic de cartas de acuerdos para transferir el papel del Proyecto a sus instituciones aliadas y para difundir en el medic academico su propuesta tecnica.

Estrategicamente, estas cartas tienen el objetivo de crear mecanismos para que las uniones, municipios repliquen los servicios que el Proyecto le presta a sus clientes, de forma que se ejerciten y se fortalezcan para asumir las funciones del Proyecto. Conjuntamente, con las universidades, las cartas en general conllevan la asistencia de pasantias y de tesis; en el primer caso los estudiantes ayudan al Proyecto en sus labores de extension y de asistencia tecnica en temas de orden tecnico (inventarios de campo, manejo de plantaciones, produccion de plantas, etc.). En el segundo caso, el Proyecto se enriquece con la informacion generada en la tesis, y los estudiantes en ambos casos internalizan la oferta tecnica del Proyecto para una posible difusion en su medic academico y en sus futuros puestos laborales.

En consecuencia con este resultado se esta generando posibilidades para la sostenibilidad institucional de la oferta propuesta per el Proyecto.

C.S Componente Comunicaci6n y Difusion

1. Resumen del Componente

Este componente, en el documento de proyecto estaba considerado como un tema transversal para apoyar la ejecucion de los otros componentes y a la promocion y difusion de resultados con las entidades que el Proyecto debe colaborar, y tambien en la construccion de su imagen corporativa para que el resto de su ambiente institucional local, regional e nacional sea informado de sus avances.

Finalmente, este componente deberfa servir de apoyo a sus beneficiados para que difundan sus actividades productivas, dispongan de material de difusion para la apertura y captura de mercados para sus productos. En el Documento de Acuerdo Financiero Modificado se ha establecido que sea considerado como un componente especifico para que se ocupe de la sistematizaci6n de las experiencias generadas en: (1) La promocion de practicas forestales y agroforestales; (2) La implementacion de modelos de desarrollo de organizaciones economicas campesinas; (3) La implementacion de planes de manejo forestal en los territorios indigenas (TCOs); (4) Los intercambios de informacion y de experiencias entre las dos regiones de actuacion del Proyecto y con otros proyectos; (5) El mejoramiento de procesos de aprendizaje a partir de otras experiencias; (6) La contribucion de las iniciativas del Proyecto para el posicionamiento del desarrollo alternative en la agenda de desarrollo.

2. Examen de los resultados

En el desarrollo de este componente originalmente, considerado como lema transversal, se ha logrado la consolidacion de una estrategia de extension fuertemente ligada a procesos de multiplicadores de conocimiento y practicas productivas, con la perspectiva de desenvolver capacidades de los recursos humanos locales para crear las condiciones necesarias para la sostenibilidad de los componentes propuestos per el Proyecto.

En relaci6n con su mision de comunicacion, ha apoyado al Proyecto para que sea un facilitador de extension. Para esto han sido disenadas estrategias de comunicaci6n, de producci6n y difusion que conciernen temas forestales, agroforestales, de medic ambiente, comercializacion, etc.

Cuadro 10 Incremento de metas a mayo 2009 para componente 5 Comunicaci6n y difusi6n

Resultado 5:	Incremento metas Mavo -09	Logros Marzo 09	Logros estimados Mayo 09	Metas Planificadas	% Ejecutado (Proyectado)
5.1 Informes, documentos, estudios técnicos y analíticos publicados	2	2	6	6	100
5.2 Personas capacitadas en temas de producci6n sostenible	200	2.230	2.430	1.500	162
5.3 Alumnos de los ndcleos escolares participan del Programa de Educaci6n Ambiental	0	1867	1867	1850	101

2.1 Indicador del Resultado 5.1 Informes, documentos, estudios técnicos y analíticos publicados

Segun el cuadro 9, se preve la culminaci6n de este resultado a fines de mayo; sin embargo es necesario aclarar el contenido de este indicador para confirmar su viabilidad en la contribuci6n del resultado estrategico del Proyecto.

En el Acuerdo Financiero Modificado se establece la necesidad de sistematizar, o sea de analizar las formas, causas, efectos e impactos de los resultados y/o de los procesos resultantes de las experiencias generadas en los seis temas supracitados. En realidad, segun este acuerdo, el unico lema que esta siendo atendido es el relacionado con la promoci6n de practicas forestales y agroforestales.

2.2. Indicador del Resultado 5.2. Personas capacitadas en temas de producci6n sostenible

El indicador ha rebasado la meta planificada en 62 %, se confirma esta estimaci6n par la inferencia que se puede a partir del numero de participantes en el Proyecto (indicador 1.1) y la buena calidad de la capacitaci6n, se deduce del buen estado de las parcelas observadas y de los dialogos sostenidos en el campo con los participantes, que denotan un amplio conocimiento de los temas impartidos.

2.3. Indicador del Resultado 5.2. Alumnos de los nucleos escolares participan del Programa de Educaci6n Ambiental

Tambien en este indicador se ha sobrepasado la meta establecida y se evidencia la calidad del programa par la observaci6n de la metodologia y materiales utilizados. En resumen consiste en la implementaci6n de una estrategia basada en la aplicaci6n de textos con temas del proyecto que de forma didactica sirven de soporte al profesor y de quia de aprendizaje al alumna. La implementaci6n de los temas en consideraci6n, abarc6 el usa de instrumentos didacticos ludicos (Carpa Verde, ferias, etc.) para desarrollar la capacidad pro activa de los escolares.

Lo anterior fue reforzado con la elaboraci6n de micro proyectos para el desarrollo de actividades practicas en las escuelas formando viveros y huertos escolares.

3. Contribuci6n del componente en la obtenci6n del Objetivo estrategico

De forma indirecta la contribuci6n de este componente fue el apoyo dado a los demas componentes, y directamente al cambia de cultura de todos los estratos de edad de la sociedad y sabre todo de los nifios y adolescentes. Sin embargo, queda par concluir la sistematizaci6n solicitada en el documento de Acuerdo Financiero Modificado. Se subraya esta carencia en vista de la necesidad de contar con informacion sistematizada para tener en

cuenta experiencias que sirvan de referentes para la elaboración de políticas, programas y proyectos conducentes al desarrollo integral, propuesto por el Gobierno, y la ONUDD en su estrategia citada.

D. Manejo y arreglos institucionales, y restricciones

El Proyecto ha actuado bajo un marco institucional, que define al VCDI como contraparte nacional, la ONUDD como agencia de financiamiento, con aportes de diferentes donantes, y la FAO como ejecutora del Proyecto.

Por sus arreglos institucionales ha sido organizado un comité tripartite y un comité técnico interinstitucional, los cuales tienen por misión la evaluación de los avances de campo y de realizar la coordinación interinstitucional respectivamente.

Internamente el Proyecto ha sido organizado, considerando la autoridad de los comités nombrados, con una estructura propia para que no dependa de los medios operativos de la institución contraparte y que son necesarios para su funcionamiento. Esto, ha incidido para que el Proyecto no logre situarse en una posición estratégica en la institución llamada a ser su contraparte, en este caso el VCDI. Por tanto, el proyecto y sus resultados no han sido apropiados por la institución contraparte. Se observa los cambios que se han suscitado en el interior del VCDI, cambios profundos causados por la modificación de las políticas de erradicación de la coca (ahora definidas como racionalización de coca) y del desarrollo alternativo (ahora definidas como desarrollo integral), han contribuido en el origen de esta situación.

0.1 Relacionamento Institucional

En cuanto al relacionamento institucional del Proyecto, se observa que en los Yungas se ha traducido en su incorporación y de sus planes a la planificación local, definiendo sus roles y competencias y su complementariedad con otros proyectos.

De esta forma, se han procurado sinergias entre los municipios, federaciones, proyectos y la Superintendencia Forestal.

