



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (CANCELACIÓN)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

## 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

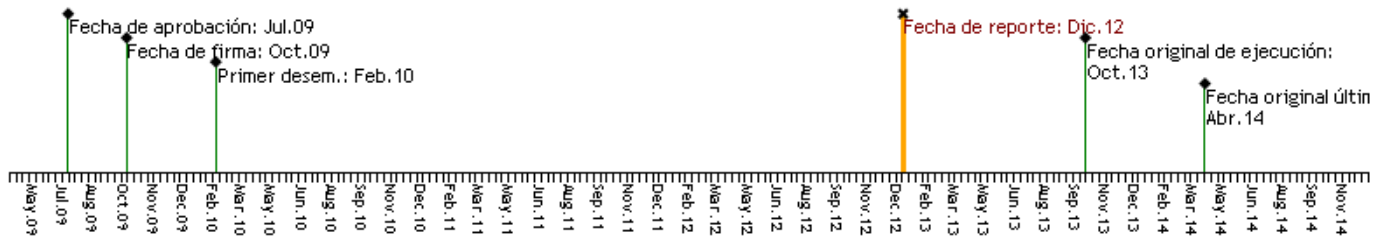
**Líder equipo de diseño:**

Ponce, Camille

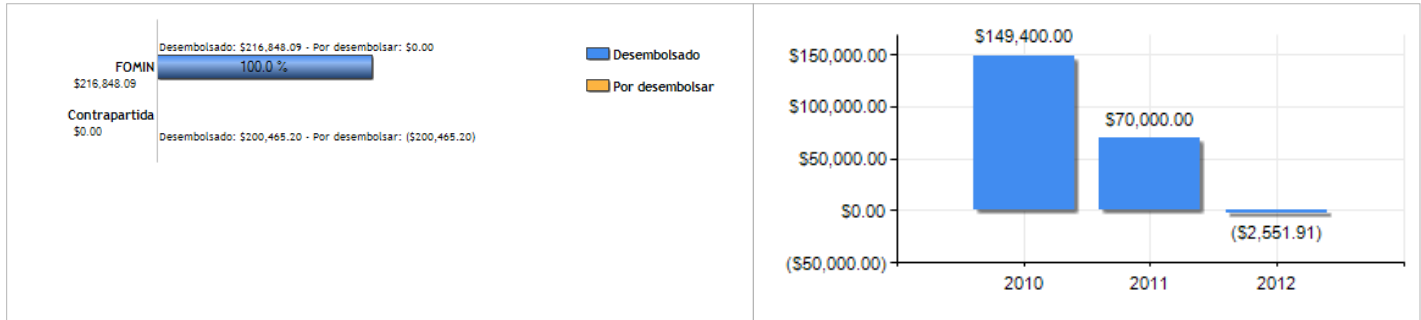
**Líder equipo de supervisión:**

Ponce, Camille

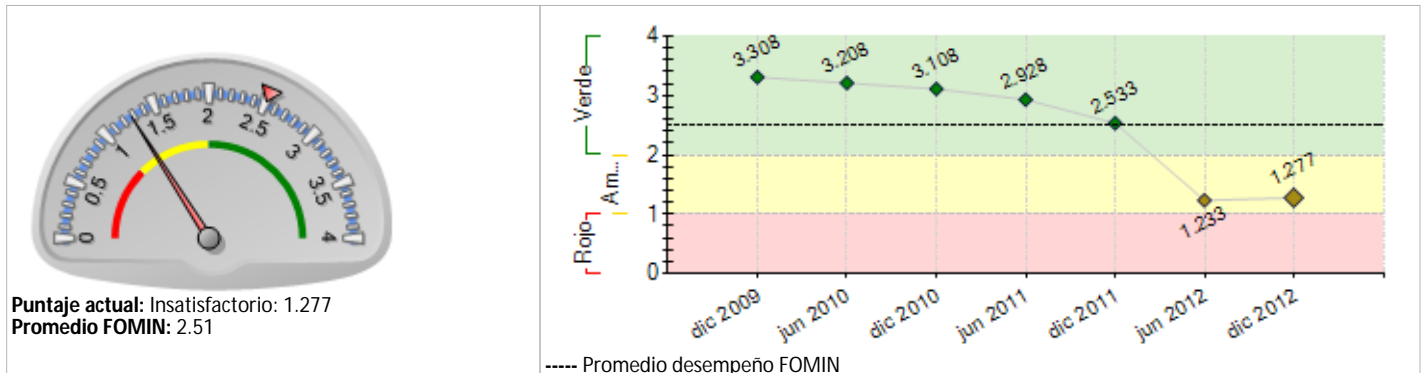
## CRONOLOGÍA DE EVENTOS



## RECURSOS



## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## RIESGOS EXTERNOS

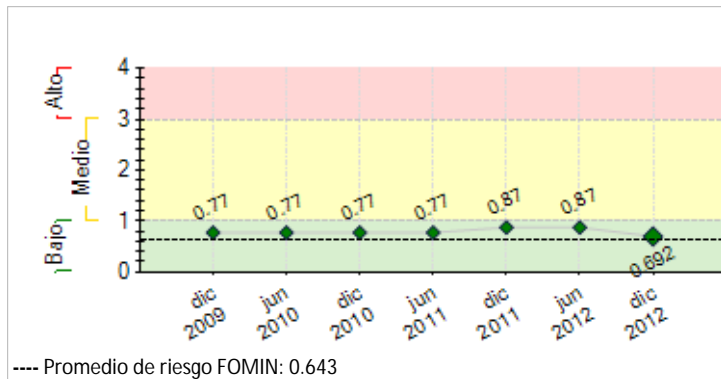
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Bajo

**Adquisiciones:** Bajo

**Capacidad Técnica:** Bajo



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

La Eval. Final del Programa (Ago-Nov12) instruida por FOMIN, establece que FPUMA llegó a las 4 regiones definidas en el Memo de Donantes y sobrepasó la cantidad de comunidades y familias beneficiarias, pero sus esfuerzos fueron insuficientes para desarrollar capacidades locales en gestión integral comunitaria, pues las asociaciones productoras locales participantes aún: (a) no basan en la dimensión esperada el aprovechamiento de sus RR.NN. ni sus inversiones sobre planes de manejo de estos recursos, (b) no mejoraron sus capacidades productivas, de mercadeo ni comercialización, (c) continuán muy débiles en gobernabilidad y administración. Casi todos los indicadores del Marco Lógico del Programa fueron evaluados entre Muy Insatisfactorio y No Satisfactorio, dada: (a) la pobre calidad y utilidad de las líneas de base de este grupo meta, misma que afectó la planificación y monitoreo de las intervenciones de FPUMA, (b) acciones ineficaces de transferencia de conocimientos y pobre acompañamiento a los cambios promovidos, y (c) gerenciamiento técnico muy inestable (en 2 años el Programa tuvo 6 Coordinadores). Hubiera sido improbable que los principales objetivos del Programa sean logrados si el Proyecto finalizaba su 4to. Año de ejecución.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto tuvo una serie de problemas desde su inicio, en primera instancia con los coordinadores seleccionados y luego con el bajo interés de la entidad ejecutora de continuar con el mismo, debido sobre todo a el cierre institucional y al incumplimiento de hitos y requerimientos del proyecto, situación que motivó el cierre anticipado por parte del FOMIN según las políticas establecidas para este efecto.

