



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

#### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Gestion Comunitaria Local y Conservacion de Recursos Naturales

Nro. Proyecto: BO-M1036 - Nro. Operación: ATN/ME-11685-BO

**Propósito:**

Mejorar la competitividad comunitaria con visión empresarial, enfocada a la conservación de los bosques y la biodiversidad silvestre.

**País Administrador**

BOLIVIA

**País Beneficiario**

BOLIVIA

**Grupo**

ENV - Medio ambiente

**Subgrupo**

AGRI - Agricultura sostenible

**Agencia Ejecutora:**

Fundación Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente

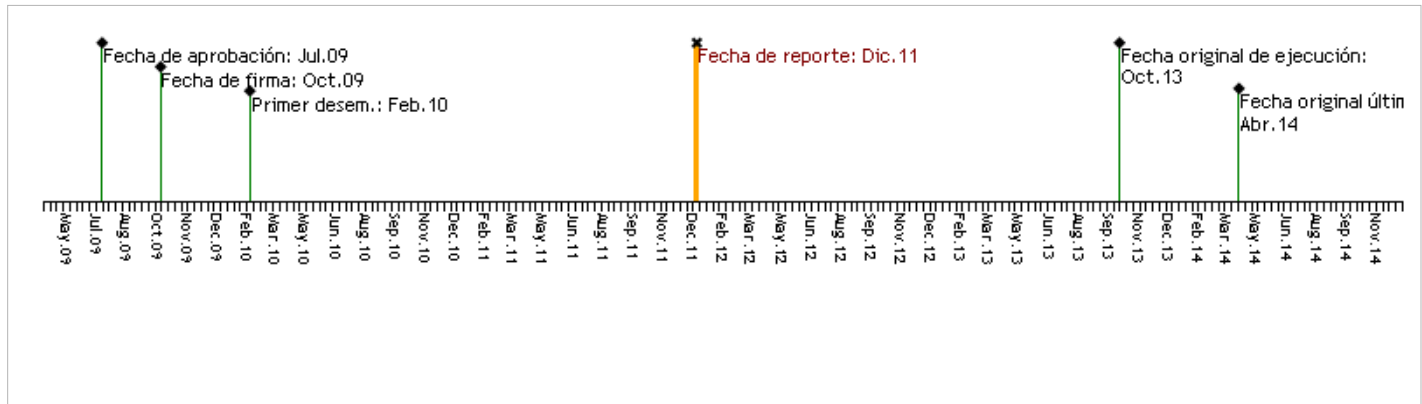
**Líder equipo de diseño:**

Ponce, Camille

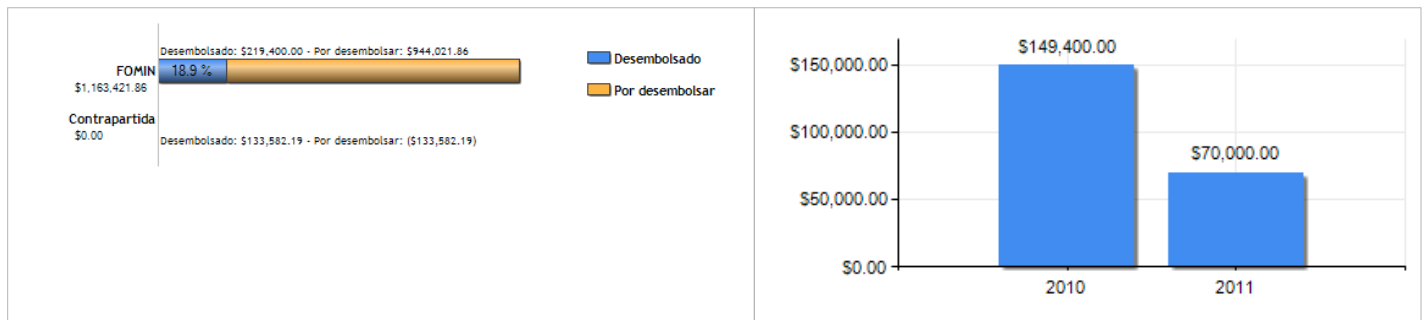
**Líder equipo de supervisión:**

Ponce, Camille

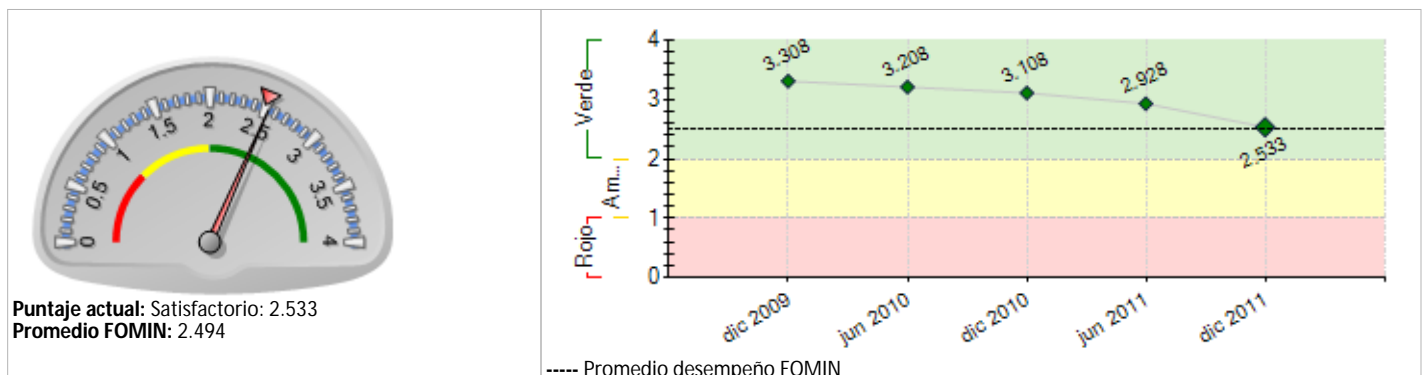
#### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



#### RECURSOS



#### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



#### RIESGOS EXTERNOS

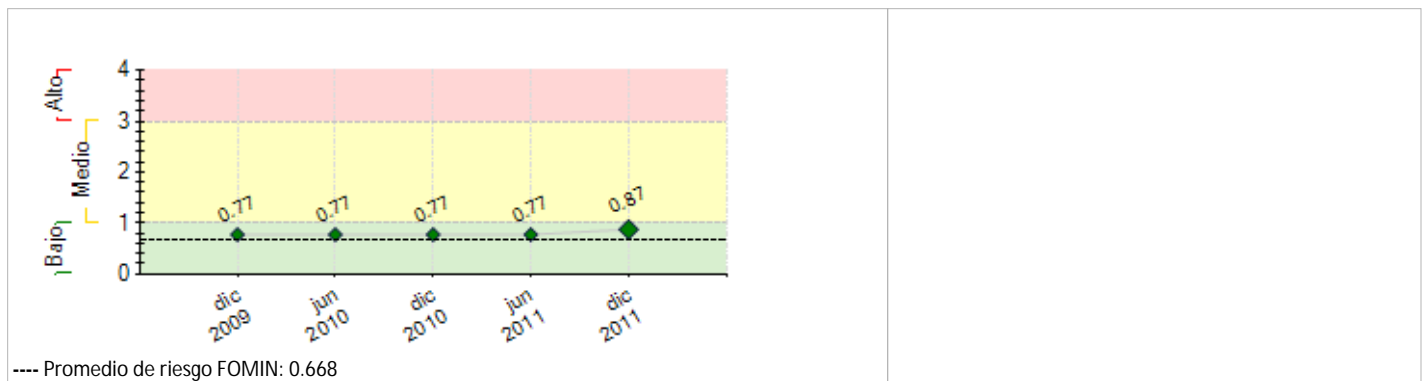
#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