En el Trópico de Cochabamba este proceso ha sido dificultado por las tensiones citadas en el párrafo correspondiente, sin embargo ha sido posible establecer alianzas estratégicas con la Superintendencia Forestal, Municipios, uniones, asociaciones, universidades e instituciones educativas.

La articulación de alianzas entre las entidades pertinentes de la sociedad civil y el sector privado para promover la capacidad local y regional en aspectos relacionados con el desarrollo alternativo ha sido una acción prioritaria del Proyecto. Esta articulación ha sido dada por medio de acuerdos de colaboración sustentados en cartas de acuerdo, convenios con uniones de productores, con instancias estatales (Superintendencia Forestal, Municipios, Prefectura de La Paz y de Cochabamba) con organizaciones indígenas (Musetenes, Yuquis, Yuracares) universidades (Universidad Mayor de San Andrés, San Simón), escuelas técnicas, proyectos, cámaras de productores forestales, federaciones de productores campesinas, centros de investigación (CATIE). En todos los casos, se ha buscado una cooperación mutua para beneficio de ambas partes, y sus objetivos de cooperación son particulares para cada convenio que van desde el fortalecimiento institucional, hasta la contratación de servicios.

Cabe mencionar, que a pesar de la previsi6n establecida en el documento de proyecto para que el Proyecto se alfe estrategicamente con proyectos auspiciados par la USAID (ARGO, ACIDI VOCA), esto no ha side posible, par tanto toea analizar esta ausencia de relacionamiento; aspecto importante para hacer sinergias y consideradas tanto en la politica de apoyo de la agencia donante³ como de la ejecutora.

0.2 Apropriaci6n del Proyecto

En relaci6n con la apropiaci6n del Proyecto, se considera que la institucionalizaci6n es importante y aun mas garantizar la sostenibilidad de un proyecto. Apoyado en esta suposici6n se ha observado como el proceso de institucionalizaci6n ha side desarrollado par el Proyecto.

En el Tr6pico de Cochabamba, existen series y complejos mecanisme de percepci6n sabre el Proyecto de parte de la gobernabilidad local, sabre todo de las organizaciones con objetivos gremiales y administrativos (Mancomunidad, Confederaci6n, Federaciones), quienes no reconocen la legitimidad del Proyecto, par no haber side estructurado segun su visi6n de organizaci6n, para que este sirva como un instrumento propio en funci6n de sus designios. De esta manera, el Proyecto no ha side vista como un instrumento de desarrollo, al contrario es considerado como un elemento de perturbaci6n de la gobernabilidad local. A pesar de esto, se consigui6 su institucionalizaci6n en los Municipios y en las organizaciones formadas par el Proyecto y en el sene de los mismos participantes.

Afortunadamente, esta percepci6n en los Yungas de La Paz es diferente, puesto que aquf el Proyecto tiene un relacionamiento mas visible e intense, puesto que desde un inicio se han tejido relaciones con la gobernabilidad local, de manera que sus planes son considerados en la agenda de desarrollo local.

Siguiendo con esta lfnea de reflexi6n, se observa que a nivel superior de la organizaci6n estatal contraparte del Proyecto (Vice Ministerio de la Coca y Desarrollo Integral) existe la misma percepci6n que la del Tr6pico de Cochabamba, debido a las razones ya explicadas y a otras derivadas de arreglos institucionales, que no estan en consonancia con las normas administrativas de la FAO. Esta agencia, par sus reglas, no permite la provisi6n de informaci6n financiera (auditorias, niveles salariales, etc.) Par tanto, este factor ha contribuido (entre otras causas) para que el Proyecto este limitado en su relaci6n con el contexte institucional.

0.3 Apoyo de la ONUOO

En sfntesis, la asistencia de esta agencia como financiador del Proyecto ejecutado par la FAO ha side de hacer un monitoreo y seguimiento continuo de las actividades del Proyecto, formulando las recomendaciones del case, cooperando asf en el desempefio del Proyecto. Tambien ha participado activamente en la revisi6n de reportes, y ha coordinado con USAID diversos aspectos financieros y administrativos. Ha realizado los esfuerzos a su alcance para canalizar recursos financieros de otros donantes. El aporte de su oficina en Viena en coordinaci6n con su oficina en Bolivia para la gesti6n administrativa y financiera ha side tambien fundamental para la ejecuci6n del proyecto.

0.4 Monitoreo de la implementaci6n del Proyecto

El Proyecto ha implementado un sistema de monitoreo basado en el usa de indicadores cuantitativos y que estan relacionados con cada uno de sus resultados. Gracias a este

³ Estrategia para el periodo 2008-2011 de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Esfera de resultados 3.4 Desarrollo Alternativo: 3.4.2, 3.4.3)

sistema, es posible recabar los datos necesarios para generar información suficiente que es plasmada en informes trimestrales, anuales de progreso solicitados por los diferentes actores responsables del funcionamiento del Proyecto. Es de hacer notar que los datos que proporciona este sistema es de gran ayuda para que las agencias involucradas en el gestión del Proyecto tomen las decisiones pertinentes

0.5 Principales restricciones y problemas

1. Relacionados con el Documento del Proyecto

Se percibe un excesivo uso de indicadores cuantitativos en desmedro de los que deberían ser usados para calificar la calidad de los resultados esperados. Por ejemplo, no existe ningún indicador relacionado con los procesos participativos, como ser los cambios que pueden ser suscitados en la organización y estructura de los sistemas de producción, en el comportamiento de la cultura local, etc. Estos cambios significan transformaciones profundas que conllevan al uso racional de los recursos y a la substitución de un producto no deseado por otro.

El riesgo que entraña el uso de indicadores cuantitativos es la posibilidad que proyectos con enfoque participativo y de cambio de actitudes se conviertan en generadores de productos y no de procesos de cambio, que es ahí donde radica la sostenibilidad buscada.

En relación a los componentes se verifica alguna incoherencia entre su formulación y sus indicadores. Por ejemplo la formulación del componente 1 Desarrollo Forestal es: Prácticas forestales se constituyen en una actividad común en las comunidades campesinas e indígenas. Sus indicadores están contruidos en base a números de familias, hectáreas, ventas de productos, puestos de trabajo y por tanto no reflejan el cambio de comportamiento que significa la adopción de nuevas prácticas, y su eficiencia en el funcionamiento de los sistemas de producción.

Se observa un traslape de conceptos y de actividades entre los componentes 1 y 3. Las prácticas forestales que se deben constituir en actividad común en las comunidades indígenas y campesinas, de por sí están orientadas a la conservación de suelos y aguas y a la rehabilitación de la fertilidad de los suelos, por tanto estas actividades deberían estar incluidas en el componente 1 con indicadores específicos que denoten no solamente el avance en número de hectáreas intervenidas, sino también que indiquen el incremento de la producción o el mejoramiento de los suelos.

En relación al horizonte temporal (4 años) se infiere que no es suficiente para consolidar las actividades del anterior proyecto (c 23) en Los Yungas, ya que en esta región las mismas se encontraban, y aun están, en estado incipiente.

Además, es de hacer notar para que cesen, en el plazo de 18 meses acordado, la asistencia a los beneficiarios antiguos del Trópico de Cochabamba, debería ser pensando de forma particular para cada caso y definir estrategias particulares de salida, sobre todo en lo que se refiere al seguimiento de la aplicación de los planes de manejo forestal y de las uniones y asociaciones.

Algunas hipótesis sobre la relación que debería tener el Proyecto con sus supuestos similares e instituciones, se enuncian como reales y no como posibilidades estratégicas. Además, no se han previsto estrategias de intervención diferenciadas para las dos regiones. Los dos aspectos son importantes a pesar, por que en su ejecución sus responsables han debido de armar una estrategia operativa para allanar estos vacíos.

