

Documento del
Banco Mundial

SOLAMENTE PARA USO OFICIAL

Informe No: 71702-BO

DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

PARA UN

CRÉDITO PROPUESTO

**POR UN MONTO DE DEG 32,9 MILLONES
(EQUIVALENTE A USD 50 MILLONES)**

PARA EL

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

PARA EL

PROYECTO DE ALIANZAS RURALES II

17 de septiembre de 2012

Este documento es de distribución restringida y los receptores sólo lo pueden utilizar en el desempeño de sus funciones oficiales. El contenido no puede ser divulgado sin el previo consentimiento del Banco Mundial.

EQUIVALENCIAS DE MONEDAS

(Tipo de Cambio en Vigencia al 31 de agosto de 2012)

Unidad de moneda = Bolivianos (BOB)
6,96 BOB = USD 1
1,52 USD = DEG 1

AÑO FISCAL
1 de enero – 31 de diciembre

ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

CPS	Estrategia de Alianza con el País (<i>Country Partnership Strategy</i>)
CRIAR	Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales
CUT	Cuenta Única del Tesoro
EMAPA	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos
EMPODERAR	Emprendimientos Productivos para el Desarrollo Rural Auto-gestionario
FMR	Informe de Gestión Financiera (<i>Financial Management Report</i>)
FPS	Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social
GOB	Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia
IPP	Plan de Pueblos Indígenas (<i>Indigenous People Plan</i>)
M&E	Monitoreo y Evaluación
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
MGA	Marco de Gestión Ambiental
MO	Manual de Operaciones
OD	Directiva Operativa (<i>Operational Directive</i>)
ONG	Organización No Gubernamental
OPP	Organización de Pequeños Productores
PAR	Proyecto de Alianzas Rurales (I y II)
PIP	Plan de Implementación del Proyecto
SIGG	Sistema de Información Gerencial Georeferenciado
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa
UCN	Unidad de Coordinación Nacional de EMPODERAR
UOR	Unidad Operativa Regional de EMPODERAR

Vice Presidente Regional:	Hasan A. Tulyu
Director de País/Gerente de País:	Susan G. Goldmark/Faris Hadad-Zervos
Director Sectorial:	Ede Jorge Iijasz-Vasquez
Gerente Sectorial:	Laurent Msellati
Líder del Equipo:	David Tuchschneider

BOLIVIA
Proyecto de Alianzas Rurales II

TABLA DE CONTENIDO

	Página
FICHA INFORMATIVA DEL PAD.....	v
I. CONTEXTO ESTRATÉGICO	5
A. Contexto del País	12
B. Contexto Sectorial e Institucional.....	11
C. Objetivos de Nivel Superior a los que Contribuye el Proyecto	14
II. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	15
A. ODP.....	15
Beneficiarios del Proyecto	15
Indicadores de Resultado a Nivel del ODP.....	16
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	17
A. Componentes del Proyecto	17
B. Financiamiento del Proyecto.....	20
Instrumento de Préstamo.....	20
Costo y Financiamiento del Proyecto (USD millones).....	20
C. Lecciones Aprendidas y Reflejadas en el Diseño del Proyecto	20
IV. IMPLEMENTACIÓN	21
A. Arreglos Institucionales y de Implementación	21
B. Monitoreo y Evaluación de los Resultados.....	23
C. Sostenibilidad.....	24
V. RIESGOS PRINCIPALES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	25
A. Tabla con un Resumen de las Calificaciones de Riesgo	25
B. Explicación de la Calificación de Riesgo General	25
VI. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN INICIAL	26
A. Análisis Económico y Financiero	26
B. Análisis Técnico.....	27

C. Gestión Financiera	28
D. Adquisiciones.....	29
E. Análisis Social (incluidas las Salvaguardas).....	29
F. Análisis Medioambiental (incluidas las Salvaguardas)	31

Anexo 1: Marco de Resultados y Monitoreo

Anexo 2: Descripción Detallada del Proyecto

Anexo 3: Acuerdos de Implementación

Anexo 4: Marco de Evaluación de los Riesgos Operativos (ORAF)

Anexo 5: Plan de Apoyo a la Implementación

Anexo 6: Análisis Económico y Financiero

Anexo 7: Transparencia, Rendición de Cuentas y Participación

Anexo 8: Implementación del Proyecto de Alianzas Rurales I

Mapa: BIRF BOL33374

FICHA INFORMATIVA DEL PAD

Bolivia

Proyecto de Alianzas Rurales II (P127743)

DOCUMENTO DE EVALUACIÓN INICIAL DEL PROYECTO

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

LCSAR

Información Básica					
ID del Proyecto	Instrumento de Préstamo	Categoría EA	Líder del Equipo		
P127743	Préstamo para una Inversión Específica	B – Evaluación Parcial	David Tuchschneider		
Fecha de Inicio de Implementación del Proyecto		Fecha de Finalización de Implementación del Proyecto			
25 de enero de 2013		18 de agosto de 2017			
Fecha Prevista de Entrada en Vigencia		Fecha Prevista de Cierre			
14 de diciembre de 2012		30 de noviembre de 2017			
Conjunto con la IFC					
No					
Gerente Sectorial	Director Sectorial	Director de País	Vice Presidente Regional		
Laurent Msellati	Ede Jorge Ijjasz-Vasquez	Susan G. Goldmark	Hasan A. Tuluy		
Prestatario: Estado Plurinacional de Bolivia					
Agencia Responsable: EMPODERAR					
Contacto:	Jhonny Delgadillo	Cargo:	Coordinador Nacional		
No. de Tel.:	591-2-2112794	Email:	alianzarural@gmail.com		
Datos sobre el Financiamiento del Proyecto (USDM)					
<input type="checkbox"/> Préstamo	<input type="checkbox"/> Donación	<input type="checkbox"/> Otro			
<input checked="" type="checkbox"/> Crédito	<input type="checkbox"/> Garantía				
Para Préstamos/Créditos/Otros					
Costo Total del Proyecto (USDM):		64,54			
Financiamiento Total del Banco (USDM): 50,00					

Fuente de Financiamiento		Monto (USDM)												
PRESTATARIO/BENEFICIARIOS		0,00												
Asociación Internacional de Fomento (AIF)		50,00												
Municipios del País Prestatario		1,04												
Organizaciones Campesinas Locales		13,50												
Total		64,54												
Desembolsos Previstos (en USD Millones)														
Año Fiscal	2013	2014	2015	2016	2017	2018	0000	0000	0000					
Anual	0,80	5,40	11,40	16,70	12,40	3,30	0,00	0,00	0,00					
Cumulativo	0,80	6,20	17,60	34,30	46,70	50,00	0,00	0,00	0,00					
Objetivo(s) de Desarrollo del Proyecto														
El objetivo del Proyecto es mejorar la accesibilidad a los mercados para los pequeños productores rurales en las Áreas Seleccionadas al (a) promover alianzas productivas entre diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y compradores; (b) empoderar a los productores rurales a través de la creación y el fortalecimiento de organizaciones de base auto-gestionadas; (c) mejorar el acceso a bienes productivos, tecnología y servicios financieros; (d) fomentar organizaciones de servicios más efectivas, pertinentes y responsables a nivel local; y (e) fomentar la sostenibilidad medioambiental de las prácticas de producción. El Proyecto propuesto es la continuación del exitoso Proyecto de Alianzas Rurales en que se probó el modelo para mejorar el acceso a mercados.														
Componentes														
Nombre del Componente					Costo (equivalente en USD Millones)									
Fortalecimiento Institucional					3,79									
Implementación de las Alianzas Rurales					37,51									
Gestión, Monitoreo y Evaluación del Proyecto					8,70									
Cumplimiento														
Política														
¿El proyecto se aparta de la CAS en cuanto a su contenido u otros aspectos significativos?							Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>						
¿El proyecto requiere alguna exención de las políticas del Banco?							Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>						
¿Han sido aprobadas por la gerencia del Banco?							Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>						
¿Se desea que el Directorio apruebe alguna exención de las políticas?							Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>						
¿El Proyecto cumple con los criterios regionales de preparación para ser implementado?							Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>						

Políticas de Salvaguardia Activadas por el Proyecto	Sí	No
Evaluación Ambiental OP/BP 4.01	X	
Hábitats Naturales OP/BP 4.04	X	
Bosques OP/BP 4.36	X	
Control de Plagas OP 4.09	X	
Recursos Culturales Físicos OP/BP 4.11	X	
Pueblos Indígenas OP/BP 4.10	X	
Reasentamiento Involuntario OP/BP 4.12	X	
Seguridad de Presas OP/BP 4.37		X
Proyectos Relativos a Cursos de Aguas Internacionales OP/BP 7.50		X
Proyectos en Zonas en Disputa OP/BP 7.60		X

Convenios Legales

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.A.1 (a)	X		Anual

Descripción del Convenio

Mantener, por todo el periodo de implementación del Proyecto: (i) dentro del MDRyT, una unidad con autonomía operativa (“Unidad Desconcentrada EMPODERAR” o “EMPODERAR”); y (ii) dentro de EMPODERAR, una Unidad de Coordinación Nacional (UCN) y, en cada una de las Áreas Seleccionadas, una Unidad Operativa Regional (UOR), todas ellas con una estructura, funciones y responsabilidades aceptables para la Asociación y señaladas en el Manual de Operaciones, incluyendo, entre otras cosas, la responsabilidad de la UCN de coordinar, monitorear y supervisar la ejecución del Proyecto, y las responsabilidades de cada UOR en el procesamiento, la supervisión de campo y el monitoreo de Subproyectos.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.A.1 (b)	X		Anual

Descripción del Convenio

Asegurar que por todo el periodo de implementación del Proyecto, la UCN sea dirigida por un Gerente de Proyecto, y que cada UOR sea dirigida por un coordinador regional, y que esas unidades cuenten con personal profesional, fiduciario, administrativo y técnico idóneo (incluyendo especialistas en adquisiciones y finanzas), con una competencia, experiencia y condiciones de empleo aceptables para la Asociación, de acuerdo con lo señalado en el Manual de Operaciones.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.A.1 (c)	X		Anual

Descripción del Convenio

Asegurar que el personal de EMPODERAR sea contratado de acuerdo con los procesos de selección

competitivos y transparentes detallados en el Manual de Operaciones.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.A.1 (d)		01 de junio de 2013	

Descripción del Convenio

A más tardar hasta el 1 de junio de 2013, las UOR han sido dotadas con el personal completo, de una manera aceptable para la Asociación.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.D.1	X		Anual

Descripción del Convenio

Por medio del MDRyT, el Prestatario hará y hará que cada Organización de Productores Elegible, el FPS y cada Municipio Elegible, hagan lo siguiente: (a) implementar el Proyecto de acuerdo con el MGA; (b) adoptar los procedimientos detallados en dicho MGA para fines de análisis, evaluación, implementación y monitoreo ambientales de las obras bajo los Subproyectos, incluidos los procedimientos para elaborar planes de gestión ambiental, de ser aplicable; y (c) implementar y/o hacer que se implemente el plan de gestión ambiental pertinente, de acuerdo con los términos del mismo y de una manera que sea aceptable para la Asociación.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.D.2	X		Anual

Descripción del Convenio

Por medio del MDRyT, el Prestatario hará y hará que el FPS y cada Municipio hagan lo siguiente: (a) implementar los Subproyectos Municipales de acuerdo con el Marco de Política de Reasentamiento (MPR); (b) adoptar los procedimientos detallados en dicho MPR para analizar, evaluar, implementar y monitorear los Subproyectos Municipales; y (c) implementar el plan de acción para reasentamiento pertinente o el plan de reasentamiento abreviado (para casos en que 200 o menos personas son afectadas, o si no son reubicadas físicamente o perderían el 10% o menos de su activo productivo), como sea el caso, todo de acuerdo con los términos y de una manera aceptable para la Asociación.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.I.D.3	X		Anual

Descripción del Convenio

Por medio del MDRyT, el Prestatario asegurará y hará que cada Organización de Productores Elegible asegure que cualquier obra a ser realizada bajo los Subproyectos de Organizaciones de Productores no implique Reasentamiento.

Nombre	Recurrente	Fecha de Vencimiento	Frecuencia
Apéndice 2.V.B	X		Anual

Descripción del Convenio

El Prestatario se compromete a que los ingresos del Financiamiento no sean usados para financiar la adquisición de tierras en cualquiera de las Áreas Seleccionadas. Si la Asociación determina en cualquier

momento que cualquier importe del Financiamiento fue utilizado para realizar un pago para la adquisición de tierras, el Prestatario, una vez que la Asociación lo haya avisado, reembolsará inmediatamente un importe igual al importe de ese pago a la Asociación.

Condiciones

Nombre	Tipo
Artículo V. 5.01.(a)	Efectividad

Descripción de la Condición

El Manual de Operaciones ha sido adoptado por el Prestatario.

Nombre	Tipo
Artículo V. 501.(b)	Efectividad

Descripción de la Condición

El Acuerdo con el FPS ha sido ejecutado debidamente por parte del Prestatario y el FPS.

Composición del Equipo

Personal del Banco

Nombre	Cargo	Especialización	Unidad
Mary Lisbeth Gonzalez	Especialista Sénior en Desarrollo Social	Especialista Sénior en Desarrollo Social	LCSSO
David Tuchschneider	Especialista Sénior en Desarrollo Rural	Líder del Equipo	LCSAR
Liliana Vendevre	Temporal	Asistente del Equipo	LCSAR
Lourdes Consuelo Linares	Especialista Sénior en Gestión Financiera	Gestión Financiera	LCSFM
Maria Ruth Llanos Vda. De Navarro	Consultor	Salvaguardias sociales	LCSEN
Julio Velasco	Consultor	Consultor	LCCBO
Ilka Funke	Consultor	Consultor	LCSHS
Elena Segura Labadia	Asesora Jurídica Sénior	Asesora Jurídica Sénior	LEGLE
Tuuli Johanna Bernardini	Especialista Ambiental	Salvaguardias ambientales	LCSEN
Jorge Trevino	Especialista Sénior en Recursos Hídricos	Inversiones municipales	LCSEN
Jose Yukio Rasmussen Kuroiwa	Especialista en Adquisiciones	Adquisiciones	LCSPT
Patricia Gutierrez	Asistente del Equipo	Asistente del Equipo	LCCBO

Miembros del Equipo que No son Personal del Banco

Nombre	Cargo	Teléfono de Oficina	Ciudad
Jose Baldivia	Consultor		La Paz
Dino Francescutti	Economista Agrícola		Roma

Ubicación					
País	Primera División Administrativa	Ubicación	Prevista	Actual	Comentarios
Bolivia	Departamento	Cochabamba			Municipios seleccionados
Bolivia	Departamento	Tarija			Municipios seleccionados
Bolivia	Departamento	Chuquisaca			Municipios seleccionados
Bolivia	Departamento	Potosí			Municipios seleccionados
Bolivia	Departamento	Santa Cruz			Municipios seleccionados
Bolivia	Departamento	Beni			Municipios seleccionados
Bolivia	Departamento	La Paz			Municipios seleccionados
Datos Institucionales					
Junta Sectorial					
Agricultura y Desarrollo Rural					
Sectores / Cambio Climático					
Sector (Máximo 5 y el % total debe ser igual a 100)					
Sector Principal	Sector	%	Co-beneficios Adaptación %	Co-beneficios Mitigación %	
Agricultura, pesca y silvicultura	Sector general de la agricultura, pesca y silvicultura	70			
Agricultura, pesca y silvicultura	Extensión e investigación agrícolas	20			
Industria y comercio	Agroindustria, mercadeo y comercio	10			
Total		100			
<input checked="" type="checkbox"/> Certifico que no hay información aplicable a este proyecto sobre Co-beneficios en cuanto a la Adaptación y Mitigación del Cambio Climático.					
Temas					
Tema (Máximo 5 y el % total debe ser igual a 100)					
Tema Principal	Tema	%			
Desarrollo rural	Mercados rurales	50			

Desarrollo rural	Servicios e infraestructura rurales	40
Desarrollo rural	Políticas e instituciones rurales	10
Total		100

I. CONTEXTO ESTRATÉGICO

A. Contexto del País

1. **Bolivia ha pasado por un período de cambios profundos desde que se eligió por primera vez a Evo Morales como Presidente en el año 2005.** Tradicionalmente, la extrema pobreza y la exclusión socioeconómica afectaron a la población mayoritariamente indígena y rural de Bolivia. El gobierno nuevo prometió cambiar esta realidad. En mayo de 2006, el Gobierno lanzó su Plan Nacional de Desarrollo (PND), con los derechos indígenas y las oportunidades de desarrollo para los pobres del campo como elementos fundamentales. En febrero de 2009, se promulgó una Constitución nueva que consolidó estos principios y ahora, en su segunda gestión, el Gobierno está consolidando el marco legal para implementar la Constitución.
2. **En los últimos años, Bolivia ha tenido un sólido desempeño económico pero la pobreza sigue siendo relativamente alta a pesar de los avances recientes.** Este desempeño económico positivo (con un crecimiento del 5,2% en 2011) se puede atribuir en gran parte a las políticas prudentes y la mejora de los precios para la exportación de gas natural y minerales, que han permitido la expansión rápida de inversiones por el sector público y, más recientemente, del consumo privado.
3. **Incidencia de la Pobreza.** Alrededor de dos tercios de la población boliviana, sobre todo pequeños agricultores indígenas, vive en pobreza. A pesar de que la reducción de la pobreza ha sido una política clave del Gobierno de Bolivia, el bienestar y la pobreza rural siguen siendo problemas socioeconómicos críticos. La pobreza y la desigualdad han disminuido fuertemente en años recientes pero en el contexto regional siguen siendo relativamente elevadas, sobre todo en el área rural, donde vive la mayor parte de la población indígena. La pobreza extrema afecta a los grupos indígenas más importantes del país: los aymaras, los quechuas y los grupos indígenas de las tierras bajas. Con una población de 10,3 millones de habitantes en 2009, de la cual el 34% vive en áreas rurales, la pobreza y la extrema pobreza alcanzaron al 66,4 y al 45,5%, respectivamente, en el área rural, frente a un 43,6 y un 16,1 por ciento en el área urbana. Además, el coeficiente Gini alcanzó a 0,53 en el área rural comparado con 0,45 en el área urbana. La pobreza tiende a afectar por igual a hombres y mujeres en vista de que el 50,5% de las mujeres viven en una situación de moderada pobreza y el 25,7% en extrema pobreza, frente al 52,1% y el 26,4%, respectivamente, de los hombres. Los pueblos indígenas que viven en las áreas rurales son los menos favorecidos; la mayoría son pequeños agricultores sin acceso a crédito e infraestructura básica. Persisten las brechas sociales y económicas entre la población indígena y no indígena.

B. Contexto Sectorial e Institucional

4. **La agricultura es un sector importante para el empleo y para el PIB.** Las actividades agropecuarias representaron el 9,8% del PIB en 2011, mientras que el 76% de la población rural se dedica a la agricultura. La incidencia de pobreza es alta entre las personas que trabajan en este sector. En 2009, se vio que el 72,5% estaba en una situación de moderada pobreza y el 51,5% en una situación de extrema pobreza.

5. A pesar de la importancia del sector, debido a graves problemas estructurales la productividad está entre las más bajas en la región. La difícil topografía, la desigual distribución de la tierra, la erosión de los suelos (que afecta una quinta parte de las tierras en el país), la alta variabilidad agroclimática y los bajos niveles de uso de tecnología y de capacidad son todos factores que generan desafíos. La baja productividad y la baja densidad poblacional además dificultan la provisión de infraestructura (p.ej. caminos, puentes y agua). A consecuencia de las barreras legales y lingüísticas, es más difícil establecer y mantener relaciones contractuales entre los pequeños productores rurales y a menudo indígenas y los compradores urbanos, a menudo no indígenas o formales, lo cual aumenta aún más el riesgo y los costos. Estos factores hacen subir los costos para los compradores que quieren ampliar sus compras de una multitud de pequeños agricultores; para las instituciones financieras que quieren ofrecer productos a pequeña escala; y también para los pequeños campesinos que necesitan asistencia técnica y apoyo para su producción. En resumen, los altos costos de transacción reducen la voluntad del sector privado para invertir en el área rural, y dificultan el acceso al mercado, crédito y tecnología.

6. El Gobierno reconoce que es crucial invertir en la agricultura para enfrentar la pobreza rural y ha puesto mucho énfasis en el alivio de la pobreza rural. El pilar Bolivia Productiva en el PND hace énfasis en la creación de mayores oportunidades productivas por medio de la transformación agrícola, un mejor acceso a los mercados y mejores equipos e infraestructura productivos mientras que el pilar Bolivia Soberana busca lograr autosuficiencia en la producción de alimentos. El Programa de Gobierno 2010-2015 -una continuación del PND- reconoce que el sector agropecuario enfrenta una serie de limitaciones importantes. En octubre de 2007, el Gobierno aprobó su plan sectorial para la Revolución Rural, Agraria y Forestal que planteó: (i) avanzar hacia la seguridad y soberanía alimentarias; (ii) profundizar la contribución de la producción agrícola y forestal a los medios de subsistencia de la población y el desarrollo del país; y (iii) promover el uso sostenible de los recursos naturales. En el marco de esta política, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), que se centra en fortalecer la agricultura familiar y las pequeñas unidades agrícolas, generó dos programas centrales: Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales (CRIAR), que tiene la intención de reducir la vulnerabilidad de las comunidades rurales en extrema pobreza, y Emprendimientos Productivos para el Desarrollo Rural Auto-gestionario (EMPODERAR), que tiene el propósito de fomentar el sector de los pequeños productores en municipios pobres con el fin de incrementar el rendimiento y la producción agrícolas y además de ayudar a combatir la pobreza rural.

7. En este momento, se está implementando una serie de iniciativas gubernamentales para apoyar a los productores rurales. Las políticas de desarrollo productivo recibieron un fuerte impulso cuando empezaron a subir los precios de los alimentos en 2007. El gasto del gobierno nacional en desarrollo productivo aumentó de un 17% del gasto en agricultura en 1998 a un 41% en 2008. Se creó una serie de empresas en el sector público para fomentar la producción y beneficiar a los pequeños productores y los consumidores. La principal empresa es la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) que apoya a ciertos pequeños productores de alimentos con préstamos libres de intereses y que comercializa algunos alimentos básicos a precios subvencionados.

8. El crédito al sector agrícola ha sido reactivado recientemente debido a las crecientes presiones competitivas en el sector financiero y las políticas gubernamentales para promover la inclusión financiera. Entre 2000 y 2009, el crédito al sector agrícola bajó desde financiar el 45% de la producción hasta sólo el 16%. Esta reducción sobre todo fue el resultado

de un cambio en los préstamos bancarios al sector.¹ La tendencia fue revertida en 2009 cuando las políticas gubernamentales en apoyo de un crecimiento de la producción agrícola y de la inclusión financiera dieron lugar a una reactivación del crédito a los sectores productivos. Otro cambio destacable ocurrió en la composición institucional de los préstamos a los campesinos. En el año 2000, los bancos fueron prácticamente las únicas instituciones que prestaban servicios al sector agrícola, pero desde entonces las instituciones micro financieras y las cooperativas financieras han ingresado a este segmento del mercado. Sus carteras crediticias ahora representan el 23% de todo el crédito del sector formal a este sector. Asimismo, el banco de desarrollo de segundo piso, Banco de Desarrollo Productivo, introdujo un conjunto de mecanismos de préstamos y garantías para fomentar el crédito al sector productivo con términos y costos favorables. Combinadas, estas evoluciones apoyaron una reducción de las tasas de interés, que bajó hasta alrededor de un 19% en la actualidad para el crédito agrícola a pequeña escala.

9. A pesar de que ha mejorado el acceso a crédito para los pequeños productores, sobre todo la disponibilidad de capital de trabajo, la falta de fondos de inversión sigue siendo percibida como un impedimento importante para el crecimiento. El acceso es limitado tanto por factores en el lado de la oferta de crédito (modalidades de pago y vencimientos alineados con ciclos comerciales y de servicios; la disponibilidad de garantías reales, que los pequeños campesinos, sobre todo los que residen en comunidades indígenas pobres, a menudo no pueden proveer legalmente; y la falta de modelos alternativos de préstamo), como en el lado de la demanda (educación financiera y capacidad para la planificación empresarial, análisis de inversiones y la integración en cadenas de valor). La mayoría de los posibles hogares beneficiarios no recurren a las instituciones financieras formales para sus transacciones o para sus ahorros, y más bien guardan su dinero en casa y pagan todas las transacciones en efectivo. El idioma y la cultura son obstáculos adicionales para que los agricultores indígenas tengan acceso a y entiendan los procedimientos establecidos por las instituciones financieras.

10. El Proyecto propuesto encararía una serie de desafíos claves para los actores pertinentes en el sector. Al financiar a alianzas en el Proyecto sería posible, como fue el caso con el Proyecto de Alianzas Rurales I (PAR I), reducir los riesgos y los costos de transacción para las organizaciones de pequeños campesinos y los compradores. El Proyecto es un puente para construir confianza entre las partes; reduce sus costos de medición y monitoreo al especificar el objeto de su relación comercial; y aumenta la escala (y reduce los costos unitarios) tanto para transacciones comerciales como para la implementación de innovaciones. Además, con la ejecución de subproyectos se acerca a las organizaciones de pequeños productores (OPP) a las instituciones financieras formales y se las equipa con habilidades financieras básicas. En este contexto, el Proyecto enfrentará algunas barreras culturales para los pequeños agricultores al tratar con agentes en el mercado e instituciones financieras y trabajará en el desarrollo de la capacidad de los productores rurales y sus organizaciones, enfatizando especialmente a los de comunidades indígenas. Una Alianza Rural es definida como una asociación de organizaciones de pequeños productores rurales y compradores elegibles para participar en el Proyecto de acuerdo con lo dispuesto en el Manual de Operaciones. Se señala explícitamente en el Manual de Operaciones como un acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales organizados y un comprador (intermediario, mayorista, agro-procesador) en que todos asumen

¹ El crédito bancario al sector agrícola representó el 11% de la cartera crediticia de los bancos en el año 2000, pero sólo el 5% a fines de 2011.

riesgos, proporcionan recursos y comparten la ganancia, de modo que el acuerdo pueda continuar a mediano y largo plazo. Las buenas alianzas traen beneficios primero para los productores y los compradores y de ahí para las comunidades, los municipios rurales y los consumidores.

11. **El PAR I ha superado las expectativas** al financiar más o menos 780 alianzas (un 18% más que la meta) y así cubrir una amplia gama de productos y servicios agrícolas y no agrícolas (ver Anexo 8 para mayores detalles). El PAR I fue aprobado en 2005 como un proyecto piloto para probar nuevas formas de ayuda a los productores rurales para que mejore su acceso a los mercados. Incluyendo un crédito de Financiamiento Adicional, aprobado en 2009, los costos totales del proyecto alcanzaron a USD 72 millones, USD 58,4 millones de los cuales fueron financiados por la AIF. Todos los fondos de PAR I están comprometidos y está previsto realizar el último desembolso a un Subproyecto de Organizaciones de Productores antes de fines de 2012. El Proyecto podría cerrar un año antes de la fecha de cierre luego de un historial de implementación que ha sido invariablemente satisfactorio. Tiene un enorme alcance en el territorio del Prestatario al cubrir 110 municipios rurales pobres.

12. **El PAR I ha resultado ser un modelo exitoso de inclusión socioeconómica y étnica**, al empoderar a las organizaciones de base y comunitarias a fin de profundizar el acceso de los pequeños productores a los mercados, con un impacto positivo significativo en el ingreso de los hogares rurales pobres e indígenas. El éxito del Proyecto en cuanto a la implementación de la salvaguardia de Pueblos Indígenas (OP/BP 4.10) está claro del hecho que más del 90% de los beneficiarios directos se identifican como los miembros de un grupo indígena. Asimismo, el 32% de los hogares beneficiarios está representado en las OPP por mujeres. Un estudio reciente independiente llevado a cabo por la FAO ha mostrado que casi el 90% de las OPP en las alianzas operativas logró un retorno real incremental positivo neto (comparado con una tasa de fracaso esperada del 20%), con impactos significativos en la producción, el rendimiento agrícola y la demanda de mano de obra. Una gran parte de este resultado es explicada por el hecho que el proyecto ha satisfecho una necesidad urgente y lo hizo por medio de una implementación eficiente basada en asignaciones competitivas y no discrecionales. El PAR I ha servido como un campo de pruebas para innovaciones operativas en Bolivia y se siente su influencia en otros programas gubernamentales al igual que en el sector no gubernamental. El PAR II se basará en esta rica experiencia y llegará a productores nuevos, se extenderá hacia municipios nuevos y seguirá fortaleciendo las capacidades gerenciales de las OPP.

C. Objetivos de Nivel Superior a los que Contribuye el Proyecto

13. El PAR II ha sido incluido bajo el área de resultados Desarrollo Productivo Sostenible de la Estrategia de Alianza con el País 2012-2015 del Grupo del Banco Mundial (Informe No. 65108-BO), que fue diseñada en respuesta al pilar Bolivia Productiva del Plan Nacional de Desarrollo. Al promover alianzas productivas y al dar incentivos para mejorar la producción en el área rural, el Proyecto contribuirá significativamente al cumplimiento de las metas del área de resultados de Desarrollo Productivo Sostenible en la CPS.

II. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO

A. ODP

14. El objetivo del Proyecto es mejorar la accesibilidad a los mercados para los pequeños productores rurales en las Áreas Seleccionadas al (a) promover alianzas productivas entre diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y compradores; (b) empoderar a los productores rurales a través de la creación y el fortalecimiento de organizaciones de base auto-gestionadas; (c) mejorar el acceso a bienes productivos, tecnología y servicios financieros; (d) fomentar organizaciones de servicios más efectivas, pertinentes y responsables a nivel local; y (e) fomentar la sostenibilidad medioambiental de las prácticas de producción. El Proyecto propuesto es la continuación del exitoso Proyecto de Alianzas Rurales (PAR I) en que se probó el modelo para mejorar el acceso a mercados.

Beneficiarios del Proyecto

15. El PAR II beneficiará alrededor de 35.000 hogares rurales pobres (cerca de 157.000 personas), la mayoría de quienes indígenas. Los beneficiarios directos de los Subproyectos de Organizaciones de Productores serán en total 25.000 unidades productivas (hogares rurales), de las cuales se espera que alrededor de un 30% estén representadas en las OPP por mujeres; las obras públicas complementarias beneficiarán a un número adicional de 10.000 hogares. La población rural total en las áreas seleccionadas llega a 1,2 millones de individuos en total, es decir que el Proyecto beneficiará directamente a aproximadamente el 12% de la población rural total en las áreas seleccionadas. Los beneficiarios indirectos incluyen: trabajadores en el área rural (por la demanda adicional de trabajo de parte de las alianzas), proveedores de bienes y servicios, compradores de las organizaciones de pequeños productores (OPP) (por medio de una provisión mejorada de productos de calidad) y consumidores. Tal como se muestra en la Evaluación Social, la mayoría de los beneficiarios del Proyecto (64%) se auto identifican como indígenas, el 82% de quienes como quechuas o aymaras y el resto como miembros de una variedad de grupos indígenas de las tierras bajas.

16. **¿Quiénes son los Pueblos Indígenas?** De acuerdo con el Censo de 2001, el 62% de la población total es indígena y entre el 80 y el 90% de la población rural es indígena. Los aymaras y los quechuas son los grupos indígenas más grandes y los principales beneficiarios del Proyecto. Viven sobre todo en el altiplano boliviano y cada vez más también en los llanos. Siguen hablando su lengua materna, además de español, a pesar de que sigue siendo común el monolingüismo entre las mujeres indígenas en las zonas altiplánicas tradicionales. En los llanos, hay otros 32 grupos indígenas. Todos los pueblos indígenas mantienen sus costumbres, creencias y formas sociales de organización y gobernanza. Los grupos indígenas se auto identifican como tales y son identificados como tales por otros. No es un reto estadístico, social o político identificar los pueblos indígenas en Bolivia. Las políticas gubernamentales, sobre todo desde la Reforma Constitucional de 2009, se han enfocado al reconocimiento y la incorporación de los intereses, la cultura y los idiomas de los pueblos indígenas, y a empoderar política y económicamente a los grupos indígenas. Este Proyecto está alineado con los objetivos de desarrollo del Gobierno y está diseñado como para incluir a los pueblos indígenas en cada una de las actividades.