Administración Financiera: Bajo

Adquisiciones: Bajo

Capacidad Técnica: Bajo



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El avance del programa en el último semestre no fue regular, lo que ha generado un retraso de por lo menos tres meses en el logro de los resultados esperados para este período, esta demora responde a una decisión ejecutiva al interior de la Fundación que ha decidido evaluar los procesos internos del Programa en atención a las observaciones del financiador sobre los resultados presentados en los Hitos 2 y 3 que persisten a la fecha. Este proceso trae consigo la paralización de algunas actividades programadas por los consultores, el alejamiento de la Coordinadora del Programa de la institución y la identificación de algunas de las siguientes debilidades en los procesos internos de coordinación del programa: 1. Se debió explicar oportunamente al financiador las razones que impedian a la IPC cumplir con algunos requisitos, y proponer la modificación de dichos criterios o soluciones alternativas. 2. Por otro lado los tiempos establecidos para alcanzar algunos resultados en el programa debieron ser ajustados en función a las dinámicas propias de las comunidades. En gran parte de las IPC los presidentes se han convertido en hombres/mujeres orquesta que no promueven la participación de otros socios lo que dificulta de gran manera en la generación de nuevos líderes. 3. Otro aspecto que dificultó las acciones es la Ley Corta del TIPNIS. Este proceso de evaluación tiene como objetivo final la generación de una nueva estrategia de ejecución del Programa.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto se encuentra con muchos problemas de ejecución, sobre todo por asuntos relacionados con su operativa institucional interna. A pesar de que se otorgaron tiempos adicionales, la Fundación PUMA no ha logrado responder y cumplir con el hito 4. Tampoco ha logrado justificar las demoras en la ejecución y no ha presentado al Banco la reprogramación acordada. En función a ello, el Banco ha dado un plazo máximo de 30 días para que se manifiesten sobre la declaratoria de incumplido el hito vencido, situación que hasta la fecha no ha tenido respuesta por parte de FPUMA.

Se considera que este proyecto está en bandera roja con alto riesgo.

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Avances del Programa en el segundo semestre de 2011:

Los logros para destacar del avance del programa para este período son los alcanzados por el Componente 2 Mejora de la calidad de productos de la conservación. Tres IPC (ADACHACO, APIMONT y APME) cuentan con sus manuales de buenas prácticas de manufactura (BPM) desarrollados y en proceso de implementación, el personal de las IPC cuenta con sus carnet sanitarios, sus productos cuentan con certificación sanitaria por tanto certificados de inocuidad, análisis de laboratorio que les permitirá incorporar en sus etiquetas el valor nutricional y sus propiedades permitiendo entregar al consumidor productos de con calidad garantizada, adicionalmente se han desarrollado los instrumentos de control de producción y están en proceso de implementación. Una parte de este logro se debe a la alianza estratégica efectuada entre FPUMA y la Autoridad Competente (SENASAG) quienes han impartido los cursos de capacitación a las IPC en un trabajo conjunto con el consultor del programa, la intervención de la Autoridad Competente en este proceso ha generado resultados motivadores y de apropiación en el RRHH de las IPC quienes han aceptado e incorporado a sus procesos dichas prácticas.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Aunque el informe PSR al 31 de diciembre de FPUMA presenta nuevos indicadores al parecer más reales, en la institución no se cuenta con respaldos suficientes que puedan proporcionar de forma inmediata para que se vea si efectivamente se ha logrado algún efecto en los beneficiarios y si los valores indicados están acordes con la realidad. Es de destacar que la documentación sistematizada y de respaldo se ha solicitado a la exCoordinadora del proyecto desde el mes de julio del pasado año, sin haber obtenido respuesta acorde a lo requerido.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base		Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b>  Mejorar la competitividad comunitaria con visión empresarial, enfocada a la conservación de los bosques y la biodiversidad silvestre.	P.11	Porcentaje de las iniciativas productivas comunitarias que obtienen utilidades financieras.	0				60 Abr 2014	18 Dic 2011	
	P.12	Porcentaje de incremento del promedio de ventas de al menos el 80% de las iniciativas productivas.	0				40 Abr 2014	10 Dic 2011	
	P.13	Porcentaje de las iniciativas productivas comunitarias que no generan impactos negativos en sus ecosistemas (según indicadores de conservación aplicados en cada iniciativa).	0				100 Abr 2014	70 Dic 2011	
	P.14	Número de TCO transformando de manera sostenible sus recursos naturales renovables en el marco de la gestión territorial indígena	0	10 Oct 2011			20 Abr 2014	10 Dic 2011	
	P.15	Número de familias de comunidades rurales que participan en iniciativas productivas comunitarias de manejo de recursos naturales renovables	0	800 Oct 2011			2000 Abr 2014	818 Jun 2011	

P.16	Número de comunidades rurales beneficiarias del proyecto.	0	50			100	54	
			May 2011			Abr 2014	Jun 2011	
P.17	Número de iniciativas colectivas participantes y beneficiarias del proyecto.	0				40	0	
						Abr 2014		