2. Relacionados con la reducción del presupuesto

Aunque el Proyecto está respaldado por su documento de proyecto, donde se establece el compromiso financiero con sus montos respectivos, en la práctica no fue así. Desde el inicio de las operaciones de campo en 2006, el interés de donantes tradicionales fue muy limitado para apoyar el financiamiento del proyecto. Esta situación se complicó a mediados de junio de 2007, cuando se reduce a la mitad el presupuesto inicialmente comprometido por el principal donante del Proyecto.

Es indudable que la impredecibilidad presupuestaria y la incertidumbre al no disponer de una cifra indicativa anual han influido en el desempeño del Proyecto. Sobre el particular, es preciso señalar que este Proyecto no es un "blue print" donde se puede modificarlo de acuerdo a las posibilidades existentes y según los objetivos de sus "dueños".

En el caso del Proyecto, que por su naturaleza participativa y por que la mayoría de sus actividades dependen de las circunstancias climáticas, las variaciones de la disponibilidad financiera influyen en la obtención de sus resultados y en su credibilidad. Al respecto, se observa que estos recortes no han sido considerados como riesgos en el documento de proyecto, y que paradójicamente han sido los principales.

3. Relacionados con la ejecución de los planes de manejo

Lamentablemente, el proceso para que un plan de manejo sea adoptado por una comunidad es lento y muchas veces interrumpido por eventos ajenos al dominio del Proyecto y más bien vinculados con el ambiente social, político e institucional. Como ejemplo se cita la corrupción en la explotación forestal que tiene efectos de alienación en los grupos atendidos por el Proyecto en este lema, haciendo difícil la introducción de prácticas de manejo forestal sostenibles. A esto, se junta la ineficiencia de la Superintendencia Forestal que por falta de medios (a pesar de haber sido auxiliada por el Proyecto) su poder de control del aprovechamiento y su capacidad de seguimiento de la ejecución de planes de manejo son limitados.

4. Relacionados con los cambios en el ambiente político

Los cambios en este ambiente, sobre todo aquellos vinculados con la restricción de la producción de coca, con más intensidad en el Trópico de Cochabamba, han incidido negativamente en su vinculación con la gobernabilidad local; así mismo en la apreciación de esta y de la del Vice Ministerio de la Coca y Desarrollo Integral en relación con las ventajas que el Proyecto aporta, aspectos que han incidido en la reducción o casi minimización de los aportes previstos en su PRODOC para el fortalecimiento en general del Proyecto.

III. Productos, Impacto y Sostenibilidad

A. Productos (efectos)

1. Efectos en la difusión de la oferta del Proyecto

Por los resultados positivos de las plantaciones y de los sistemas agroforestales percibidos por los agricultores, se observa una motivación necesaria para generar innovaciones. Gracias a esto, y a la promoción de nuevos cultivos y de otros mejorados y adaptados a las regiones, los sistemas agroforestales han sido rápidamente mejorados, difundidos, y consolidados por los precios favorables del mercado principalmente de la goma, del palmilo y del café.

A estos factores favorables, se debe añadir algunos rasgos de la coyuntura actual que están favoreciendo la reducción de los cultivos de coca y la difusión de la oferta del Proyecto. Entre estos se menciona la política de reducción voluntaria de este cultivo (fomentada por la política de Desarrollo Integral), el descenso de precios de su producción.

En los Yungas, además de estos aspectos, las condiciones biofísicas del entorno en general, principalmente la degradación de los suelos y el esfuerzo y la fatiga excesiva que demandan los cultivos de coca, hacen que la propagación del café le gane terreno, cuya instalación es menos onerosa en inversión de dinero y de esfuerzos en relación con los cultivos de coca. (Ver anexo.).

Por las condiciones físicas mencionadas, la selección de la ubicación de lotes es hecha en función de la variación de la altitud del área donde se encuentran. En las partes altas, el reemplazo de la coca por el café es atribuible a que la coca no soporta las heladas de invierno, en cuanto el café es altamente resistente. En las partes intermedias son destinadas para el cultivo legal de la coca y en las bajas para los de subsistencia.

En función de estas características, el Proyecto promueve su oferta con influencia en los modos de producción que repercute en la transformación de la economía familiar. En este sentido el café con su cosecha anual y por sus precios elevados contribuye a la acumulación y capitalización de la economía familiar, mientras la coca por su cosecha continua a lo largo del año sirve para sufragar los costos de una subsistencia digna.

2. Efectos en la organización de las uniones, asociaciones y en la generación de empleo ilícito

La aceptación de los rubros comerciales en el mercado, introducidos por el Proyecto ha influenciado en la adaptación de las formas de organización preconcebidas y difundidas por el Proyecto. Al respecto, se ha observado la formación de grupos informales que producen flores, miel, camu camu, y cuyas ventas se hacen fuera del circuito de las organizaciones formalmente instaladas.

Con esta observación, se ilustra la existencia de organizaciones y que funcionan bajo formas diferentes a las previstas y actúan en un marco de organización informal, pero con éxito en la penetración en los mercados correspondientes (ver indicador valor de ventas) y teniendo como impacto la consolidación de rubros nuevos en el mercado y en la generación de empleo ilícito.

Debido a la existencia de estas organizaciones informales, se deduce que a pesar de la instalación de organizaciones con modelos preconcebidos y sin haber tomado en cuenta la cultura local y otros factores consecuentes de su ambiente global, las organizaciones formadas pasan por transformaciones que las vuelven funcionales a sus fines y en correspondencia con las características locales. Por tanto la contribución es importante de este segmento en cuanto al cambio de cultura de organización y refrenda la aptitud emprendedora de los habitantes del Trópico y de los Yungas.

3. Efectos en los sistemas de producción

Observando la finca como un sistema de producción, o sea analizando sus componentes, su funcionamiento que es complejo y el tamaño reducido de la mano de obra familiar, se infiere la generación de una competencia interna para atender la demanda de mano de obra por los diferentes rubros que conforman los componentes del sistema. La consecuencia de esta competencia se podría explicar con tres hipótesis.

La primera, supondría que existe un desvío de la mano de obra dedicada o que puede ser empleada para los cultivos de coca para atender a la plantación y manejo de los componentes introducidos. La segunda, podría ser atribuida a la contratación de mano de obra externa, o el uso de entreayudas tradicionales (minga, etc.) y una tercera podría indicar que se mantienen todos los componentes del sistema, apelando a la ayuda o la contratación de mano de obra externa.

Posiblemente, entre estas se verifica la capture de la mano de obra, antes destinada para la coca, ahora para los cultivos propuestos en la oferta del Proyecto, sobre todo para aquellos que tienen un alto valor en el mercado, como el café, la goma y el mismo cacao.

4. Efectos en la transferencia de conocimientos a las organizaciones campesinas y centros de estudios

La implementación de las cartas de acuerdo crean mecanismos para que las uniones, municipios repliquen los servicios que el Proyecto le presta a sus clientes, de forma que se ejerciten y se fortalezcan para asumir las funciones del Proyecto.

Con las universidades, las cartas en general ayudan a que el Proyecto se enriquezca con la información generada por las tesis elaboradas por los estudiantes y estos internalizan la oferta técnica del Proyecto para una posible difusión en su medio académico y en sus futuros puestos laborales.

En consecuencia con este resultado se está generando posibilidades para la sostenibilidad institucional de la oferta propuesta por el Proyecto.

5. Efectos en el fortalecimiento institucional de los municipios

Los planes de manejo de cuencas, tienen un valor potencial para que los municipios planifiquen el uso del suelo y de aguas y se presenten como una herramienta para apalancar fondos de otras fuentes (Ministerio de Agua) para su consiguiente implementación con impactos positivos en el manejo de los recursos.