El cierre fue autorizado por la Gerencia del FOMIN y por el Representante del BID en Bolivia en el mes de marzo, fecha a partir de la cual se iniciaron las respectivas acciones con la auditoría y evaluación final, que llevaron mucho tiempo debido a que el ejecutor no disponía de la información sistematizada ni de la documentación de respaldo sobre las acciones realizadas.

El proyecto efectivamente ha llegado a las áreas establecidas en el primer año de ejecución, sin embargo, no ha logrado ningún importante avance en ninguno de los indicadores, así como tampoco efectos de relevancia en los beneficiarios finales.

Se hace notar que los resultados de los indicadores de este PSR de cierre, corresponden al dictámen del evaluador final, ya que las cifras reportadas anteriormente por el ejecutor no pudieron ser evidenciadas ni probadas, como se indica en anteriores PSR.

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

Durante éste último semestre se llevaron a cabo acciones de cierre del Proyecto, referidas a: (a) Auditoría de cierre; (b) Evaluación Final del Proyecto; (c) Taller de cierre del Proyecto, al cual FPUMA se excusó de participar; y (d) Cancelación de los recursos no desembolsados.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante este semestre se realizó la auditoría final del proyecto que dictaminó que en forma general se utilizaron bien los recursos, a excepción de la pérdida de un equipo que cobrado a un consultor, pero no fue devuelto al Proyecto, por lo que fue declarado como gasto no elegible y reclamado por el Banco, hasta su devolución.

Se realizó también la evaluación final, pero dadas las condiciones finales institucionales, se tuvo que incluir en los términos de referencia del evaluador la elaboración del PSR, así como la sistematización de documentación, para lo cual el contrato tuvo que ser ampliado.