17. **Área del Proyecto.** El MDRyT identificó municipios sobre la base de su potencial para incrementar la producción y mejorar el acceso al mercado de los pequeños productores. En primer lugar, los grupos de municipios se seleccionaron sobre la base de: (i) factores de inclusión (crecimiento de la población por encima del promedio, peso de la población rural); (ii) factores de exclusión (baja concentración de la población, municipios altamente vulnerables y municipios ricos); y (iii) densidad de pobreza. En segundo lugar, otros municipios que quedaban dentro de los grupos amplios seleccionados fueron incluidos para evitar vacíos espaciales y asegurar la cohesión territorial. El Proyecto se llevará a cabo en 120 municipios en cinco regiones diferentes del país: (i) el área de “Valles Centrales” en el Departamento de Cochabamba; (ii) en el área de “Valles del Sur”, incluyendo municipios en los Departamentos de Tarija, Chuquisaca y Potosí; (iii) el área del “Trópico” compuesta de municipios en Santa Cruz y Beni; (iv) el área del “Chaco”, incluyendo municipios en Santa Cruz y Chuquisaca; y (v) el área “Norte” que abarca municipios de valles templados y subtropicales así como municipios de tierras bajas en los Departamentos de La Paz y Beni. El PAR II dejará de atender dos áreas e incluirá un área nueva. El Proyecto se expandirá hacia 44 nuevos municipios con 104.000 hogares potenciales adicionales. Los cambios entre ambos proyectos y el aumento de escala resultante se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Aumento de Escala en el Proyecto de Alianzas Rurales

Unidad Operativa Regional (UOR)	No. de municipios		PAR I, beneficiarios*		PAR II Hogares rurales
	PAR I	PAR II	No. de alianzas	No. de hogares	
Valles centrales	19	22	126	6.105	69.652
Valles del sur	n.a.	21	n.a.	n.a.	62.001
Trópico	32	40	140	5.896	68.351
Chaco	16	11	69	2.289	23.761
Norte	13	26	140	5.314	61.295
Lago Titikaka	16	n.a.	165	4.527	n.a.
Salar	14	n.a.	139	5.220	n.a.
Total	110	120	779	29.351	285.060

- Incluye sólo hogares que son beneficiarios directos en OPP.

Indicadores de Resultado a Nivel del ODP

18. Se utilizarán tres indicadores para reflejar y medir el éxito en el logro del ODP:
- Incremento porcentual del volumen de ventas promedio del(los) producto(s) involucrado(s) en las alianzas.
 - Proporción de organizaciones de productores que registran sus ingresos y costos y rinden cuentas a sus miembros.
 - Proporción de organizaciones de productores que mantienen o mejoran sus relaciones comerciales (en alianzas) por lo menos durante dos ciclos productivos.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Componentes del Proyecto

19. El Proyecto incluye tres componentes²:

Componente 1: Fortalecimiento Institucional (*Total: equivalente a USD 3,79 millones, 100% AIF*).

20. Este componente financiará la prestación de apoyo para la creación y el fortalecimiento de Alianzas Rurales en las Áreas Seleccionadas, incluyendo, entre otros aspectos:

- (a) La realización de una campaña de comunicación y difusión para informar a los posibles interesados sobre el alcance y las reglas del Proyecto a través de talleres locales y medios de comunicación masiva.
- (b)
 - (i) El fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones de pequeños productores rurales para: (A) formar Alianzas Rurales y preparar planes de inversión; (B) formalizar sus organizaciones; y (C) mejorar sus habilidades de marketing y comerciales;
 - (ii) La preparación de Planes de Alianzas Rurales.
- (c) El fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios técnicos y de los Municipios Elegibles para apoyar a las Alianzas Rurales mediante, entre otros aspectos:
 - (i) La provisión de capacitación a los funcionarios de los Municipios Elegibles y a los proveedores de servicios técnicos de las Alianzas Rurales para que se familiaricen con el concepto y los procesos de una Alianza Rural; y
 - (ii) El establecimiento de una base de datos de proveedores de servicios técnicos en las UOR, incluyendo un programa de acercamiento y extensión para ampliar el número de proveedores pertinentes disponibles.
- (d)
 - (i) La publicación y difusión de las actividades del Proyecto, incluyendo, entre otros aspectos, los resultados de las convocatorias para Alianzas Rurales, y los Planes de Alianza Rurales; y
 - (ii) La realización de evaluaciones financieras, sociales, ambientales y técnicas de las Alianzas Rurales.

21. Los procesos y actividades en relación con los Pueblos Indígenas en este componente incluyen: la inclusión de los idiomas indígenas locales como parte de un enfoque culturalmente adecuado en la campaña de comunicación y difusión; actividades adicionales para asegurar que los pueblos indígenas de los dos géneros se beneficien de las consultas libres, previas e informadas acerca del ODP, los componentes, las actividades y las reglas del Proyecto; talleres separados y asistencia técnica adicional para pequeños grupos indígenas y mujeres monolingües para facilitar su participación en el Proyecto; técnicas culturalmente adecuadas para el fortalecimiento institucional de las OPP indígenas; y el uso de un proceso de análisis social para

² Los objetivos específicos de cada subcomponente y las actividades apoyadas por ellos se describen en el Anexo 2.

garantizar que los beneficiarios indígenas reciban el apoyo focalizado necesario y sean tomados en cuenta debidamente.

Componente 2: Implementación de las Alianzas Rurales (*Total: equivalente a USD 52,05 millones, 72% AIF*).

22. Este componente financiará:

- (a) La ejecución de subproyectos en apoyo de la implementación efectiva de los planes de inversión de las Alianzas Rurales y que consistan, entre otros aspectos, en una o más de las siguientes actividades (“Subproyectos de Organizaciones de Productores”):
 - (i) infraestructura parcelaria tal como obras menores de riego, instalaciones de almacenamiento y centros comunitarios para el procesamiento de productos, y estructuras de recolección de agua;
 - (ii) medidas de conservación del suelo tales como la construcción de terrazas, la nivelación de tierras y el tratamiento de cuencas hidrográficas;
 - (iii) el suministro y la utilización de equipos, herramientas, maquinarias, insumos veterinarios, semillas y otros materiales vegetales e insumos agrícolas; y
 - (iv) la prestación de apoyo en el acceso a servicios financieros, administración de negocios, mercado y marketing, tecnologías de la información, certificación orgánica y otros servicios productivos técnicos.
- (b) La ejecución de subproyectos en apoyo de los objetivos productivos de la Alianza Rural y que consistan, entre otros, de una o más de las siguientes actividades (“Subproyectos Municipales”):
 - (i) mejoramiento o rehabilitación de caminos rurales;
 - (ii) construcción de pequeños puentes vehiculares y peatonales; y
 - (iii) prestación de obras relacionadas con el suministro de agua, gas, electricidad y otros servicios públicos.
- (c) La prestación de apoyo a Organizaciones de Productores Elegibles para la implementación de los Subproyectos de Organizaciones de Productores (incluida la prestación de apoyo en aspectos de adquisiciones, financieros y medioambientales).

23. Los procesos y actividades en relación con los Pueblos Indígenas en este componente se centran en la prestación de apoyo focalizado durante la implementación de los Subproyectos de Organizaciones de Productores. Asimismo, habrá evaluaciones periódicas de los aportes contraparte requeridos para asegurar que los niveles no impongan barreras irrazonables para la entrada de los grupos indígenas.

Componente 3: Gestión, Monitoreo y Evaluación del Proyecto (*equivalente a USD 8,70 millones, 100% AIF*).

24. Este componente financiará la prestación de apoyo a EMPODERAR para:
- (a) la preparación, ejecución, supervisión y auditoría del Proyecto;
 - (b) la implementación y supervisión del MGA y el MPR;
 - (c) las actualizaciones necesarias en su sistema de gestión de la información, mediante, entre otros aspectos:
 - (i) el diseño y la implementación de un sistema basado en la web para hacer seguimiento a los avances en los indicadores de resultado; y
 - (ii) la creación de un enlace a una encuesta de retroalimentación ciudadana basada en la web y en mensajería SMS; y
 - (d) la realización de estudios técnicos en temas relevantes para el Proyecto, incluyendo estudios sobre oportunidades de mercado en zonas rurales y el clima de inversión rural; todos serán propuestos por el Prestatario y acordados con la Asociación.
25. Los procesos y actividades en relación con los Pueblos Indígenas en este componente incluyen: consultas anuales con los beneficiarios sobre el desempeño general del Proyecto, la eficacia y la adecuación cultural de las actividades y procesos focalizados y una evaluación del personal de campo; informes semestrales de desempeño del Proyecto entregados a, y discutidos con, organizaciones sociales de nivel medio y nacionales, incluidas las de Pueblos Indígenas.

B. Financiamiento del Proyecto

Instrumento de Préstamo

26. El Proyecto será financiado por medio de un crédito regular de la AIF bajo los términos “blend” de cinco años equivalente a USD 50 millones.

Costo y Financiamiento del Proyecto (USD millones)

Componentes del Proyecto	Costo del Proyecto	Financiamiento de la AIF	% de Financiamiento *
1. Fortalecimiento Institucional	3,60	3,60	100
2. Implementación de las Alianzas Rurales	46,85	33,76	72
3. Gestión del Proyecto	8,44	8,44	100
Costos Línea Base Totales	58,89	45,80	78
Contingencias físicas			
Contingencias de precios	5,65	4,20	74
Costos Totales del Proyecto	64,54	50,0	78
Financiamiento Total Requerido	64,54	50,0	78

* Para mayores detalles sobre los arreglos del financiamiento contraparte, ver Anexo 2, párr. 5 y Anexo 3, párr. 6-7.

C. Lecciones Aprendidas y Reflejadas en el Diseño del Proyecto

27. El PAR I fue diseñado como una operación piloto para probar si era viable el concepto de mejorar el acceso a mercados a través de alianzas entre compradores y productores. Como piloto, el proyecto contaba con un sistema de M&E sólido y un diseño detallado (y todavía en evolución) para evaluaciones. El enfoque de supervisión de parte del equipo del Banco se centró en un monitoreo de cerca, evaluaciones adaptativas y una asociación general con el Gobierno. De esta manera, muchas lecciones operativas fueron derivadas durante las misiones para luego ser traducidas inmediatamente en procedimientos e instrumentos. Hay 14 proyectos en la región de América Latina y el Caribe dedicados enteramente o parcialmente a las alianzas como medio para mejorar el acceso al mercado.

28. Las lecciones aprendidas cubren una amplia gama de temas. Las lecciones claves con un impacto en el diseño del Proyecto nuevo son:

- (a) La importancia de utilizar los instrumentos de auto selección de manera transparente. En especial, el requerimiento de que el 30% del costo del Subproyecto de Organizaciones de Productores sea cubierto por los beneficiarios en efectivo y por adelantado en cada tramo es útil para: (i) asegurar que los productores que se acoplan a una iniciativa tengan los recursos necesarios; y (ii) tengan el perfil de riesgo para comprometerse con procesos de innovación. Asimismo, en vista de que los fondos administrados incluyen los fondos proporcionados por los beneficiarios mismos, mejoran los incentivos para una gestión y control transparentes de los fondos.

- (b) En el PAR I, la mayoría de las iniciativas fueron encabezadas por grupos de productores y compradores existentes, pero algunas OPP luego se han dado cuenta que su capacidad productiva mejorada (incluyendo su capacidad de innovar) sobrepasaba la capacidad de su comprador actual. Algunas de las medidas introducidas en el Proyecto nuevo en apoyo de las OPP existentes y las alianzas nuevas para que pudieran encontrar mejores compradores son: una mejor identificación de los compradores; servicios de corretaje para las OPP que se han hecho demasiado grandes para sus estructuras de alianzas actuales; y buscar más contactos con potenciales compradores fuera de las esferas locales de la mayoría de las OPP.
- (c) Para reducir el riesgo que las OPP decaigan al terminar el financiamiento de la alianza, el Proyecto implementará una nueva línea de financiamiento que estará dirigido a las OPP que han resultado ser sólidas y que quieren crecer. Se prestará mucha atención a cofinanciar asistencia técnica para la introducción o consolidación de innovaciones y para vincularlas con instituciones financieras formales y de esta manera facilitar su graduación del proyecto o de apoyo de otros donantes. Todas las OPP que participan en alianzas además serán elegibles para una gama más amplia de actividades de capacitación y asistencia técnica y se hará un esfuerzo por llegar a un mayor número de beneficiarios, más allá de los líderes de las organizaciones. De la misma manera, cada OPP implementará un plan de desarrollo institucional para el desarrollo de capacidades para proveer servicios específicos a sus miembros después del fin del proyecto, incluyendo, como en el caso del Proyecto de Alianzas Productivas Rurales de Colombia (P104567), la posibilidad de implementar fondos rotativos.
- (d) En el PAR I, el 32% de los hogares de las OPP tenía a una mujer como jefa del hogar, pero falta información sobre la participación de las mujeres en los hogares con un hombre como jefe de hogar. Es baja la representación de las mujeres a nivel de las directivas de las OPP. Para que las mujeres y los grupos indígenas minoritarios tuvieran un mejor acceso a las oportunidades del Proyecto, se recurrirá a una amplia variedad de actividades específicas, incluyendo mensajes de radio en idiomas nativos en momentos adecuados, talleres separados para mujeres y grupos de mujeres, una asistencia técnica más intensiva durante todo el ciclo de las alianzas y dirigirse a las mujeres en las actividades de capacitación en liderazgo.

IV. IMPLEMENTACIÓN

A. Arreglos Institucionales y de Implementación

29. **Arreglos institucionales.** El Proyecto será implementado por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras a través de EMPODERAR, una unidad descentrada con autonomía operativa que ha sido creada en el marco de PAR I. EMPODERAR tiene una Unidad de Coordinación Nacional (UCN) y Unidades Operativas Regionales (UOR) dedicadas que han sido fortalecidas a fin de administrar tanto el PAR I como otros proyectos financiados por diferentes fuentes. EMPODERAR ha implementado el PAR I con éxito y con calificaciones satisfactorias en todo momento.

30. **Arreglos de implementación.** La UCN será responsable por la coordinación, supervisión y control de calidad generales del Proyecto. Tiene un Coordinador del Proyecto y

personal clave en temas fiduciarios, de salvaguardas, técnicos y de monitoreo y evaluación. En cada zona del Proyecto, se establecerá una UOR después de que se haya firmado (o actualizado, de ser necesario) un Acuerdo Departamental entre el MDRyT y los gobiernos departamentales autónomos respectivos del Prestatario. La UCN aprobará los planes operativos y presupuestos anuales de las UOR, supervisará sus operaciones y dará la aprobación final a las alianzas que pasaron por la evaluación inicial. Las UOR se encargarán de los aspectos claves del ciclo de los subproyectos, empezando con la promoción, facilitación e identificación de posibles alianzas; la evaluación ex ante de los subproyectos; la supervisión en el terreno; la coordinación local; y el monitoreo. Las actividades de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de capacidad para las alianzas recibirán apoyo de consultores locales. Una empresa independiente contratada por el Proyecto de acuerdo con términos de referencia y con un perfil aceptable para la AIF verificará si la evaluación financiera de las alianzas es adecuada.

31. **Dotación de personal.** Al igual que el personal que trabaja en el Proyecto en este momento, cualquier miembro nuevo de los equipos de la UCN o las UOR será seleccionado después de un proceso de reclutamiento administrado por una agencia independiente y externa especializada en gestión de recursos humanos. Habrá evaluaciones externas anuales del personal de primera línea en cooperación con una empresa independiente y en coordinación con los beneficiarios para garantizar una gestión adecuada de los recursos humanos.

32. **Alianzas.** Se define una Alianza Rural como una asociación de organizaciones de pequeños productores rurales y compradores elegibles para participación bajo el Proyecto de acuerdo con lo dispuesto en el Manual de Operaciones. Es un acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales y otros actores económicos, en que todos contribuyen y ganan para así asegurar la continuidad del acuerdo en el mediano y largo plazo. Cada alianza estará compuesta por una organización de pequeños productores (la OPP) y un agente de mercado o un comprador, quienes firmarán un convenio de alianza. La OPP implementará el Subproyecto de la Organización de Productores con diferentes grados de participación del comprador. EMPODERAR firmará un Convenio de Implementación del Subproyecto de la Organización de Productores con la OPP sobre la base del cual transferirá los recursos de cofinanciamiento en tramos para llevar a cabo las actividades detalladas. La OPP seleccionará a los proveedores de asistencia técnica, comprará los bienes necesarios y contratará o ejecutará obras menores. Las UOR supervisarán la realización de las actividades en el terreno, certificarán los resultados y verificarán el depósito o la ejecución de la contraparte como base para que la UCN efectúe desembolsos directos a las cuentas bancarias de los beneficiarios. Puede ser que haya también un gobierno municipal en una alianza si es que está de acuerdo en cofinanciar inversiones públicas en apoyo de la alianza.

33. Al igual que en el PAR I, el Proyecto también podría financiar inversiones en infraestructura pública a nivel local. Serán identificadas en el proceso de conformación de la alianza y, de ser parte de las atribuciones municipales, serán implementadas por el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS) por medio de Convenios de Implementación de Subproyectos Municipales de acuerdo con procedimientos técnicos, de salvaguarda y fiduciarios

acordados en el Segundo Proyecto de Inversión Rural Participativa (P101298) con el Banco Mundial para uso en todos los proyectos financiados por el Banco Mundial.³

B. Monitoreo de Resultados y Evaluación

34. EMPODERAR ya tiene un sistema de M&E exhaustivo y que funciona adecuadamente que será utilizado a lo largo de la ejecución del Proyecto. El sistema de M&E está basado en un Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) que se utiliza para planificar, monitorear y controlar la implementación durante el ciclo de las alianzas (incluyendo los planes de adquisición de los Subproyectos de Organizaciones de Productores) y además para informar sobre los indicadores de proceso y de resultado. La información es ingresada al SIGG conforme sean realizadas las actividades por el personal del proyecto y los consultores, y luego es verificada primero a nivel de la UOR y finalmente a nivel de la UCN. Los informes de actividades e indicadores también son vinculados con el sistema de gestión e informes financieros. El SIGG sólo se puede acceder en línea y permite que los usuarios internos y externos agreguen informes en tiempo real.

35. Además de los indicadores incluidos en el Marco de Resultados, el SIGG incluye un conjunto de indicadores de proceso a nivel de los componentes que fueron acordados con el Banco y que permiten un monitoreo en tiempo real de los avances en la implementación y acciones correctivas inmediatas. Los indicadores han sido revisados, ajustados y racionalizados durante la supervisión del PAR I y la preparación del Proyecto. Se han añadido indicadores nuevos para monitorear la participación por género y la gestión ambiental.

36. El SIGG genera informes periódicos para que los gerentes del Proyecto controlen la implementación. Además, el Proyecto generará dos informes de avance en la implementación por año, que serán usados como base para las evaluaciones durante las misiones de supervisión del Banco.

37. Habrá una Revisión de Medio Término aproximadamente dos años después de la aprobación para determinar la perspectiva de alcanzar los objetivos del Proyecto y adoptar acciones de remediación de ser necesario. La evaluación de impacto final se centrará en los indicadores acordados del ODP y estudios adicionales. Estos estudios son generados a través de procesos en el SIGG e incluyen evaluaciones financieras participativas de las alianzas después de los ciclos productivos primero y segundo para determinar cambios y flujos incrementales reales en el ingreso de los productores.

38. Se llevará a cabo una evaluación de impacto enfocada en el ingreso de los productores y utilizando dobles diferencias. Este método será complementado con un pareo con puntaje de propensión ex ante. Las principales variables a ser medidas serán: el ingreso bruto total del hogar y el ingreso bruto agropecuario del hogar. Las encuestas de línea de base recogerán un set amplio de información sobre los postulantes de cada convocatoria. Se efectuarán encuestas de seguimiento cuando las alianzas se encuentren cerradas. El calendario para las mediciones será determinado en consideración con el progreso del Proyecto.

³ Otros proyectos con componentes de inversión implementados por el FPS: el Proyecto de Recuperación de Emergencia y Gestión en Casos de Desastre (P106449), y el Proyecto ‘Aumentar el Acceso para Reducir Inequidades en Salud’ (P101206).

39. Con apoyo del equipo de Mapeo para Resultados (M4R) del Instituto del Banco Mundial, se desarrollará a partir del SIGG un sistema de información pública que permitirá la publicación de la información clave del Proyecto así como los hitos tanto del Proyecto como de las Alianzas. El sistema reportará las aprobaciones por etapa de cada Subproyecto de Organizaciones de Productores, incluyendo la rendición de cuentas de la OPP y fotografías de las obras y bienes adquiridos. Complementando ese sistema, el equipo de EMPODERAR, sobre la base de los resultados de un piloto a ser realizado en la última etapa del PAR I, implementará un sistema de retroalimentación ciudadana basada en la web y con el uso de SMS para generar un canal para quejas, sugerencias e historias. Este instrumento interactivo basado en la web (“on track”) servirá como una plataforma para comunicar el progreso en el terreno y ayudará a identificar oportunidades para el intercambio entre las comunidades de buenas prácticas y comentarios negativos de beneficiarios así como a promover un mayor conocimiento sobre los efectos del proyecto.

C. Sostenibilidad

40. La sostenibilidad del Proyecto puede ser concebida a nivel de: (i) el modelo productivo introducido a nivel de los hogares campesinos individuales; (ii) el desarrollo de la organización de productores misma; y (iii) la alianza entre los productores y los compradores. Los tres niveles están relacionados y, en realidad, cada uno forma parte sucesivamente del siguiente nivel. El Proyecto reforzará su enfoque en temas de sostenibilidad, en primer lugar al asegurar que el modelo productivo introducido a nivel de los hogares y de las organizaciones sea viable en términos sociales, financieros y ambientales. Se pondrá más énfasis en la capacidad de adaptación flexible a fluctuaciones ambientales y en el mercado para disminuir el impacto de las contingencias predecibles. En el siguiente nivel, se reforzará la sostenibilidad de las organizaciones de productores al ampliar y profundizar el fortalecimiento institucional de las OPP y también al ofrecer una segunda ronda de financiamiento a las organizaciones que se han mantenido en el tiempo. Los fondos para las OPP exitosas del PAR I estarán restringidos a asistencia técnica (incluido para tener acceso a crédito), a excepción de los fondos adicionales que pudieran ser suministrados para la incorporación de miembros nuevos. A nivel de las alianzas, se hará más hincapié en involucrar a los compradores desde una fase temprana, desde ayuda para que especifiquen claramente sus necesidades hasta incrementar su participación en el diseño y la ejecución de los Subproyectos de Organizaciones de Productores.

41. El PAR I ha ofrecido financiamientos por una sola vez a organizaciones de productores que presentan oportunidades empresariales viables. A pesar de que esto es útil para comenzar con una primera modernización en sus procesos empresariales y de producción, a veces no es suficiente para que avancen permanentemente a una mayor producción y un mayor crecimiento o para que financien el capital de trabajo necesario para el nivel de producción más alto. Por ende, el Proyecto incorporará medidas para mejorar los conocimientos financieros básicos de los hogares beneficiarios y piloteará medios para mejorar el acceso a servicios financieros. Se espera que esto los ayude a graduarse de la dependencia de fondos del gobierno y de donaciones para crecer y que además de esta manera se conviertan en clientes atractivos para las instituciones financieras formales. Las intervenciones claves se centrarán en aspectos relacionados con la demanda del acceso a servicios financieros, incluyendo una mejora de los conocimientos

financieros básicos de los beneficiarios y la facilitación de relaciones entre ellos y las instituciones financieras, así como asistencia técnica para apoyar el acceso a crédito.

42. En vista de que el Gobierno no ha asignado fondos para los futuros costos operativos, en este momento es poco probable la continuidad del Proyecto a nivel institucional luego de que finalice. Este tema será uno de los objetivos de la Revisión de Medio Tiempo, cuando se evaluará hasta qué punto es necesaria (y viable) la continuidad a fin de aumentar la escala e incluir un mayor número de hogares y otras regiones más pobres del país. Otras posibilidades para garantizar la continuidad institucional son: (i) la conformación de unidades en los gobiernos departamentales, tal como es permitido bajo la nueva Ley de Descentralización; (ii) el desarrollo de nuevos servicios para organizaciones de productores en proceso de maduración; o (iii) enfocarse solamente en el acceso a servicios financieros formales.

43. En lo que respecta a la sostenibilidad ambiental, el PAR II aprovechará las lecciones aprendidas del PAR I para mejorar el desarrollo de la capacidad en gestión ambiental, con un énfasis especial en promover la aplicación del MIP.

V. RIESGOS PRINCIPALES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

A. Tabla con un Resumen de las Calificaciones de Riesgo

Riesgos a nivel de los Actores Pertinentes	Calificación
Riesgos a nivel de la Agencia Implementadora	
- Capacidad	Moderado
- Gobernanza	Moderado
Riesgos a nivel del Proyecto	
- Diseño	Sustancial
- Social y Ambiental	Bajo
- Programa y Donantes	Bajo
- Entrega, Monitoreo y Sostenibilidad	Moderado
Riesgo de Implementación General	Moderado

B. Explicación de la Calificación de Riesgo General

44. En vista de que el Proyecto se basa en la transferencia de fondos a organizaciones de productores que por lo general tienen poca o ninguna capacidad para administrar fondos y subproyectos, podría haber riesgos de implementación relacionados con atrasos en la implementación y errores administrativos. El Banco y EMPODERAR juntos han revisado los requisitos fiduciarios en este nivel para seguir con una racionalización, simplificación y aclaración. En general, EMPODERAR ha implementado mecanismos sólidos para la gestión financiera. El uso de los sistemas de desembolso gubernamentales por el Proyecto combinado con un Sistema de Información Gerencial sólido permite un flujo de fondos ágil y sin problemas a los beneficiarios y además ha demostrado generar información confiable. El desarrollo de

capacidad en todos los niveles será una parte esencial del plan de implementación y el Banco proporcionará regularmente apoyo y capacitación al personal del Proyecto.

45. A pesar que en general es alto el riesgo de corrupción, ha sido baja la incidencia de este tema en el PAR I (de las 779 alianzas financiadas, sólo dos tuvieron problemas relacionados con el mal uso de fondos en la OPP); no obstante, siempre existe la posibilidad. En los dos casos señalados, EMPODERAR detectó el problema rápidamente y tomó las acciones debidas. Los mecanismos sociales de control y rendición de cuentas son fuertes y son reforzados por los procedimientos de rendición de cuentas de las alianzas OPP y actividades de capacitación y supervisión. Los procedimientos a seguir para esos casos han sido revisados y detallados claramente en el Manual de Operaciones. Las medidas del Proyecto en apoyo de una buena gestión y rendición de cuentas se detallan en el Anexo 7.

46. Al resumir los Riesgos a nivel de la Agencia Implementadora y el Proyecto, la calificación de riesgo general del Proyecto en cuanto a la Implementación del Proyecto es **Moderada**.

VI. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

A. Análisis Económico y Financiero

47. El Proyecto apoya oportunidades empresariales identificadas localmente. Por lo tanto, el análisis detallado de costo-beneficio ex ante sólo se realiza para alianzas que formulan planes de inversión. Sin embargo, para la evaluación inicial actual se ha recurrido a la evaluación de los resultados financieros y económicos de las 140 alianzas financiadas por el PAR I que concluyeron la fase de inversión y que obtuvieron resultados durante al menos un ciclo de producción. Ya que los Subproyectos Municipales apoyados por el PAR I se están implementando en este momento y sus resultados todavía no han sido evaluados, el análisis financiero y económico correspondiente se basa en una evaluación de impacto actualizada de una muestra de alrededor de 40 subproyectos municipales apoyados por el FPS en años anteriores.

48. Las siguientes salvedades se aplican a este análisis: (i) la evaluación de base no incluye un contrafactual y, por lo tanto, no puede distinguir los efectos del proyecto de otras influencias⁴; y (ii) dado que el acceso al proyecto es competitivo y las alianzas más prometedoras pueden haber sido financiadas anteriormente, hay una posibilidad (al menos, en las áreas incluidas tanto en el PAR I como en el PAR II) que los resultados sean reducidos.

49. Tomando en cuenta las inversiones totales, incluyendo otros costos del Proyecto (los componentes de fortalecimiento institucional y gestión del Proyecto) y una reducción del 12,5% en el nivel de ingresos para tomar en cuenta factores de riesgo (aspectos técnicos o sociales/organizacionales) además de la variabilidad climática o del mercado, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) Financieros de los planes analizados de las alianzas son: USD 83.500/alianza y el 32%, respectivamente. El ingreso neto incremental por familia a precios de mercado sería USD 730. El uso de mano de obra incremental por familia sería 44 días-persona. El VAN y la TIR Económicos de los planes analizados de las alianzas son: USD 98.700/alianza y el 39%, respectivamente. El ingreso neto incremental por familia a precios sociales sería USD 758. El VAN y la TIR del Impacto Fiscal de los planes analizados de las

⁴ Se espera tener lista una evaluación rigurosa de impacto del PAR I en marzo de 2013.

alianzas son: negativo USD 10.800/alianza y el 4%, respectivamente. Tal como se esperaba, los ingresos fiscales sólo pueden compensar parte de las transferencias directas del Proyecto a los grupos de productores pobres. La contribución fiscal neta incremental por año sería USD 137/familia. Por último, en base a los planes analizados de las alianzas el VAN y la TIR de los flujos de efectivo a los grupos de productores son: USD 293.700/alianza y el 257%, respectivamente. El flujo de efectivo neto incremental anual sería USD 1.200/familia.

50. Considerando las inversiones totales incluyendo otros costos del Proyecto y una reducción del 17,5% de los beneficios probables para tomar en cuenta la variabilidad futura, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) Financieros de los subproyectos municipales analizados son: USD 16.500/alianza y el 20%, respectivamente. El beneficio neto anual por familia sería USD 27/año, que es equivalente a 2,3 días de trabajo productivo/familia/año. El uso anual de trabajo de mantenimiento por familia sería de 12 días-persona. El VAN y el TIR Económicos de los subproyectos municipales analizados son: USD 18.900/subproyecto y el 21%, respectivamente.

51. Una implementación exitosa de 615 planes de alianzas en 5 años representaría: una inversión agregada de USD 51,0 millones (USD 37,6 millones del PAR y USD 13,4 millones de los productores); un VAN Financiero y Económico de USD 51,3 millones y USD 60,7 millones, respectivamente. La implementación de 26 subproyectos municipales en 5 años representaría: una inversión agregada de USD 5,7 millones (USD 4,3 millones del PAR y USD 1,4 millones de los beneficiarios); y un VAN Financiero y Económico de USD 0,4 millones y USD 0,5 millones, respectivamente. Por consiguiente, el VAN Financiero y Económico general del Proyecto sería USD 51,8 millones y USD 61,2 millones, respectivamente, y la TIR Financiera y Económica sería el 32% y el 38%, respectivamente.

B. Análisis Técnico

52. Las consideraciones técnicas claves se refieren a temas de calidad a nivel de: (i) relaciones entre productores y compradores en las alianzas, y (ii) el diseño de los Subproyectos de Organizaciones de Productores.