La incorporación de la oferta del Proyecto en los planes municipales de desarrollo induce a suponer que existe una intención para reforzar su capacidad en el manejo de recursos. De hecho gracias a la acción del Proyecto y a la voluntad de la mayoría de estas entidades, sus unidades forestales están en función, las que en algunos casos tienen capacidad para asumir algunos roles del Proyecto, como por ejemplo la certificación de las plantaciones, la producción de plantas y la promoción de plantaciones forestales y agroforestales.

B. Impactos

En teoría se desea que el impacto sea un reflejo de la culminación del proceso instaurado por el Proyecto para alcanzar su objetivo.

Según lo analizado, existe la apropiación del proyecto en diferentes niveles y hay efectos sobre los aspectos explicados, los que conjugados ya apuntan a la generación de un impacto que podría garantizar el alcance del objetivo; sin embargo este alcance dependerá del comportamiento de la demanda de los productos que se esperan producir, de los ajustes que se los hagan, tanto en los aspectos técnicos (manejo de los sistemas y plantaciones), como en los económicos (demanda de los productos de raleos, cortas intermedias y finales de las plantaciones, rendimiento económico y financiero de estas y de los sistemas agroforestales).

Si bien hay una política de gobierno que ha favorecido los logros alcanzados, un cambio de visión al respecto podría influenciar en el impacto esperado.

Pero en definitiva, el principal impacto esperado es que un plazo medio y largo que las diferentes actividades ejecutadas sean continuadas, y que representen un medio para reemplazo de la producción de la coca con cultivos lícitos y asegurar las áreas de no expansión.

C. Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto dependerá de la naturaleza de sus componentes y del comportamiento de los efectos arriba analizados.

Del análisis de los planes de manejo se infiere que no existe viabilidad si no hay una voluntad política e institucional que ampare su aplicación. En el presente, este factor es carente, por lo tanto su sostenibilidad es poco probable.

En relación con las plantaciones y los sistemas agroforestales su sostenibilidad, aunque por el momento indica su viabilidad, esta dependerá de la demanda de su producción.

En lo relacionado con la cultura sostenible, se percibe un proceso de cambio cultural, el cual será la garantía para dinamizar el proceso de plantaciones forestal y agroforestales.

IV. Lecciones aprendidas

A. Enfoque socio ambiental

La contribución del Proyecto en la protección de áreas protegidas, adecuando normativas a la realidad local, y haciendo demostraciones con acciones productivas amigables (conservación de suelos, manejo de cuencas, aprovechamiento de recursos) con la biodiversidad, demuestra que existen alternativas para que poblaciones locales asentadas en el interior de esas áreas y en sus zonas de amortiguamiento, puedan convivir y participar de la dinámica de protección y conservación perseguida.

Es de hacer notar, que por su ubicación remota, estas áreas se convierten en productoras de coca ilícita, con impactos negativos en el medio ambiente y en la sociedad, por lo que la intervención del Proyecto con su contribución ha demostrado las posibilidades para paliar la expansión de este cultivo en lugares propicios a la generación de actividades ilícitas.

Lo observado, muestra que las actividades ejecutadas en estas áreas son estratégicas para evitar la emigración de grupos de las zonas centrales del Trópico de Cochabamba hacia las áreas protegidas y hacia otras (norte de Palos Blancos).

La importancia de insistir con la elaboración e implementación de planes de manejo forestal (aunque con las limitaciones anotadas) se traduce en la "instalación de frenos" para evitar el avance de la frontera del cultivo de la coca en áreas forestales remotas.

Las lecciones ilustradas son el resultado de esfuerzos, de inversión intelectual, y material por ser difícil, incierto, costoso, complicado, e incluso peligroso, por lo que debe ser ponderado para que sea apoyado incondicionalmente por los diferentes actores. En

resumen, como lección se infiere que es una obra con fines de promoción socioeconómica, para buscar soluciones a la pobreza de ciertos grupos, que por su situación son inducidos a realizar actividades ilícitas.

B. Grupos de beneficiarios

En las dos regiones de intervención del Proyecto existe una conformación humana diferenciada, tanto en el ámbito social, como étnico. Se debe entender que estas regiones son áreas de recepción de otras expulsoras, situadas en los valles y altiplano andinos de Bolivia, y a su vez, ancestralmente han sido pobladas por diferentes grupos étnicos. Dependiendo de su origen y cultura, estos grupos tienen necesidades y enfoques de vida distintos. Por esta diferenciación, los resultados del Proyecto no han sido homogéneos, sin embargo en la mayoría de los casos, donde el sentido del negocio de la actividad ha prevalecido los resultados han sido exitosos. En concreto, esto ha sido observado sobre todo en los grupos de emigrantes y en especial de sus mujeres, quienes juegan un rol importante en la planificación y destino de la producción, principalmente en la organización de la comercialización.

Por contraposición, los resultados esperados de las actividades realizadas con las diferentes etnias (Yuquis, Yuracare, Mosestenes), aunque han apuntado hacia la obtención de retornos financieros, estos no han sido exitosos. Como fue explicado, estas etnias, por haber sufrido influencias externas, no conservan un sentido de solidaridad y cohesión social, manteniendo su individualismo, lo que conduce a que trabajos como por ejemplo, el manejo forestal resultan de muy difícil concreción. Estas circunstancias, se agravan por el incremento de corrupción en los grupos de dirigencia, que buscan un mayor beneficio individual para su élite.

Aunque la estabilidad de la permanencia de grupos de población en las dos regiones no ha sido analizada en este informe, se observa sobre todo, en el Trópico de Cochabamba, una emigración en particular de la población joven y de familias prósperas. La primera hacia centros urbanos, y las segundas hacia zonas con mayor vinculación de la producción con mercados formales de productos de exportación, como es el caso del norte de Santa Cruz. Por tanto, las inversiones que hacen estas familias con la contribución del Proyecto, sirven sobre todo para valorizar su propiedad, para su venia posterior.

En relación a la juventud migrante, solo contribuye estacionalmente en el trabajo familiar, restandole la mano de obra necesaria para la ejecución de la oferta del Proyecto.

Por lo tanto, la definición de las características de los participantes en aspectos sociales, culturales, y económicos, es crucial para definir estrategias de intervención diferenciadas para que estos además de ser satisfechos, contribuyan con su participación al objetivo del Proyecto.

C. Instituciones

En la evaluación correspondiente, ha sido observada la importancia de la efectividad de la participación de las instituciones involucradas en el proceso, por medio de cartas de acuerdo. Esta importancia adquiere más valor en razón de la complejidad de los temas abordados por el Proyecto, por que además de requerir el apoyo y participación de instituciones de gobierno, precisa de otras especializadas en diferentes temáticas.

De la calidad de la complementariedad generada han dependido los resultados obtenidos. Por ejemplo, la disfunción de la participación de la Superintendencia Forestal ha incidido en los desvíos de seguimiento de los planes de manejo elaborados en su oportunidad. Contrariamente, muchos resultados han sido obtenidos gracias al compromiso asumido por algunos municipios, sindicatos, uniones, etc.

En consecuencia, antes de entrar en acuerdos, se necesita analizar el grado de compromiso y la capacidad de las organizaciones escogidas para efectivizar su cumplimiento.

D. Los procesos de intervención

El Proyecto ha obtenido un resultado global positivo, como consecuencia de una estrategia flexible que se fue diseñando en función de los cambios que han ocurrido en su ambiente en general. Esta estrategia, muestra que este tipo de proyectos necesita de procesos largos para ganar credibilidad, ser apropiado y legitimado por su entorno institucional y social; subrayando que estos deben ser efectivos y generados con bases sólidas tanto técnicas, sociales, como económicas; para así ofrecer un abanico de opciones sociales e institucionales para que las poblaciones locales puedan escoger la más conveniente para el mejoramiento de sus niveles de vida.