## 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	0	
	P.12 Porcentaje de incremento del promedio de ventas de al menos el 80% de las iniciativas productivas.	0				Abr 2014	Nov 2012	
	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				40	0	
	P.14 Número de TCO transformando de manera sostenible sus recursos naturales renovables en el marco de la gestión territorial indígena					Abr 2014	Nov 2012	
	P.15 Número de familias de comunidades rurales que participan en iniciativas productivas comunitarias de manejo de recursos naturales renovables	0	800			2000	955	
	P.16 Número de comunidades rurales beneficiarias del proyecto.	0	50			100	61	
	P.17 Número de iniciativas colectivas participantes y beneficiarias del proyecto.	0				40	13	
						Abr 2014	Nov 2012	

<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	0	Atrasado
				Oct 2012			Abr 2014	Nov 2012	
	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	0	Atrasado
				Oct 2011			Abr 2014	Nov 2012	
	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	Atrasado
							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	Atrasado
							Oct 2011	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	C2.11	Número de especies de la biodiversidad de los que se derivan productos que se comercializan.	0	5			30	5	Atrasado
				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	0	Atrasado
				Oct 2011			Abr 2014	Nov 2012	
	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	0	Atrasado
				Oct 2011			Oct 2012	Nov 2012	
<b>Componente 3:</b> Acceso a mercados y alianzas para negocios comunitarios  <b>Peso:</b> 35%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	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	Atrasado
				Oct 2011			Abr 2014	Oct 2011	
	C3.12	Número de consorcios que establecen al menos un negocio.	0				4	0	Atrasado
							Abr 2014	Nov 2012	
	C3.13	Número de contratos de comercialización cumplidos por iniciativa productiva.	0				1	3	Atrasado
							Abr 2014	Dic 2011	
	C3.14	Número de especies de la biodiversidad silvestre incorporadas como alternativa productiva en los Planes de Desarrollo Municipal.	0				5	0	Atrasado
							Abr 2014	Nov 2012	
<b>Componente 4:</b> Sistematización y Difusión de Modelos de Gestión Comunitarios orientados a la conservación  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C4.11	Enfoque estratégico y operativo orientado a negocios implementado en Fundación PUMA.	0				1	1	Atrasado
							Oct 2011	Dic 2011	
	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	Finalizado
							Oct 2011	Nov 2012	
	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	Nov 2012	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado	
H1	Condiciones previas	6	Abr 2010	6	Ene 2010	Logrado
H2	[*] 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
H3	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
H4	[*] 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	0	Dic 2012	No Logrado

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

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

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las comunidades no mantienen su compromiso de ejecución de emprendimientos productivos vinculados al manejo de recursos del bosque y la biodiversidad.	Medio	Opinión de la Consultoría Externa de Eval Final del Proy.: Este riesgo no figura en la línea base de las IPC. Hubieran sido un excelente punto de partida de estos diagnósticos conocer qué se puede hacer –en cada IPC – para enfrentar este problema. La Consultoría considera que las acciones de mitigación de este riesgo por parte de FPUMA no fueron suficientes. En la práctica, el escaso compromiso que podía haberse suscitado por parte de los beneficiarios con el Proyecto sería más una función del escaso impacto generado como resultado de la poca efectividad de las acciones de transferencia de conocimientos (por ej., la baja intensidad en el acompañamiento por parte de FPUMA después de las sesiones de capacitación).	Project External Evaluator
2. Cambio radical en la regulación y/o políticas de fomento al aprovechamiento de	Medio	Opinión Consultoría Ext. de Ev. Final: FPUMA optó por cerrar operaciones por el conflicto entre el Gob. de Bolivia y comunidades	Project External Evaluator