53. En el diseño del Proyecto se ha incorporado un enfoque a la calidad de las alianzas mismas como resultado de las lecciones aprendidas (ver sección III c) y de las consideraciones de sostenibilidad (sección IV c). Los elementos claves en cuanto a la calidad de los compradores se refieren a las características de la demanda (que idealmente permiten una producción de mayor valor) y la capacidad del mercado. Un comprador que puede especificar claramente la demanda en cuanto a calidad, cantidad y entrega facilita la negociación, el diseño y la evaluación inicial de la alianza. A pesar de que este enfoque es claramente adecuado para productos de alto valor o para nichos, también es relevante para la producción de productos básicos, tal como ha demostrado la experiencia en el PAR I. También es útil para el enfoque del Proyecto profundizar el acceso a mercados, sobre la base del descubrimiento de mercados más que una planificación territorial desde abajo hacia arriba o la selección de una cadena de valor desde arriba hacia abajo.

54. Si los estándares requeridos para el producto son especificados claramente por, y acordados con, el comprador, el diseño del Subproyecto de la Organización de Productores se llega a centrar en las innovaciones tecnológicas requeridas para lograr las especificaciones acordadas. Esto permite un uso eficiente de los recursos ya que todo el financiamiento se dirige a

obtener un resultado claro (incluyendo pero sin limitarse al resultado relacionado con el fortalecimiento institucional de la OPP). No obstante, los estándares requeridos para productos no siempre se detallan claramente y a veces el diseño del paquete tecnológico se ve limitado por el conocimiento de todos los actores participantes, incluyendo los facilitadores de las alianzas. Al capacitar a los proveedores de servicios y las alianzas antes de la evaluación, se reduce pero no se elimina el riesgo de un diseño inadecuado del Subproyecto de la Organización de Productores.⁵

55. El subcomponente de inversiones municipales fue la única actividad del PAR I que mostró demoras significativas en la ejecución. Para evitar que esto se repita en el PAR II, se adoptaron los siguientes ajustes: racionalización de las actividades de identificación; aclaración de la división de roles y responsabilidades entre el FPS y EMPODERAR y la delegación de las actividades de adquisiciones de los gobiernos municipales al FPS.

C. Administración Financiera

56. El Banco ha realizado una evaluación de la capacidad de gestión financiera para determinar si son adecuados los mecanismos de gestión financiera del MDRyT-EMPODERAR en apoyo de la implementación del Proyecto, fijándose sobre todo en la capacidad existente de EMPODERAR y su desempeño en el anterior PAR en el cual se vio que el desempeño en cuanto a gestión financiera era aceptable. En la evaluación también fue posible identificar algunas acciones para mejorar la eficiencia de los procedimientos existentes (p.ej. incorporar las lecciones aprendidas).

57. De manera similar al PAR I, para diseñar el Proyecto se tienen que desembolsar fondos a las Organizaciones de Pequeños Productores (OPP) que tienen una capacidad limitada para implementar subproyectos, que podría retrasar el proceso de preparación e implementación. Esto requiere acuerdos operativos sólidos, incluyendo para la gestión financiera, que tienen que ser mantenidos a lo largo de la vida del proyecto. Por medio de la implementación de PAR I, EMPODERAR ha desarrollado pericia y ha introducido mecanismos operativos aceptables. Por lo tanto, el PAR II recurrirá en gran medida a estos mecanismos existentes, a los niveles tanto central como regional, incluyendo el uso del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa del gobierno (SIGMA) y la Cuenta Única del Tesoro (CUT) para procesar los desembolsos. Sobre la base de las lecciones aprendidas de la primera fase, los procesos y procedimientos para implementar las alianzas y los Subproyectos Municipales se han seguido racionalizando, sobre todo con el propósito de simplificar los requisitos a nivel de las OPP y de racionalizar y equilibrar mejor el nivel de detalle requerido por el sistema de información para que se registre y se haga seguimiento adecuadamente al avance físico y financiero de los subproyectos. En este sentido, EMPODERAR: (i) actualizó el Manual de Operaciones para que refleje los mecanismos mejorados (procedimientos, sistemas y herramientas), incluyendo un acuerdo financiero modelo a ser suscrito con las OPP, y (ii) ajustará los sistemas de información (SIGG - *Sistema de Información Gerencial Georeferenciado* y SAS *Sistema de Administración*).

58. Con la información disponible a la fecha de este documento, el riesgo del Proyecto en cuanto a Gestión Financiera es considerado sustancial, sobre todo en vista de los sistemas de

⁵ Durante la implementación, el Proyecto explorará las posibilidades para mejorar los vínculos con el instituto boliviano de innovación (INIAF) que ha empezado el Proyecto de Innovación y Servicios Agropecuarios con apoyo del Banco (P106700).

gestión financiera pública de Bolivia (una alta rotación de personal y debilidades en el sector público), la entidad involucrada y el diseño del proyecto que requiere el desembolso de fondos a organizaciones de productores con una baja capacidad. Sin embargo, si reconocemos que los actuales mecanismos de GF –tal como han sido diseñados y aplicados- son aceptables, quizás la calificación del riesgo de GF general podría ser reducida a Moderada una vez que se hayan implementado las medidas de mitigación acordadas (procesos y sistemas de información mejorados).

59. Sobre la base de la evaluación realizada, el desempeño en GF de EMPODERAR bajo el PAR I y los mecanismos existentes de gestión financiera –racionalizados como se acordó- son considerados aceptables para el Banco.

D. Adquisiciones

60. EMPODERAR será responsable por las actividades de adquisición a nivel central y por la coordinación y supervisión de las actividades de adquisición a ser llevadas a cabo por las OPP durante la implementación de los Subproyectos de Organizaciones de Productores. El Banco ha realizado una evaluación detenida de la capacidad de EMPODERAR en cuanto a adquisiciones y no se identificó ningún riesgo mayor.

61. Tomando en cuenta el hecho que el Proyecto requerirá servicios de consultoría y servicios distintos a los de consultoría, capacitación y talleres, gastos de estadía y de viaje para los participantes en las capacitaciones, además de materiales de capacitación, en este momento la Unidad de Coordinación de EMPODERAR tiene la capacidad necesaria para ocuparse de las actividades relacionadas con adquisiciones, tanto en cuanto a personal como en cuanto a procedimientos. A fin de asegurar que EMPODERAR pueda responder plenamente a las necesidades del Proyecto de modo que la implementación del Proyecto sea oportuna y ágil, se ha adoptado un conjunto de medidas correctivas: (i) una actualización del Manual de Operaciones del Proyecto, incluido el Manual de Adquisiciones para las OPP, que entre otras cosas describe los procedimientos de adquisición y contratación; (ii) la inclusión de las Disposiciones Especiales sobre Adquisiciones en el Convenio Legal; (iii) capacitación del personal fiduciario en adquisiciones; y (iv) un monitoreo de cerca por la AIF. El Anexo 3 incluye detalles adicionales.

62. El riesgo general del Proyecto en cuanto a adquisiciones es **sustancial**. EMPODERAR ha tenido un buen desempeño durante la implementación del PAR I. No obstante, debido al entorno nacional de alto riesgo en el tema de adquisiciones y la índole del enfoque de implementación descentralizada, que implica que un alto número de OPP realizan actividades de adquisición, con conocimientos y una experiencia limitados en cuanto a las reglas y procedimientos de adquisición del Banco, el nivel de riesgo es más elevado.

E. Análisis Social (incluidas las Salvaguardas)

63. El Proyecto activa dos políticas de salvaguardas sociales: Pueblos Indígenas (OP/BP 4.10) y Reasentamiento Involuntario (OP/BP 4.12). Para cumplir con estas salvaguardas, el Proyecto se basará en el trabajo de su predecesor. El PAR I ha sido implementado en seis regiones diferentes y se prepararon las evaluaciones sociales (ES) y consultas correspondientes. Además, debido a que la mayoría de los beneficiarios del Proyecto se identificaron como indígenas (hasta un 70,4% en algunas zonas). El PAR I fue considerado, diseñado e

implementado como un Proyecto de Pueblos Indígenas, de acuerdo con los lineamientos de la política, y por eso no se requirieron IPP específicos. Los mismos criterios se aplican al PAR II en vista de que la mayoría de la población meta en las áreas seleccionadas (el 64 %) también se identifica como indígena y cumple con los otros tres criterios de la Política Operativa 4.10 del Banco. Esto asegurará una integración adecuada de los pueblos indígenas en el Proyecto y, como fue el caso en el PAR I, permitirá prestar atención especial a los grupos indígenas vulnerables en las tierras bajas.

64. Además de los procesos y actividades realizados en el PAR I para asegurar cumplimiento con la salvaguardia sobre Pueblos Indígenas, se han incluido pasos adicionales en el Manual de Operaciones para asegurar que la participación de los pueblos indígenas sea adecuadamente focalizada y que haya procesos consultivos sistemáticos, libres, previos e informados. Uno de los principales objetivos de estos procesos consultivos es identificar las lecciones aprendidas claves y las mejores formas para apoyar el acceso de los hogares indígenas a los beneficios del Proyecto. Para asegurar que estas consultas libres, previas e informadas sean de buena calidad y efectivas durante la vida del Proyecto, en el Manual de Operaciones el Prestatario incluirá un marco metodológico para las consultas que incluiría al menos los siguientes elementos: a) identificación y mapeo de los beneficiarios; b) evaluación de los beneficiarios; c) una estrategia de comunicación y divulgación culturalmente adecuada; y d) consultas sistemáticas que toman en cuenta las estructuras de gestión tradicionales, el idioma, y que aseguren la inclusión de las mujeres y otros grupos vulnerables. A pesar de que las Alianzas Rurales se basan en la demanda, la evaluación social ha concluido que hay riesgos de ‘captura por las élites’ de los beneficios de los Proyectos a nivel de las organizaciones. En vista de esto y del requisito de la OP 4.10 de un amplio apoyo comunitario, en el análisis social de las propuestas de las Alianzas Rurales se verifica si cada iniciativa goza de amplio apoyo comunitario y, en caso de identificar potenciales conflictos, se posterga la aprobación hasta que los actores locales lleguen a un acuerdo. El Proyecto se fijará en el objetivo de empoderar las organizaciones de base por medio de la transferencia y gestión directas de fondos, fortalecimiento organizacional y mecanismos de rendición de cuentas que sean culturalmente adecuados.

65. EMPODERAR ha preparado una ES complementaria, incluyendo las áreas nuevas en las que operará el Proyecto. Ésta muestra que el proyecto beneficia a pequeños productores, la mayoría de quienes se auto identifican como indígenas, al incrementar sus ingresos, al empoderar sus propias organizaciones de base, al mejorar su acceso a bienes productivos y al mejorar la eficacia y responsabilidad de los proveedores de servicios.

66. Durante la preparación del Proyecto, ha habido un proceso consultivo con potenciales beneficiarios para identificar los logros bajo el proyecto original y al mismo tiempo para evaluar los riesgos sociales a lo largo de la implementación del Proyecto. Simultáneamente, hubo un proceso consultivo en los municipios nuevos, a través de siete talleres. En estos talleres se trabajó con los diferentes actores pertinentes del Proyecto. Se basaron en los riesgos sociales del Proyecto y las medidas de mitigación correspondientes. En las diferentes consultas y revisiones, los potenciales participantes han identificado una cantidad significativa de beneficios en la operación nueva, como ser mejoras en la calidad de los productos y un incremento del ingreso; el desarrollo de capacidad para administrar los recursos financieros de manera transparente; el fortalecimiento de la participación de la mujer en la gestión y la producción; un acceso mejorado a tecnologías y oportunidades para adoptar innovaciones; la diversificación de productos y clientes y el uso de sistemas de producción que son amigables para el medioambiente. Los

resultados y recomendaciones emergentes de las consultas, al igual que la Evaluación Social/IPP completa, han sido publicados en el país el 31 de julio de 2012 y por el Banco el 1 de agosto de 2012.

67. El Proyecto activa la política de Reasentamiento Involuntario (OP/BP 4.12) en vista de la posibilidad de adquisiciones menores de tierras en las inversiones complementarias en infraestructura municipal. En vista de que serán administradas por el FPS, se ha acordado que el FPS utilizará el Marco de Política de Reasentamiento (MPR) que adoptó en el contexto del Segundo Proyecto de Inversión Rural Participativa, que es aceptable para el Banco. Asimismo, EMPODERAR supervisará la aplicación del MPR. Tanto el FPS como EMPODERAR ya conocen la OP 4.12, han descrito explícitamente el manejo de este aspecto en el MO y han desarrollado capacidad en este sentido. El Marco ha sido publicado por el Prestatario el 31 de julio de 2012 y por el Banco el 10 de agosto de 2012. Cualquier costo de compensación que pudiera surgir sería cubierto por los gobiernos municipales.

F. Análisis Medioambiental (incluidas las Salvaguardas)

68. El Proyecto se ha clasificado como un proyecto Categoría B y requiere un Análisis Medioambiental. No se espera ningún impacto a gran escala en vista de la índole limitada y comunitaria de las actividades del Proyecto. Además, según la demanda se pueden financiar pequeñas obras municipales asociadas como ser mejoras de caminos o puentes y sistemas de provisión de agua o de riego. El Proyecto propuesto promoverá actividades productivas amigables para el medio ambiente como ser la agricultura ecológica y el manejo integrado de plagas y facilita el desarrollo de capacidad relacionado.

69. En el PAR I, se realizó una evaluación ambiental independiente cualitativa para evaluar la eficiencia y eficacia y extraer lecciones sobre la gestión ambiental para el PAR II. Las principales conclusiones del estudio enfatizan que es importante: (i) asegurar la integración oportuna del Marco de Gestión Ambiental (MGA) en el ciclo general del subproyecto; (ii) estandarizar las medidas de mitigación en cuanto a tipos, diseños y costos para preparar un catálogo de medidas para los principales impactos medioambientales por subsector productivo; (iii) fortalecer los mecanismos institucionales y la capacitación medioambiental, sobre todo con respecto a los analistas y consultores medioambientales regionales que apoyan la implementación y el monitoreo de las alianzas; (iv) fortalecer el enfoque al manejo integrado de plagas (MIP), incluyendo monitoreo y medidas de aplicación forzosa; (v) vincular el monitoreo medioambiental con las acciones correctivas necesarias; y (vi) incorporar indicadores de proceso y de resultado sobre la gestión ambiental las alianzas.

70. El Proyecto activa cinco políticas de salvaguardas ambientales: Evaluación Ambiental OP/BP 4.01, Hábitats Naturales OP/BP 4.04, Bosques OP/BP 4.36, Control de Plagas OP 4.09, y Recursos Culturales Físicos OP/BP 4.11. El Prestatario realizó una EA parcial para revisar y complementar la identificación de posibles impactos medioambientales a base de la EA del PAR y lecciones aprendidas de la supervisión y la Evaluación Ambiental Independiente. El informe final ha sido divulgado adecuadamente en el país y por el Banco en InfoShop. El informe de la EA incluye un MGA revisado a nivel del Proyecto que se centra en identificar medidas de mitigación estándares y en mejorar el monitoreo y la evaluación. Se incluyen precauciones para cumplir con las salvaguardas del Banco, p.ej. en cuanto a la prevención de deforestación al ampliar las tierras de cultivo o de pastoreo. El informe incluye un Plan de Manejo de Plagas y un

resumen de los principales aspectos de la vulnerabilidad climática en las ecoregiones cubiertas por el Proyecto. La GA del Proyecto aplicará un enfoque de mejoras continuas con un énfasis en el desarrollo de capacidad.

71. Ha habido consultas públicas sobre los aspectos ambientales y sociales del Proyecto por medio de 12 talleres con los municipios cubiertos por el Proyecto en marzo de 2012. El informe de la Evaluación Ambiental y el MGA, incluyendo el Plan de Manejo de Plagas, reflejan los principales resultados de estas consultas y fueron divulgados por el Gobierno y el Banco el 2 de agosto de 2012. Asimismo, existen procedimientos adecuados para la consideración de quejas y mecanismos para monitorear la implementación del MGA y el Plan de Manejo de Plagas de los subproyectos. En el Anexo 3 se puede encontrar más información sobre la gestión ambiental del Proyecto.

Anexo 1: Marco de Resultados y Monitoreo

País: Bolivia

Nombre del Proyecto: Proyectos de Alianzas Rurales II (P127743)

Marco de Resultados

Objetivos de Desarrollo del Proyecto

ODP

El objetivo del Proyecto es mejorar la accesibilidad a los mercados para los pequeños productores rurales en las Áreas Seleccionadas al (a) promover alianzas productivas entre diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y compradores; (b) empoderar a los productores rurales a través de la creación y el fortalecimiento de organizaciones de base auto-gestionadas; (c) mejorar el acceso a bienes productivos, tecnología y servicios financieros; (d) fomentar organizaciones de servicios más efectivas, pertinentes y responsables a nivel local; y (e) fomentar la sostenibilidad medioambiental de las prácticas de producción. El Proyecto propuesto es la continuación del exitoso Proyecto de Alianzas Rurales en que se probó el modelo para mejorar el acceso a mercados.

Indicadores del Objetivo de Desarrollo del Proyecto

Nombre del Indicador	Central	Unidad de Medición	Línea base	Valores Meta Acumulados					Frecuencia	Fuente de Datos/ Metodología	Responsabilidad por la Recopilación de Datos
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Meta Final			
Incremento del volumen promedio de ventas del(los) producto(s)	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (Plan de la Alianza; Informe Final de la	UOR

involucrado(s) en las alianzas										Alianza)	
Organizaciones de productores que registran sus ingresos y costos y que rinden cuentas a sus miembros	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	11,00	37,00	80,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (Informes de Alianzas incluidos en el SIGG)	UOR
Organizaciones de productores que mantienen o mejoran sus relaciones comerciales (alianzas) durante al menos dos ciclos productivos	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	70,00	70,00	70,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (Informes de Alianzas incluidos en el SIGG)	UOR

Indicadores de Resultados Intermedios

Nombre del Indicador	Central	Unidad de Medición	Línea base	Valores Meta Acumulados					Frecuencia	Fuente de Datos/ Metodología	Responsabilidad por la Recopilación de Datos
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Meta Final			
1.1 Organizaciones de productores apoyadas en su formalización	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	80,00	184,00	300,00	300,00	Anual (AÑOS 2, 3, 4 y 5)	Certificado de personería jurídica de las nuevas organizaciones	UCN

										; registros de inicio y término del procedimiento de formalización	
1.2 Alianzas con convenio de financiamiento firmado para apoyo integral	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	176,00	386,00	645,00	645,00	Anual (AÑOS 2, 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (Convenios registrados en el SIGG)	UCN
1.3 Alianzas con convenio de financiamiento firmado para asistencia técnica	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	13,00	46,00	86,00	100,00	Anual (AÑOS 2, 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (Convenios con organizaciones registrados en el SIGG)	UCN
1.4 Subproyectos de inversión pública con convenios de financiamiento firmados	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	0,00	7,00	19,00	26,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 6)	Sistema de M&E	UCN
1.5 Miembros de organizaciones que reciben entrenamiento	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	581,00	1981,00	3724,00	4305,00	Anual	M&E (listas de participantes en actividades de	UCN

gerencial										entrenamiento)	
1.5.1 Mujeres que reciben entrenamiento gerencial	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00	Anual	M&E (listas de participantes en actividades de entrenamiento)	UCN
2.1 Alianzas apoyadas que cumplen sus metas comerciales en el marco de los acuerdos pactados	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	85,00	85,00	85,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (informe final de la alianza; registro de ventas)	UOR
2.2 Hogares en alianzas que reciben apoyo financiero	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	3360,00	11515,00	21630,00	25000,00	Cada 6 meses	Sistema de M&E (registros de beneficiarios; informes de monitoreo de alianzas)	UOR
Hogares de OPP representados por mujeres que reciben apoyo financiero	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00	Cada 6 meses	Sistema de M&E (registros de beneficiarios; informes de monitoreo de alianzas)	UOR

2.3 Organizaciones de productores que obtienen ingresos netos incrementales reales positivos del(de los) producto(s) en la alianza	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	80,00	80,00	80,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (evaluación financiera en los planes de alianza; evaluación financiera participativa)	UOR
2.4 Organizaciones de productores cuyos líderes rinden cuentas oportunamente a sus miembros	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	11,00	37,00	80,00	Cada 6 meses	Sistema de M&E (informes de rendición de cuentas; declaración de gastos en los hitos del subproyecto)	UOR
2.5 Subproyectos de inversión pública ejecutados	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	0,00	7,00	19,00	26,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (informes de monitoreo del FPS; informes finales de las obras)	UCN
2.6 Hogares que se benefician de los subproyectos de inversión	<input type="checkbox"/>	Número	0,00	0,00	0,00	2716,00	7372,00	10100,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (documentos de diseño de	UCN

pública										subproyectos; informes de beneficiarios)	
2.7 Alianzas que aplican medidas ambientales de manera satisfactoria	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	0,00	0,00	80,00	80,00	80,00	Anual (AÑOS 3, 4 y 5)	Sistema de M&E (informes de gestión ambiental)	UOR
3.1 Nivel de ejecución financiera del Plan Operativo Anual del Proyecto (POA)	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	Cada 6 meses	Informes de ejecución financiera (FMR, SIGG, SAS)	UCN
3.2 Subproyectos de Organizaciones de Productores sin retrasos en la presentación de descargos	<input type="checkbox"/>	Porcentaje	0,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	Cada 6 meses	Informes SIGG (incluyendo alertas); FMR	UCN
3.3 Sistema de Información Pública del Proyecto instalado y funcionando	<input type="checkbox"/>	Texto		no	sí	sí	sí	sí	Cada 6 meses	Informes de implementación	UCN

País: Bolivia

Nombre del Proyecto: Proyectos de Alianzas Rurales II (P127743)

Marco de Resultados

Indicadores del Objetivo de Desarrollo del Proyecto

Nombre del Indicador	Descripción (definición del indicador, etc.)
Incremento del volumen promedio de ventas del(los) producto(s) involucrado(s) en las alianzas	Promedio de la diferencia entre el volumen de ventas antes y después de la implementación de la alianza, en todas las alianzas cerradas una vez completados 2 ciclos productivos. Se espera que las alianzas de la primera convocatoria terminen su operación en el año 3. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
Organizaciones de productores que registran sus ingresos y costos y que rinden cuentas a sus miembros	El número de organizaciones apoyadas que cumplen ambas condiciones, al realizar funciones básicas de contabilidad y al reportar periódicamente a sus asambleas de miembros. Las organizaciones de la primera convocatoria podrán registrar ingresos y costos en el año 3. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
Organizaciones de productores que mantienen o mejoran sus relaciones comerciales (alianzas) durante al menos dos ciclos productivos	El número de organizaciones apoyadas que cumplen la condición, al mantener su alianza con el comprador original o al mejorar su alianza con un comprador nuevo (durante dos ciclos productivos). La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.

Indicadores de Resultados Intermedios

Nombre del Indicador	Descripción (definición del indicador, etc.)
1.1 Organizaciones de productores apoyadas en su formalización	El número de organizaciones que reciben apoyo para obtener su personería jurídica y un número de identificación tributaria, y para abrir una cuenta bancaria. La

	información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
1.2 Alianzas con convenio de financiamiento firmado para apoyo integral	El número de convenios firmados que incluyen apoyo financiero para obras, bienes y asistencia técnica (modelo 1 de alianzas). La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
1.3 Alianzas con convenio de financiamiento firmado para asistencia técnica	El número de convenios firmados que incluyen apoyo financiero sólo para asistencia técnica. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
1.4 Subproyectos de inversión pública con convenios de financiamiento firmados	El número de convenios firmados con Gobiernos Municipales que complementan las alianzas aprobadas.
1.5 Miembros de organizaciones que reciben entrenamiento gerencial	El número de participantes (miembros formales de organizaciones) en actividades de entrenamiento. La información sobre los beneficiarios será desagregada por género y etnidad.
1.5.1 Mujeres que reciben entrenamiento gerencial	El número de mujeres que son miembros formales de las organizaciones y que participan en las actividades de entrenamiento, tomando en cuenta el número total de participantes. Datos desagregados por etnidad.
2.1 Alianzas apoyadas que cumplen sus metas comerciales en el marco de los acuerdos pactados	El número de organizaciones apoyadas que cumplen la condición en términos de cantidad y/o calidad del (de los) producto(s) vendido(s) en comparación con el acuerdo de la alianza. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
2.2 Hogares en alianzas que reciben apoyo financiero	Hogares miembros de OPP que reciben financiamiento para Subproyectos de Organizaciones de Productores. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
Hogares de OPP representados por mujeres que reciben apoyo financiero	El número de hogares representados por mujeres en Subproyectos de Organizaciones de Productores, como proporción del total de hogares apoyados. Datos desagregados por etnidad.
2.3 Organizaciones de productores que obtienen ingresos netos incrementales reales positivos del(de los)	Diferencia entre el ingreso neto real (considerando costos unitarios y precios constantes) antes de la implementación del subproyecto y después que éste ha

producto(s) en la alianza	finalizado. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
2.4 Organizaciones de productores cuyos líderes rinden cuentas oportunamente a sus miembros	El número de organizaciones apoyadas que cumplen la condición. La información sobre los beneficiarios (hogares en OPP) será desagregada por género y etnidad.
2.5 Subproyectos de inversión pública ejecutados	El número de subproyectos finalizados que han sido transferidos a la entidad a cargo de la operación y el mantenimiento.
2.6 Hogares que se benefician de los subproyectos de inversión pública.	El número de beneficiarios de acuerdo al tipo de obra y siguiendo los estándares del FPS. Datos desagregados por género y etnidad.
2.7 Alianzas que aplican medidas ambientales de manera satisfactoria	El número de alianzas apoyadas que cumplen la condición, considerando todas las alianzas apoyadas.
3.1 Nivel de ejecución financiera del Plan Operativo Anual del Proyecto (POA)	Desembolsos efectivos en relación a desembolsos planificados.
3.2 Subproyectos de Organizaciones de Productores sin retrasos en la presentación de descargos	El número de organizaciones apoyadas sin alerta Roja o Naranja (de acuerdo a las categorías de riesgo del SIGG, de acuerdo con lo especificado en el MO).
3.3 Sistema de Información Pública del Proyecto instalado y funcionando	Sistema en marcha en las diferentes unidades regionales; interacción con el público demostrada a través de registros de sugerencias, quejas e historias, como también mediante registros de respuestas y retroalimentación.

Anexo 2: Descripción Detallada del Proyecto
Bolivia: Proyecto de Alianzas Rurales II

A. Objetivo de Desarrollo del Proyecto (ODP)

1. El objetivo del Proyecto es mejorar la accesibilidad a los mercados para los pequeños productores rurales en las Áreas Seleccionadas al (a) promover alianzas productivas entre diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y compradores; (b) empoderar a los productores rurales a través de la creación y el fortalecimiento de organizaciones de base auto-gestionadas; (c) mejorar el acceso a bienes productivos, tecnología y servicios financieros; (d) fomentar organizaciones de servicios más efectivas, pertinentes y responsables a nivel local; y (e) fomentar la sostenibilidad medioambiental de las prácticas de producción. El Proyecto propuesto es la continuación del exitoso Proyecto de Alianzas Rurales (PAR I) en que se probó el modelo para mejorar el acceso a mercados.

Componente 1: Fortalecimiento Institucional (*Total: equivalente a USD 3,79 millones, 100% AIF*).

2. Este componente financiará la prestación de apoyo para la generación y el fortalecimiento de Alianzas Rurales en las Áreas Seleccionadas. El componente se enfocará específicamente a desarrollar la capacidad institucional de las organizaciones de pequeños productores para negociar y administrar nuevos acuerdos de mercadeo con actores del sector privado. Los principales resultados de este componente serán la conformación o consolidación de alianzas productivas rurales y la elaboración de planes viables para la alianza. Para lograr estos objetivos, el componente (a) apoyará la implementación de una campaña de comunicación del proyecto; (b) desarrollará la capacidad de los pequeños productores y sus organizaciones para negociar y administrar alianzas y para mejorar sus procesos de producción; (c) apoyará el proceso de convocatoria de propuestas, la preparación de estudios de prefactibilidad y factibilidad y la evaluación y aprobación de los mismos; y (d) ayudará en cuanto a los arreglos organizacionales para la formalización de las alianzas.

3. El componente tiene los siguientes cuatro subcomponentes:

- (a) **Comunicación y divulgación:** Este subcomponente financiará la realización de una campaña de comunicación y difusión para informar a los posibles interesados sobre el alcance y las reglas del Proyecto, a través de talleres locales y medios de comunicación masiva. Su objetivo es asegurar que los pequeños productores, los potenciales compradores y los proveedores de bienes y servicios estén conscientes de las oportunidades ofrecidas por el Proyecto. Habrá varias campañas para acompañar las convocatorias de propuestas. La campaña ayudará a aclarar las reglas del juego y ayudará a que los posibles beneficiarios presenten solicitudes con expectativas realistas. La divulgación tendrá lugar por medio de talleres locales y espacios en los medios masivos, incluyendo la radio, tanto en español como en las principales lenguas indígenas en cada región del Proyecto para estar seguros que la información llegue a los grupos indígenas y las mujeres. Apoyará el proceso de consulta para asegurar que los pueblos indígenas de los dos géneros se beneficien de las consultas libres, previas e informadas acerca del ODP, los componentes, las actividades y las reglas del Proyecto; talleres

separados y asistencia técnica adicional para pequeños grupos indígenas y mujeres monolingües para facilitar su participación en el Proyecto. Se harán esfuerzos adicionales por llegar a las mujeres indígenas y no indígenas al divulgar información en las ferias semanales y al transmitir la información por la radio en horarios en que hay una mayor probabilidad que están escuchando las mujeres. También se hará un esfuerzo por llegar a potenciales compradores e informarlos sobre las posibilidades ofrecidas por el Proyecto y por facilitar encuentros con las OPP. El subcomponente también cubrirá la publicación de diferentes actividades a lo largo de la vida del Proyecto, como ser adjudicaciones de fondos, buenas prácticas y resultados. Se divulgarán iniciativas exitosas, que pueden ser replicadas, para compartir conocimientos sobre tecnologías mejoradas y oportunidades empresariales factibles.

- (b) **Apoyo para capacidad institucional:** Este subcomponente financiará el fortalecimiento de la capacidad institucional de las Organizaciones de Productores Elegibles para: (i) formar Alianzas Rurales y preparar planes de inversión; (ii) formalizar sus organizaciones; y (iii) mejorar sus habilidades de marketing y comerciales. También financiará la preparación de Planes de Alianzas Rurales. Este subcomponente está dirigido a apoyar a pequeños productores y compradores para que conformen y consoliden sus alianzas. Promoverá la capacidad institucional de las OPP y de los productores individuales, al darles capacitación y asistencia para diseñar, negociar, administrar y ejecutar exitosamente sus planes de alianza. Se utilizarán técnicas que son culturalmente adecuadas para el fortalecimiento institucional de las OPP indígenas. La AT y la capacitación financiadas por este subcomponente incluirán temas como ser contabilidad básica y gestión financiera; gestión corporativa y gestión de planes de negocios; manejo integrado de plagas; y adquisiciones. Esta asistencia debería ayudar a desarrollar las capacidades de los productores y sus organizaciones para administrar sus negocios y fortalecer la sostenibilidad de las alianzas. Los principales resultados del subcomponente serán la formalización de nuevas organizaciones de productores y la formulación de planes de inversión para las alianzas, incluyendo Subproyectos de Organizaciones de Productores y Subproyectos Municipales de ser necesario.
- (c) **Desarrollo de capacidad para proveedores de servicios y gobiernos locales:** Este subcomponente financiará el fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios técnicos y de los Municipios Elegibles para apoyar a las Alianzas Rurales mediante, entre otros aspectos: (i) la provisión de capacitación a los funcionarios de los Municipios Elegibles y a los proveedores de servicios técnicos de las Alianzas Rurales para que se familiaricen con el concepto y los procesos de una Alianza Rural; y (ii) el establecimiento de una base de datos de proveedores de servicios técnicos en las UOR, incluyendo un programa de acercamiento y extensión para ampliar el número de proveedores pertinentes disponibles. Su objetivo es asegurar que los potenciales proveedores adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para apoyar la conformación, implementación y consolidación de alianzas. Habrá sesiones de capacitación en que se familiariza a los proveedores y los oficiales de gobiernos locales con el concepto y los procedimientos del Proyecto, al igual que sobre temas específicos y únicos en el trabajo con productores pequeños, rurales y/o indígenas. Este subcomponente también se refiere a la administración de una base de datos de proveedores de bienes y servicios, y la búsqueda constante de proveedores nuevos.