Principalmente, las bases sobre las cuales han sido construidas estas opciones, partiendo con la construcción de cadenas de producción, transformación y comercialización, y asentadas en sistemas agroforestales han sido el éxito de los resultados de orden económico obtenidos por el Proyecto. Gracias a este enfoque, cultivos de valor comercial (café, cacao, goma) compiten en eficiencia y eficacia con los cultivos de coca, restándole valor en la prioridad de ingresos de la economía familiar.

E. Fortalecimiento y coordinación institucional

El trabajo con asociaciones de productores y uniones, para su fortalecimiento institucional revela que existen posibilidades para que ellas se constituyan en autogestionarias, aspecto que ha sido sopesado por la observación de la existencia de voluntades gerenciales para mejorar los procesos productivos, sus formas de organización en la producción y comercialización. Por tanto, se muestra que futuros proyectos deben reconocer esta acción como pilar fundamental para la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo integral.

Por su naturaleza esos proyectos necesitan de la coordinación de todos los actores que persiguen objetivos afines. El Proyecto por medio de cartas de acuerdo, ha logrado en parte esta coordinación. Sin embargo, por la ausencia de coordinación con instituciones y proyectos financiados por el mismo donante, algunos resultados han sido difíciles de ser concretados, sobre todo en lo que respecta al fortalecimiento de asociaciones, uniones, etc.

La complejidad y los procesos largos de este tipo de proyectos, hacen que sea necesaria una adecuada coordinación entre todas las instituciones presentes que persiguen los mismos objetivos. Principalmente, debe haber políticas objetivas de parte del Gobierno, sobre cómo trabajar con sindicatos y federaciones. La ausencia de estas políticas, ha incidido para que en el Trópico de Cochabamba el Proyecto tenga dificultades para su inserción institucional. Además, es necesario evitar incompatibilidades de visiones, reglamentos y disposiciones entre las agencias de financiamiento, de ejecución, etc. para que el Proyecto tenga una seguridad en sus plazas y metas proyectados.

F. Razones de éxito de la puesta en marcha del Proyecto.

La implementación exitosa de un proyecto de desarrollo integral, ha sido fruto de su credibilidad ganada en los niveles de la gobernabilidad local y de la sociedad civil organizada. Esta ha sido conseguida:

- Por la existencia de un equipo de campo altamente comprometido con sus labores, aspecto que ha permitido sortear una serie de dificultades (bloqueos de caminos, falta de presupuesto, disputa institucionales, etc.) para cumplir sus metas que han sido claras y orientadas por una dirección proactiva y consecuente con el medio difícil de trabajo.

Este equipo, es resultado de una selección crítica y capacitación eficiente de profesionales para que puedan ofrecer consistentemente soluciones sólidas y en el idioma de los nativos. Por tanto la habilidad bilingüe de estos profesionales ha contribuido en la credibilidad y apropiación del Proyecto.

- La organización descentralizada del Proyecto en el campo, su rutina de planificación y de seguimiento, han ayudado para que la intervención de todo su plantel técnico tenga una coherencia con los objetivos trazados y un adecuado control del uso de sus recursos.
- La flexibilidad en la estrategia de intervención para adaptarse a las condiciones difíciles de su medio de actuación y la especificidad de cada una.
- En general, la duración del ciclo del Proyecto ha sido la de un proceso sostenido para el desarrollo del Trópico de Cochabamba. De esto se explica el éxito evaluado; sin embargo este proceso no se ha dado en los Yungas de La Paz, quedando trunco su desarrollo.
- Es de hacer notar que el presupuesto y duración del Proyecto han sido inciertos, haciendo difícil el avance de su planificación. Sin una adecuada planificación anticipada, la implementación del proyecto sufre inevitablemente y sobre todo ha existido el riesgo que pierda su credibilidad; lo que de hecho está sucediendo en los Yungas por el abrupto cierre del Proyecto. Al respecto se debe observar que cualquier proyecto debe ponderar la importancia de la continuidad de sus acciones que se inician con la producción y comercialización de cultivos agrícolas, de acuerdo a una programación específica. La interrupción de estas acciones (como es el caso de los Yungas de La Paz) afectan severamente la credibilidad de un proyecto.

G. Presupuesto

Al respecto existen los siguientes factores que deben ser mencionados:

- Se debe tener especial cuidado en las modificaciones presupuestarias, puesto que estas influyen en la estabilidad del Proyecto y en su credibilidad. Es decir se debe respetar al máximo lo acordado en el Documento del Proyecto, así como sus objetivos y resultados.
- Las sumas presupuestarias deben estar acordes con las características de los proyectos que tienen las calidades propias de procesos largos y complejos, para así planificar un programa en gran escala a largo plazo y deben ser suficientes para cubrir los costos para realizar las áreas requeridas y alcanzar los resultados.

planeados sin retrasos debidos a falta de fondos. Si el presupuesto del proyecto es menor que el nivel óptimo, entonces el proyecto empezara a operar de una forma menos que plenamente eficiente y efectiva.

En la realidad de la ejecución del Proyecto, se observa que el nivel del presupuesto ha sido inferior al nivel de sus necesidades. Se ha observado que el personal de campo, incluyendo técnicos y promotores, no puede cubrir la demanda de servicios técnicos de sus beneficiarios.

Buenas practicas

1 Planificación de la ejecución del Proyecto

La acertada selección de los componentes biológicos, técnicos, sociales y económicos sobre todo de los sistemas agroforestales basados en la producción en diferentes horizontes de tiempo, ha permitido la adhesión de los participantes a los procesos mencionados en acapites precedentes. Esta adhesión se ha traducido en la implementación de prácticas que hacen posible la "coexistencia" de labores productivas, con la de protección y conservación del medio ambiente, de manera que se ha producido un proceso de cambio cultural en el manejo de los sistemas y modos de producción.

El enfoque holístico del Proyecto ha permitido ver la finca como un sistema, donde la familia ha sido considerada como componente importante a través del fomento de oportunidades para la participación de la mujer en la toma de decisiones y en la ejecución de la oferta del Proyecto.

En esta etapa, la selección cuidadosa del personal del equipo del Proyecto ha sido decisiva para su éxito, lo mismo que su organización en el campo con la aplicación de una tecnología apropiada.

Los planes operativos realizados en base a las demandas de los participantes y su adecuada interpretación y adecuación en función de la capacidad del Proyecto han permitido una planificación de abajo para arriba y un proceso de negociación entre el Proyecto y sus beneficiarios, permitiendo que la capacidad de estos en planificación y negociación sea fortalecida.

2. Ejecución del Proyecto

La ejecución del Proyecto se ha adecuado a su planificación, habiéndose obtenido un correcto seguimiento a las actividades de campo, así como prestar eficientemente el soporte oportuno a las demandas de los núcleos, las que han sido conducidas por un adecuado liderazgo de la dirección y del equipo de especialistas del Proyecto.

De donde se concluye que la interpretación lógica del contexto del Proyecto para adecuarlo en su ejecución, ha contribuido en el logro sus resultados, tanto para el Trópico de Cochabamba, así como en un avance rápido en Los Yungas; y en general, al desarrollo de una tecnología apropiada .

V. Recomendaciones

A. Temas abordados durante la evaluación

La discontinuidad del seguimiento efectivo de la aplicación de los planes de manejo forestal y la falta de compromiso de sus usuarios y de las entidades oficiales, hacen entrever la necesidad de evaluar la efectividad de estos planes de manejo y de su proceso de realización, así como de la norma técnica que define las reglas técnicas que debe contener un plan general de manejo forestal (PGMF).

La falta de información sobre el uso real y valor comercial de productos de algunas especies usadas en las plantaciones forestales es crítica, debido a que ciertos emprendimientos privados venden plantaciones con valores superiores a sus costos, ofreciendo retornos ambiciosos, sin tener la información necesaria para respaldar sus ofertas. Para evitar ella, se requiere realizar los estudios correspondientes, sobre la economía de las plantaciones y de la inserción de sus productos en el mercado.