recursos naturales renovables y a los Territorios Comunitarios de Origen.		indígenas derivado de la derogación de la Ley Corta del TIPNIS. Según la entidad, ello ocasionó que muchas comunidades declinen su participación en el Proyecto, lo que restringió mucho su alcance. Al cabo del 2do Año del Proyecto, FPUMA alcanzó sólo a 4/10 TCO y a 13/20 IPC planificadas para dicho período. Aunque se supo que la entidad promovió el establecimiento de normas internas en estas organizaciones para mejorar sus reglas sobre manejo sostenible de RR.NN (inclusión de artículos en sus estatutos referidos, la elaboración de respectivos planes de manejo de RR.NN., la incorporación en sus estatutos y organigramas de Comités de Produc. y Comercializ.), los cambios impulsados fueron leves. Pocas IPC basan sus actividades e inversiones en Planes de Manejo y, en muchas, estos instrumentos están desactualizados. Asimismo, dichos comités no están operando.	
3. Las comunidades no mantienen su compromiso de conservación de sus recursos naturales renovables.	Medio	FPUMA: 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.  Opinión de la Consultoría Externa: Las iniciativas de mitigación implementadas por FPUMA, conforme se indica en el Informe de Evaluación Final, no han tenido efecto demostrable alguno.	Project External Evaluator
4. No se mantiene la asociatividad de las familias beneficiarias de las iniciativas productivas.	Medio	FPUMA: 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.  Opinión de la Consultoría Externa de Eval. Final del Proyecto: Se desconoce qué acciones concretas para mitigar este riesgo ha realizado FPUMA, especialmente para involucrar jóvenes. Se sabe que algunas IPC están en proceso de desintegración y otras continúan enfrentando serias debilidades institucionales.	Project External Evaluator
5. El modelo de gestión empresarial comunitaria demuestra no ser viable en Bolivia.	Bajo	FPUMA: Pocas son las comunidades que se mantienen como tal e incorporan valores y conductas de gestión empresarial; para avanzar en esta lógica se muestran a las comunidades principiantes experiencias relativamente exitosas de aplicación de gestión empresarial en comunidades, pero el cambio de paradigma (forma de vida y de hacer las cosas) no es inmediato, es generacional.  Opinión de la Consultoría Externa de Ev. Final del Proyecto: El modelo fue generado de manera teórica por FPUMA (se elaboró un documento). Este enfoque, por los problemas de ejecución del Proyecto enfrentados por esta entidad, no pudo ser implementado, por lo que no se puede aseverar que éste sea inviable.	Project External Evaluator
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Bajo <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 8 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 8 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0			

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** I - Improbable

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

Factor	Comentarios
[X] Falta de <b>compromiso</b> de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	FPUMA dejó de tener interés en el proyecto por problemas internos. institucionales internos.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para <b>continuar</b> y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	FPUMA demostró falta de capacidad institucional en todos los aspectos para continuar con el proyecto, por lo que tuvo que ser cerrado.
[X] Cierre de la agencia ejecutora.	No había ninguna probabilidad de sostenibilidad, motivo por el que también se canceló el proyecto.

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

Los impactos generados por el Proyecto que podrán sostenerse en el tiempo se refieren a la utilización por parte de las IPC, en especial las apícolas, de (a) instrumentos contables tanto para el control de la producción (sistema de inventario con kárdex), como para la rendición de cuentas más transparente, y (b) la aplicación de normas que regulan los procesos de inocuidad de sus productos, desde el predio del apicultor hasta el empaquetado de la miel. Fue evidente que estas enseñanzas se institucionalizaron en las IPC: se asimilaron y están en pleno uso. Además, es improbable que las IPC castañeras y apícolas visitadas desaparezcan a través del tiempo. Las primeras, salvo problemas internos serios, al menos podrán solventar su gestión con ingresos generados por sus exportaciones. Las segundas, porque – como mencionaron los entrevistados – el aprovechamiento de la miel es una tradición familiar heredada de generaciones anteriores. Lo que les une es su afinidad con este sector que los cobija. Por tanto, el desafío es permitir a estas IPC alcanzar 1ro. mejor nivel de desarrollo organizacional y, recién con esta base, buscar promover su competitividad comunitaria con visión empresarial.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. Se debería tener procedimientos del FOMIN para la devolución de equipos en casos de cancelaciones de proyectos.

2. El apoyo de la gerencia de las entidades ejecutoras es imprescindible para tener una buena ejecución y consecución de los resultados esperados.

3. Las capacidades institucionales pueden variar de un momento a otro, en respuesta a la orientación gerencial y a las condiciones financieras y del entorno, por ello, en la ejecución de los proyectos, siempre se debe estar alerta para detectar problemas en las entidades ejecutoras.

4. Evaluador Final: El Ejecutor debe (a) cerciorarse efectivamente de los antecedentes de la persona que contratará para Coord. Técnico, (b) asegurar la implantación y continuidad de 1 sistema único de planificación, seguimiento y evaluación para evitar dudas sobre los datos que procesa, analiza y emite del desempeño del Proyecto, (c) contar con capacidad demostrable para monitoreo y acompañamiento a beneficiarios, (d) exigir mayor información de las líneas base (más sólidas y propositivas, esp. sobre la situación y perspectivas de reforzamiento organizacional del ente beneficiario (este documento debe elaborarse por un equipo multidisciplinario y no por sólo a un especialista). No se recomienda capacitar "de entrada" una amplia gama de temas a organizaciones debilitadas por su modesto desarrollo organizacional y escaso nivel educativo de miembros. Esto genera sobrecarga de información y limitada aplicación de lo aprendido. Por ello, es mejor modularizar los temas en los que se capacita.

Relativa a	Autor
Implementación	PONCE, CAMILLE [FOMIN]
Implementación	PONCE, CAMILLE [FOMIN]
Implementación	PONCE, CAMILLE [FOMIN]
Implementación	Monje, Guillermo