(d) **Evaluación de Alianzas:** Este subcomponente financiará: (i) la publicación y difusión de las actividades del Proyecto, incluyendo, entre otros aspectos, los resultados de las convocatorias para las Alianzas Rurales, los Planes de Alianzas Rurales; y (ii) la realización de evaluaciones financieras, sociales, ambientales y técnicas de las Alianzas Rurales. El objetivo de este subcomponente es asegurar que los planes de las alianzas sean sometidos a una evaluación inicial adecuada antes de ser financiados. La evaluación inicial es un proceso en dos etapas. En la primera etapa, la UOR realiza la “Evaluación de Oportunidad” de las propuestas presentadas por las OPP y los compradores. Incluye una revisión de escritorio y una visita de campo para comprobar la elegibilidad, la factibilidad y temas de salvaguardas. Las alianzas aprobadas contratan a un facilitador para que las ayude a formular el plan de negocios que, a su vez, es evaluado por las UOR y por una agencia de evaluación financiera externa e independiente. El proceso entero se realiza con orientación y monitoreo de la UCN, que da la aprobación final. Así se asegura una asignación objetiva de los recursos de acuerdo con criterios de evaluación acordados previamente y especificados en el MO. En la evaluación inicial, se utiliza un proceso de análisis local para asegurar que los beneficiarios indígenas reciban el apoyo focalizado necesario, con una rendición de cuentas oportuna. La evaluación ex ante de los Subproyectos Municipales es realizada por el FPS.

Componente 2: Implementación de las Alianzas Rurales (Total: equivalente a USD 52,05 millones, 72% AIF).

4. Este componente dará apoyo para la implementación de las Alianzas Rurales preparadas bajo el Componente 1. Tiene el objetivo de ayudar a los miembros de las alianzas a cumplir con los acuerdos específicos establecidos en sus respectivos planes de alianza. Los principales resultados del componente serán: (a) el logro de los objetivos acordados por los productores y compradores en los planes de sus alianzas; (b) la introducción de innovaciones tecnológicas y una gestión ambiental mejorada en el proceso de producción de los miembros de las OPP; (c) el acceso a crédito de seguimiento de instituciones financieras formales; y (d) la implementación de infraestructura pública complementaria.

5. **Modelos de alianzas.** Para lograr estos resultados, el proyecto cofinanciará los siguientes tipos indicativos de alianzas:

	<i>Tipo</i>	<i>Alcance</i>	<i>Uso de los fondos</i>
Modelo 1: Apoyo integral	a. Nuevas alianzas agropecuarias	Productos agropecuarios (incluyendo los forestales no maderables), hasta la fase de acopio	Obras, bienes y servicios de asistencia técnica.
	b. Alianzas de segunda generación para ampliar la membresía		Puede incluir inversiones en infraestructura pública.
Modelo 2: Apoyo con asistencia técnica	c. Nuevas alianzas de transformación	Productos no agropecuarios y servicios; procesamiento post-	Asistencia técnica productiva

		acopio	
	d. Alianzas de segunda generación para profundizar la innovación	Producto original y/o asociación	
Modelo 3: Acceso al crédito	e. Alianzas nuevas y antiguas	Abierto	Asistencia técnica

6. **Financiamiento.** El tipo de financiamiento que recibirá cada actor está resumido a continuación:

	Productores	Gobiernos Locales	Techos de financiamiento
Modelo 1	Hasta el 70% de los costos totales	Ninguno o hasta el 80% de los costos totales	<i>Subproyectos de Organizaciones de Productores:</i> BOB 12.500 (USD 1.800) por hogar. <i>Subproyectos Municipales:</i> hasta USD 350.000.
Modelo 2 y 3	Hasta el 70% de los costos totales de la asistencia técnica	Ninguno	<i>Subproyectos de Organizaciones de Productores:</i> BOB 1.400 (USD 200) por hogar.

7. El componente tiene tres subcomponentes:

- (a) **Subproyectos de Organizaciones de Productores:** Este subcomponente financia la ejecución de los subproyectos en apoyo de la implementación efectiva de los planes de inversión de las Alianzas Rurales y que consisten, entre otros aspectos, en una o más de las siguientes actividades: (i) infraestructura parcelaria tal como obras menores de riego, instalaciones de almacenamiento y centros comunitarios para el procesamiento de productos, y estructuras de recolección de agua; (ii) medidas de conservación del suelo tales como la construcción de terrazas, la nivelación de tierras y el tratamiento de cuencas hidrográficas; (iii) suministro y utilización de equipos, herramientas, maquinarias, insumos veterinarios, semillas y otros materiales vegetales e insumos agrícolas; y (iv) prestación de apoyo en el acceso a servicios financieros, administración de negocios, mercado y marketing, tecnologías de la información, certificación orgánica y otros servicios productivos técnicos. El diseño de estos subproyectos intenta apoyar a los productores para cumplir con las especificaciones acordadas con los compradores en la alianza. Asimismo, financia los gastos a ser incurridos para implementar medidas ambientales. Este subcomponente también financiará AT para organizaciones de pequeños productores que ya han recibido financiamiento del PAR I (y que siguen organizadas), al igual que para OPP en alianzas no agrícolas. La AT brindada podría estar concentrada en aspectos técnico-productivos así como en gestión empresarial o el acceso a sistemas financieros. En el caso de asistencia en temas productivos, el importe a ser financiado podría incluir un paquete de insumos demostrativos. Para facilitar el acceso a crédito de instituciones financieras formales, el proyecto financiará asistencia técnica para evaluaciones de factibilidad de inversiones y la elaboración de planes de

negocios. Sobre la base del análisis social de las propuestas de alianzas llevado a cabo en el Componente 1, se prestará apoyo focalizado adicional durante la implementación de los Subproyectos de Organizaciones de Productores a grupos indígenas.

- (b) **Subproyectos Municipales:** Este subcomponente financiará la ejecución de los subproyectos en apoyo de los objetivos productivos de la Alianza Rural y que consisten, entre otros, en una o más de las siguientes actividades: (i) mejoramiento o rehabilitación de caminos rurales; (ii) puentes vehiculares o peatonales pequeños; (iii) suministro de agua, gas, electricidad y otros servicios públicos. Estas pequeñas obras de infraestructura serán seleccionadas sobre la base de su contribución al éxito de la alianza. Las obras además tienen que apoyar las metas productivas de una alianza o un grupo de alianzas pero no sólo tienen que beneficiar a los productores en la(s) OPP y tienen que ser sostenibles independientemente de la alianza
- (c) **Apoyo para la implementación de las alianzas:** Este subcomponente financiará la prestación de apoyo a Organizaciones de Productores Elegibles para la implementación y auditoría de los Subproyectos de Organizaciones de Productores (incluida la prestación de apoyo para aspectos de adquisiciones, financieros y de medio ambiente). Estos servicios de asistencia técnica brindados por “acompañantes” de las OPP — consultores seleccionados por las OPP que acompañan la implementación de las alianzas - dan apoyo a las OPP para la ejecución de sus subproyectos, la relación con compradores y la implementación de sus estrategias de fortalecimiento institucional. Ellos también ayudan al Proyecto a operar el sistema de M&E, monitoreando e informando sobre los indicadores de proceso y de resultado, y apoyando en las evaluaciones de campo. Estos consultores apoyarán los procesos consultivos y las evaluaciones periódicas de los aportes de contraparte requeridos para los grupos indígenas, que se llevarán a cabo para asegurar que los niveles de los aportes contraparte no impongan barreras irrazonables en cuanto a la entrada de grupos indígenas.

Componente 3: Gestión, Monitoreo y Evaluación del Proyecto (Total: equivalente a USD 8,70 millones, 100% AIF).

8. Este componente proveerá apoyo a EMPODERAR para: (a) la preparación, ejecución, supervisión y auditoría del Proyecto; (b) la implementación y supervisión del MGA y el MPR; (c) las actualizaciones necesarias en su sistema de gestión de la información, mediante, entre otros aspectos: (i) el diseño y la implementación de un sistema basado en la web para hacer seguimiento a los avances en los indicadores de resultado; y (ii) la creación de un enlace a una encuesta de retroalimentación ciudadana basada en la web y en mensajería SMS; y (d) la realización de estudios técnicos en temas relevantes para el Proyecto, incluyendo estudios sobre oportunidades de mercado en zonas rurales y el clima de inversión rural; todos serán propuestos por el Prestatario y acordados con la Asociación. Este componente financiará bienes, servicios de consultoría y no consultoría y costos operativos para el funcionamiento de la Unidad de Coordinación Nacional (UCN) en la oficina central de EMPODERAR y de cinco Unidades Operativas Regionales (UOR) dedicadas para lograr una implementación eficiente, efectiva y transparente del Proyecto, asegurar calidad al identificar, preparar e implementar alianzas, mantener un sistema sólido de monitoreo y evaluación e implementar un sistema de información pública. El componente tiene los siguientes subcomponentes:

- (a) **Gestión de la implementación:** Este subcomponente apoyará la continuación de un equipo técnico eficiente y capaz en EMPODERAR, incluido personal técnico, de salvaguardas, fiduciario y en M&E. Financiará el funcionamiento de un sistema de gestión financiera funcional, transparente, responsable y eficiente para el Proyecto, y también la operación del Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) que permite una administración, monitoreo e informes en línea del proyecto. Una evaluación externa e independiente realizada en el momento de la Revisión de Medio Tiempo y a la conclusión del proyecto complementarán el M&E internos. Para asegurar la implementación adecuada de la salvaguardia de Pueblos Indígenas (OP/BP 4.10), EMPODERAR realizará consultas anuales con los beneficiarios sobre el desempeño general del Proyecto, la eficacia y la adecuación cultural de las actividades y procesos focalizados, y una evaluación del personal de campo. Dos veces por año, entregará y discutirá informes de desempeño del Proyecto con organizaciones sociales de nivel medio y nacionales, incluidas las de Pueblos Indígenas.
- (b) **Sistema de información pública:** Este subcomponente financiará un sistema basado en la web, basado en el SIGG, para informar sobre la implementación de las alianzas. El público podrá obtener información sobre todo el ciclo de las alianzas, desde la convocatoria de propuestas hasta el cierre de cada alianza. Se informará sobre la aprobación de tramos para Subproyectos de Organizaciones de Productores, incluida la aprobación de los informes de avance por los miembros de las OPP y fotografías de las obras y bienes adquiridos. El sistema además proveerá un vínculo a un mecanismo de retroalimentación de la ciudadanía basado en la web y en mensajes de texto (SMS) que será un canal para compartir comentarios, reclamos y quejas. Y se modernizará la página web del Proyecto con el objetivo de incorporar y actualizar regularmente información relevante para los productores, incluyendo vínculos a precios de mercado, proveedores y compradores, e información sobre investigaciones recientes.
- (c) **Estudios.** Este subcomponente apoyará estudios técnicos relevantes para los objetivos y las actividades del Proyecto durante la implementación. Los temas serán definidos en el curso de la implementación pero pueden incluir estudios sobre oportunidades de mercado en áreas rurales, el clima de inversión rural, temas jurídicos y regulatorios, y análisis de implementación de temas fiduciarios y de salvaguardas.

Anexo 3: Acuerdos de Implementación
Bolivia: Proyecto de Alianzas Rurales II

Mecanismos de administración del Proyecto

1. **Arreglos institucionales.** El Proyecto será implementado por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras a través de EMPODERAR, una unidad descentralizada con autonomía operativa que ha sido creada en el marco de PAR I. EMPODERAR tiene una Unidad de Coordinación Nacional, (UCN) y Unidades Operativas Regionales (UOR) dedicadas que han sido fortalecidas a fin de administrar tanto el PAR I como otros proyectos financiados por diferentes fuentes. EMPODERAR ha implementado el PAR I con éxito y con calificaciones satisfactorias en todo momento.
2. **Arreglos de implementación.** La UCN será responsable por la coordinación, supervisión y control de calidad generales del Proyecto. Tiene un Coordinador del Proyecto y personal clave en temas fiduciarios, de salvaguardas, técnicos y de monitoreo y evaluación. En cada zona del Proyecto, se establecerá una UOR después de que se haya firmado (o actualizado, de ser necesario) un acuerdo interinstitucional entre el MDRyT y los Gobiernos Departamentales respectivos. La UCN aprobará los planes operativos y presupuestos anuales de las UOR, supervisará sus operaciones y dará la aprobación final a las alianzas que pasaron por la evaluación inicial. Las UOR se encargarán de los aspectos claves del ciclo de los subproyectos, empezando con la promoción, facilitación e identificación de posibles alianzas; la evaluación ex ante de los subproyectos; la supervisión en el terreno; la coordinación local; y el monitoreo. Las actividades de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de capacidad para las alianzas recibirán apoyo de consultores locales. Una empresa independiente contratada por el Proyecto de acuerdo con términos de referencia y con un perfil aceptable para la AIF verificará si la evaluación financiera de las alianzas es adecuada.
3. **Dotación de personal.** Al igual que el personal que trabaja en el PAR I en este momento, cualquier miembro nuevo del equipo de EMPODERAR será seleccionado después de un proceso de reclutamiento administrado por una agencia independiente especializada en gestión de recursos humanos, de acuerdo con los términos de referencia especificados en el MO. Este procedimiento fue diseñado para asegurar que el personal sea seleccionado por medio de un proceso abierto, competitivo y basado en mérito. Además, habrá evaluaciones anuales – realizadas por una empresa independiente y en coordinación con los beneficiarios para personal de primera línea- a fin de facilitar una gestión adecuada de los recursos humanos.
4. **Definición de alianza.** Para cumplir con el objetivo propuesto, el diseño del proyecto se centra en el establecimiento y la implementación y consolidación de alianzas productivas rurales. Una Alianza Rural es definida como una asociación de organizaciones de pequeños productores rurales y compradores elegibles para participar bajo el Proyecto de acuerdo con lo dispuesto en el Manual de Operaciones. Se señala explícitamente en el Manual de Operaciones como un acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales y otros actores económicos, en que todos contribuyen y ganan para así asegurar la continuidad del acuerdo en el mediano y largo plazo. Las alianzas son una estrategia efectiva e innovadora para hacer frente a las barreras que limitan la accesibilidad a los mercados. Las alianzas promoverán sinergias y aprendizaje entre los miembros; producirán soluciones innovadoras y relevantes; entregará resultados

concretos y significativos; mejorarán la disponibilidad, la justicia y la productividad en el uso de los recursos; mejorarán la sostenibilidad futura de las iniciativas; facilitarán la consolidación de instituciones y relaciones sostenibles y más sólidas; e incrementarán el capital social en el sector rural.

5. Implementación de las Alianzas. El núcleo de cada alianza está compuesto por una organización de pequeños productores (OPP) y un comprador, quienes firman un acuerdo de alianza. Para facilitar el proceso de fomento de la confianza, se podrá aceptar una gama de acuerdos, desde una carta de intenciones hasta un contrato comercial a largo plazo. Una vez aprobado el Plan de la Alianza Rural, EMPODERAR firmará un Convenio de Implementación de un Subproyecto de una Organización de Productores con la OPP y transferirá los fondos de cofinanciamiento en tramos. La OPP realizará los Subproyectos de Organizaciones de Productores, con distintos grados de participación del comprador, de acuerdo con lo especificado en el Plan de la Alianza Rural. La OPP seleccionará a los proveedores de asistencia técnica, comprará bienes y contratará o ejecutará obras pequeñas de acuerdo con los procedimientos detallados en el MO y diseñados conforme a las Directrices de Adquisición del Banco Mundial. La UOR supervisará la realización de las actividades en el terreno, certificará los resultados (productos) y verificará el depósito de la contraparte o la ejecución de las obras. En base a esto, la UCN desembolsará los fondos directamente a las cuentas bancarias de los beneficiarios. Si hay un agente de mercado que también requiere financiamiento para servicios técnicos (incluyendo para tener acceso a financiamiento), puede ser proporcionado bajo el Subproyecto de la Organización de Productores.

6. Los Subproyectos de Organizaciones de Productores serán administrados por la OPP misma. Una vez que la alianza haya sido aprobada y haya sido firmado el acuerdo de financiamiento, cada OPP abrirá una cuenta bancaria para depositar su aporte contraparte y para recibir el financiamiento correspondiente del Proyecto. La OPP implementa las actividades de acuerdo con las reglas de adquisición y gestión financiera detalladas en un Manual de Campo que es parte del MO. Entre otras, se pueden financiar las siguientes actividades: (i) infraestructura de granja como por ejemplo obras de riego menores, instalaciones de almacenamiento, centros de almacenamiento y procesamiento; (ii) medidas de conservación del suelo como ser la construcción de terrazas, nivelaciones de la tierra y medidas en cuencas; (iii) la compra de bienes como ser equipos pequeños, herramientas, maquinarias, suministros veterinarios, semillas y otros tipos de material vegetal o insumos agrícolas; y (iv) servicios y asistencia técnica para introducir innovaciones agropecuarias, certificación ecológica, MIP y otros servicios técnico-productivos. La OPP tiene que dar una contraparte en efectivo con un valor de al menos el 30% del monto total, a excepción de la administración directa de obras en que la contraparte podría ser en efectivo o en especie en el caso de pueblos indígenas con dificultades para cumplir con el aporte contraparte requerido sólo en efectivo. El financiamiento por el Proyecto y por la OPP se ejecutará en tramos. El financiamiento máximo por alianza (excluyendo la contraparte) será USD 100.000 y se requerirá el previo consentimiento del Banco si se sobrepasa este techo. Los criterios de elegibilidad y priorización para las alianzas seleccionadas se especificarán detalladamente en el MO.

7. Subproyectos Municipales. Un gobierno municipal también puede ser parte de una o más alianzas si está de acuerdo en cofinanciar una inversión pública para apoyar la(s) alianza(s). Se identificarán obras municipales durante el proceso de creación de la alianza y, si están incluidas como parte de la competencia municipal, serán implementadas por el Fondo Nacional

de Inversión Productiva y Social (FPS) de acuerdo con los procedimientos técnicos, de salvaguardas y fiduciarios acordados bajo el Segundo Proyecto de Inversión Rural Participativa (P101298) a ser usados en todos los proyectos financiados por el Banco Mundial.⁶ Estos subproyectos serán ejecutados sobre la base de Convenios de Implementación de Subproyectos Municipales suscritos entre EMPODERAR, el FPS y el gobierno municipal respectivo. Los pagos a los contratistas serán administrados directamente por EMPODERAR. El Proyecto incluye disposiciones para financiar los costos operativos incrementales del FPS. En vista de las dificultades en el PAR, se divulgará información sobre este subcomponente desde el inicio del Proyecto, y en el MO se definirán claramente los roles del PAR, el FPS y los gobiernos municipales. El co-financiamiento tope por inversión en infraestructura será USD 350.000, con una contraparte mínima del 20% del gobierno municipal.

8. **Servicios financieros.** Se desarrollará un módulo de educación financiera y medidas para facilitar el acceso a servicios financieros de instituciones financieras formales con apoyo de una institución competente, que trabajará en coordinación con las instituciones financieras nacionales en cuanto a la información necesaria y que utilizará información y experiencia internacionales disponibles para este tipo de trabajo. Esta institución apoyará los pilotos iniciales y finalizará los módulos en base a la retroalimentación recibida y sus propias observaciones.

9. **Manual de Operaciones (MO).** El MO incluye instrumentos, procedimientos, reglas y normas para implementar todos los aspectos del Proyecto, incluyendo pero sin limitarse a: arreglos institucionales; acuerdos modelo; criterios de elegibilidad para beneficiarios y alianzas; procedimientos para la operación de la UCN y las UOR de EMPODERAR; la planificación, monitoreo & evaluación del proyecto; la gestión del ciclo del proyecto, incluyendo una revisión fiduciaria, ambiental y social, y la gestión de subproyectos; la estrategia de comunicación; la gestión de los recursos humanos; el mecanismo de quejas y reclamos; adquisiciones, incluyendo adquisiciones por la OPP; la gestión administrativa y financiera; y procedimientos para enmiendas.⁷ El MO también incluirá un Manual de Adquisiciones para OPP, con procedimientos simplificados y ad hoc para las alianzas.

10. **Gobernanza y rendición de cuentas.** La implementación de las alianzas se basa en el cofinanciamiento de subproyectos de OPP y, alguna vez, de gobiernos municipales para obras públicas pequeñas. Tanto las OPP como los gobiernos municipales por lo general tienen poca capacidad y se encuentran esparcidos en el área rural, lo cual implica desafíos serios de gobernanza para una implementación exitosa del Proyecto. Tal como se ha señalado en el Marco de Evaluación de los Riesgos Operativos (ORAF), el diseño del proyecto incluye arreglos específicos y varias herramientas y mecanismos para asegurar participación, transparencia y rendición de cuentas en diferentes niveles y a lo largo del ciclo de la alianza, con el fin de encarar y mitigar riesgos fiduciarios y de gobernanza específicos. En el Anexo 7 se resumen esos arreglos y también se suministra una lista de acciones que serán tomadas en caso de denuncias de fraude y corrupción.

Gestión Financiera

⁶ Otros proyectos con componentes de inversión implementados por el FPS: el Proyecto de Recuperación de Emergencia y Gestión en Casos de Desastre (P106449), y el Proyecto ‘Aumentar el Acceso para Reducir Inequidades en Salud’ (P101206).

⁷ Las enmiendas en el MO tendrían que ser aceptables para el Banco y requerirían su no-objeción.

11. Como parte del proceso de preparación del Proyecto, el Banco ha realizado una evaluación de la capacidad de gestión financiera para ver si los mecanismos de gestión financiera de EMPODERAR son adecuados en apoyo de la implementación del Proyecto. En la actualidad, EMPODERAR es la unidad encargada de implementar el PAR I⁸ y el Proyecto de Inversión Comunitaria en Áreas Rurales (PICAR)⁹. En general, se ha visto que el desempeño en GF ha sido aceptable.

12. En esta sección se explican detalladamente las principales características de los arreglos de gestión financiera, sobre todo a base de la capacidad y el desempeño existentes de EMPODERAR; también identifica algunas acciones acordadas para mejorar la eficiencia de los procedimientos existentes (p.ej. la incorporación de las lecciones aprendidas).

13. Al igual que en el PAR I, el diseño del proyecto requiere el desembolso de fondos a la OPP que tiene una capacidad limitada para implementar los subproyectos, lo cual puede causar retrasos en el proceso de preparación e implementación. Este arreglo requiere mecanismos operativos sólidos, incluyendo para la gestión financiera, que tienen que ser mantenidos a lo largo de la vida del proyecto. EMPODERAR ha desarrollado pericia y ha puesto en marcha mecanismos operativos aceptables. Por lo tanto, el PAR II recurrirá en gran medida a los mecanismos existentes, a los niveles tanto central como regional, incluido el uso del sistema integrado de gestión financiera del gobierno (SIGMA) y la Cuenta Única del Tesoro (CUT) para procesar los desembolsos. Sobre la base de las lecciones aprendidas, se han seguido racionalizando los procesos y procedimientos para implementar las Alianzas Rurales y sus Subproyectos de Organizaciones de Productores, sobre todo con el propósito de simplificar los requerimientos a nivel de la OPP y de racionalizar y equilibrar el nivel de detalle requerido por el sistema de información para que se registre y se haga seguimiento adecuadamente al progreso físico y financiero de los subproyectos. En este sentido, EMPODERAR: (i) ha actualizado el Manual de Operaciones para que refleje los mecanismos mejorados (procedimientos y herramientas), incluyendo un acuerdo financiero modelo a ser suscrito con la OPP; y (ii) ajustará el SIGG (*Sistema de Información Gerencial Georeferenciado*) y SAS (*Sistema de Administración*).

14. Con la información disponible sobre los sistemas de gestión financiera pública de Bolivia, la entidad involucrada y las características del Proyecto, el riesgo inherente en cuanto a la GF del Proyecto es calificado como sustancial debido a: i) las debilidades en el sector público para atraer y retener a personal competente con una alta rotación del personal como consecuencia, que podría tener un impacto adverso tanto en la preparación como en la implementación del Proyecto; y ii) el diseño del Proyecto que requiere desembolsos de fondos a organizaciones de productores con una baja capacidad. El riesgo de control de la GF es calificado como moderado porque el diseño y la aplicación de los actuales mecanismos de GF son aceptables, tomando en cuenta que su operación y mantenimiento efectivos a lo largo de la vida del proyecto seguirán dependiendo de la capacidad de EMPODERAR de atraer y retener personal competente y con experiencia. Pero el riesgo general de GF es sustancial si tomamos en cuenta el contexto del proyecto y el entorno de operación, y quizás podrá reducirse a Moderado una vez que se estén aplicando las medidas de mitigación acordadas (procesos y un sistema de información mejorado).

⁸ Cr. 4068-BO y Cr. 4558-BO

⁹ Cr. 5003-BO

15. Sobre la base de la evaluación realizada, el desempeño en GF de EMPODERAR bajo el PAR I y los mecanismos existentes de gestión financiera –que fueron racionalizados como se acordó- pueden ser considerados aceptables para el Banco.

Resumen de los Mecanismos de Gestión Financiera

16. El Proyecto será implementado por el MDRyT a través de EMPODERAR, una unidad desconcentrada con autonomía operativa que en este momento está implementando los proyectos de Alianzas Rurales (P083051, P111863) y de Inversión Comunitaria en Áreas Rurales (P107137), además de otros proyectos con financiamiento externo. EMPODERAR tiene una estructura bien definida y procesos, procedimientos, instrumentos y sistemas bien establecidos.

Uso de los Sistemas de Gestión Financiera Pública (GFP) del País

17. De manera similar a otros proyectos en la cartera de Bolivia, el PAR II será integrado plenamente en y ejecutado por medio del Presupuesto General de la Nación, y se beneficiará del uso de elementos de GFP que funcionan adecuadamente como ser el SIGMA y la Cuenta Única del Tesoro (CUT), que en la medida de lo necesario son complementados para asegurar que las necesidades y riesgos del Proyecto sean abordados debidamente, sobre todo en relación con controles internos, informes financieros y auditorías. En este marco, en las siguientes secciones se describen algunos arreglos específicos.

Arreglos organizacionales y dotación de personal

18. En la actualidad, EMPODERAR tiene un equipo administrativo y financiero que básicamente está organizado por fuente de financiamiento. Cada equipo sigue los mismos arreglos para realizar tareas de gestión financiera relacionadas con la elaboración de presupuestos, contabilidad, desembolsos, informes financieros y el monitoreo de los subproyectos. A nivel regional, en cada UOR hay hasta dos especialistas fiduciarios (sujeto al número de subproyectos), cuya función principal es orientar a la OPP en temas administrativos y quienes tienen responsabilidad plena por revisar las solicitudes de desembolsos y las rendiciones de cuenta presentadas por las OPP. Están claramente definidos los roles y responsabilidades entre las oficinas central (UCN) y regionales (UOR) y también entre los equipos técnicos y fiduciarios. Se considera que la estructura existente es suficiente para implementar el Proyecto nuevo. La mayor parte del personal en GF tiene las competencias y experiencia requeridas y ha desarrollado la capacidad necesaria para este tipo de proyecto.

19. Los términos de referencia de todos los cargos están definidos en el Manual de Operaciones; cualquier proceso nuevo de selección sería acorde a los procedimientos de selección y contratación del Banco ya que el financiamiento viene de los fondos del crédito. La práctica existente es que el reclutamiento de personal nuevo, y las evaluaciones periódicas, son llevados a cabo por empresas de consultoría externas. Este mecanismo ha ayudado a asegurar que se contrate personal competente y que disminuya la rotación de personal.

Programación y Presupuesto

20. El programa y presupuesto anuales se prepararán de acuerdo con reglas locales fijadas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP)¹⁰ e instrucciones emitidas por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), según sea aplicable. La Ley del Presupuesto General del Estado, y los reglamentos relacionados, dispone la transferencia (desembolso) de recursos públicos a partes privadas, como ser organizaciones de productores con un fin específico. EMPODERAR ya figura como una de las entidades autorizadas para incurrir en esos gastos. Esos procedimientos generales son complementados con las pautas específicas incluidas en el manual de operaciones para elaborar un plan operativo anual por componente/subcomponente del proyecto con un presupuesto al menos semi-anual, que puede ser utilizado coherentemente para fines de monitoreo.

21. A nivel de los subproyectos, EMPODERAR tiene mecanismos y arreglos para apoyar adecuadamente la preparación y el monitoreo de los presupuestos para cada alianza y los tramos respectivos en un Subproyecto de Organizaciones de Productores. Los criterios para definir los tramos respectivos han sido revisados y aclarados para el PAR II.

Sistema de información contable

22. EMPODERAR tiene que cumplir con las Normas Contables del Gobierno. Por lo tanto, el Proyecto utilizaría el Plan de Cuentas de la Dirección General de Contabilidad Fiscal. El Proyecto utilizará el SIGMA y la CUT (en dólares norteamericanos y en moneda nacional) para procesar pagos y para realizar desembolsos a los subproyectos. De allí que la ejecución del proyecto estará completamente integrada en la contabilidad del gobierno central.

23. El uso de SIGMA será complementado con el uso del Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) de EMPODERAR, un sistema diseñado e implementado por EMPODERAR para registrar, informar y monitorear la implementación de los subproyectos, a nivel físico y financiero, y a lo largo de todo el ciclo de las alianzas. El SIGG está vinculado con el SAS (sistema de gestión financiera), que permite registrar las transacciones del Proyecto incurridas con todas las fuentes de financiamiento (crédito de la AIF, contrapartes regionales, municipales y de las OPP) y de acuerdo con una clasificación más funcional (componente/subcomponente) para luego emitir informes financieros y estados de gastos. Como parte de la preparación de esta operación nueva, EMPODERAR incorporará ajustes específicos al SIGG y al SAS, sobre todo para racionalizar algunos procedimientos y al mismo tiempo simplificar la información requerida en algunos formatos. Esta revisión también incluyó una aclaración de las políticas y prácticas contables para registrar fondos recibidos y pagos efectuados bajo los subproyectos municipales. Al igual que en el PAR I, las transacciones bajo el Proyecto y la preparación de los estados financieros se basarán en el sistema contable en valores de caja.

Procesos y procedimientos

24. En general, EMPODERAR tiene que cumplir con los requisitos locales relacionados con sistemas administrativos y de control (Ley SAFCO), que en parte están integrados en el SIGMA, cuando están relacionados con la preparación y ejecución de presupuestos. Considerando las necesidades del proyecto y los riesgos identificados, EMPODERAR ha complementado esos

¹⁰ Ley No. 2042, Decreto Supremo No. 29881 de fecha 7 de enero de 2009 – Reglamento de Modificaciones Presupuestarias.

sistemas administrativos y de control con la implementación de una serie de procesos y procedimientos específicos y detallados, controles claves, instrumentos y herramientas de monitoreo para la implementación de subproyectos. Esos procedimientos establecen roles y responsabilidades claros a los niveles Nacional, Regional y de las OPP; una segregación adecuada de los deberes en cuanto a niveles de autorización (incluyendo el papel del FPS en la aprobación de pagos bajo subproyectos municipales); y el registro y la aprobación de pagos y desembolsos. Los procedimientos existentes han sido revisados recientemente con el fin de incorporar las lecciones aprendidas y así seguir mejorando, racionalizando y simplificando algunos requisitos. Esos mecanismos fortalecidos se reflejan en el Manual de Operaciones actualizado. Mientras que el sistema de información suministra la información requerida para fines de monitoreo, la función de supervisión de las UOR será cuidadosamente monitoreada, de modo que se tomen las acciones correctivas requeridas a tiempo. Para que opere adecuadamente la función de monitoreo, el equipo del Banco tendrá que hacer seguimiento periódicamente para verificar si EMPODERAR es capaz de actuar oportunamente y de identificar problemas sistémicos en base a la información disponible.