La consolidación de las organizaciones de los Yungas (uniones, etc.) depende del volumen de transacciones que se realicen. Por el momento, estas se encuentran en niveles incipientes debido a la falta de intervención del Proyecto en esta región, por lo que se debería prolongar la presencia del Proyecto, hasta que estas organizaciones lleguen a un estado de autogestión. Particularmente se recomienda el apoyo para completar las plantaciones de café, por un período estimado de seis meses y continuar apoyando a la producción de las plantaciones instaladas, para que estas completen el volumen necesario de ventas para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones.

En el documento de Acuerdo Financiero Modificado se establece la necesidad de sistematizar la experiencia del Proyecto aglutinada en seis temas, que por falta de tiempo aún no se la ha realizado; la que obliga a pensar en la prolongación del Proyecto por un tiempo aproximado de seis meses.

Se insiste en la necesidad de considerar la sistematización, sobre todo del lema que contempla la contribución de las iniciativas del Proyecto para el posicionamiento del desarrollo alternativo en la agenda de desarrollo, dado que este lema es de importancia en la Estrategia para el período 2008-2011 de la ONUDD.

También, se recomienda priorizar la sistematización del proceso de implementación de modelos de desarrollo de organizaciones económicas campesinas, en vista de la necesidad de identificar el factor de cohesión y de ver que los modelos de organización preconcebidos no siempre son estables e impermeables a su ambiente socio económico, cultural. Por tanto estos modelos, si no están acordes con su medio, sufrirán transformaciones hasta adaptarse a las exigencias de su medio y de otras influencias propias del comportamiento del mercado.

B. Acciones recomendadas

1. Estudiar el comportamiento de los sistemas de producción

Por falta de tiempo, o de otro factor desconocido no se ha llegado a estudiar el comportamiento de los sistemas de producción en su conjunto, caracterizando las interacciones que se verifican entre sus componentes, en términos de complementariedad y de competencia.

Identificar, en la formulación de esta fase, resultados concretos que indiquen la capacidad asumida de las organizaciones para ser autogestionarias, los beneficios que consiguen y que aportan a la sociedad local, su influencia en los cambios de los modos y sistemas de producción, y en los sistemas de manejo de los recursos.

Como estrategia se propone el establecimiento de alianzas estratégicas entre estas organizaciones y los gobiernos locales para la ejecución de la fase propuesta, las que serán plasmadas en planes específicos, donde el apoyo externo será un facilitador para su concreción en términos de cooperación financiera y asistencia técnica. Observando que esta cooperación debe demandar una contrapartida en efectivo y en especies; las que puede ser financiada con fondos del FONADAL.

Con la estrategia sugerida, se espera establecer una responsabilidad compartida entre las organizaciones involucradas y los gobiernos locales y una autonomía de decisión ayudada para la función facilitadora del apoyo exterior. Con esto se considera que habrá una reducción de costos de la asistencia exterior y de la contraparte nacional.

VI. Conclusiones

No obstante que, el Proyecto se ha destacado por su rendimiento, tanto en su organización, como en su intervención; por la naturaleza misma de los procesos de manejo de los recursos forestales, de la participación de sus beneficiarios y del mismo ambiente institucional su objetivo no ha podido ser alcanzado, sobre todo en los Yungas de La Paz, cuyo proceso ha sido interrumpido, quedando duda sobre el futuro de los legros del Proyecto. A pesar de esto, ha logrado articular y desatar un proceso para la consecución de dicho objetivo.

Por el estado avanzado del proceso, el Proyecto ha contribuido en la materialización de la estrategia de desarrollo alternativo de la ONUDD, generando condiciones y propuestas concretas para mejorar la economía familiar y reducir los espacios y oportunidades para la ampliación de las áreas de cultivos de coca.

A pesar de los legros del proyecto, debido a la falta de capacidad financiera y tiempo ocupado, no ha conseguido realizar a cabalidad áreas relacionadas con acciones reflexivas y analíticas para interpretar su proceso en términos de causa y efecto, para así sistematizar lo encomendado en el documento Acuerdo Financiero Modificado.

Matriz de Hallazgos y de Problemas

Hallazgos	Soporte de evidencias	Recomendaciones
Alta Relevancia del Proyecto	PRODOC conforme con su contexto general y políticas de desarrollo Integral y Estrategia de la ONUDD	
Proceso en curso para la realización del Objetivo del Proyecto	Informes periódicos, base de datos del Proyecto, Entrevistas de campo	Asegurar la continuación del Proyecto.
Alcance de los resultados:		
Componente 1: Desarrollo forestal sostenible:		
Manejo Forestal en proceso.	Informes del Proyecto Entrevistas de campo	Revisar proceso, normas técnicas y administrativas
Plantaciones forestales agroforestales con proceso propio.	Base de datos del Proyecto Visitas de campo	Sistematizar experiencia. Estudiar mercado para productos de plantaciones
Proceso de cambio de cultura hacia una sostenible	Entrevistas, manejo de plantaciones, innovaciones realizadas	Idem.
Aumento de ingresos y de fuentes de empleo	Base de datos	Idem
Captura de mano de obra de la coca para ejecutar oferta del Proyecto	Base de datos AmUisis de ingresos por el café y la coca	Realizar estudios formales sobre la economía de las áreas intervenidas por el Proyecto
Componente 2: Áreas Protegidas		
Contribución en la construcción de infraestructura y mecanismos legales para proteger estas áreas.	Informes de progreso Entrevistas con responsables de parques: Carrasco	
Componente 3: Manejo de suelos y de aguas		
Amplia difusión de coberturas verde para protección de suelos	Demanda expresada por participantes y otros Observación de campo	Acción a ser incorporada como rutina práctica en plantaciones forestales y agroforestales.
Planes de manejo de cuencas elaborados, utilizados para planificación municipal y apalancar fondo.	Entrevistas con alcaldes Demandas escritas por alcaldes al Proyecto	
Componente 4: Fortalecimiento Institucional		
Cambio de cultura organizativa	Propuesta escritas Ventas realizadas Acuerdos firmados	Continuar apoyando el proceso para su consolidación
Proceso de autogestión de organizaciones en marcha	Organización interna asumiendo responsabilidades del Proyecto	
Componente 5: Comunicación, difusión		
Contribución para la efectivización de los otros componentes del Proyecto	Nivel de realización de los componentes	Sistematizar proceso de extensión
Contribución al cambio de cultura		

