GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO

Contribuciones a la mejora de ingresos y empleos de la población urbana y rural de Bolivia en el periodo del 2018 al 2023

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

Consultores

Ingrid Antezana

Marcelo Collao

Gabriela Silva

Responsables del Ámbito Desarrollo Económico 2018 - 2023

Amparo Ergueta, Oficial Nacional de Programa

José Luis Pereira, Oficial Nacional de Programa

Acrónimos

ABA	Asociación Boliviana de Aseguradoras
ABOCOSER	Asociación Boliviana de Corredores de Seguros
ANAPO	Asociación Nacional de Productores de Oleaginosas
APS	Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros
ASDI	Agencia Sueca de Desarrollo Internacional
ASFI	Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero
AT	Asistencia Técnica
BDP	Banco de Desarrollo Productivo
CABOLQUI	Cámara Boliviana de exportadores de Quinua y productos orgánicos
CADEX	Cámara de Exportadores
CAMEX	Cámara de Exportadores de La Paz
CD	Comunicación para el Desarrollo
CDDE	Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial
CEA	Centro de Educación Alternativa
CEE	Centro(s) de Educación Especial
CEMSE	Centro de Multiservicios Educativos
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CRECER	Institución Financiera de Desarrollo
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DS	Decreto Supremo
DSM	Desarrollo de Sistemas de Mercado
EDUFINA	Programa de Educación Financiera
EEM	Empoderamiento Económico de las Mujeres
EEPAF	Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes
EIF	Entidad Intermediación Financiera
FAUTAPO	Fundación Educación para el Desarrollo
FTP	Formación Técnica Profesional
FIREDIN	Fideicomiso para la Reactivación y desarrollo de la Industria Nacional
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GAMLP	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
GCO	Gestión de Conocimientos
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (siglas en alemán)
IFD	Institución Financiera de Desarrollo
IFT	Instituto de Formación Técnica
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOCAL	Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral

INSA	Instituto de Seguro Agrario
ITT	Instituto Técnico Tecnológico
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
ME	Ministerio de Educación
MI	Mercados Inclusivos
MYPE	Medianas y Pequeñas Empresas
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PLAGBOL	ONG boliviana que trabaja en el uso y manejo de plaguicidas
PP	Políticas Públicas
PROFIN	Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero
PROINPA	Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SEDEM	Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas Productivas
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SF	Servicios Financieros
SNF	Servicios No Financieros
SI Bolivia	Crédito para la Sustitución de Importaciones y de Apoyo a la Industria Nacional para la Reactivación de Bolivia
SLIM	Servicio Legal Integral Municipal
SMMR	Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados
SPCC	Sistema Plurinacional de Certificación por Competencia
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TIR	Tasa interna de retorno
UP	Unidad Productiva
UPF	Unidad Productiva Familiar
WEA	Empoderamiento de la Mujer en Agricultura

Contenido

PRESENTACIÓN 3

PARTE I
Contribuciones del ámbito de desarrollo económico a la mejora de empleos e ingresos 7

- RESULTADO DEL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO 2018 - 2023 ... 9

PARTE II
Contribuciones de los proyectos a la mejora de empleos e ingresos .. 19

- FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL 21
- MERCADOS INCLUSIVOS 27
- PROMYPE - PROBOLIVIA 33
- SEGUROS INCLUSIVOS 39
- CAPITAL SEMILLA 45

PARTE III
Reflexiones 51

- REFLEXIONES SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO A LA MEDICIÓN DE MEJORAS EN EMPLEOS E INGRESOS 53

PRESENTACIÓN

En los últimos diez años, la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia (COSUDE) ha contado con una amplia cartera de proyectos en el Ámbito de Desarrollo Económico. Las prioridades estuvieron centradas en la formación técnica profesional, donde Suiza contribuyó con su propia experiencia y largo recorrido en la región de América Latina; la facilitación del acceso a servicios financieros y no financieros; y la expansión de los mercados para las familias productoras urbanas y rurales.