25. A nivel de los subproyectos, se han elaborado pautas simplificadas para las OPP, entre las cuales los requisitos relativos a registros (registro manual de recibos), la documentación mínima requerida y la elaboración de informes de avance (físico y financiero). Los mecanismos específicos para dar asistencia técnica a las OPP respecto de algunas tareas administrativas serán similares a los que se aplicaron para el PAR I, y el costo será cubierto por cada alianza. En general, existen y funcionan bien los mecanismos de control interno y de rendición de cuentas para la implementación de los subproyectos (a nivel de las OPP; desde la OPP hacia EMPODERAR; y desde EMPODERAR hacia el MDRyT¹¹).

Informes financieros

26. Tomando en cuenta las consideraciones señaladas en la sección sobre el Sistema de Información Contable, y al igual que bajo el PAR I, los informes financieros intermedios (IFI) serán emitidos directamente desde el sistema de información existente (SAS). Los IFI incluirán: i) las fuentes y usos de los fondos, una reconciliación de los ítems (según lo necesario), saldos en efectivo, los gastos clasificados por componente del proyecto; ii) un estado de las inversiones, clasificado por componente/subcomponente en el semestre en curso y las operaciones acumuladas frente a los planes, además de notas para explicar las varianzas importantes; y iii) un Estado por Subproyecto en que se muestra el monto desembolsado, los saldos documentados y pendientes, con una clasificación por vencimiento para facilitar un monitoreo oportuno. Los informes cubren los fondos del crédito y los fondos locales (municipales y de las OPP) y también los aportes en especie. Estos informes deben ser elaborados y presentados al Banco semestralmente a más tardar 45 días después del final de cada semestre calendario. Los informes se tienen que elaborar en moneda nacional y en dólares norteamericanos. Cada año EMPODERAR además preparará estados financieros del proyecto con cifras cumulativas para el año y a fines del año fiscal (31 de diciembre).

Auditorías

¹¹ El Decreto Supremo 214 “Política Nacional de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción” requiere que todas las entidades gubernamentales presenten una “rendición pública de cuentas” cada año.

27. Se deben presentar informes de auditoría anuales sobre los estados financieros del proyecto al Banco, incluyendo una carta de la gerencia, dentro de los seis meses después de terminar el año fiscal del Prestatario¹² (31 de diciembre). La auditoría tiene que ser realizada por una empresa de auditoría independiente privada aceptable para el Banco y de acuerdo con términos de referencia aprobados por el Banco. El costo de la auditoría se cubre con los fondos del crédito y la selección es de acuerdo con procedimientos estándares del Banco. El alcance de la auditoría será definido por EMPODERAR conjuntamente con el Banco, en base a los requerimientos específicos del proyecto y tomando en cuenta los riesgos identificados e incluirá una revisión del cumplimiento con los procesos y procedimientos acordados; también se cubrirá una muestra de subproyectos. Los TdeR de la auditoría requerirán específicamente que el informe de control interno identifique claramente los problemas relacionados con EMPODERAR (UCN y UOR) y los problemas relacionados con las responsabilidades de las OPP. Se requerirán las siguientes auditorías:

Tipo de auditoría	Fecha de entrega
Estados financieros del Proyecto	30 de junio
Opiniones Especiales (SOE-Estado de Gastos)	30 de junio

28. En conformidad con la política de acceso a la información del Banco Mundial, los estados financieros anuales auditados se publicarán a través del sitio web de EMPODERAR.

Flujos de Fondos y Desembolsos

29. De acuerdo con la práctica general de la cartera actual, se pueden utilizar los siguientes métodos de desembolso para retirar fondos del crédito: (a) reembolsos, (b) adelantos, y (c) pagos directos.

30. Bajo el método de los adelantos, y para facilitar la implementación del proyecto, EMPODERAR tendría que abrir y mantener una Cuenta Designada (CD) en dólares norteamericanos. Los fondos depositados en la CD en forma de adelantos tendrán que cumplir con las políticas y procedimientos del Banco, de acuerdo con lo señalado en el Acuerdo de Financiamiento y la Carta de Desembolso.

31. De acuerdo con los mecanismos actuales fijados por el Viceministerio del Tesoro y Crédito Público para la operación, y en el marco de usar una Cuenta Única del Tesoro en dólares norteamericanos (CUT-ME)¹³, la CD se tendría que abrir y mantener como una libreta separada en la CUT-ME (en USD). De conformidad con las disposiciones actuales relativas al tesoro, los fondos de la CUT-ME serán transferidos periódicamente a la CUT en bolivianos a una libreta separada a nombre del proyecto, desde la cual se procesarán todos los pagos y desembolsos a las cuentas bancarias de los beneficiarios (ver flujoograma abajo).

32. El monto tope para los adelantos depositados en la CD será de USD 5.000.000. Se espera que la documentación de los gastos elegibles pagados de la CD se presente trimestralmente. Los requisitos en cuanto a los documentos de respaldo para documentar los gastos del proyecto

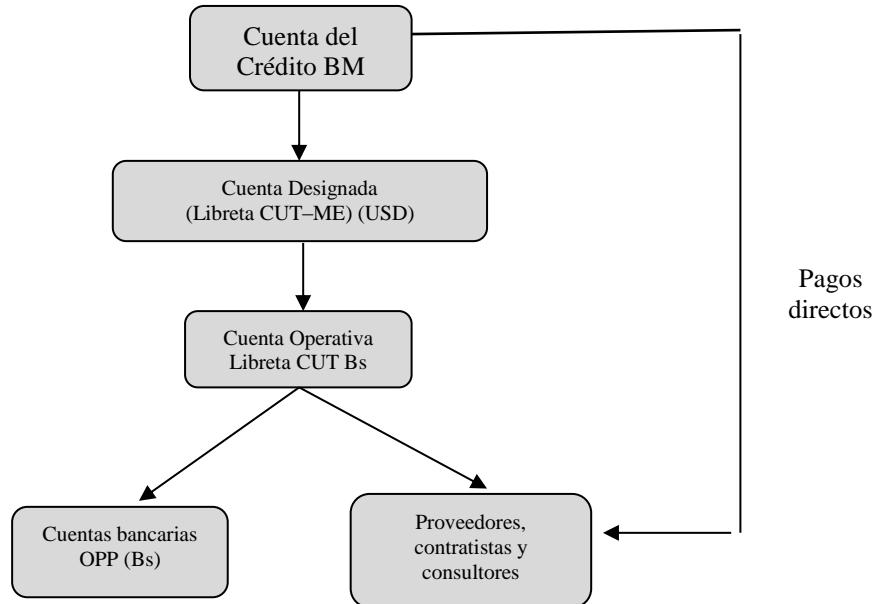
¹² De acuerdo con las Directrices del Banco, la primera y última auditoría pueden cubrir un período de hasta 18 meses.

¹³ Decreto Supremo No. 29236 de fecha 22 de agosto de 2007

(umbrales para el uso de SOE (Estados de Gastos)), al igual que el valor mínimo para pagos directos y reembolsos serán definidos en la Carta de Desembolso. Para los Subproyectos de Organizaciones de Productores, se utilizará un estado SOE hecho a medida, que es preparado automáticamente por el sistema de información.

33. Los desembolsos a las OPP serán en tramos en base a una suma global, tal como se define en el Convenio de Implementación del Subproyecto de la Organización de Productores a ser suscrito entre EMPODERAR y cada OPP. Cada subproyecto contiene estimaciones de los costos por tramo y un conjunto definido de resultados o productos finales. Los desembolsos serán realizados en dos o más tramos y se espera que sean procesados como transferencias de la cuenta bancaria del proyecto (Libreta CUT). Los acuerdos detallados sobre el flujo de fondos para los subproyectos y los requisitos para que las OPP abran cuentas bancarias en el sistema financiero autorizado y se registren como beneficiarios del SIGMA se encuentran en el MO. También hay mecanismos definidos en cuanto al flujo de fondos para que los municipios participantes proporcionen sus aportes bajo los subproyectos municipales.

34. El flujo de fondos general del Proyecto se muestra en el siguiente esquema.



35. Los fondos del crédito serán desembolsados contra las siguientes categorías de gasto:

<u>Categoría</u>	Monto del Financiamiento Asignado (<u>Expresado en DEG</u>)	Porcentaje de Gastos a ser Financiado (<u>Incluyendo Impuestos</u>)
(1) Bienes, servicios de consultoría, Costos Operativos y Capacitación bajo la Parte 1 del Proyecto	2.400.000	100%
(2) (a) Subproyectos bajo la Parte 2 (a) y (b)	20.900.000	100% de las cantidades desembolsadas por el Prestatario bajo los Subproyectos
(b) Servicios de consultoría bajo la Parte 2 (c) del Proyecto; y Costos Operativos del FPS	1.200.000	100%
(3) Bienes, servicios de consultoría (incluidas las auditorías), Capacitación y Costos Operativos bajo la Parte 3 del Proyecto	5.600.000	100%
(4) No asignados	2,800,000	
MONTO TOTAL	32.900.000	

Adquisiciones

36. Las adquisiciones para el proyecto propuesto serán de acuerdo con los siguientes documentos del Banco Mundial “Normas: Adquisiciones de Bienes, Obras y Servicios distintos a los de Consultoría con Préstamos del BIRF, Créditos de la AIF y Donaciones por Prestatarios del Banco Mundial” de enero de 2011, y “Normas: Selección y Contratación de Consultores con Préstamos del BIRF, Créditos de la AIF y Donaciones por Prestatarios del Banco Mundial” de enero de 2011, y las disposiciones contenidas en el Acuerdo Legal. Para cada contrato a ser financiado por el Crédito, los diferentes métodos de adquisición o métodos de selección de consultores, la necesidad de precalificaciones, los costos estimados, los requerimientos de revisiones previas y los cronogramas, fueron acordados entre el Prestatario y la AIF en el Plan de Adquisiciones. El Plan de Adquisiciones será actualizado por lo menos cada año o según sea necesario para reflejar las necesidades reales en la implementación del proyecto y las mejoras en la capacidad institucional. Se elaborarán un Manual de Operaciones Ad Hoc y un Manual de

Campo para el Proyecto que incluirán mayores detalles sobre los procesos y mecanismos de adquisición.

37. **Adquisiciones de Obras:** Las obras adquiridas bajo este Proyecto pueden incluir la construcción de obras civiles (infraestructura rural pequeña). No se prevén Licitaciones Públicas Internacionales (LPI). Los paquetes por un monto total menor a USD 3.000.000 pueden ser adquiridos por medio de procesos de Licitación Pública Nacional (LPN). Los procedimientos de Comparación de Precios (CP) se pueden utilizar para contratos de hasta USD 200.000, sólo en casos de emergencia. La adquisición de obras para los métodos de LPN o CP se basará en documentos de licitación satisfactorios para el Banco.

38. **Adquisición de Bienes y Servicios distintos a los de Consultoría:** Los bienes adquiridos bajo este Proyecto entre otros incluirán: vehículos, muebles y equipos de oficina, incluyendo computadoras, impresoras y fotocopiadoras, equipos de telecomunicación (sistema de teléfono, fax, radios); equipos de campo (GPS, material para estudios topográficos, etc.), que son todos necesarios para realizar las actividades del proyecto; bienes adquiridos en el marco de los subproyectos. La adquisición de los bienes será de acuerdo con los Documentos Estándar de Licitación (DEL) del Banco para todas las Licitaciones Públicas Internacionales (LPI) y documentos de licitación satisfactorios para el Banco para las Licitaciones Públicas Nacionales (LPN) o para el método de Comparación de Precios (CP).

39. Todas las notificaciones de adquisiciones se publicarán en el sitio web del Proyecto, en el sitio web del Gobierno (SICOES) y en por lo menos un periódico local de circulación nacional. Las notificaciones sobre LPI y la información sobre la adjudicación de contratos se publicarán en el sitio United Nations Development Business (UNDB online) de las Naciones Unidas, de acuerdo con lo dispuesto en los párrafos 2.7 y 2.60 de las Normas sobre Adquisiciones.

40. **Selección de Consultores:** Se puede contratar a Empresas de Consultoría para las actividades de capacitación y desarrollo de capacidad, estudios técnicos, auditorías, evaluaciones y apoyo para las alianzas. Las empresas de consultoría serán contratadas de acuerdo con la Solicitud de Propuestas (SDP) estándar del Banco. Se debe dar una oportunidad a empresas internacionales para participar en todos los contratos con un valor de más de USD 100.000. Las listas cortas de consultores preseleccionados para servicios con un costo estimado inferior al equivalente de USD 200.000 por contrato pueden constar completamente de consultores nacionales (empresas registradas o constituidas en el país) de acuerdo con lo dispuesto en el párrafo 2.7 de las Normas sobre Consultores. Las Empresas de Consultoría serán seleccionadas conforme al método de Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC) para todos los contratos con un monto estimado mayor a USD 100.000.

41. **Selección de Servicios de Consultores Individuales:** Los servicios de consultores individuales se contratarán sobre todo para la Gestión del Proyecto y para asesoramiento técnico, más que nada para los temas de fondo del Proyecto. Los Términos de Referencia, las descripciones de cargo, las calificaciones mínimas, las condiciones del empleo, los procedimientos de selección y el alcance de la revisión por el Banco de estos procedimientos para contratar a consultores de línea y los documentos pertinentes serán descritos en el Manual de Operaciones y el contrato será incluido en el Plan de Adquisiciones. También se pueden contratar servicios de Consultores Individuales para acompañar a las alianzas en la elaboración o implementación de sus subproyectos.

42. Se utilizarán un sitio web del Proyecto, un sitio web del Gobierno (SICOES) y un periódico de circulación nacional para anunciar manifestaciones de interés como base para elaborar listas cortas de empresas de consultoría y consultores individuales y para publicar información sobre los contratos adjudicados de acuerdo con lo dispuesto en el párrafo 2.31 de las Normas sobre Consultores y en las leyes locales aplicables. Los contratos con un costo esperado de más de USD 200.000 serán anunciados en UNDB online. Las listas cortas de los consultores seleccionados para servicios con un costo estimado inferior al equivalente de USD 100.000 por contrato pueden constar de consultores nacionales únicamente, de acuerdo con lo dispuesto en el párrafo 2.7 de las Normas sobre Consultores.

43. **Capacitación:** La capacitación incluye gastos (que no sean de los servicios de los consultores) incurridos por el Prestatario para financiar la logística de talleres, reuniones y seminarios, además de gastos razonables en transporte y viáticos para los participantes y los capacitadores (de ser aplicable), el costo de inscripción en la capacitación y el alquiler de instalaciones y equipos para la capacitación. La adquisición estará basada en los procedimientos de LPN y Comparación de Precios tal como se discute abajo. Se puede utilizar el método de la Contratación Directa (párrafo 3.7 de las Normas sobre Adquisiciones) para el pago de derechos de inscripción, hasta un monto tope a ser fijado cada año en el Plan de Adquisiciones.

44. **Subproyectos de Organizaciones de Productores:** El Proyecto financiará subproyectos impulsados por la demanda presentados por alianzas y aprobados por la unidad de coordinación del Proyecto bajo un mecanismo de donación. La adquisición de los bienes, obras y asistencia técnica, financiados por medio de los subproyectos, será realizada directamente por las comunidades. En la mayoría de los casos, se utilizarán procedimientos de comparación de precios y prácticas comerciales para los bienes y las obras. Por lo general, los Subproyectos de Organizaciones de Productores implican una gran cantidad de contratos de valor bajo para bienes, además de servicios de consultoría y servicios distintos a los de consultoría, y una gran cantidad de obras pequeñas esparcidas en áreas remotas. Los procedimientos que se utilizan comúnmente son la Comparación de Precios, licitaciones públicas locales en que se invita a posibles postores para bienes y obras de la comunidad local y alrededores, contrataciones directas para bienes, obras y servicios distintos a los de consultoría de valor bajo, y también se recurre a mano de obra y recursos de la comunidad. El Manual de Operaciones del Proyecto describe todos los mecanismos, métodos y procedimientos de adquisición, incluyendo los roles, las responsabilidades y el alcance de participación de la comunidad en general (inclusive, en ciertas circunstancias, puede haber comités comunitarios de licitación, de ser necesario), los pasos simplificados para todos los métodos de adquisición aplicables, disposiciones sobre asistencia técnica o asistencia de otro tipo que requieran las alianzas, procedimientos de pago, y procedimientos para el mantenimiento de registros, formatos simplificados de los contratos a ser usados, los roles y funciones de fiscalización de la agencia implementadora, etc. Los Comités de las OPP serán capacitados, con orientación del Especialista en Adquisiciones del Proyecto, en normas sobre adquisiciones y la preparación de planes de adquisiciones simplificados para los subproyectos.

45. **Costos Operativos:** El Proyecto financiará los costos operativos del programa de EMPODERAR relativos al proyecto, incluyendo, entre otros, costos de viaje (es decir, alojamiento, transporte y viáticos), costos de funcionamiento y mantenimiento de los equipos de oficina, costos de alquiler, funcionamiento, mantenimiento de y seguros para vehículos; el alquiler de oficinas; servicios básicos; material de oficina no duradero y/o de consumo; cargos

bancarios; costos para comunicaciones, impresiones y publicaciones; salarios del personal de apoyo; y otros gastos sólo para el personal de la UCN y las UOR que trabaja para el Proyecto, pero excluyendo a los funcionarios públicos y/o los empleados permanentes del Prestatario. Estos costos operativos serán administrados de acuerdo con las Normas del Banco sobre Adquisiciones, según sea adecuado. Esta adquisición también será conforme a los DEL del Banco o DEL Nacionales acordados con el Banco.

46. **Otros: Auditoría Financiera o de las Adquisiciones.** El alcance de la auditoría debería cubrir una verificación de la calidad y cantidad de las obras, bienes y servicios adquiridos y del uso debido de los fondos.

Plan de Adquisiciones

47. EMPODERAR ha preparado un Plan de Adquisiciones simplificado, que fue revisado por el Banco el 6 de septiembre de 2012, basado en una lista indicativa de actividades elegibles a ser implementadas. El Plan de Adquisiciones será actualizado cada seis meses o según sea requerido para que reflejara las necesidades reales en la implementación del proyecto y las mejoras en la capacidad institucional.

48. En el Plan de Adquisiciones se especificarán los contratos que serán sujetos a una Revisión Previa de la Asociación. Todos los demás contratos serán sujetos a una Revisión Posterior por la Asociación, a excepción de los contratos terminados por la agencia del receptor para los cuales el Prestatario deberá obtener la no-objeción de la Asociación antes de la terminación propuesta. Los Subproyectos serán incluidos cada seis meses en el Plan de Adquisiciones, y todos serán sujetos a una revisión posterior.

Frecuencia de la Supervisión de las Adquisiciones

49. Además de la revisión previa por el Banco, la evaluación de la capacidad de EMPODERAR ha recomendado misiones de supervisión semestrales, incluidas visitas de campo, y revisiones posteriores de las acciones de adquisición.

50. El veinte por ciento de todos los contratos serán sujetos a una revisión posterior por el Banco. Sobre la base de los hallazgos en las Revisiones Posteriores de las Adquisiciones y las calificaciones propuestas, el Banco puede decidir de revisar los requisitos de revisión previa.

Detalles sobre los Mecanismos de Adquisición que Implican Licitaciones Públicas Internacionales

Bienes, Obras y Servicios distintos de los de Consultoría

51. Lista de paquetes de contratos a ser adquiridos de acuerdo con LPI y el método de la Contratación Directa:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
No. de Ref.	Contrato (Descripción)	Costo Estimado	Método de Adquisición	P-C	Prioridad para Nacionales (sí/no)	Revisión por el Banco (Previa / Posterior)	Fecha Prevista de Apertura de Ofertas	Comentarios
1	Vehículos	265.000	LPI	No	No	Sí	Junio de 2013	

52. Los contratos LPI para **obras** con un costo estimado arriba de USD 3,0 millones y los contratos LPI para **bienes** con un costo estimado arriba de USD 200.000 por contrato y todas las Contrataciones Directas serán sujetos a revisión previa por el Banco. Independientemente del monto, las Contrataciones Directas serán sujetos a revisión previa por el Banco.

Servicios de Consultoría

53. Lista de consultorías con una lista corta de empresas internacionales: Ninguna.

54. Los servicios de consultoría con un costo estimado arriba de USD 100.000 por contrato y una selección de los consultores (empresas) de una sola fuente serán sujetos a una revisión previa por el Banco. Los servicios de consultores individuales con un costo de USD 25.000 o más por contrato y todas las selecciones de una sola fuente (independientemente del monto), salvo los realizados por OPP bajo inversiones en alianzas, serán sujetos a una revisión previa por el Banco.

55. Listas cortas compuestas íntegramente de consultores nacionales: Listas cortas de consultores para servicios con un costo estimado de menos del equivalente de USD 100.000 por contrato pueden constar únicamente de consultores nacionales de acuerdo con lo dispuesto en el párrafo 2.7 de las Normas sobre Consultores.

Umbrales para los métodos de adquisición y la revisión previa

Categoría de Gasto	Valor del Contrato (Umbral) (USD 000)	Método de Adquisición	Revisión Previa por el Banco
1. Obras	>3.000	LPI	Todos
	3.000>200	LPN	Los dos primeros cada año
	<250	Comparación de Precios sólo en casos de emergencia	Los dos primeros cada año
	Independientemente del valor	CD	Todos
2. Bienes	>200	LPI	Todos

Categoría de Gasto	Valor del Contrato (Umbral) (USD 000)	Método de Adquisición	Revisión Previa por el Banco
	200>100	LPN	Los dos primeros cada año
	<100	Comparación de Precios	Los dos primeros cada año
	Independientemente del valor	CD	Todos
3. Subproyectos	Independientemente del valor	Participación Comunitaria en la Adquisición, incluyendo: Comparación de Precios para Bienes y Obras, Licitación Local, Una Sola Fuente, Contratación Directa y Construcción por Administración	Todos Revisión Posterior
4. Servicios de Consultores	>100	SBCC	Todos
	<100	SBCC, SBC, SCC, SBPF, SBMC (de acuerdo con el plan de Adquisiciones)	Todos TdeR. Proceso de selección revisado dos veces por año (Ex Post)
	Independientemente del valor	SSF	Todos
5. Consultores Individuales (CI)	>25	CI	Todos
	<25	CI	Todos TdeR. Proceso de selección revisado cada año (Ex Post). Todos los contratos adjudicados bajo SSS, y personal clave
	Independientemente del valor	SSF	Todos (excluyendo los subproyectos)
Valor total de los contratos sujetos a revisión previa: por definir			
Notas: LPI: Licitación Pública Internacional; LPN: Licitación Pública Nacional; CD: Contratación Directa; CP: Comparación de Precios; CA: Construcción por Administración; PCA: Participación Comunitaria en Adquisiciones; SBCC: Selección Basada en la Calidad y el Costo; SBC: Selección Basada en la Calidad; SBPF: Selección Basada en Presupuesto Fijo; SBMC: Selección Basada en Mayor Costo; SCC: Selección basada en Calificaciones del Consultor; SSF: Selección por una Sola Fuente.			

Ambientales y Sociales (incluidas salvaguardas)

Impactos Ambientales

56. En cuanto al PAR, no se ha informado sobre ningún impacto ambiental negativo importante como resultado de la ejecución de los subproyectos; al mismo tiempo, se han introducido muchas buenas prácticas y ejercicios de desarrollo de capacidad a través del MGA a nivel del proyecto. Tampoco se espera que el PAR II genere impactos a gran escala en vista de la índole limitada y comunitaria de las actividades del proyecto. Sobre la base del MGA del Proyecto, los criterios de elegibilidad de los subproyectos son:

- (a) Subproyectos con impactos específicos por sitio y no irreversibles que respondan a las medidas de mitigación aplicables ubicados ya sea en tierras ya convertidas o en hábitats naturales donde las actividades no implican un alto grado de conversión. Todas las tecnologías utilizadas tendrán que ser amigables para el medio ambiente.
- (b) Subproyectos que implican la transformación artesanal o semi-industrial de materias primas sin un mayor impacto medioambiental en cuanto a contaminación, la eliminación de desechos o la generación de pasivos ambientales, con planes de mitigación y un monitoreo ambiental apropiados.
- (c) Subproyectos en áreas protegidas nacionales, departamentales o municipales que sean amigables para el medio ambiente y que cumplan con la categorización respectiva de AP; no son elegibles las actividades en las zonas centrales de las AP.
- (d) Subproyectos que utilicen plantas o animales silvestres no en peligro de extinción, siempre que elaboren un Plan de Gestión de Recursos Biológicos para asegurar la renovación natural o la regeneración inducida del (de los) recurso(s) usado(s).
- (e) Ninguna actividad de desmonte será elegible para ser financiada bajo el proyecto.

57. La mayoría de las alianzas trabajarán con productos agrícolas y se limitarán a la producción primaria. En promedio, los Subproyectos de Organizaciones de Productores bajo las alianzas incluirán 25-40 pequeñas unidades de producción y una sola línea de producción. Además, se financiarán obras municipales asociadas menores de acuerdo con la demanda y la elegibilidad, como por ejemplo mejoras de caminos y puentes y sistemas de provisión de agua y riego.

58. A finales de 2011, el Banco realizó una Evaluación Ambiental Independiente cualitativa del PAR I con el doble propósito de evaluar la implementación, el desempeño, los instrumentos y arreglos instituciones, y proporcionar insumos y recomendaciones para el PAR II. De acuerdo con los resultados, el PAR I no ha generado ningún impacto negativo significativo en la salud de las personas y/o los recursos naturales. Los posibles impactos ambientales de las alianzas están limitados en cuanto a extensión territorial y gravedad, básicamente en vista del tipo y la escala de los sistemas de producción. Los subproyectos con un posible impacto negativo serio han sido excluidos efectivamente del proyecto durante la fase de análisis de las propuestas al principio del proceso de evaluación. Sin embargo, se identificaron algunas fallas en el diseño, la implementación y el monitoreo de las medidas de mitigación ambiental que son un reflejo de la eficiencia y efectividad generales de la gestión ambiental de las alianzas.

59. El estudio de caso aportó evidencia de algunos subproyectos en riesgo de generar un daño ambiental menor. El cumplimiento de los compromisos ambientales no era un prerrequisito para

los siguientes pasos del proceso de financiamiento y no hubo consecuencias para los grupos de campesinos que implementaron inadecuadamente las medidas de mitigación planificadas.

60. Las principales recomendaciones de la Evaluación Ambiental Independiente para el PAR II fueron:

- Generar y aplicar normas para medidas de mitigación con respecto a los subsectores productivos y sus categorías de impacto, diseños y costos preestablecidos;
- Revisar los instrumentos y procedimientos de acuerdo con lo propuesto;
- Hacer más rigurosas las normas para el almacenamiento, el manejo y la aplicación de pesticidas y promover el MIP;
- Fortalecer el monitoreo y la supervisión de diferentes maneras, incl. por medio del desarrollo de capacidad; y
- Introducir indicadores de proceso y desempeño para la GA.

Salvaguardas Ambientales

61. El Proyecto activa cinco políticas de salvaguardas ambientales. Con el fin de encarar los temas planteados por estas políticas, se han incorporado los siguientes instrumentos y disposiciones en el diseño del Proyecto y el Manual de Operaciones.

Evaluación Ambiental OP/BP 4.01

62. De acuerdo con la Categoría B asignada al Proyecto, el Prestatario ha actualizado la EA del PAR para analizar los posibles impactos ambientales del Proyecto en cuanto a actividades nuevas y municipios elegibles nuevos. Por consiguiente, el MGA del PAR II ha sido revisado y mejorado, tomando en cuenta las lecciones aprendidas y los resultados y recomendaciones de la evaluación independiente descrita líneas arriba. EMPODERAR ha obtenido una licencia ambiental de la autoridad ambiental nacional competente.

63. Además de los impactos posibles en los bosques y otros hábitats naturales, el control de plagas y la propiedad cultural (que todos se discuten por separado abajo), los principales temas medioambientales abordados por la EA incluyen la conservación de suelos, el riego, el manejo de agua, la contaminación del agua del procesamiento de productos agrícolas, la diversidad genética de los cultivos, y la posible sobreexplotación de productos silvestres. El informe de la EA ha sido publicado en el InfoShop del Banco Mundial antes del inicio de la evaluación inicial. Dentro del país, el informe está disponible en el sitio web del Proyecto administrado por EMPODERAR, y hay copias disponibles para el público interesado en la oficina nacional (La Paz) y las seis oficinas regionales del PAR, y también en cinco otras oficinas regionales de proyecto administradas por EMPODERAR (el Proyecto *Desarrollo Económico Territorial con Identidad* (DETI) y el Proyecto de Inversión Comunitaria en Áreas Rurales (PICAR)).

64. El MGA a nivel del proyecto especifica las medidas con las cuales el Proyecto atacará posibles impactos ambientales negativos y fortalecerá los impactos positivos. Los instrumentos ambientales más relevantes incluidos en el MGA son:

- (a) Una Lista de Exclusión de inversiones ambientalmente sensibles que no serían elegibles para recibir apoyo del Proyecto (Subproyectos que implican deforestación o la pérdida o la degradación de hábitats naturales, represas de más de 10 metros de altura, reservorios con una extensión mayor a 100 hectáreas, nuevas zonas bajo riego que cubren más de

200 hectáreas, caminos nuevos, mejoras de caminos en áreas forestadas y protegidas, la introducción de especies exóticas en ecosistemas naturales, etc.);

- (b) Criterios de elegibilidad y priorización de los Subproyectos que favorecen actividades ambientalmente benignas o positivas;
- (c) Una lista de verificación ambiental;
- (d) Recomendaciones de gestión ambiental por subsector;
- (e) Un conjunto estándar de medidas de mitigación factibles por subsector;
- (f) Procedimientos detallados de GA para los Subproyectos, incluyendo responsabilidades institucionales específicas;
- (g) Procedimientos de supervisión, monitoreo y evaluación ambiental, incluyendo indicadores;
- (h) El requerimiento de un plan de gestión para productos forestales no maderables y otros recursos biológicos para evitar el agotamiento o la degradación; y
- (i) Un Plan de Manejo de Plagas que promueva el MIP y que restrinja las sustancias que pueden ser financiadas o aplicadas bajo el Proyecto, de conforme a los requisitos de OP/BP 4.09.

Hábitats Naturales OP/BP 4.04 y Bosques OP/BP 4.36

65. El área del Proyecto cubre toda la extensión o una parte de 12 áreas protegidas (de las 22 AP que hay) y cuatro Sitios Ramsar (de los ocho que hay) en todo el país. Además, abarca más de 20 áreas de conservación municipal declaradas y completa o parcialmente 18 de las 48 áreas importantes de conservación de aves del país dentro y fuera de las áreas protegidas. En la EA hay mapas de todos estos hábitats críticos respecto de la cobertura del Proyecto, además de descripciones específicas por ecoregión de las características de los recursos naturales; su situación actual, su potencial, sus limitaciones y su sostenibilidad; y consideraciones ambientales relacionadas para el desarrollo de los Subproyectos. Algunos tipos de alianzas rurales, como las que se centran en ecoturismo y la recolección de productos forestales no maderables, podrían en efecto promover la conservación de hábitats naturales de parte de los productores rurales. Habrá comunicación y análisis y una supervisión cuidadosa para evitar que se induzca el agotamiento o la degradación de hábitats naturales o actividades de desmonte en los bosques.