ANEXO 1. AGENDA DE EVALUACION

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	PARTICIPANTES	PLANIFICACIÓN PARA EL TC
04 al 06 de marzo	08:00 a 18:00	Lectura e documentos Presentación de logros	Oficina La Paz	Gerardo, Gonzalo, Javier, Viviana, Jhonny	Javier
09 al 11 de marzo	-	Visitas La Paz			Lunes 09 y martes 10: CBBA
	11:00	Reunión VCDI	Oficinas VCDI	Gerónimo Menece	Gestión de agenda de visitas con instituciones de Cbba: CETEFOR, ESFOR, PNC, SIF, Prefectura
		Reunión USAID	Oficinas USAID	Mary Norris, Eduardo Galindo, Ana C. Gutierrez	
		Reunión UNODD	Oficinas UNODD	Cristina Albertin, José Rocabado	
		Reunión DGRF	Oficinas DGRF	Jaime Villanueva	
		Reunión ORS	Oficinas ORS		Jorge y Javier
		Reunión ARCo	Oficinas ARCo	Christian Kolar	Miércoles 11 al viernes 13: TC
12 al 15 de marzo	8:00	Viaje a Alto Beni		Gerardo, Gonzalo, Jhonny	Gestión de agenda de visitas con instituciones del TC: HAMs y Uniones. Identificación de parcelas para visitar
		Visita a HAM Palos Blancos	Oficina HAM Palos Blancos		
		Visita a la OPIM	Oficina OPIM		
		Visita a Federación	Oficina Federación		
		Visitas de campo - Parcela 1			
		Visitas de campo - Parcela 2			
15 de marzo	8:00	Retorno a La Paz		Gerardo, Gonzalo, Jhonny	
15 de marzo	19:00	Viaje a Cochabamba (aéreo)		Gerardo, Jhonny	
16 de marzo	08:00 a 18:00	Visitas Cochabamba			
		Fundación CETEFOR	Oficina CETEFOR	Ivan Dávalos	
		Superintendencia Forestal	Oficina SIF		
		ESFOR UMSS	Oficina ESFOR	Mario Escalier	
		Parque Nacional Carrasco	Oficina PNC		
		Dirección Técnica de Recursos Naturales y MA	Oficinas Prefectura		
17 al 20 de marzo	8:00	Viaje al TC		Gerardo, Javier, Jorge, Jhonny	
		Visita a Unión Chocolate Tropical	Oficina Chocolate Tropical	Osvaldo Navia	
		Visita a Unión Siringa Tropical	Oficina Siringa Tropical		
		Visita a HAM Puerto Villarroel	Oficina HAM Ivirgarzama	Oficial Mayor	
		Visita a HAM Shinahota	Oficina HAM Shinahota	Rimer Agreda	
		Visitas de campo - Parcela 1			
		Visitas de campo - Parcela 2			
20 de marzo	8:00	Retorno a Cochabamba		Gerardo, Javier, Jorge, Jhonny	
22 de marzo	8:00	Retorno a La Paz (aéreo)		Gerardo, Jhonny	Reprogramado del 2 al 5 de abril
23 al 26 de marzo	8:00	Viaje a La Asunta		Gerardo, Javier, Jhonny	
		Visita a HAM La Asunta	Oficina HAM La Asunta	Reynaldo Calcina	
		Visita a la Federación	Oficina Federación	Freddy Saire	
		Visita a ARPEA	Oficinas del Proyecto		
		Visitas de campo - Parcela 1			
		Visitas de campo - Parcela 2			
26 de marzo	8:00	Retorno a La Paz		Gerardo, Javier, Jhonny	
26 al 31 de abril		Elaboración del informe		Jhonny	
01 de abril		Presentación de borrador de informe		Jhonny	
03 de abril		Entrega de informe final		Jhonny	

Reprogramado del
2 al 5 de abril

Reprogramado del
6 al 8 de abril

ANEXO 2. PERSONAS E INSTITUCIONES ENTREVISTADAS

Fecha	Lugar	Nombre entrevistado	Tema /Institución
02-mar	La Paz	Elisa Panades, Martha Jimenez	FAO
	La Paz	Gerardo Duchén, Javier Ramallo, Gonzalo Valdivieso Viviana Soria	Proyecto Jatun Sach'a
09-mar	La Paz	JesUs Sanez Limber Solano	VCDJ
	La Paz	Mary Norris, Eduardo Galindo, Ana C. Gutierrez	USAJD
10-mar	La Paz	Ismael Churqui, Javier Condori	Prefectura de La Paz
	La Paz	Martin Gallardo	Dirección General de Recursos Forestales
	La Paz	Cristina Albertin, Jose Rocabado	UNODD
			ARGo
11-mar	La Paz	Christian Kolar, Edgar Perez	Manejo forestal, plantaciones forestales y agroforestales en Alto Beni
12-mar	Sapecho	Eduardo Silva y técnicos del Proyecto	
13-mar	Palos Blancos	Vicente Moy (Presidente), Marcelino Chairi (resp. Técnico)	OPJM. Aprovechamiento forestal en la Teo Moseten
	Palos Blancos	Gonzalo Perez	Superintendencia Forestal UOB
14-mar	Santa Ana	Paulino Nate	Centro de procesamiento de madera
	Sapecho	Sabino Fernandez	Promotor El pro=Ireso
		Edwin Arias Cabezas	Promotor Nuevas Horizontes
		Feliciano Condori Quispe	Promotor Unión Ipiri
		Freddy Celomina	Promotor San Jose de Collana
		Fermín Mavta	Promotor San Jose de Collana
	Palos Blancos	Sandra Guzman Mamani	Promotor Villa Nuevas Horizontes
		Serapio Marca y otros dirigentes	Federación de productores de Palos Blancos
	San Jose de Collana	Francisco Cuna	Parcela agroforestal
	Santa Fe	Nicolas Ramirez Torrez	Planta prebeneficiadora de cafe
		Victor Choquemisa	Planta prebeneficiadora de cafe
Samuel Janco		Planta orebeneficiadora de cafe	
Jore Mamani		Planta orebeneficiadora de cafe	
		Wilson Inacio	Planta orebeneficiadora de cafe
16-mar	Palos Blancos	Chela Romeo	HAM Palos Blancos
	Cochabamba	Ivan Davalos	Fundación CETEFOR
	Cochabamba	Manuel Villarroel	Superintendencia Forestal
	Cochabamba	Mario Escalier	Escuela Superior Forestal
17-mar	Cochabamba	Raul Urquieta	Áreas Protegidas (TIPNIS)
17-mar	Chimore	Oswaldo Navia, dirigentes	Unión Chocolate Tropical
	Chimore	Oswaldo Navia dirigentes	SAFCacao
18-mar	Iviraarzama	Jose Rodriauez	HAM de Puerto Villarroel
	Iviraarzama	Vicente Quisce	Manejo integral de finca
	Shinahota	German Salinas dirigentes	Union UNAFOR
19-mar	Shinahota	Rimer Agreda, Wilfreda Altamirano	HAM de Shinahota
	Chimore	Ernesto Diaz, dirigentes	Union Siringa Tropical
	Chimore	Parcela de Vicente Aban	SAFGoma
	Chimore	Parcelas en Senda 3	Plantaciones forestales
01-abr	Ivirgazarzama	Parcelas en Senda 6	Plantaciones forestales
	La Paz	Reynaldo Calcina	HAM La Asunta, Mancomunidad de Municipios de Yungas
02-abr	La Paz	Freddy Saire	Federación de productores de La Asunta
03-abr	La Asunta	Freddy Juchasara, técnicos del Proyecto	Trabajo del Proyecto en La Asunta
	La Asunta	Estanislao Condori	Vivero de Comunidad Palestine
	La Asunta	Marco Antonio	SAF en comunidad 1ro de Julio
04-abr	La Asunta	Felipe Quispe, Leticia Quispe, Griselda Jimenez	ARPEA
	La Asunta	Tito Salvador	Plantaciones forestales en la comunidad Porvenir