<b>Componente 1:</b> Desarrollo de capacidades locales para la gestión integral comunitaria  <b>Peso:</b> 20%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.11	Número de iniciativas productivas que cuentan con una estructura organizacional para la producción comunitaria, en operación	0	10			30	4	En curso
				Oct 2012			Abr 2014	Dic 2011	
	C1.12	Número de organizaciones comunitarias productivas que aplican instrumentos de control y códigos de conducta que facilitan la gobernabilidad comunitaria de los procesos productivos y de sus negocios	0	10			30	4	Atrasado
				Oct 2011			Abr 2014	Dic 2011	
<b>Componente 2:</b> Mejora de la Calidad de los Productos y Acceso a Mercados para la Conservación  <b>Peso:</b> 35%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.13	Cada iniciativa productiva cuenta con un responsable local capacitado en: producción bajo criterios de conservación, en comercialización y en gestión administrativa.	0				1	8	Finalizado
							Oct 2011	Dic 2011	
	C1.14	Cada iniciativa productiva cuenta con al menos un líder local que promueve la gestión integral de los recursos naturales, los procesos de la cadena productiva y los de conservación.	0				1	10	En curso
							Oct 2011	Dic 2011	
<b>Componente 3:</b> Acceso a mercados y alianzas para negocios comunitarios  <b>Peso:</b> 35%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11	Número de especies de la biodiversidad de los que se derivan productos que se comercializan.	0	5			30	5	En curso
				Oct 2011			Abr 2014	Dic 2011	
	C2.12	Porcentaje de los productos de los bosques y la biodiversidad que cumplen satisfactoriamente contratos de venta en términos de cantidad, calidad, frecuencia y tiempos de entrega.	0	20			80	12	En curso
				Oct 2011			Abr 2014	Dic 2011	
<b>Componente 4:</b> Sistematización y Difusión de Modelos de Gestión Comunitarios orientados a la conservación  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.13	Porcentaje de iniciativas productivas comunitarias que han iniciado procesos de certificación de comercio justo y otros mecanismos e instrumentos que les permiten el acceso a mercados especializados.	0	20			50	15	En curso
				Oct 2011			Oct 2012	Dic 2011	
	C3.11	Porcentaje de iniciativas productivas que han cumplido al menos el 50% y 80% de las metas previstas en sus planes de negocios.	0	25			80	25	En curso
				Oct 2011			Abr 2014	Oct 2011	
<b>Componente 4:</b> Sistematización y Difusión de Modelos de Gestión Comunitarios orientados a la conservación  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.12	Número de consorcios que establecen al menos un negocio.	0				4	1	En curso
							Abr 2014	Dic 2011	
	C3.13	Número de contratos de comercialización cumplidos por iniciativa productiva.	0				1	3	En curso
							Abr 2014	Dic 2011	
<b>Componente 4:</b> Sistematización y Difusión de Modelos de Gestión Comunitarios orientados a la conservación  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.14	Número de especies de la biodiversidad silvestre incorporadas como alternativa productiva en los Planes de Desarrollo Municipal.	0				5	2	En curso
							Abr 2014	Dic 2011	
	C4.11	Enfoque estratégico y operativo orientado a negocios implementado en Fundación PUMA.	0				1	1	En curso
							Oct 2011	Dic 2011	
<b>Componente 4:</b> Sistematización y Difusión de Modelos de Gestión Comunitarios orientados a la conservación  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C4.12	Un modelo diseñado e implementado para la generación de escenarios para la distribución equitativa de utilidades por la producción y comercialización de productos de la conservación.	0				1	0	En curso
							Oct 2011	Dic 2011	
	C4.13	Número de instituciones donde se difunde el modelo de gestión empresarial comunitario publicado y los estudios de casos de 3 especies comercializadas con criterios de conservación.	0				50	0	En curso
							Abr 2014	Jun 2011	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado	
H0	Condiciones previas	6	Abr 2010	6	Ene 2010	Logrado
H1	[*] 4 talleres comunitarios de inducción. Base de datos de mercados especializados. Sistema de monitoreo diseñado. Consultores en estructuras sociales y gestión administrativa contratados. Equipos de oficina y capacitación adquiridos. Unidad de mercados establecida.	6	Jun 2010	1	Jul 2010	No Logrado
H2	i) Material de capacitación elaborado. ii) 4 talleres de capacitación a las comunidades. iii) 5 estructuras organizativas de unidades productivas. iv) 1er informe de estructura de costos de producción. v) Diseño de 5 muestras de productos de biodiversidad. vi) 5 planes de manejo en operación vii) 5 planes de negocios elaborados viii) Estrategia de identidad definida	8	Mar 2011	8	Mar 2011	Logrado
H3	[*] i) Análisis y registros de inocuidad para 5 productos. ii) Diseño de herramientas de ventas. iii) Un estudio de mercado elaborado. iv) 5 planes de negocios elaborados. v) 10 planes de manejo en operación. vi) 10 organigramas comunitarios. vii) 10 UP con asesoramiento en procesos productivos. viii) Estrategia de promoción de productos.	8	Ene 2012			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO****[No se reportaron factores para este periodo]****SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Condiciones macroeconómicas inestables para desarrollar el proyecto	Medio	Al respecto son pocas las acciones que se pueden realizar para mitigar este riesgo, puesto que ante una subida de los materiales e insumos que requieren los proyectos, las únicas soluciones son incrementar el flujo de liquidez o reconfigurar el proyecto a un tamaño más pequeño; la primera, no es posible para FPUMA y tampoco existen –por el momento- otras opciones para las comunidades; la segunda, pasa por varios factores como la apropiación de la comunidad de un proyecto de las dimensiones iniciales y desactivarlos de esa apropiación lleva mucho tiempo, también está que la reconfiguración del proyecto en la mayoría de los casos los hace inviables económica y	Gerente General de FPUMA