Control de Plagas OP 4.09

66. Algunas actividades agrícolas apoyadas podrían implicar el manejo de plagas y cuestiones de seguridad de pesticidas, independientemente de si los pesticidas efectivamente se adquieren bajo el Proyecto. Con respecto al PAR, los procedimientos establecidos para controlar las adquisiciones de los productores han asegurado que no compren pesticidas en las categorías IA, IB y II con recursos del Proyecto. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la verificación de las condiciones de seguridad en el manejo, el almacenamiento y el uso de pesticidas en las categorías más bajas. Sobre la base de estas lecciones, el MGA incluye actividades de desarrollo de capacidad para implementar MIP en los subproyectos agrícolas donde sea necesario. No obstante, se espera que una proporción importante de los subproyectos en realidad promuevan la agricultura ecológica.

Recursos Culturales Físicos OP/BP 4.11

67. Algunas alianzas rurales que implican turismo podrían beneficiarse de, y quizás ayudar a proteger o restaurar el patrimonio arqueológico, histórico o cultural. A la inversa, las actividades de turismo mal manejadas podrían dañar sitios frágiles u objetos de interés cultural. Obras civiles como la mejora de caminos y canales de riego podrían llegar a destapar elementos del patrimonio cultural, así que la EA incluye pautas operativas relacionadas para que se tomen las precauciones debidas y para que se trabaje en coordinación con las autoridades nacionales competentes. También se incluyen instrucciones operativas para posibles hallazgos fortuitos.

68. El informe de la Evaluación Ambiental y el MGA, incluido el Plan de Manejo de Plagas, reflejan los principales resultados de estas consultas, y han sido divulgados por el Gobierno y el Banco el 2 de agosto de 2012. Asimismo, existen procedimientos de tratamiento de quejas y arreglos para monitorear la implementación del MGA y el Plan de Manejo de Plagas de los Subproyectos.

Salvaguardias Sociales

69. Se espera que el Proyecto beneficie a 35.000 hogares en 120 municipios. Aproximadamente el 64% de la población total en las áreas cubiertas por el Proyecto es indígena, así que la mayoría de los beneficiarios pertenecen a un grupo indígena (sobre todo aymara y quechua). En las Áreas Seleccionadas a ser intervenidas por el PAR II, el porcentaje de población indígena se encuentra entre el 40% (Chaco) y el 92% (valles de Cochabamba). A pesar del hecho que es bastante evidente identificar a pueblos indígenas en Bolivia, el Proyecto asegurará que las comunidades indígenas sean identificadas sobre la base de los criterios especificados en la Política 4.10: a) Un apego colectivo a hábitats geográficamente definidos y/o territorios ancestrales; b) Instituciones consuetudinarias económicas, sociales o políticas que son diferentes del Gobierno y el resto de la sociedad civil; c) Su propia identificación como miembros de un grupo determinado de cultura indígena; y d) El reconocimiento de su identidad por otros grupos sociales.

70. **Evaluación social y consultas.** En las diferentes consultas y revisiones, los posibles participantes han identificado una cantidad importante de beneficios en la operación nueva, como ser mejoras en la calidad de los productos y un incremento del ingreso; el desarrollo de capacidades de manejo de los recursos financieros de manera transparente; el fortalecimiento de la participación de las mujeres en la gestión y producción; un acceso mejorado a tecnología y oportunidades para adoptar innovaciones; la diversificación de los productos y clientes y el uso de sistemas de producción que son amigables para el medio ambiente.

71. Como parte de la preparación del Proyecto, el Prestatario ha realizado una Evaluación Social (ES) exhaustiva que incluía un amplio proceso consultivo con actores pertinentes en las siete sub-áreas designadas para ser cubiertas bajo el PAR II: “Nor y Sud Cinti” (Chuquisaca), “Nor y Sud Yungas” (La Paz), “Nor y Sud Chichas” (Potosí), “Valles centrales” (Tarija), “Valles meso térmicos” (Santa Cruz), “Pampas” (Beni) y “Norte amazónico” (Pando). Los talleres tuvieron lugar entre el 16 y el 23 de marzo de 2012 en los municipios de Camargo (Chuquisaca), Chulumani (La Paz), Tupiza (Potosí), Tarija (Tarija), Mairana (Santa Cruz), Trinidad (Beni) y Cobija (Pando), con un total de 457 participantes (posibles beneficiarios, autoridades locales, representantes de los campesinos, organizaciones campesinas e indígenas y ONG). Además,

hubo un proceso consultivo con 169 beneficiarios del PAR I en los municipios de Yacuiba (Chaco de Tarija), Camiri (Chaco, Santa Cruz), Buena Vista (Santa Cruz) y San Javier (Santa Cruz). Este proceso tiene como fin identificar los riesgos y beneficios sociales de la operación actual y aprender lecciones que luego se podrán aplicar en el PAR II.

72. Las principales conclusiones de estos procesos consultivos fueron:

- Hay grandes expectativas entre los pequeños agricultores indígenas y no indígenas en cuanto al apoyo financiero y hay una demanda alta de más información sobre el PAR II.
- Los posibles beneficiarios de todos los grupos étnicos están dispuestos a cofinanciar las inversiones con un mínimo del 30% del valor de los subproyectos.
- Los pequeños productores también creen que tiene ventajas formalizar sus organizaciones como una forma para recibir recursos y administrarlos independientemente. No obstante, en vista de que no conocen los procedimientos de formalización, han enfatizado la necesidad de apoyo en este tema.
- En el PAR I, las mujeres campesinas indígenas y no indígenas y algunas comunidades indígenas han sentido mayores limitaciones para tener acceso a apoyo financiero; formalizar sus organizaciones; y tener acceso a recursos financieros, comparado con otros grupos. Por lo tanto, los participantes consultados señalaron que EMPODERAR debería realizar esfuerzos adicionales por asegurar su inclusión y participación en el Proyecto. En el MO, se han introducido medidas específicas para favorecer y facilitar la inclusión de mujeres y pueblos indígenas como beneficiarios del Proyecto.

73. La ES identificó los siguientes principales riesgos sociales: (i) los líderes locales y las organizaciones territoriales (p.ej. sindicatos locales) tratan de controlar las iniciativas de los grupos de productores y se adueñan del proyecto; (ii) uso político del proyecto en tiempos preelectorales; (iii) la influencia de los líderes locales en la elaboración de los planes de las alianzas a fin de satisfacer sus demandas más que concretizar oportunidades empresariales; (iv) la exclusión de grupos vulnerables como ser grupos indígenas minoritarios; (vi) limitaciones para que las mujeres desarrolle sus propias iniciativas productivas debido a sus roles y responsabilidades tradicionales en la familia y la comunidad; (vii) recursos financieros escasos para el cofinanciamiento requerido de los subproyectos; y (viii) problemas que resultan de la debilidad de las organizaciones y el nivel limitado de formalización de los grupos de campesinos.

74. En vista de los riesgos identificados, hay varios mecanismos que podrían asegurar que los beneficios del proyecto primero lleguen a los productores organizados que quieren aprovechar oportunidades del mercado: (i) el mantener una buena comunicación con los líderes locales para evitar conflictos y la formulación de un plan de manejo y solución de disputas; (ii) el cumplimiento estricto con las pautas incluidas en el marco operativo; (iii) la elaboración de estrategias para atender las necesidades de los grupos indígenas minoritarios y para promover iniciativas lideradas por mujeres; (iv) colaboración con los gobiernos departamentales para facilitar la formalización de los grupos de productores. Asimismo, la estrategia de comunicación y divulgación prevista bajo el Proyecto será hecha a medida para satisfacer las necesidades de información específicas de los diferentes grupos de productores, en lo que concierne al idioma, la elección del medio y el tipo de mensaje.

75. Incluso a pesar de que el PAR I ha logrado un nivel relativamente alto de participación femenina (en más de un 30% de todos los hogares que son beneficiarios directos hay una mujer como jefa del hogar), el PAR II tratará de mejorar este aspecto de varias maneras: promover la participación de las mujeres en actividades de desarrollo de capacidad, incluso si no son miembros formales de la organización campesina; seguir adaptando la estrategia de comunicación de acuerdo a las características especiales de las actividades cotidianas de las mujeres (p.ej. distribuir folletos y organizar reuniones en los lugares que visitan, por ejemplo en las ferias) y a su nivel educativo, y mejorar las actividades de capacitación en cuanto al idioma y el método usados.

76. A través de la participación de los actores pertinentes, se ha reunido una serie de recomendaciones relacionadas con los temas señalados arriba. Las respuestas de EMPODERAR a las recomendaciones fueron:

- Proporcionar periódicamente información sobre las alianzas apoyadas por el Proyecto a las organizaciones sociales a los niveles nacional y local y promover una buena coordinación entre esas organizaciones sociales y los grupos de productores. En este sentido, el Prestatario se ha comprometido a fortalecer la comunicación con las organizaciones sociales y a colaborar con ellas desde el inicio de la operación hasta la evaluación final.
- Desarrollar estrategias e instrumentos para fomentar iniciativas productivas lideradas por mujeres. Esto ahora ha sido incluido en el diseño del Proyecto, así que habrá formas nuevas para promover la participación de mujeres, incluyendo un programa de asistencia especial para ayudar a las mujeres a administrar sus alianzas. A fin de mejorar el enfoque de género, el proyecto también ha previsto actividades de desarrollo de capacidad para el personal y los proveedores de servicios a los niveles nacional y regional.
- Desarrollar incentivos e instrumentos adecuados para grupos indígenas minoritarios. De manera similar que en el caso del enfoque de género, el Prestatario se ha comprometido a introducir herramientas y métodos innovadores para trabajar con estos grupos y también a realizar actividades de asistencia específicas y desarrollo de capacidad para los equipos de proyecto.
- Permitir que los grupos vulnerables como ser comunidades indígenas y mujeres den un aporte en efectivo más bajo para cofinanciar los subproyectos. En este respecto, el Prestatario ha decidido evaluar constantemente la capacidad financiera de los grupos vulnerables minoritarios y autorizar excepcionalmente un incremento de su aporte en especie para así reducir la contribución mínima en efectivo de un 30%.
- Administrar el apoyo de los Gobiernos Departamentales para formalizar las organizaciones de productores. En este sentido, el Prestatario ha aceptado esta recomendación y acordará una forma para acelerar los procedimientos de formalización con las Gobernaciones Departamentales.
- Prestar atención especial a las asociaciones de productores de “Nor y Sud Chichas”, “Pampas del Beni” y “Norte Amazónico” donde hay un alto grado de pobreza y vulnerabilidad climática. En este sentido, el Prestatario está dispuesto a considerar la vulnerabilidad y la variabilidad debido al cambio climático al definir los planes de negocios para las alianzas en estas áreas.

- Focalizar más eficientemente los grupos indígenas de Beni, sobre todo las mujeres, en vista de que han estado expuestos a muchas formas de exclusión social. En este sentido, el Proyecto emplearía estrategias específicas para acercarse a estos grupos.
- Implementar un mecanismo consultivo permanente para los beneficiarios del Proyecto en las áreas geográficas nuevas del PAR. En este sentido, el Prestatario definirá un sistema consultivo y mejorará la comunicación, usando lenguas indígenas y medios apropiados.
- Mejorar el sistema de M&E, incluyendo información sobre temas como ser la conformación de alianzas nuevas a nivel local, el grado de empoderamiento y apropiación logrado por las organizaciones, el acceso a tecnología y el nivel de respuesta de los proveedores de servicios. El equipo del PAR aceptó esta recomendación e introducirá más información cualitativa en el M&E de los temas señalados arriba.
- Hacer seguimiento a los riesgos identificados para la transición del PAR I al PAR II con el sistema de M&E. En el Proyecto, se ha definido un sistema de monitoreo robusto de modo que se puedan detectar temprano los riesgos internos y externos.

Salvaguardas Sociales Activadas

Pueblos Indígenas OP/BP 4.10

77. Debido a la presencia predominante de Pueblos Indígenas en las áreas del proyecto (aproximadamente un 64% de la población local) y de acuerdo con los lineamientos de política, el Proyecto en su conjunto ha sido diseñado de acuerdo con OP/BP 4.10 – Pueblos Indígenas, y no se necesitará un Marco de Planificación o un Plan de Pueblos Indígenas separado. Esto contribuye a una mejor integración de las necesidades e inquietudes de los pueblos indígenas en el diseño general del proyecto. En base a la experiencia en el PAR I y las conclusiones de la Evaluación Social, se tomarán en cuenta pasos adicionales para asegurar la participación de los pueblos indígenas en procesos consultivos libres, previos e informados. Uno de los principales objetivos de esta consulta es identificar las lecciones aprendidas claves y las mejores formas para asegurar que los pueblos indígenas de los dos géneros tengan acceso a los beneficios del Proyecto. En el Manual de Operaciones se incluirá un marco metodológico para las consultas, sobre la base de la Evaluación Social. En este sentido, de acuerdo con los resultados de la Evaluación Social, el Prestatario llevará a cabo las siguientes actividades presupuestadas para asegurar la participación de los Pueblos Indígenas como beneficiarios del proyecto:

- a) Herramienta de análisis social: Con esta herramienta se asegurará que los beneficiarios indígenas reciban el apoyo necesario y que se los tome en cuenta debidamente. La herramienta cubrirá la identificación y el mapeo de los beneficiarios: (i) comunidades indígenas (usando los criterios de identificación de acuerdo con la Política 4:10), (ii) comunidades étnicamente mixtas con personas indígenas y no indígenas, (iii) comunidades campesinas o no indígenas;
- b) Estrategia de información y divulgación culturalmente adecuada: Esta estrategia se centrará en incluir temas específicos que los pueblos indígenas tienen que conocer sobre el Proyecto en idiomas, mensajes y tipos de mensajes indígenas locales específicos como parte del enfoque en la campaña de comunicación y divulgación;
- c) Consultas libres, previas e informadas durante la implementación del proyecto: Esto incluirá talleres adicionales y la adopción de materiales del proyecto en idiomas locales para asegurar que los pueblos indígenas de los dos géneros se beneficien de las consultas

libres, previas e informadas a través de las cuales son informadas sobre el ODP, los componentes, las actividades y las reglas del Proyecto, además de talleres separados y asistencia técnica adicional para grupos indígenas minoritarios y mujeres monolingües para así facilitar su participación en el Proyecto;

- d) Amplio apoyo comunitario: El análisis social de las propuestas de Alianzas Rurales verificará si cada iniciativa goza de un amplio apoyo comunitario y, en caso de identificarse conflictos potenciales, se pospone la aprobación hasta que los actores locales lleguen a un acuerdo;
- e) Apoyo para tener acceso y fomentar los beneficios del programa para OPP Indígenas: Estas Alianzas Rurales recibirán asistencia técnica adicional y culturalmente adecuada para el fortalecimiento institucional, apoyo focalizado, y (de ser necesario) términos más concesionales en cuanto al aporte contraparte requerido;
- f) Monitoreo & Evaluación: El proyecto apoyará consultas sistemáticas con beneficiarios indígenas y sus comunidades y prestará apoyo específico para el monitoreo y la evaluación participativos para mejorar la capacidad de las comunidades e ir construyendo su apropiación y responsabilidad social en cuanto a las actividades de las Alianzas Sociales. Además, se realizarán evaluaciones periódicas de los requerimientos de aportes contraparte para los grupos indígenas para asegurar que los aportes en efectivo exigidos no impongan barreras de entrada irrazonables, en especial para los grupos indígenas minoritarios. Habrá consultas anuales entre los beneficiarios en cuanto al desempeño general del Proyecto, la eficacia y la adecuación cultural de las actividades y procesos enfocados y una evaluación del personal de campo; y habrá informes de desempeño del Proyecto semestrales que serán entregados a, y discutidos con, organizaciones sociales de nivel medio y nacionales, incluidas las de Pueblos Indígenas.

Reasentamiento Involuntario OP/BP 4.1

78. El PAR II no apoyará Proyectos de Organizaciones de Productores que generen algún tipo de adquisición de tierra, en vista de que se espera que todos los beneficiarios realicen sus actividades relacionadas en tierras que o bien son la propiedad de ellos o de la comunidad. Sin embargo, el Proyecto puede financiar Subproyectos Municipales como ser la mejora de caminos y la construcción de puentes para los cuales podría ser necesario comprar tierras y dar compensación. Por lo tanto, el Prestatario ha preparado un Marco de Política de Reasentamiento, que ha sido divulgado en Bolivia el 31 de julio de 2012 y por el Banco el 10 de agosto de 2012, de acuerdo con la Salvaguarda **OP/BP 4.12 Reasentamiento Involuntario**. El Marco definido está basado en las directrices elaboradas para el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS), que es la agencia implementadora para tipos de subproyectos similares en el Segundo Proyecto de Inversión Rural Participativa (P101298). Será una ventaja utilizar ese marco previo en vista de que el FPS también supervisaría los subproyectos del PAR II y pondrá en práctica la experiencia adquirida en la aplicación de la política de Reasentamiento Involuntario. Los costos de compensación, si hubiera, serán cubiertos por los gobiernos municipales.

Capacidad del Prestatario

79. Es baja la capacidad general del Prestatario para implementar las salvaguardas pero aun así la gestión general de las salvaguardas en el PAR I ha sido satisfactoria a lo largo de la

implementación. Sin embargo, en marzo de 2012 el cumplimiento general de las salvaguardas y el cumplimiento con la EA OP/BP 4.01 bajaron a Moderadamente Satisfactorio en vista de los resultados de la evaluación independiente que mostró debilidades en el diseño y la aplicación de medidas de mitigación a nivel de los subproyectos, pero en la mayoría de los casos sin un impacto significativo. Desde principios del año 2012, se han hecho ajustes para fortalecer la GA de las alianzas con potenciales impactos negativos y las lecciones aprendidas han sido recogidas en el MGA del PAR II. Para el PAR II, la UCN tendrá un especialista medioambiental que sólo trabajará en torno a la GA del Proyecto, y cada UOR tendrá por lo menos un analista ambiental. Este equipo será responsable por revisar y apoyar las actividades ambientales de las alianzas beneficiarias del Proyecto, supervisar las actividades de campo, asistencia técnica y el cumplimiento de salvaguardas.

80. El MGA del PAR II considera mejorar los conocimientos ambientales de los actores claves del Proyecto, por ejemplo los consultores técnicos contratados para apoyar la implementación y supervisar las alianzas rurales. Habrá capacitación y asistencia técnica durante la implementación del Proyecto acerca de una serie de temas, como ser la integración de la GA en la administración general del proyecto, la producción ecológica, MIP, control de la erosión y ecoturismo. Se espera que la GA absorbe en promedio un cinco por ciento de los costos de los subproyectos. Los procedimientos de M&E medioambiental también han sido revisados para que sean más medibles y eficientes. Además, se está revisando el sistema de información (SIGG) del PAR basado en la red para que esté más al servicio de la GA del Proyecto.

81. Es adecuada la capacidad del Prestatario para abordar cuestiones sociales y políticas de salvaguardas relevantes. Esta apreciación está basada en la reciente experiencia exitosa del PAR I. Está asegurado el cumplimiento de las políticas de salvaguardas con el reclutamiento de especialistas ambientales y sociales dedicados en las oficinas nacional y regionales de EMPODERAR, tal como se hizo en el PAR I. El FPS ha desarrollado una capacidad adecuada para manejar el MPR para los Subproyectos Municipales.

82. La evaluación participativa de los diferentes instrumentos sociales que se usó en la evaluación de las alianzas también fue utilizada con los especialistas sociales de EMPODERAR durante la preparación del Proyecto y dio lugar a que se proponga una serie de ajustes instrumentales en la evaluación social de las alianzas elegibles. También se ha acordado fortalecer EMPODERAR con la contratación de un Especialista Social a nivel nacional.

Monitoreo & Evaluación

83. PAR-EMPODERAR ya cuenta con un sistema de M&E completo, eficiente y que funciona adecuadamente que será utilizado a lo largo de la ejecución del Proyecto. El sistema de M&E está basado en un Sistema de Información Gerencial Georeferenciado (SIGG) que se utiliza para planificar, monitorear y controlar la implementación durante el ciclo de las alianzas (incluyendo los planes de adquisiciones de los Subproyectos de Organizaciones de Productores) y para informar sobre los indicadores de proceso y de resultado. La información se ingresa en el SIGG conforme el personal del Proyecto y los consultores realicen las actividades. La información es verificada primero por las UOR y finalmente por la UCN. Los informes de actividades e indicadores son vinculados con los procesos administrativos e incluso con los pagos al personal de las UOR y a los consultores que apoyan la implementación y el monitoreo (facilitadores y acompañantes). O sea que el SIGG está enlazado también al sistema de gestión e informes financieros. El SIGG es accesible en línea y permite a los usuarios internos y externos

agregar informes en tiempo real, que pueden ser desagregados por indicador, nivel de ejecución de la alianza, área geográfica, género y etnidad, etc.

84. Además de los indicadores incluidos en el Marco de Resultados, el SIGG incluye un conjunto de indicadores de proceso a nivel de los componentes que fueron acordados con el Banco y que permiten un monitoreo en tiempo real de los avances en la implementación y acciones correctivas inmediatas. Como parte de la preparación del Proyecto se han revisado y racionalizado los indicadores. Se han añadido indicadores nuevos para monitorear la participación por género y la gestión ambiental.

85. Se llevará a cabo una evaluación de impacto enfocada en el ingreso de los productores y utilizando dobles diferencias. Este método será complementado con un pareo con puntaje de propensión ex ante. Las principales variables a ser medidas serán: el ingreso bruto total del hogar y el ingreso bruto agropecuario del hogar. Las encuestas de línea de base recogerán un set amplio de información sobre los postulantes de cada convocatoria. Se efectuarán encuestas de seguimiento cuando las alianzas se encuentren cerradas. El calendario para las mediciones será determinado en consideración con el progreso del Proyecto.

86. El SIGG genera informes periódicos para que los gerentes del Proyecto puedan controlar la ejecución. Asimismo, el Proyecto generará dos informes de avance por año, que serán utilizados como base para la evaluación durante las misiones de supervisión del Banco.

87. Con apoyo del equipo de Mapeo para Resultados (M4R) del Instituto del Banco Mundial, se desarrollará a partir del SIGG un Sistema de Información Pública que permitirá la publicación de la información clave del proyecto así como los hitos tanto del proyecto como de las alianzas. El sistema reportará las aprobaciones por etapa de cada Subproyecto de Organizaciones de Productores, incluyendo la rendición de cuentas de la OPP y fotografías de las obras y bienes adquiridos. Complementando ese sistema, el equipo de EMPODERAR, sobre la base de un piloto realizado en la última etapa del PAR I, implementará un sistema de retroalimentación ciudadana basada en la web y con el uso de SMS para generar un canal para quejas, sugerencias e historias. Este instrumento interactivo basado en la web ("on track") servirá como una plataforma para comunicar el progreso en el terreno, ayudando a identificar oportunidades para el intercambio entre comunidades, las quejas de los beneficiarios, así como para promover un mayor conocimiento sobre los efectos del proyecto.

88. En gran medida, la recopilación de datos en el terreno y parte del procesamiento con miras al monitoreo de resultados son llevadas a cabo por los acompañantes, es decir consultores que acompañan la implementación de la alianza y que además proporcionan información básica para el sistema de M&E. En una evaluación del sistema de M&E del PAR realizada como parte de las actividades regulares de supervisión, se concluyó que los acompañantes necesitaban una mejor capacitación y una mayor supervisión para que haya coherencia en la recopilación de los datos y sobre todo al facilitar evaluaciones financieras participativas con miembros de alianzas. Estas actividades serán incluidas en el Proyecto, además de un monitoreo mejorado de la calidad de la información por el personal de la UCN.

Rol de los Socios (de ser aplicable)

89. Desde que el Gobierno de Bolivia decidió reducir la asignación de la AIF para el Proyecto de USD 60 a USD 50 millones, el MDRyT ha entablado conversaciones con otros donantes (p. ej. Kreditanstalt für Wiederaufbau--KfW--de Alemania) para explorar la posibilidad

de financiar el déficit con el objeto de intensificar las actividades en el área del Proyecto. En las conversaciones preliminares con socios potenciales, se ha acordado un conjunto básico de principios si es que se llegara a concretizar el cofinanciamiento en el Proyecto:

- a. El financiamiento no sería segregado por componente, subcomponente o actividad;
- b. El financiamiento podría ser segregado por región;
- c. Todos los donantes operarían bajo un MO común de acuerdo con las normas fiduciarias y de salvaguardas del Banco;
- d. Habría un sólo conjunto de informes de avance, auditorías y misiones de supervisión.

Anexo 4: Marco de Evaluación de los Riesgos Operativos (ORAF)											
Bolivia: Proyecto de Alianzas Rurales II (P127743)											
Riesgos a nivel de los Actores Pertinentes del Proyecto											
Riesgos a nivel de los Actores Pertinentes	Calificación	Bajo									
Descripción:	Gestión del Riesgo:										
<p>- Los actores primarios (beneficiarios directos) son sobre todo familias campesinas rurales y en su mayoría indígenas de pequeños productores, organizadas en asociaciones de pequeños productores, compradores y gobiernos municipales. La experiencia del PAR I muestra un alto grado de receptividad y muy bajos niveles de conflictos en estos grupos, tal como queda reflejado en los altos niveles de demanda de apoyo del Proyecto.</p> <p>- Las organizaciones sociales campesinas e indígenas de nivel medio han dicho a veces estar interesadas en administrar los fondos del Proyecto ellas en vez de las asociaciones de productores, pero no han interferido en la implementación de las alianzas, sobre todo porque los fondos son administrados por las organizaciones de productores mismas.</p> <p>- El PAR I es un proyecto estrella para el Gobierno. Todos los actores pertinentes nacionales están a la espera del PAR II, la continuación del PAR I. La operación propuesta es importante para mantener una alineación sólida con los objetivos del Gobierno.</p>	<p>- Se implementará una estrategia de comunicación culturalmente adecuada durante la implementación para asegurar que todos los actores pertinentes sean informados debidamente sobre las reglas y beneficios del Proyecto. Se utilizarán las lenguas indígenas de ser necesario, dependiendo de las características étnicas de cada Área Seleccionada.</p> <p>- EMPODERAR organizará reuniones semestrales con organizaciones campesinas e indígenas de nivel medio y nacionales para informar sobre el avance del Proyecto, incluyendo información sobre las actividades realizadas para promover el Proyecto en las Áreas Seleccionadas, los resultados de las convocatorias, las alianzas aprobadas y los beneficiarios.</p>										
	Resp.:	Cliente	Etapa:	Implementación	Recurrente:	Fecha de Cierre:					
					<input checked="" type="checkbox"/>						

Riesgos a nivel de la Agencia Implementadora (AI) (incluyendo Riesgos Fiduciarios)

Capacidad	Calificación	Moderado		
Descripción:	Gestión del Riesgo:			
- Gestión Financiera: En general, EMPODERAR ha puesto en marcha mecanismos sólidos de gestión financiera, que se siguen mejorando y simplificando. Las transacciones del Proyecto, incluyendo los desembolsos a las organizaciones de productores, serán procesadas y pagadas por medio del SIGMA y la Cuenta Única del Tesoro (CUT), que permiten un flujo de fondos ágil y sin problemas a los beneficiarios. El SIGMA será complementado con el uso del SIGG (sistema operativo) y el SAS (sistema de información financiera); que han demostrado proporcionar información confiable. No obstante, en algún momento la programación a nivel de los subproyectos, y para los tramos individuales, podría ser afectada por una presión excesiva por desembolsar fondos, sin que se revise debidamente la razonabilidad de las actividades propuestas en cuanto a tiempos y costos; y las funciones de monitoreo y fiscalización a nivel de la oficina nacional tienen que ser fortalecidas para estar seguro que se identifique a tiempo cualquier problema sistemático. - Adquisiciones: La alta rotación del personal clave y la limitada capacidad fiduciaria podrían dar lugar a cuellos de botella durante la implementación.	<p>Gestión financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se han aclarado los criterios para definir los tramos bajo los subproyectos y se han incluido en el Manual de Operaciones actualizado; al mismo tiempo, se han especificado los requisitos de aprobación y autorización para los desembolsos encima de cierto porcentaje (40 por ciento); se hará un seguimiento sistemático a los atrasos en la implementación y documentación. • Se revisarán los ajustes en el SIGG y el SAS para que la implementación de los subproyectos sea registrada de manera más racionalizada antes de la entrada en vigencia. • Algunas tareas específicas de monitoreo serán incluidas en el manual de operaciones; y se adjuntarán informes específicos sobre la implementación de los subproyectos a los IFI. 			
	Resp.: Cliente	Etapa: Ambas	Recurrente: <input type="checkbox"/>	Fecha de Cierre: 28 de septiembre de 2012
	Gestión del Riesgo:			
	Adquisiciones:			
	<input type="checkbox"/> El desarrollo de capacidad será una parte esencial de las actividades del proyecto. <input type="checkbox"/> El personal en la oficina del Banco Mundial dará apoyo al personal de EMPODERAR, entre otras cosas a través de capacitaciones regulares y en el trabajo.			
	Resp.: Banco	Etapa: Implementación	Recurrente: <input checked="" type="checkbox"/>	Fecha de Cierre:

Gobernanza	Calificación	Moderado									
Descripción:	Gestión del Riesgo:										
- Hay un muy alto sentido de propiedad y un muy alto compromiso tanto a nivel del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) como a nivel de la agencia implementadora, EMPODERAR, ya que este Proyecto seguiría el camino del proyecto más exitoso ejecutado por estas agencias en los últimos 5 años. - EMPODERAR rinde cuentas al MDRyT, que a su vez revisa y aprueba sus informes de ejecución presupuestaria, monitoreo y auditoría. EMPODERAR también informa regularmente a las organizaciones sociales más grandes en el país.	<p>Gobierno: - El MDRyT realizará auditorías internas anuales del Proyecto y de EMPODERAR.</p> <p>Banco Mundial: - El equipo del Banco Mundial monitoreará las aprobaciones del presupuesto para asegurar que haya un financiamiento adecuado para operaciones ágiles.</p>										
Riesgos a nivel del Proyecto											
Diseño	Calificación	Sustancial									
Descripción:	Gestión del Riesgo:										
- El diseño del Proyecto implica financiamiento para Subproyectos de Organizaciones de Productores, que requiere desembolsos de fondos a organizaciones de productores con baja capacidad para la ejecución, incluyendo tareas fiduciarias, que podrían afectar la ejecución del proyecto. - La implementación de los Subproyectos Municipales requiere la provisión de aportes municipales que quizás no estén disponibles en seguida. - Los Subproyectos Municipales requieren la participación del FPS en la aprobación y	<ul style="list-style-type: none"> En base al PAR I, EMPODERAR ha puesto en marcha procedimientos específicos, incluyendo mecanismos de monitoreo y evaluación que fueron considerados aceptables, y que están siendo revisados para seguir racionalizándolos, sobre todo con miras a simplificar los requisitos a nivel de las OPP. De manera similar al PAR I, el diseño del proyecto prevé un componente de asistencia técnica en tareas administrativas-financieras, como parte del diseño de los subproyectos. Se han aclarado los procesos y procedimientos para la implementación de subproyectos municipales, incluyendo el involucramiento del FPS. 										
Resp.: Cliente	Ambos	Etapa: Preparación	Implementación	Recurrente:	<input type="checkbox"/>	Fecha de Cierre:	Fecha de Cierre: 31 de julio de 2012				

autorización de pagos, pero no en la administración de los fondos del proyecto.								
Social y Ambiental	Calificación	Bajo						
Descripción:	Gestión del Riesgo:							
Social: No hay riesgos sociales significativos, tal como se ha visto durante la implementación del PAR I. El Proyecto en su conjunto es un IPDP, en vista de que una enorme mayoría de los beneficiarios son indígenas. El PAR II activará la política de salvaguarda de Reasentamiento Involuntario debido a riesgos menores en la ejecución de inversiones municipales. Ambiental: No se espera que las actividades productivas rurales elegibles financiadas por el proyecto acarreen algún problema mayor de salvaguardas ambientales por su naturaleza y alcance. Se espera que los principales riesgos ambientales estén relacionados con la posible contaminación derivada del uso inadecuado o incluso prohibido de agroquímicos o el manejo deficiente de estiércol de origen animal. También podría haber degradación del suelo en caso de no respetar prácticas agrícolas sostenibles.	Social: -EMPODERAR realizará consultas regulares con los actores pertinentes de acuerdo con los principios y procesos de la consulta libre, previa e informada para asegurar que todos los grupos cuenten con información debida sobre las reglas y el avance del Proyecto y que haya una retroalimentación adecuada a EMPODERAR sobre las actividades acordadas en cuanto a Pueblos Indígenas. - Se llevará a cabo una estrategia de comunicación culturalmente adecuada para asegurar que todos los actores pertinentes claves sean informados debidamente sobre las reglas y beneficios del Proyecto. Se utilizarán idiomas, medios y mensajes indígenas, según sea necesario, dependiendo de las características étnicas de cada Área Seleccionada. - EMPODERAR realizará actividades separadas con grupos indígenas minoritarios de los llanos y con organizaciones de mujeres para facilitar la formulación de propuestas; se dará asistencia técnica adicional a sus alianzas aprobadas, según sea necesario, para asegurar una implementación exitosa.							
	Resp.: Cliente	Etapa: Preparación	Recurrente:	<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha de Cierre: 31 de julio de 2012			
	Gestión del Riesgo:							
	Ambiental: Se ha evaluado la gestión ambiental del PAR I para ver cuán exitosa ha sido y para sacar lecciones sobre buenas prácticas con el propósito de racionalizar los instrumentos aplicados y mejorar el desarrollo de capacidad pertinente entre los diferentes grupos de actores pertinentes. El cliente ha llevado a cabo una EA complementaria en las áreas nuevas cubiertas por el proyecto, y luego se ha actualizado y complementado el Marco de Gestión Ambiental, incluyendo una Lista de Exclusión preparada cuidadosamente y pautas sobre medidas de mitigación específicas por actividad. Habrá personal competente en las oficinas nacional y regionales del PAR que asegurará que todos los subproyectos pasen por un proceso de evaluación ambiental diseñado específicamente que cuenta con diferentes insumos pero que tiene responsabilidades claramente definidas. El sistema de monitoreo del proyecto incluye pocos indicadores ambientales seleccionados cuidadosamente.							
	Resp.: Cliente	Etapa: Preparación	Recurrente:	<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha de Cierre: Finalizado			