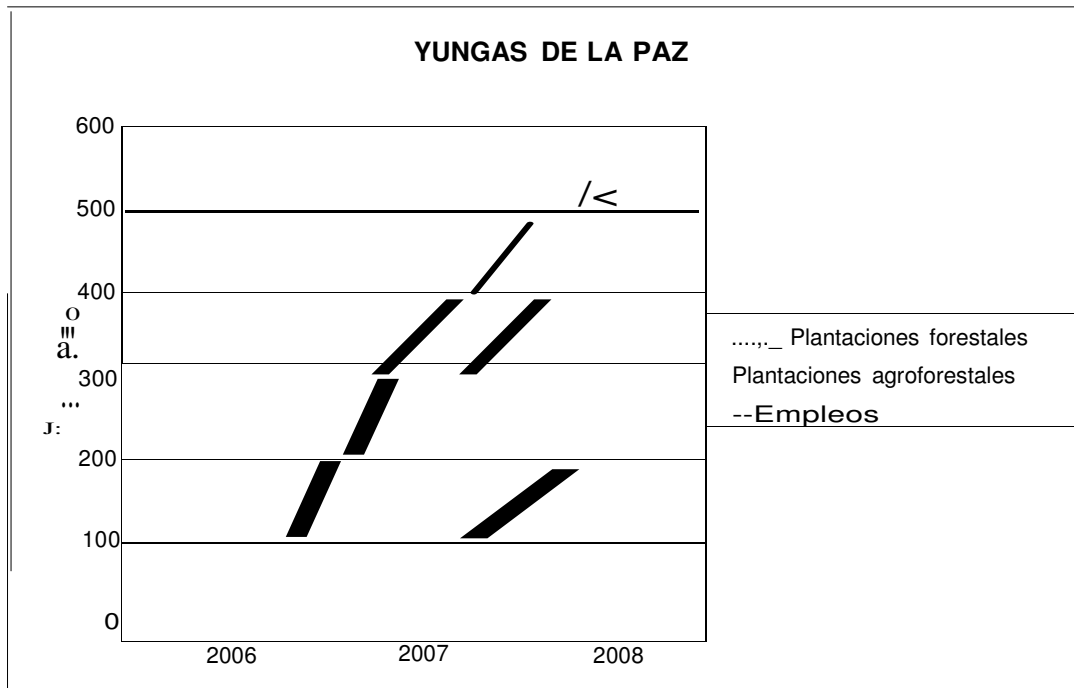
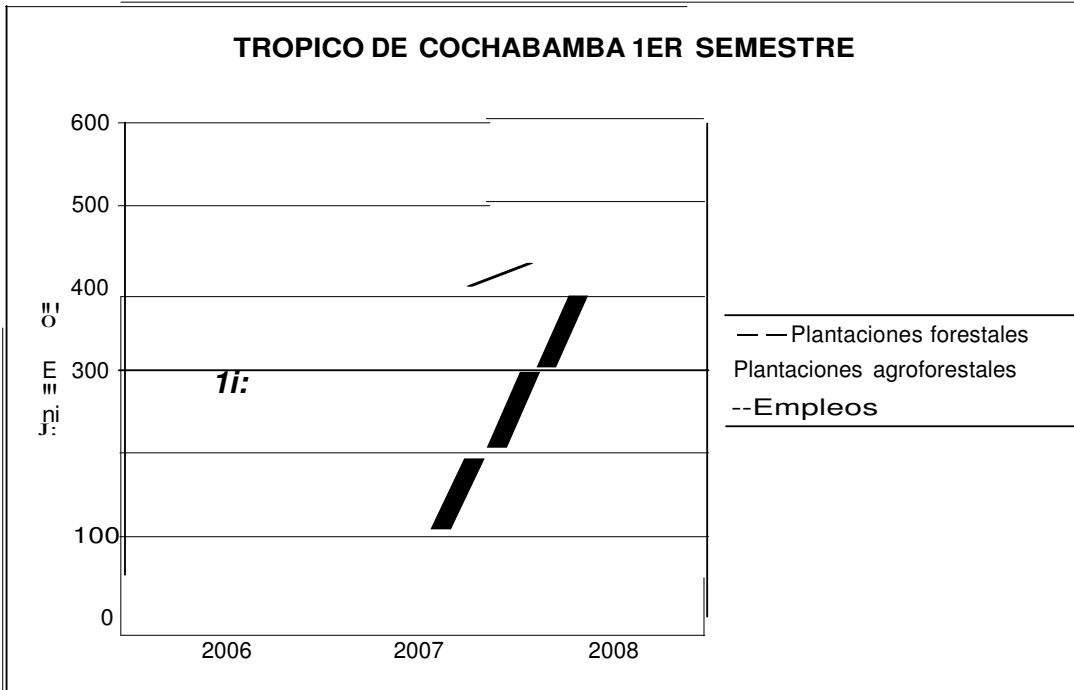
ANEXO 4. PERSONAL ACTUAL DEL PROYECTO

Cargo	Cantidad por oficina		
	La Paz	La Asunta	Palos Blancos
Director Nacional	1		
Administrador	1		
Coordinador		1	1
Especialista	2		
Apoyo tecnico	1		
Apoyo administrative	3	1	1
Consultor en fortalecimiento		1	1
Consultores en agroforesterla		1	1
Tecnicos		5	5

ANEXO 5. PRINCIPALES ACTIVOS EN USO

Detalle	Cantidad por oficina		
	La Paz	La Asunta	Palos Blancos
Camioneta		2	2
Jeep	1	1	1
Vagoneta	1		
Motocicletas		5	5
Computadora	7	5	5
Impresora	3	2	2
Fotocopiadora	1	1	1
Servidor de red	1		

ANEXO 6. RELACION ENTRE INDICADORES



ANEXO 7. PRODUCTOS Y ACTIVIDADES PENDIENTES

No.	Actividades /Productos
1	Sistematizacion: Areas Protegidas- Caso Sindicato Literal
2	Sistematizacion: Modele de Desarrollo institucional
3	Sistematizacion: Protocolo Cacao
4	Sistematizacion: Indicador Ventas Sistematizacion:
5	Indicador Beneficiaries Sistematizacion: Protocolo
6	Plantaciones Forestales Sistematizacion: Manejo
7	de Basques Sistematizacion: Sistemas
8	Agroforestales Sistematizacion: Protocolo de Cafe
9	Organico
10	Sistematizacion: Estrategia de Comunicacion y Extension
11	Sistematizacion: Protocolo de Camu camu
12	Sistematizacion: Protocolo de Achiote
13	Sistematizacion: Protocolo de Flores Tropicales
14	Sistematizacion: Analisis de Modelos Empiricos de SAFs
15	Consultoria: Dos planes estrategicos (Sumaj Cafe y ARPEA)
16	Consultoria: Dos sistemas de informacion (Sumaj Cafe y ARPEA)
17	Dotacion despulpadoras (ARPEA y Sumaj Cafe)
18	ET: Fichas tecnicas: cafe, plantaciones forestales
19	ET: Capacitaciones con fichas tecnicas
20	Entrega de base de datos a municipios Yungas
21	Entrega base de datos a ESFOR
22	Entrega de base de datos a municipios TC
23	ET: Mantenimiento de viveros
24	ET: Concluir plantaciones
25	ET: 5a Feria del Cafe
26	ET: 3a Feria del Arbol

ANEXO 8. COMPARACION DE INGRESOS ENTRE CULTIVOS

1. CAFE Variedad Catuai rojo

Producción de 1 ha en café pergamino seco = 45 qq

Rinde 60% de café oro verde exportable = 27 qq

Precio de exportación (comercio justo) = 175 US\$/qq

Total ingreso = 4725 US\$/ha

ARPEA descuenta 12 US\$ por bolsa de 100 libras (1 qq) exportadas

Descuento = 27 qq * 12 US\$ = 324 US\$

Ingreso por exportación para el productor = 4725 - 324 = 4401 US\$''' **30.000 Bs**

Venta de descarte:

Del 40% de café descartado se recupera unos 10 qq

que son vendidos a precio de venta local = 90 US\$/qq

Ingreso por café de descarte = 900 Bs (cubren gastos de transporte, selección y otros)

Costo de establecimiento de 1 ha de café = 500 US\$

2.COCA

1 cato de coca (en Yungas) = 0.25 ha

1 taqui = 50 libras

Rendimiento = 10 taquis/cato

Precio actual de taqui de coca= 500 Bs

Precio por libra de coca = 10 Bs

Ingreso bruto por 1 cato por cosecha = 5000 Bs

Numero de cosechas por afio = 5

Ingreso bruto por afio = 25.000 Bs

Costos:

- Deshierbe, luego de cada cosecha
- Aplicación de insecticida, 2 por cosecha
- Cosecha, familia+ jornaleros
- Alimentación de jornaleros

Los costos representan el 50% del total del ingreso

Ingreso neto = **12.500** Bs/año/cato