		socialmente. Estamos promoviendo la búsqueda de ambas soluciones a través de acciones de fundraising para grupos de proyectos, para que puedan compensar la pérdida adquisitiva de sus recursos de donación que tienen con PUMA y también gestionando con los líderes comunitarios el redimensionamiento de sus proyectos.	
2. Cambio radical en la regulación y/o políticas de fomento al aprovechamiento de recursos naturales renovables y a los Territorios Comunitarios de Origen.	Medio	Se están gestionando normativas comunitarias que regulen el aprovechamiento de recursos naturales renovables en los Territorios Comunitarios de Origen, puesto que en el marco de las normas que regulan estos espacios étnico-culturales, estas normativas están permitidas. El problema a superar es el tiempo, ya que la mayoría de las TCO están en estado de emergencia por la posible derogatoria de Ley Corta del TIPNIS.	Gerente General de FPUMA
3. La demanda por productos provenientes de los bosques y la biodiversidad decae considerablemente.	Medio	Este riesgo es creciente por la poca conectividad del mercado de consumo en las ciudades con la poca oferta de las comunidades; para ello se han motivado con las mismas acciones de mitigación descritas en el riesgo anterior, una de ellas que trae efectos positivos para nuestros beneficiarios es la participación activa en las BIOEXPO promovidas por la Fundación.	Coordinador del Proyecto
4. Las comunidades no mantienen su compromiso de conservación de sus recursos naturales renovables.	Medio	Este riesgo es creciente por la poca conectividad del mercado de consumo en las ciudades con la poca oferta de las comunidades; para ello se han motivado acciones como la BioExpo PUMA, el Q'athu PUMA, el programa "Productos de la Conservación", encuentros de comunidades oferentes con empresarios demandantes, entre otros.	Gerente General de FPUMA
5. No se mantiene la asociatividad de las familias beneficiarias de las iniciativas productivas.	Medio	Este riesgo siempre está presente, puesto que la economía de familias de comunidades indígenas y campesinas tiene un componente creciente de ingresos peri-urbanos, es decir que la migración a ciudades intermedias o poblaciones menos grandes de comunarios, especialmente los jóvenes es inevitable. Para ello, desde hace tiempo estamos en campañas de involucramiento de jóvenes en la conducción de las iniciativas.	Coordinador del Proyecto
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio    NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 8    RIESGOS VIGENTES: 8    RIESGOS NO VIGENTES: 0    RIESGOS MITIGADOS: 0</b>			

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La razón mas fuerte que hace a sostenibilidad del proyecto esta en función de dos aspectos: la credibilidad del modelo de gestión comunitaria difundida desde la institución a las iniciativas involucradas y del nivel de compromisos de los beneficiarios en la continuidad de la ejecución de su iniciativa.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El excesivo empoderamiento de los líderes o de pocas familias dentro de los emprendimientos productivos puede tener efectos negativos en al crear intereses particulares, que van en desmedro de los otros beneficiarios.	Implementation	Velasco, Carmen Lucía
2. El despacho de prueba o primera venta puede ser determinante para introducirse en negocios existentes, por lo que se deberá considerarse un presupuesto que financie la primera venta con los riesgos que se pierda este despacho.	Implementation	Velasco, Carmen Lucía
3. El intercambio de experiencias puede generar mayor confianza entre los beneficiarios de una IPC para introducir cambios en sus estructuras organizativas y lógica de funcionamiento.	Implementation	Velasco, Carmen Lucía