Programa y Donantes	Calificación	Bajo								
Descripción:	Gestión del Riesgo:									
- El Proyecto es una operación independiente financiada únicamente con el crédito de la AIF y contribuciones contrapartes de los beneficiarios (organizaciones de productores y gobiernos municipales). - Durante la evaluación inicial, el MDRyT inició conversaciones con otros donantes (p. ej. Kreditanstalt für Wiederaufbau--KfW--de Alemania) para explorar el posible financiamiento del Proyecto propuesto.	No se requiere.									
	Resp.:		Etapa:		Recurrente:	<input type="checkbox"/>				
						Fecha de Cierre:				
Entrega, Monitoreo y Sostenibilidad	Calificación	Moderado								
Descripción:	Gestión del Riesgo:									
- El proyecto será administrado por EMPODERAR, una entidad con un buen historial en cuanto a la administración y monitoreo de la ejecución. - Se espera sostenibilidad a nivel de los productores, sus organizaciones y las alianzas mismas. La implementación del Proyecto está diseñada de una forma que asegure viabilidad a los tres niveles, y que las alianzas beneficien a todas las partes. Se han incluido incentivos para la sostenibilidad.	Un monitoreo de la ejecución de las nuevas medidas acordadas para mejorar las posibilidades de sostenibilidad; y un monitoreo y evaluación adecuados de los indicadores de sostenibilidad (intermedios y EOP (al finalizar el proyecto))									
	Resp.:	Ambos	Etapa:	Implementación	Recurrente:	<input checked="" type="checkbox"/>				
						Fecha de Cierre:				
Riesgo General										
Calificación Riesgo de Implementación:	Moderado									
Descripción:										

A pesar de que se considera que algunos riesgos a nivel del Ambiente Operativo, la Agencia Implementadora y el Proyecto son considerados como siendo sustanciales, se espera que el proyecto propuesto logre manejar los principales riesgos operativos con éxito. El diseño del proyecto es relativamente complejo, tanto debido al número de subproyectos en Alianzas Rurales como debido al hecho que se involucra a los beneficiarios con baja capacidad para que realizaran tareas técnicas, administrativas y de gestión financiera con eficiencia y transparencia. A nivel de las organizaciones de productores, se reforzarán los mecanismos existentes de rendición social de cuentas (por medio de capacitación y procedimientos de implementación) que serán incorporados en los sistemas de control y monitoreo del Proyecto. EMPODERAR, la agencia encargada de implementar el PAR I y que implementará el PAR II puso en marcha mecanismos operativos y de GF sólidos, que están funcionando bien. El mantenimiento y el funcionamiento adecuado de cualquier tipo de mecanismo depende en gran medida de la posibilidad de atraer y retener personal competente y con experiencia, lo cual es un problema grande por lo general en el caso de Bolivia, pero que ha sido manejado adecuadamente en el PAR I a través de procedimientos acordados para el reclutamiento, la selección y la evaluación de personal que son monitoreados continuamente.

Anexo 5: Plan de Apoyo a la Implementación
Bolivia: PROYECTO DE ALIANZAS RURALES II

Estrategia y Enfoque del Apoyo a la Implementación

1. Las siguientes consideraciones orientaron el diseño de la Estrategia de Apoyo a la Implementación:

- El Proyecto es la continuación del exitoso Proyecto de Alianzas Rurales I, que fue aprobado en 2005 y que terminará en 2013 (un año antes de lo programado). El Proyecto ha sido calificado constantemente como Satisfactorio.
- La agencia implementadora (EMPODERAR) tiene muy buenos antecedentes en lo que respecta al cumplimiento con reglas y procedimientos fiduciarios y de salvaguardas, en gran parte porque se adhiere a un sistema de gestión de personal reglamentado en el Convenio de Financiamiento y el Manual de Operaciones del Proyecto.
- EMPODERAR cuenta con un sistema sólido de M&E que será complementado con un Sistema de Información Pública para mejorar la transparencia y como un espacio para la recepción y procesamiento sistemáticos de comentarios, críticas y reclamos del público.
- Se han introducido innovaciones importantes en el diseño del Proyecto, como ser financiamiento adicional para alianzas exitosas y acceso a crédito, que requieren poca asistencia técnica adicional durante la fase de ampliación.
- El éxito del Proyecto depende en gran medida del cumplimiento con las reglas de implementación acordadas, tanto en cuanto a los criterios de selección de las alianzas como en cuanto a los procedimientos fiduciarios y de salvaguardas detallados.
- El amplio alcance geográfico y la índole dispersa de las actividades, además de las capacidades generalmente bajas de los grupos de productores y los gobiernos municipales, hacen que haya una mayor necesidad de capacitación y de supervisión en el terreno.
- El Banco tiene un equipo sólido en la oficina de Bolivia, incluyendo especialistas en desarrollo agropecuario y rural, adquisiciones, gestión financiera y salvaguardas sociales.

Plan de Apoyo a la Implementación

2. Apoyo Técnico.

- El *Componente 1, Fortalecimiento Institucional* requiere pericia en las siguientes áreas: (i) formulación de los planes de las alianzas (negocios rurales, cadenas de valor y mercados); (ii) desarrollo institucional para las organizaciones rurales de

pequeños productores; y (iii) capacitación financiera básica y acceso a servicios financieros. Para estas tres áreas de pericia técnica, se pondrá a disposición personal del Banco, especialistas de la FAO y consultores locales e internacionales para que asistan periódicamente al equipo gubernamental durante las misiones y, a solicitud, retroalimenten sobre los problemas que pudieran surgir durante la implementación.

- El *Componente 2, Implementación de las Alianzas Rurales* requiere pericia en las mismas áreas que el Componente 1, además de pericia en las áreas de la ingeniería rural, adquisiciones, gestión financiera y salvaguardas sociales y ambientales. El apoyo y la supervisión bajo este componente serán confiados a especialistas técnicos y fiduciarios en el equipo, especialistas de la FAO y consultores locales e internacionales.
- El *Componente 3, Gestión del Proyecto* requiere pericia en las áreas de monitoreo y evaluación (incluyendo la evaluación del impacto), gestión financiera, salvaguardas sociales y ambientales y sistemas de retroalimentación e información pública. El apoyo bajo este componente será suministrado por los especialistas técnicos y fiduciarios en el equipo, con apoyo de consultores de ser necesario. El equipo “Mapeo para Resultados” (M4R) del Instituto del Banco Mundial orientará sobre la ampliación del mecanismo de retroalimentación de la ciudadanía hacia el Sistema de Información Pública del Proyecto.

3. **Apoyo Fiduciario.** De acuerdo con lo descrito en el Anexo 3, EMPODERAR tiene una experiencia satisfactoria en implementar proyectos financiados por el Banco, y cuenta con una pericia competente en el área gerencial, técnica, fiduciaria y de salvaguardas. Sin embargo, debido a la ubicación dispersa de las alianzas, la baja capacidad de las organizaciones de productores y los gobiernos municipales, el modelo descentralizado de implementación (con una delegación de las actividades claves a las Unidades Operativas Regionales) y los riesgos a lo largo del país, se tomarán las siguientes medidas adicionales durante la implementación:

- *Adquisiciones:* El apoyo a la implementación incluirá: (i) capacitación periódica para el personal de EMPODERAR; (ii) revisiones ex post de una muestra de alianzas y de compras bajo el Proyecto durante cada misión de supervisión; (iii) asistencia a solicitud proporcionada por el especialista en adquisiciones en la oficina de Bolivia; y (iv) al menos dos evaluaciones independientes de adquisiciones durante la vida del Proyecto.
- *Gestión Financiera:* El apoyo a la implementación incluirá: (i) una revisión integral dos veces al año del funcionamiento de los mecanismos de gestión financiera, incluyendo el funcionamiento del Sistema de Información Gerencial y los controles internos del Proyecto; (ii) un monitoreo de las alertas automáticas

activadas por atrasos en la presentación de informes de implementación de las alianzas y reportados en los IFI; y (iii) auditorías externas con visitas interinas a las Unidades Operativas Regionales y una muestra de OPP.

4. **Apoyo a las salvaguardas.** Para asegurar apoyo para abordar temas sociales y ambientales a nivel de las alianzas, se pondrá énfasis especial en la supervisión de las salvaguardas. El equipo incluirá un Especialista Ambiental y un Especialista Social, este último en la oficina de Bolivia con el apoyo que sea necesario de especialistas desde la oficina central. Cada año habrá una revisión posterior del análisis de las alianzas bajo el Marco de Gestión Social y Ambiental.

5. **Apoyo temático.** El equipo del Banco cuenta con especialistas en alianzas rurales, agricultura, infraestructura rural y la evaluación del impacto. El IBM dará apoyo en los sistemas de retroalimentación e información pública. Los especialistas de la FAO en monitoreo y evaluación y proyectos productivos rurales también son parte del equipo y se recurrirá a consultores en actividades empresariales rurales, acceso a financiamiento y otros ámbitos según sea necesario.

6. **Enfoque del apoyo.** En el siguiente cuadro, se resume el principal enfoque del apoyo a la implementación durante las diferentes fases del Proyecto:

Tiempo	Enfoque	Habilidades Requeridas	Recursos Estimados
<i>Primeros doce meses</i>	Inicio de implementación Expansión de las actividades relacionadas con conocimientos financieros básicos y acceso a crédito Piloto y extensión de un Sistema de Información Pública Monitoreo de la implementación de ajustes en el Manual de Operaciones	Alianzas rurales y negocios rurales Sistemas financieros Información Pública (IBM) Salvaguardas y aspectos fiduciarios	150% de la norma para supervisión
<i>12-24 meses</i>	Calidad y eficiencia de la implementación	Alianzas rurales y negocios rurales Infraestructura rural M&E Salvaguardas y aspectos fiduciarios	Presupuesto para supervisión basado en la norma
<i>24-36 meses</i>	Monitoreo continuo de	Alianzas rurales y	150% de la norma

	la implementación Revisión de Medio Tiempo	negocios rurales Infraestructura rural M&E Salvaguardas y aspectos fiduciarios	para supervisión
36-Cierre	Mantener la calidad y el ritmo de implementación ICR	Alianzas rurales y negocios rurales Infraestructura rural M&E Salvaguardas y aspectos fiduciarios	Presupuesto de supervisión e ICR basado en la norma

7. Combinación Requerida de Habilidades.

Habilidades Requeridas	Número de Semanas-Personal	Número de Viajes	Comentarios
Especialista en Desarrollo Rural	30	10	
Especialista en Desarrollo Rural	30	10	
Especialista en Negocios Rurales	16	8	
Especialista en Infraestructura Rural	8	4	
Especialista Ambiental	8	4	
Especialista en Desarrollo Social	10	4	
Especialista en Adquisiciones	10	4	
Especialista en Gestión Financiera	10	4	
Especialista en Desembolsos	2	0	
Especialista en M&E	8	4	
Especialista en Proyectos Productivos	8	4	

Anexo 6: Análisis Económico y Financiero

Bolivia: Proyecto de Alianzas Rurales II

Análisis de Costo-Beneficio

<u>Indicadores</u>	Resultados Esperados en un Escenario con beneficios Reducidos	
	Análisis Económico	Análisis Financiero
Alianzas Productivas		
Valor Actual Neto	USD 60,7 millones	USD 51,3 millones
Tasa Interna de Retorno	39%	32%
Entrega Esperada	615 planes de alianzas financiados e implementados	
Subproyectos Municipales		
Valor Actual Neto	USD 0,5 millones	USD 0,4 millones
Tasa Interna de Retorno	21%	20%
Entrega Esperada	26 subproyectos municipales financiados e implementados	
Proyecto General		
Valor Actual Neto	USD 61,2 millones	USD 51,8 millones
Tasa Interna de Retorno	38%	32%

Introducción

1. El Proyecto apoya oportunidades empresariales identificadas localmente. Por lo tanto, el análisis detallado de costo-beneficio ex ante sólo se realiza para alianzas que formulan planes de inversión. Sin embargo, para la evaluación inicial actual se ha recurrido a la evaluación de los resultados financieros y económicos de las 140 alianzas financiadas por el PAR I que concluyeron la fase de inversión y que obtuvieron resultados durante al menos un ciclo de producción. Ya que los Subproyectos Municipales apoyados por el PAR I se están implementando en este momento y sus resultados todavía no han sido evaluados, el análisis financiero y económico correspondiente se basa en una evaluación de impacto actualizada de una muestra de alrededor de 40 subproyectos municipales apoyados por el FPS en años anteriores.

2. Las siguientes salvedades se aplican a este análisis: (i) la evaluación de base no incluye un contrafactual y, por lo tanto, no puede distinguir los efectos del proyecto de otras influencias¹⁴; y (ii) dado que el acceso al Proyecto es competitivo y las alianzas más

¹⁴ Una evaluación rigurosa de impacto del PAR I estará lista en marzo de 2014.

prometedoras pueden haber sido financiadas anteriormente, hay una posibilidad (al menos, en las áreas incluidas tanto en el PAR I y el PAR II) que los resultados sean reducidos.

Inversiones Elegibles

3. Como se ha mencionado en la descripción del Proyecto, los planes de alianza elegibles serán: alianzas de Tipo 1 que apoyan a pequeños productores organizados con acuerdos de mercado formales o informales y que incluyen innovaciones tecnológicas y organizacionales que incrementen el volumen de ventas y/o que mejoren la calidad del producto de acuerdo con ciertas especificaciones de calidad acordadas con los compradores; y alianzas de Tipo 2 que tienen el fin de apoyar pequeños productores organizados que han recibido financiamiento del PAR I, al igual que los involucrados en la producción no agrícola. Las donaciones cubrirían: bienes, obras y asistencia técnica para alianzas Tipo 1 y sólo asistencia técnica para alianzas Tipo 2.

4. Los Cuadros 1 y 2 dan un resumen de los parámetros básicos de alianzas y subproyectos municipales representativos, con las participaciones probables en las inversiones totales. Las alianzas representativas están basadas en parámetros promedios y resultados obtenidos en el PAR I. Se hicieron algunos ajustes para generar indicadores conservadores. Los costos anuales de insumos y mano de obra por unidad de producción Sin el Proyecto fueron fijados iguales a las cifras de costos Con el Proyecto. De esta manera, las cifras incrementales en esencia resultan de incrementos en la base productiva (el área cultivada, el tamaño del rebaño, etc.) y la productividad. A su vez, los subproyectos municipales están basados en parámetros promedios y los resultados obtenidos en una muestra de subproyectos ejecutados en el FPS hace varios años. Los parámetros básicos para las alianzas incluyen el producto de la alianza, las familias participantes, la base productiva, la producción anual, el costo de inversión y el uso anual de mano de obra. Los parámetros básicos para los subproyectos municipales incluyen el tipo de inversión, las familias beneficiarias, la escala de inversión, el beneficio anual, el costo de inversión y el trabajo de mantenimiento anual. Los Cuadros 3 y 4 muestran los mismos parámetros por familia.

Análisis de Factibilidad

5. Para las alianzas incluidas en los Cuadros 1 y 3, se estimó el impacto económico, financiero y fiscal promedio y los indicadores del flujo de caja. Los precios económicos (sociales) fueron calculados sobre la base de un Factor de Conversión de 0,88¹⁵ para productos, insumos y servicios y 0,64¹⁶ para mano de obra. Los parámetros estimados incluyen: el ingreso anual incremental, costos de insumos/servicios, costos de la mano de obra, beneficios netos/utilidad; mano de obra incremental; el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de beneficios (a una tasa de descuento anual del 12%); y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El análisis de la factibilidad financiera básicamente aplica precios de mercado (privados), mientras que el análisis de factibilidad económica aplica precios económicos (sociales). El análisis del impacto fiscal básicamente considera un Impuesto

¹⁵ Precio sombra (alternativo) calculado al deducir el IVA del 13% del precio unitario (1/1,13=0,88).

¹⁶ Precio sombra (alternativo) para empleo obtenido del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS) sobre la base de parámetros actualizados del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en Bolivia.

al Valor Agregado (IVA) del 13% aplicable a los ingresos, después de deducir el IVA pagado sobre los insumos comprados y los servicios contratados. Por último, el análisis del flujo de caja estrictamente incluye los ingresos en efectivo de los productores (ventas) y sus salidas de efectivo (insumos, servicios e impuestos). Los resultados de los análisis del impacto fiscal, financiero, económico y del flujo de caja se muestran en el Cuadro 5. Esos resultados también son presentados por familia en el Cuadro 7. En los cuatro análisis, los flujos fueron proyectados linealmente para 10 años, considerando el período de evaluación estándar considerado para elaborar planes de alianza elegibles. Para alianzas con plantaciones perennes y rebaños de cría, el VAN y la TIR estimados basados en la proyección lineal de los flujos anuales deben ser vistos como valores esperados mínimos.

6. Para los subproyectos municipales incluidos en los Cuadros 2 y 4, se estimaron indicadores económicos y financieros promedios al utilizar los mismos parámetros que los descritos arriba. Los resultados del análisis financiero y económico de esos subproyectos municipales se muestran en el Cuadro 6. Esos resultados también son presentados por familia en el Cuadro 8.

7. Para los análisis de sensibilidad, se calcularon valores cambiantes¹⁷ de la reducción del ingreso financiero (o la reducción del precio de la producción) para planes de alianzas y subproyectos municipales (Cuadros 7 y 8). Para estimar los impactos agregados, los resultados promedios por plan de alianza fueron multiplicados por 615, que es el número probable de planes de alianzas a ser implementados en vista de los fondos del proyecto. De manera similar, los resultados promedios por subproyecto municipal fueron multiplicados por los 26 posibles subproyectos, en línea con las limitaciones en cuanto a los fondos del proyecto.

Indicadores Agregados y Promedios del Proyecto

8. **Análisis Financiero.** Como se puede ver en el Cuadro 5, el VAN y TIR Financieros del plan de alianza promedio para 47 familias de productores, considerando las inversiones totales incluyendo otros costos del Proyecto (componentes de fortalecimiento institucional y gestión del proyecto), son: USD 159.000 y un 50%, respectivamente – valores muy cercanos a los indicadores de factibilidad estimados durante la evaluación inicial del financiamiento adicional del PAR I. Una reducción del ingreso o del precio de la producción del 25% dará lugar a un VAN cerca de cero y una TIR de casi el 12% (Cuadro 7). El ingreso neto anual incremental sería USD 1.100/familia (Cuadro 6). El uso anual incremental de mano de obra sería de 44 días-persona/familia (Cuadro 3). Para tomar en cuenta los factores de riesgo (aspectos técnicos y sociales/organizacionales) al igual que la variabilidad del clima y relacionada con el mercado, se ajustaron los indicadores de factibilidad considerando una reducción del ingreso de un 12,5% - una cifra promedia entre cero (no hay reducción) y el valor cambiante. Bajo este escenario más realista, el VAN y TIR Financieros del plan de alianza promedio son: USD 83.500/alianza y el 32%. El ingreso neto anual incremental por familia a precios de mercado sería USD 730. Una implementación exitosa de 615 planes de alianzas dentro de los 5 años representaría: una inversión agregada de USD

¹⁷ Una reducción porcentual del ingreso o del precio de la producción que da lugar a un VAN cerca de cero (TIR cerca del 12%).

51,0 millones (USD 37,6 millones del PAR y USD 16,5 de los productores); y un VAN Financiero de USD 51,3 millones. Las alianzas más sensibles a reducciones del ingreso/precio son las que trabajan en la producción/comercialización de: café, maní, chancho, pollo, leche y semilla de papa. No obstante, las alianzas para leche y semilla de papa son muy demandadas. Las alianzas más rentables son las que trabajan con frutilla, vegetales, garbanzo, sésamo y flores.

9. Tal como se muestra en el Cuadro 6, el VAN y TIR Financieros del subproyecto municipal promedio, considerando inversiones totales que incluyen otros costos del Proyecto son: USD 30.500 y el 27%, respectivamente. El beneficio neto anual sería de USD 34/familia, que es equivalente a 2,9 días de trabajo productivo/familia/año (Cuadro 8). El trabajo de mantenimiento anual sería de 12 días-persona/familia (Cuadro 4). Una reducción del beneficio esperado de un 35% dará lugar a un VAN cerca de cero (TIR cerca del 12%). Para tomar en cuenta los factores de riesgo, los indicadores de factibilidad también fueron ajustados considerando una reducción del ingreso de un 17,5% – una cifra promedia entre cero y el valor cambiante. Bajo este escenario más realista, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) Financieros de los subproyectos municipales analizados son: USD 16.500/alianza y el 20%, respectivamente. El beneficio neto anual por familia sería USD 27/año, que es equivalente a 2,3 días de trabajo productivo/familia/año. La ejecución de 26 subproyectos municipales en 5 años representaría: una inversión agregada de USD 5,7 millones (USD 4,3 millones del PAR y USD 1,4 millones de los beneficiarios); y un VAN Financiero de USD 0,4 millones. Por consiguiente, el VAN Financiero general del Proyecto es USD 51,8 millones.

10. **Análisis Económico.** Bajo la reducción del ingreso/precio de un 12,5%, el VAN y TIR Económicos del plan de alianza promedio para 47 familias de productores son: USD 98.700/alianza y el 39%, respectivamente. El ingreso neto anual incremental por familia a precios sociales sería USD 758. Una ejecución exitosa de 615 planes de alianza en 5 años representaría un VAN Económico agregado de USD 60,7 millones. Bajo la reducción del ingreso/precio de un 17,5%, el VAN y TIR Económicos del subproyecto municipal promedio son: USD 18.800 y el 21%, respectivamente. La implementación de 26 subproyectos municipales en 5 años representaría un VAN Económico agregado de USD 0,5 millones. Por consiguiente, el VAN Económico general del Proyecto es USD 61,2 millones.

11. **Impacto Fiscal.** Tal como se puede ver en el Cuadro 5, el VAN y TIR de las contribuciones fiscales netas del plan de alianza promedio son: negativo USD 260 y el 10%. Esto hace pensar que bajo circunstancias y resultados óptimos, el Gobierno de Bolivia prácticamente recuperará, a través del IVA en 10 años, los fondos no reembolsables otorgados a los grupos de productores. Las contribuciones fiscales netas anuales incrementales serían: USD180/familia (Cuadro 7). Bajo la reducción del ingreso/precio del 12,5%, el VAN y TIR del flujo fiscal neto son: negativo USD 10.800/alianza y el 4%. Bajo este escenario más realista, los ingresos fiscales pueden compensar menos del 50% de las transferencias directas del Proyecto a los grupos de productores pobres. La contribución fiscal neta incremental por año sería USD 137/familia. Una implementación exitosa de 615 planes de 6,6 millones.

12. **Flujo de caja de los productores.** Bajo la reducción del ingreso/precio del 12,5%, el VAN y TIR de los flujos de caja netos anuales a los grupos de productores, en el plan de alianza promedio, son: USD 293.700 y el 257%. El flujo de caja neto anual incremental sería: USD 1.200/familia. Una implementación exitosa de 615 planes de alianza en 5 años representaría un VAN agregado de flujos de caja netos anuales a los productores de USD 180,6 millones.

Cuadros 1 y 2

Table 1. Basic Parameters - Summary of Alliances - Prices of 2011 expressed in USD at:

6.9 BOB/USD

Regions	Activity	Frequency	Participating Families	Productive Base			Annual Production			Investment (USD)			Labor (Person-days)		
				Production Unit	Situation without PAR	Situation with PAR	Production Unit	Situation without PAR	Situation with PAR	PAR Investment	Participants	Total Investment	Situation without PAR	Situation with PAR	Differential
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Handcrafts	5.3%	34	Unit	30.0	30.0	Piece	52,445.0	58,562.0	42,780	14,950	57,729	880	1,280	401
VLP, VCB, VDS	Chick-peas	1.5%	56	Hectare	21.0	51.0	Ton	116.5	416.9	100,787	5,279	106,066	1,576	5,643	4,067
TSC, CHC, NLP	Cattle	5.8%	32	Head	250.0	434.0	Ton	12.1	24.7	45,904	16,978	62,882	328	673	345
TSC, NLP, VLP	Coffee	4.1%	79	Hectare	54.0	62.5	Ton	25.0	318.5	80,611	25,185	105,796	490	2,412	1,922
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Pork	5.8%	28	Head	39.0	182.0	Ton	26.0	48.1	48,624	16,191	64,815	291	960	669
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Chicken	1.5%	29	Unit	5,367.0	13,407.1	Ton	14.1	373.5	46,686	13,111	59,797	33	844	811
VLP, VCB, VDS, TSC	Peach	4.7%	45	Hectare	22.5	22.7	Ton	131.7	165.6	57,980	22,068	80,049	307	331	24
VCB, VDS, TSC	Apple	2.3%	45	Hectare	16.1	27.0	Ton	144.9	279.3	77,664	29,691	107,355	1,504	3,642	2,138
VLP, VCB, VDS	Flowers	5.4%	52	Hectare	0.3	11.6	Pack	3,701	32,606.4	70,069	17,908	87,978	102	931	829
TSC, CHC	Strawberry	0.9%	33	Hectare	10.0	23.1	Ton	106.0	866.3	58,755	15,025	73,780	283	2,310	2,027
VLP, VCB, VDS	Vegetables	1.7%	65	Hectare	16.0	32.0	Ton	202.4	833.2	79,814	29,363	109,178	170	700	530
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Milk	34.6%	51	Head	195.4	250.3	Liter	375,783.6	716,900.6	69,344	23,788	93,132	2,190	4,240	2,050
TSC, CHC	Maize	3.4%	43	Hectare	277.7	404.3	Ton	717.8	1,271.0	53,249	19,762	73,011	4,127	6,558	2,431
TSC, CHC	Peanuts	0.7%	28	Hectare	31.0	69.0	Ton	50.0	98.2	45,089	18,836	63,924	1,441	2,829	1,388
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Honey	6.2%	34	Bee-hive	287.6	477.8	Ton	6.7	14.5	40,501	15,773	56,274	218	482	264
VCB, VDS	Potato seed	11.2%	62	Hectare	44.1	52.9	Ton	348.0	472.4	80,129	35,409	115,538	2,046	2,958	912
TSC, CHC	Sesame	5.1%	66	Hectare	41.7	133.7	Ton	23.0	231.3	87,020	34,881	121,902	534	4,910	4,376
Without other Project costs	Average	100.0%	47							61,067	21,866	82,933	1,429	3,479	2,050
With other Project Costs										77,215	21,866	99,081			

Table 2. Basic Parameters - Summary of Municipal Subprojects - Prices of 2011 expressed in USD at:

6.9 BOB/USD

Regions	Activity	Frequency	Beneficiary Families	Base			Annual Benefits			Investment (USD)			Annual Labor (Person-days)		
				Investment Unit	Situation without PAR	Situation with PAR	Unit of Cost Reduction	Situation without PAR	Situation with PAR	PAR Investment	Participants	Total Investment	Situation without PAR	Situation with PAR	Differential
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Bridge	61.3%	435	Meter	-	31.7	Person-day	-	1,203.0	141,917	59,129	201,047	-	2,716	2,716
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Road improvement	38.7%	221	Kilometer	-	17.1	Person-day	-	1,328.0	202,991	48,852	251,843	-	4,931	4,931
Without other Project costs	Average	100.0%	352							165,557	55,151	220,708	-	3,573	3,824
With other Project Costs										214,864	55,151	270,016			

Cuadros 3 y 4

Table 3. Basic Parameters - Summary by Participating Families in Alliances - Prices of 2011 expressed in USD at:							6.9	BOB/USD							
Regions	Description			Productive Base			Annual Production			Investment (USD)			Labor (Person-days)		
	Activity	Frequency	Participating Families	Production Unit	Situation without PAR	Situation with PAR	Production Unit	Situation without PAR	Situation with PAR	PAR Investment	Participants Investment	Total Investment	Situation without	Situation with PAR	Differential
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Handcrafts	5.3%	1	Unit	0.9	0.9	Piece	1,542.5	1,722.4	1,258	440	1,698	26	38	12
VLP, VCB, VDS	Chick-peas	1.5%	1	Hectare	0.4	0.9	Ton	2.1	7.4	1,800	94	1,894	28	101	73
TSC, CHC, NLP	Cattle	5.8%	1	Head	7.8	13.6	Ton	0.4	0.8	1,441	533	1,974	10	21	11
TSC, NLP, VLP	Coffee	4.1%	1	Hectare	0.7	0.8	Ton	0.3	4.1	1,027	321	1,348	6	31	24
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Pork	5.8%	1	Head	1.4	6.5	Ton	0.9	1.7	1,729	576	2,305	10	34	24
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Chicken	1.5%	1	Unit	188.3	470.4	Ton	0.5	13.1	1,638	460	2,098	1	30	28
VLP, VCB, VDS, TSC	Peach	4.7%	1	Hectare	0.5	0.5	Ton	2.9	3.7	1,288	490	1,779	7	7	1
VCB, VDS, TSC	Apple	2.3%	1	Hectare	0.4	0.6	Ton	3.2	6.2	1,726	660	2,386	33	81	48
VLP, VCB, VDS	Flowers	5.4%	1	Hectare	0.0	0.2	Pack	71	624.0	1,341	343	1,684	2	18	16
TSC, CHC	Strawberry	0.9%	1	Hectare	0.3	0.7	Ton	3.2	26.3	1,780	455	2,236	9	70	61
VLP, VCB, VDS	Vegetables	1.7%	1	Hectare	0.2	0.5	Ton	3.1	12.8	1,228	452	1,680	3	11	8
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Milk	34.6%	1	Head	3.8	4.9	Liter	7,307.7	13,941.2	1,348	463	1,811	43	82	40
TSC, CHC	Maize	3.4%	1	Hectare	6.4	9.3	Ton	16.6	29.3	1,229	456	1,685	95	151	56
TSC, CHC	Peanuts	0.7%	1	Hectare	1.1	2.5	Ton	1.8	3.5	1,610	673	2,283	51	101	50
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Honey	6.2%	1	Bee-hive	8.5	14.1	Ton	0.2	0.4	1,191	464	1,655	6	14	8
VCB, VDS	Potato seed	11.2%	1	Hectare	0.7	0.9	Ton	5.6	7.6	1,295	572	1,868	33	48	15
TSC, CHC	Sesame	5.1%	1	Hectare	0.6	2.0	Ton	0.4	3.5	1,325	531	1,856	8	75	67
	Average	100.0%	1							1,299	465	1,765	30	74	44
										1,643	465	2,108			

Table 4. Basic Parameters - Summary by Beneficiary Families of Municipal Subprojects - Prices of 2011 expressed in USD at: 6.9 BOB/USD

Regions	Description			Base			Annual Benefits			Investment (USD)			Annual Labor (Person-days)		
	Activity	Frequency	Beneficiary Families	Investment Unit	Situation without PAR	Situation with PAR	Unit of Cost Reduction	Situation without PAR	Situation with PAR	PAR Investment	Participants Investment	Total Investment	Situation without PAR	Situation with PAR	Differential
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Bridge	61.3%	1	Meter	-	31.7	Person-day	-	2.8	326	136	462	-	6	6
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Road improvement	38.7%	1	Kilometer	-	17.1	Person-day	-	6.0	917	221	1,137	-	22	22
	Average	100.0%	1							470	157	627	-	12	12
										610	157	767			

Cuadros 5 y 6

Table 5. Financial, Economic, Cash Flow and Fiscal Impact Assesments - Summary by Alliances - Prices of 2011 expressed in USD at:

6.9 USD/BOB

Regions	Description	Activity	Frequency	Participating Families	Financial Feasibility			Economic Feasibility			Cash Flow Impact			Fiscal Impact		
					Incremental Net Income	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Income	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Inflow	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Impact	NPV at 10 years	IRR at 10 years
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Handcrafts	5.3%	34	21,085	65,298	34.7%	19,761	63,939	37.0%	25,582	129,311	171.1%	2,943	(16,413)	-3.6%	
VLP, VCB, VDS	Chick-peas	1.5%	56	93,511	425,925	88.0%	89,972	417,248	95.7%	122,980	682,164	2329.6%	14,148	(1,500)	9.6%	
TSC, CHC, NLP	Cattle	5.8%	32	33,489	129,902	52.5%	30,329	118,830	53.8%	36,319	187,443	213.9%	4,178	(11,814)	1.4%	
TSC, NLP, VLP	Coffee	4.1%	79	28,665	63,944	23.9%	30,341	84,369	30.1%	48,968	250,638	194.4%	5,633	(30,750)	-3.4%	
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Pork	5.8%	28	14,880	24,199	18.9%	14,982	31,544	22.8%	22,283	109,751	137.6%	2,563	(23,106)	-7.8%	
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Chicken	1.5%	29	48,379	215,886	80.7%	44,885	202,618	84.6%	56,834	305,556	433.5%	6,538	336	10.2%	
VLP, VCB, VDS, TSC	Peach	4.7%	45	40,772	241,848	50.1%	36,149	243,708	50.2%	41,049	433,628	186.0%	4,722	(6,384)	-0.6%	
VCB, VDS, TSC	Apple	2.3%	45	60,767	241,848	55.9%	59,090	243,708	61.7%	82,460	433,628	277.7%	9,487	(6,384)	7.4%	
VLP, VCB, VDS	Flowers	5.4%	52	71,862	321,439	81.5%	66,204	299,032	84.9%	82,513	444,632	460.8%	9,493	(1,473)	9.4%	
TSC, CHC	Strawberry	0.9%	33	292,818	1,568,602	396.9%	264,889	1,420,306	405.7%	316,324	1,753,316	2105.3%	36,391	157,583	72.1%	
VLP, VCB, VDS	Vegetables	1.7%	65	164,331	818,695	150.5%	147,307	735,018	152.4%	172,011	934,155	585.8%	19,789	49,400	26.7%	
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Milk	34.6%	51	31,192	89,572	31.3%	32,984	109,326	38.5%	53,159	275,322	223.5%	6,116	(19,138)	0.8%	
TSC, CHC	Maize	3.4%	43	36,642	138,310	49.3%	39,236	160,435	60.2%	64,440	341,997	326.1%	7,414	639	10.4%	
TSC, CHC	Peanuts	0.7%	28	14,801	24,563	19.1%	16,548	41,009	26.5%	28,885	144,229	153.3%	3,323	(15,742)	-2.2%	
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Honey	6.2%	34	21,079	66,590	35.7%	19,441	63,325	37.4%	24,292	121,355	154.0%	2,795	(15,323)	-3.4%	
VCB, VDS	Potato seed	11.2%	62	33,611	82,715	26.3%	31,701	84,127	28.5%	41,598	200,172	117.4%	4,786	(34,029)	-5.7%	
TSC, CHC	Sesame	5.1%	66	91,538	400,506	74.8%	91,158	411,134	84.3%	132,978	711,099	381.2%	15,298	19,096	16.3%	
Average: Investment only	Simple	100.0%	47	50,557	207,016.5	60.4%	50,111	213,197.5	67.9%	72,480	384,991	331%	8,338	(264)	10%	
Average: Investment & Support projection				50,557	158,955.5	50.1%	50,111	165,459.5	56.5%							
Average: Investment only	12.5% benefit	100.0%	47	34,212	115,712.1	39.8%	35,646	132,397.1	47.6%	56,134	293,686	257%	6,458	(10,768)	4%	
Average: Investment & Support reduction				34,212	83,497.3	32.5%	35,646	98,682.4	39.2%							

Table 6. Financial and Economic Assessments - Summary of Municipal Subprojects - Prices of 2011 expressed in USD at:

6.9 USD/BOB

Regions	Description	Activity	Frequency	Beneficiary Families	Financial Feasibility			Economic Feasibility			Cash Flow Impact			Fiscal Impact		
					Incremental Net Benefit	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Benefit	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Inflow	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Impact	NPV at 10 years	IRR at 10 years
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Bridge	61.3%	435	12,304	41,033	39.1%	12,651	34,383	39.6%	-	-	-	-	-	-	
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Road improvement	38.7%	221	11,634	30,549	28.2%	12,204	24,653	28.4%	-	-	-	-	-	-	
Average: Investment only	Simple	100.0%	352	12,045	36,975.0	34.4%	12,478	30,617.2	34.7%	-	-	-	-	-	-	
Average: Investment & Support projection				12,045	30,484.5	27.1%	12,478	32,790.3	28.2%							
Average: Investment only	17.5% benefit	100.0%	352	9,506	23,023.7	25.9%	9,939	18,415.2	26.5%	-	-	-	-	-	-	
Average: Investment & Support reduction				9,506	16,533.2	19.8%	9,939	18,839.1	21.0%							

Cuadros 7 y 8

Table 7. Financial, Economic, Cash Flow and Fiscal Impact Assesments - Summary by Participating Families of Alliances - Prices of 2011 expressed in USD at:										6.9	USD/BOB				
Description			Financial Feasibility				Economic Feasibility			Cash Flow Impact			Fiscal Impact		
Regions	Activity	Frequency	Incremental Net Income	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Switching Value Income Reduction	Incremental Net Income	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Inflow	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Impact	NPV at 10 years	IRR at 10 years
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Handcrafts	5.3%	620	1,921	34.7%	26.0%	581	1,881	37.0%	752	3,803	171.1%	87	(483)	-3.6%
VLP, VCB, VDS	Chick-peas	1.5%	1,670	7,606	88.0%	51.0%	1,607	7,451	95.7%	2,196	12,182	2329.6%	253	(27)	9.6%
TSC, CHC, NLP	Cattle	5.8%	1,051	4,078	52.5%	50.0%	952	3,730	53.8%	1,140	5,884	213.9%	131	(371)	1.4%
TSC, NLP, VLP	Coffee	4.1%	365	815	23.9%	6.0%	387	1,075	30.1%	624	3,193	194.4%	72	(392)	-3.4%
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Pork	5.8%	529	860	18.9%	5.0%	533	1,122	22.8%	792	3,902	137.6%	91	(822)	-7.8%
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Chicken	1.5%	1,698	7,575	80.7%	8.0%	1,575	7,109	84.6%	1,994	10,721	433.5%	229	12	10.2%
VLP, VCB, VDS, TSC	Peach	4.7%	906	5,374	50.1%	52.0%	803	5,416	50.2%	912	9,636	186.0%	105	(142)	-0.6%
VCB, VDS, TSC	Apple	2.3%	1,350	5,374	55.9%	39.0%	1,313	5,416	61.7%	1,832	9,636	277.7%	211	(142)	7.4%
VLP, VCB, VDS	Flowers	5.4%	1,375	6,152	81.5%	57.0%	1,267	5,723	84.9%	1,579	8,510	460.8%	182	(28)	9.4%
TSC, CHC	Strawberry	0.9%	8,873	47,533	396.9%	37.0%	8,027	43,040	405.7%	9,586	53,131	2105.3%	1,103	4,775	72.1%
VLP, VCB, VDS	Vegetables	1.7%	2,528	12,595	150.5%	71.0%	2,266	11,308	152.4%	2,646	14,372	585.8%	304	760	26.7%
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Milk	34.6%	607	1,742	31.3%	11.0%	641	2,126	38.5%	1,034	5,354	223.5%	119	(372)	0.8%
TSC, CHC	Maize	3.4%	846	3,192	49.3%	31.0%	905	3,702	60.2%	1,487	7,892	326.1%	171	15	10.4%
TSC, CHC	Peanuts	0.7%	529	877	19.1%	6.0%	591	1,465	26.5%	1,032	5,151	153.3%	119	(562)	-2.2%
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Honey	6.2%	620	1,959	35.7%	37.0%	572	1,863	37.4%	714	3,569	154.0%	82	(451)	-3.4%
VCB, VDS	Potato seed	11.2%	543	1,337	26.3%	19.0%	512	1,360	28.5%	672	3,236	117.4%	77	(550)	-5.7%
TSC, CHC	Sesame	5.1%	1,394	6,099	74.8%	38.0%	1,388	6,261	84.3%	2,025	10,829	381.2%	233	291	16.3%
Average: Investment only	Simple	100.0%	1,076	4,405	60.4%	27.0%	1,066	4,536.1	67.9%	1,542	8,191	331%	177	(6)	10%
Average: Investment & Support projection			1,076	3,382	50.1%	25.0%	1,066	3,520.4	56.5%						
Average: Investment only	12.5% benefit	100.0%	728	2,462	39.8%	13.5%	758	2,817.0	47.6%	1,194	6,249	257%	137	(229)	4%
Average: Investment & Support reduction			728	1,777	32.5%	12.5%	758	2,099.6	39.2%						

Table 8. Financial and Economic Assessments - Summary of Beneficiary Families of Municipal Subprojects - Prices of 2011 expressed in USD at:										6.9	USD/BOB				
Description			Financial Feasibility				Economic Feasibility			Cash Flow Impact			Fiscal Impact		
Regions	Activity	Frequency	Incremental Net Benefit	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Switching Value Income Reduction	Incremental Net Benefit	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Inflow	NPV at 10 years	IRR at 10 years	Incremental Net Impact	NPV at 10 years	IRR at 10 years
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Bridge	61.3%	28	94	39.1%	53.0%	29	79	39.6%	-	-	-	-	-	-
VLP, VCB, VDS, TSC, CHC, NLP	Road improvement	38.7%	53	138	28.2%	34.0%	55	111	28.4%						
Average: Investment only	Simple	100.0%	34	105	34.4%	44.0%	35	87	34.7%	-	-	-	-	-	-
Average: Investment & Support projection			34	87	27.1%	35.0%	35	93	28.2%						
Average: Investment only	17.5% benefit	100.0%	27	65	25.9%	22.0%	28	52	26.5%	-	-	-	-	-	-
Average: Investment & Support reduction			27	47	19.8%	17.5%	28	53	21.0%						

Anexo 7: Transparencia, Rendición de Cuentas y Participación

Bolivia: Proyecto de Alianzas Rurales I y II

1. La implementación de las alianzas está basada en el cofinanciamiento de subproyectos de Organizaciones de Pequeños Productores (OPP) y, ocasionalmente, de gobiernos municipales para pequeñas obras públicas. Los subproyectos de OPP implican la transferencia directa de fondos públicos mientras que los subproyectos municipales son administrados por EMPODERAR a través del FPS con una participación importante de los gobiernos municipales en las fases de identificación, preparación y supervisión. Tanto las OPP como los gobiernos municipales por lo general tienen capacidades limitadas y están esparcidas en áreas rurales, lo que implica serios desafíos de gobernanza para que la ejecución del proyecto sea exitosa. Como se ha mencionado en el Marco de Evaluación de los Riesgos Operativos (ORAF), el diseño del proyecto incluye arreglos específicos y diferentes herramientas y mecanismos en cuanto a participación, transparencia y rendición de cuentas en diferentes niveles y a lo largo del ciclo de la alianza, con el fin de enfrentar y mitigar riesgos de gobernanza y fiduciarios específicos. En las siguientes secciones, se resumen esos arreglos y se da también una lista de las acciones a ser tomadas en caso de denuncias de fraude y corrupción.

Transparencia

2. Bajo el PAR I, se tomaron las siguientes medidas:

- La selección y aprobación de subproyectos es un proceso competitivo basado en reglas con evaluaciones técnicas sucesivas y con una evaluación financiera certificada por una instancia independiente externa.
- Los subproyectos aprobados se anuncian públicamente en cada municipio, con detalles sobre los objetivos, una lista de las actividades y montos programados, los beneficiarios, el (los) comprador(es) y las fechas. Se suministra un número de contacto en caso de requerir mayor información y/o para compartir observaciones y quejas relacionadas con la ejecución del subproyecto.
- El Manual de Operaciones del Proyecto, incluyendo las reglas y requerimientos para tener acceso al financiamiento, está disponible en el sitio web del Proyecto.
- El presupuesto del Proyecto forma parte del presupuesto nacional y la ejecución presupuestaria está integrada plenamente en el sistema integrado de gestión financiera del país (SIGMA). Los desembolsos son procesados a través de la Cuenta Única del Tesoro (CUT) con transferencias bancarias directas de la cuenta administrada por la Oficina Nacional (UCN) del PAR a las cuentas bancarias de los beneficiarios en el sistema financiero. Esto permite un flujo de fondos ágil y sencillo sin capas adicionales y no necesarias.
- El personal del proyecto es seleccionado por medio de un proceso abierto, competitivo y basado en mérito con apoyo de una empresa consultora externa para el proceso de reclutamiento. El personal del proyecto está sujeto a una evaluación de desempeño anual objetiva y sistemática realizada con el apoyo de otra empresa consultora externa y que incluye una evaluación del personal de primera línea por los beneficiarios.

3. Todas estas medidas serán continuadas en el PAR II. Además, el Proyecto implementará las siguientes medidas:

- La lista de alianzas rechazadas será publicada en el sitio web del Proyecto, junto con los motivos por la no-aprobación.
- El avance de los subproyectos, incluidos los desembolsos de los tramos, la conclusión de actividades y fotografías, será publicado en el sitio web del Proyecto, junto con una dirección de correo electrónico y un número de teléfono para denuncias del público.
- Un sistema de retroalimentación pública basado en la web y en mensajes de texto (SMS) sobre la implementación del Proyecto.
- Se publicará una lista de comentarios, quejas y denuncias y acciones relacionadas del Proyecto periódicamente en el sitio web del Proyecto.

Control Interno y Rendición de Cuentas

4. EMPODERAR (la entidad implementadora bajo el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras) es responsable por asegurar que los fondos del proyecto sean usados únicamente para los fines previstos. En este sentido, ha implementado y mantiene mecanismos operativos – técnicos y fiduciarios- adecuados, incluyendo un conjunto de procesos, procedimientos, controles internos, herramientas y otros mecanismos (incluyendo medidas de mitigación claves) que tienen la intención de garantizar: (i) el uso debido de los fondos; (ii) la disponibilidad de información confiable para fines de monitoreo; y (iii) el cumplimiento con los mecanismos establecidos en caso de detectarse un uso indebido de los fondos. En relación específicamente con la implementación de subproyectos bajo la responsabilidad de las OPP, EMPODERAR es responsable por asegurar cumplimiento con los procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones y los Convenios de Implementación de Subproyectos de Organizaciones de Productores, para lo cual realiza un monitoreo oportuno y adecuado de la implementación de las alianzas. Para todos los fines, EMPODERAR es responsable por asegurar que todos los actores involucrados cumplan con los procedimientos acordados, y en caso de denuncias de corrupción y/o fraude, es responsable por tomar las acciones pertinentes señaladas en las Normas Anticorrupción¹⁸, el (los) Convenio(s) de Implementación de Subproyectos de Organizaciones de Productores y conforme a las leyes del Estado Plurinacional de Bolivia.

5. Subproyectos de Organizaciones de Productores. Con el propósito de operativizar todos estos arreglos, se han definido las siguientes medidas bajo el PAR I que seguirán en vigencia bajo el Proyecto nuevo:

- Hay una diferenciación clara de los roles y responsabilidades para la ejecución de los subproyectos entre la UCN de EMPODERAR, sus Oficinas Regionales (UOR) y las OPP, con una segregación adecuada de los deberes en cuanto a la ejecución de subproyectos, la verificación in situ de la implementación y la aprobación de los tramos, la aprobación de desembolsos nuevos y el procesamiento de desembolsos.
- Sobre la base de los roles asignados, se han diseñado e implementado controles internos claves en todo el ciclo de los subproyectos. La mayoría de ellos en realidad es parte del

¹⁸ Normas para la Prevención y Lucha contra el Fraude y la Corrupción en Proyectos Financiados con Préstamos del BIRF y Créditos y Donaciones de la AIF, de fecha 15 de octubre de 2006.

sistema de gestión del proyecto y por lo tanto se garantiza que el personal del proyecto los observe y cumpla.

- A fin de fortalecer su función de monitoreo de la implementación de subproyectos y los roles de las UOR, el sistema de información de EMPODERAR incluye un mecanismo basado en alertas que permite al personal del proyecto identificar retrasos en la ejecución de las actividades programadas.
- Se ha puesto en funcionamiento un sistema de información gerencial fuerte para el registro, control, procesamiento, seguimiento y monitoreo de los subproyectos, para así asegurar que cada subproyecto siga la línea de procesamiento aprobada y estándar a lo largo del ciclo del subproyecto. Esto permite contar con información oportuna y confiable para fines de monitoreo respecto del avance físico y financiero de cada subproyecto. Los datos claves de este sistema se vincularán con el sitio web del Proyecto para que el público pueda verlo.
- Los roles y responsabilidades en las OPP también están definidos claramente mediante el establecimiento y funcionamiento de un Directorio que consta de un Comité Administrativo y un Comité de Monitoreo, cada uno con funciones y responsabilidades claras.

Se han implementado los siguientes mecanismos de rendición de cuentas:

- A nivel de las OPP: A) El Comité Administrativo de la OPP proporciona informes de conclusión de los tramos a todos los miembros de la Organización de Productores (“Rendición Pública de Cuentas”), quienes tienen que aprobar el informe y el acta de la reunión, incluyendo las observaciones y respuestas planteadas. Una vez aprobado, el personal del Proyecto hace una verificación in situ para ver si las actividades fueron concluidas debidamente. B) La OPP registra las actividades y documenta el uso de los fondos con ayuda de contadores profesionales (de ser necesario) para demostrar que el manejo ha sido adecuado antes de la aprobación del tramo por EMPODERAR.
- A nivel de la entidad implementadora: De acuerdo con la Política de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción de Bolivia¹⁹, cada año las entidades públicas tienen que organizar una Audiencia Pública de Cuentas con organizaciones de la sociedad civil, en que se explica cómo se utilizó el presupuesto asignado en el año.
- El Proyecto además está sujeto a auditorías independientes regulares –de los estados financieros del Proyecto y de los procesos de adquisición- que implican la revisión in situ de una muestra de subproyectos, y también a una revisión anual de la dirección de auditoría interna del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

6. Subproyectos Municipales. Tomando en cuenta los riesgos fiduciarios identificados en los subproyectos municipales, sobre todo como resultado de la participación de municipios con poca capacidad, se han discutido y acordado mecanismos específicos con el EMPODERAR y el FPS.

¹⁹Decreto Supremo 214. Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción – Rendición Pública de Cuentas.

- Se han aclarado los roles y responsabilidades del FPS, EMPODERAR y de los Gobiernos Municipales. Bajo esos arreglos, se ha decidido que los Gobiernos Municipales delegarán la responsabilidad por realizar procesos de contratación al FPS, y que ellos tendrán un papel como veedores. Esto significa que el FPS, contrariamente a la práctica establecida bajo otros proyectos financiados por el Banco, asumirá la responsabilidad por las decisiones de adquisición y la aprobación de los pagos.
- Los subproyectos municipales son registrados y procesados a través del sistema institucional del FPS (SAP) para facilitar el control y el monitoreo.
- La Unidad de Monitoreo y Control del FPS hará una revisión sistemática de una muestra de subproyectos municipales financiados bajo el PAR II, y los informes serán compartidos con el EMPODERAR y el Banco.
- Como parte del esfuerzo por fortalecer la capacidad del FPS, el personal ha sido capacitado en adquisiciones y problemas de fraude y corrupción.

Fiscalización y participación

7. El diseño del Proyecto y los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas incluidos promueven y permiten una amplia participación de los beneficiarios del proyecto a lo largo del ciclo del subproyecto:

- Desde la incepción de una idea, los miembros de una OPP tienen que trabajar juntos para tomar decisiones, primero para elaborar una propuesta y luego, si es nueva, para la constitución de la organización misma. Cada OPP es un ente constituido legal y formalmente con personería jurídica, estatutos registrados y aprobados formalmente por la Directiva y los Comités.
- Se refuerza el sentido de propiedad y pertenencia con las contribuciones contrapartes que se exigen de cada miembro. Esto se ha convertido en un incentivo fuerte para que los miembros pidan una buena gestión del proyecto, controles internos claros y mecanismos de rendición de cuentas de parte de los líderes de la organización.
- El uso de información física y financiera para fines de rendición de cuentas también ha fortalecido la importancia y utilidad de la información financiera (aunque sea en formatos sencillos). Se utiliza para evaluaciones financieras participativas y la toma de decisiones ya que está relacionada con el uso de los fondos y los resultados de sus pequeñas inversiones.

8. Estos mecanismos tienen el fin de empoderar a las organizaciones y los miembros dentro de cada organización para fortalecer el sentido de propiedad general y han resultado en que se exija una buena gestión del proyecto.

Disposición anticorrupción

9. Además de las medidas descritas arriba, que fueron diseñadas sobre todo para mitigar y evitar riesgos de fraude y corrupción, en línea con las Normas de Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) y el Banco han trabajado en y acordado procedimientos específicos a ser seguidos en caso de

identificar casos y/o denuncias de fraude y corrupción durante la implementación del Proyecto. Algunos de los acuerdos más importantes son:

- EMPODERAR avisará inmediatamente a la Asociación sobre cualquier denuncia de fraude y corrupción recibida por medio de cualquiera de los mecanismos fijados o de la que se haya enterado como parte de su función de monitoreo.
- Al mismo tiempo, EMPODERAR transmitirá las denuncias señaladas arriba a la Unidad Jurídica del MDryT que, conforme a las leyes locales, presentaría una solicitud formal al Ministerio Público para que se tomen las acciones debidas.

10. Todos los contratos y acuerdos a ser suscritos entre EMPODERAR y cualquier otro receptor de fondos del proyecto incluirán una referencia específica al cumplimiento con las Normas Anticorrupción del Banco.

Anexo 8: Implementación del Proyecto de Alianzas Rurales I

Bolivia: Proyecto de Alianzas Rurales II

Antecedentes

1. El Proyecto de Alianzas Rurales (PAR I) fue aprobado por el Banco en 2005 y se empezó a ejecutar un año más tarde en 2006. En un inicio, el arranque y la implementación en el terreno sufrieron atrasos debido a cambios políticos generalizados y cambios de gobierno. Una vez que el primer gobierno bajo la presidencia de Evo Morales armó un equipo de proyecto completo, el proyecto empezó a ser implementado velozmente, recuperando el tiempo perdido tanto en cuanto a resultados como en cuanto a desembolsos. En el año 2009, el Banco aprobó un crédito de Financiamiento Adicional que duplicó el tamaño del proyecto. El proyecto ha sido completamente satisfactorio de manera constante, desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo y del Avance en la Implementación desde mayo de 2007. Se espera que los desembolsos finales a las alianzas se realicen hasta fines de 2012 y se espera que el proyecto sea cerrado en 2013, un año antes de lo previsto.

2. En el siguiente cuadro, se resume el aumento de escala bajo la reestructuración del proyecto que fue de la mano con el crédito de Financiamiento Adicional:

	Proyecto original (Cr. 4068-BO)	Financiamiento Adicional (Cr. 4558-BO)	Total
Costo total (USDM)	34,9	37,1	72,0
Crédito de la AIF (USDM)	28,4	30,0	58,4
# de municipios	54	56	110
Población rural (hogares)	121.000	117.400	238.400
Beneficiarios directos (hogares en alianzas)	8.400	25.300	33.700
Beneficiarios indirectos (hogares en obras públicas)	18.000 (que bajó a 3.600)*	8.400	12.000
# de alianzas financiadas	237	438	675

- La meta fue reducida por la reasignación de los fondos a los Subproyectos de Organizaciones de Productores

Resultados

3. *Metas a nivel de resultados.* Las mejoras en la eficiencia, la eliminación de actividades (para tener acceso al crédito complementario) y las reasignaciones del financiamiento entre los componentes (hacia las alianzas) y subcomponentes (una reducción en los subproyectos municipales) han permitido un aumento de escala que ha excedido los resultados esperados en gran medida, tal como se puede ver en los incrementos frente a los valores meta en los siguientes indicadores:

- Número de alianzas identificadas con un plan viable: 50%
- Número de alianzas apoyadas para organizarse: 29%

- Número de alianzas financiadas: 15%
- Número de miembros de alianzas que recibieron capacitación en fortalecimiento institucional para un buen funcionamiento de las alianzas: 51%

4. *Beneficiarios.* El número de beneficiarios directos (hogares en alianzas) será un 13% más bajo de lo previsto debido a contingencias de precios que hicieron subir los costos unitarios. El 32% de estos hogares tienen una mujer como jefa de hogar. El 90% de los beneficiarios se auto identifican como indígenas.

5. *Impacto.* Se está preparando una evaluación de impacto completa del PAR I (incluyendo una comparación contra una hipótesis de contraste) a fin de medir los indicadores de impacto acordados. Mientras tanto, como el proyecto cuenta con una riqueza de datos resultantes de las evaluaciones financieras ex ante y ex post de las alianzas financiadas, la FAO realizó un estudio independiente en un grupo de 140 alianzas que habían terminado su inversión y por lo menos un ciclo de ventas. Mostró los siguientes resultados promedios por familia:

- Inversión total (incluyendo una contraparte de ~30%): USD 1.870
- Retorno real incremental neto por ciclo de ventas: USD 1.500
- Incremento bruto en el valor de ventas: 79%
- Incremento bruto en el ingreso neto del producto de la alianza: 158%

6. Ha aumentado significativamente el rendimiento agrícola en las alianzas analizadas, desde un 12% en quinua hasta un 214% en sésamo. El incremento en el ingreso neto es marcadamente más alto que el aumento en la demanda de mano de obra, lo cual muestra una mejora significativa también en la productividad laboral.

7. En alrededor de un 11% de las alianzas evaluadas, había una reducción del retorno incremental. En gran parte esto fue debido a factores climáticos (sequía, helada y granizo) y por ende, no necesariamente determinan las tendencias a largo plazo.

Mercados

8. *Compradores.* Los compradores que firman acuerdos de alianza con organizaciones de pequeños productores varían desde compradores informales hasta grandes empresas exportadoras. De las 779 alianzas financiadas en el PAR I, más o menos el 44% cuenta con compradores “informales”, por lo general individuos que acumulan compras de varios productores y que venden el producto al por mayor en los mercados urbanos; el 41% son empresas formales, desde empresas pequeñas que procesan y empaquetan bienes para el mercado nacional hasta exportadores a granel, e incluyendo algunos productos de exportación de alta calidad dirigidos a nichos; el 15% restante incluye cooperativas y asociaciones de productores que atienden a los mercados nacional y de exportación.

9. *Productos.* La mayoría de las alianzas, el 96%, se dedica a productos agropecuarios. De este porcentaje, más de la mitad produce alguna variedad de cultivos, más de la mitad tiene ganado para aprovechar la leche o la carne, y el resto son desde apicultores hasta piscicultores. El 4% restante sobre todo se dedica a la producción de artesanías.

10. *Destino.* Aproximadamente el 74% de las alianzas se centra en los mercados internos, a los cuales ofrecen una variedad de productos, incluyendo leche, fruta, semilla y miel; el 26% produce café orgánico y quinua, plátano, haba, sésamo y otros productos para mercados externos.

Lecciones aprendidas

11. Hay 14 proyectos en la región de América Latina y el Caribe que completa o parcialmente dependen del financiamiento de alianzas para mejorar su acceso a mercados. De este grupo, el PAR I financia más o menos la mitad de todas las alianzas y proporciona un tercio de los beneficiarios directos. Las lecciones aprendidas en el PAR I se refieren a una amplia gama de temas. Además de las descritas en la parte I.C. del PAD, las siguientes lecciones han influido en el diseño del Proyecto nuevo:

- Se necesita un mayor enfoque a la sostenibilidad para asegurar la viabilidad y la capacidad de resistencia de las alianzas. Esto ha sido conceptualizado a diferentes niveles y ha dado lugar a la inclusión de las siguientes medidas, entre otras: una mayor promoción entre los compradores y un mejor filtrado durante la identificación de las alianzas; actividades dirigidas a mejorar los conocimientos financieros básicos de los pequeños productores; el diseño de una nueva línea de apoyo para que las alianzas existentes tengan acceso a crédito; y un esfuerzo sostenido por fortalecer la capacidad empresarial y gerencial de las OPP.
- Es clave comunicar y divulgar las reglas y los procedimientos del proyecto para fomentar la participación de las mujeres y de los más pobres. Por ejemplo, la falta de un buen entendimiento de los requisitos de fondos contraparte por algunos pequeños productores parece haber sido una de las principales causas por el abandono de algunas alianzas (más o menos el 10% de las alianzas aprobadas). Se tomarán dos medidas para disminuir esto: una mejor divulgación de las reglas y procedimientos del Proyecto a lo largo del ciclo de las alianzas; y, en el caso de los hogares más pobres, la posibilidad de una contraparte en especie para pequeñas obras ejecutadas directamente por la OPP.
- Más allá de los impactos previstos, el PAR I ha sido un crisol para la innovación operativa. Ha demostrado que el gobierno puede implementar eficientemente un programa basado en una multitud de desembolsos a pequeña escala y adaptados a organizaciones sociales; y que con una capacitación y apoyo adecuados, estas organizaciones pueden administrar los fondos con transparencia y alcanzar las metas previstas. También financió un modelo para empoderar las organizaciones de base sobre la base de su capacidad para negociar con compradores y reorientar su producción hacia los mercados a veces sofisticados. La compra de bienes y servicios en mercados locales ha ayudado a excluir a los intermediarios muchas veces paternalistas y la administración de cuentas bancarias ha permitido una relación más estrecha con las instituciones financieras. El proyecto ha sido un modelo para otros programas de gobierno, incluyendo el Proyecto de Inversión Comunitaria en Áreas Rurales y para una serie de programas de ONG, que han adoptado los fines, el lenguaje y a veces incluso los instrumentos probados por el PAR.