Los proyectos apoyados por Suiza buscaron brindar un aporte colaborativo al Estado boliviano y optaron por diversas formas de cooperación orientadas a diversificar la economía, mejorar los empleos e incrementar la productividad.

La COSUDE finaliza su cooperación bilateral en Bolivia en 2024 y, por ello, se ha propuesto difundir las experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en los cinco proyectos principales que han contribuido a la mejora de los ingresos y empleos de los bolivianos, desarrollados en el período 2018 -2023, y que fueron implementados por socios públicos, de la sociedad civil y el sector financiero:

- Proyecto Formación Técnica Profesional
- Proyecto Mercados Inclusivos
- Proyecto PROMYPE - PROBOLIVIA
- Proyecto Seguros Inclusivos
- Proyecto Capital Semilla

El hilo conductor de este documento es la identificación de los impactos y efectos logrados, sustentados en la generación de evidencia, enfatizando la importancia de la cultura de medición, con la intención de alentar a los socios nacionales, tanto públicos como privados, y a la cooperación internacional a continuar realizando inversiones en el desarrollo económico inclusivo.

En el documento se presentan, en primer lugar, los impactos agregados de los cinco proyectos mencionados, que fueron recogidos cuidadosamente, aplicando metodologías de medición de línea de base, evaluación de medio término, evaluación de impacto, estudios de costo beneficio, entre otros. A continuación, se presentan los resultados de cada una de las cinco experiencias, con el mismo nivel de cuidado metodológico.

Como se podrá apreciar en el documento, realizar la medición de resultados es una tarea ardua, que requiere realizar inversiones en los sistemas de monitoreo de los proyectos, la planificación de estudios, y la asignación del presupuesto necesario para su realización. Si bien en el país la oferta de los servicios especializados para la medición externa de impactos y efectos es todavía pequeña y los costos tienden a ser elevados, Suiza ha contribuido a la expansión de estos servicios mediante la formación de especialistas de los proyectos.

Proyecto Formación Técnica Profesional (FTP)

El proyecto Formación Técnica Profesional (FTP) 2018-2023 recuperó las buenas prácticas y aprendizajes de una intervención anterior que contribuyó a mejorar las capacidades nacionales para proveer servicios de educación técnica de calidad y mejorar la inserción laboral de jóvenes y adultos. El proyecto se desarrolló en alianza con el Ministerio de Educación, lo que permitió atender a más de 72 institutos técnicos tecnológicos y centros de educación alternativa; asimismo, permitió consolidar el Servicio Plurinacional de Certificación de Competencias (SPCC), que reconoce los saberes adquiridos a lo largo de la vida por trabajadores/as y productores/as en zonas urbanas y rurales del país.

La intervención fue integral y contó con cuatro componentes principales: 1) La vinculación de jóvenes y adultos egresados de la formación técnica al mercado laboral, que se logró mediante un rol activo de los centros de intermediación laboral instalados en los centros de formación y el desarrollo de competencia blandas de empleabilidad en los estudiantes. 2) El fortalecimiento integral de los servicios educativos, que incluyó mejoras curriculares para una mayor pertinencia de las carreras, con participación de actores productivos y empleadores, la adquisición de nuevo equipamiento, la formación/ actualización de docentes, la digitalización, así como la inclusión de contenidos de género. 3) El fortalecimiento del Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias (SPCC) para lograr un mayor

La COSUDE finaliza su cooperación bilateral en Bolivia en 2024 y, por ello, se ha propuesto difundir las experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en los cinco proyectos principales de Desarrollo Económico.

acceso de la población adulta a la certificación de competencias. 4) El fortalecimiento del diálogo educativo a nivel nacional y local, que permitió, entre otros, el incremento de recursos de contraparte de los gobiernos sub nacionales y el diálogo sobre la sostenibilidad.

Suiza priorizó la educación técnica como una de sus mayores contribuciones a Bolivia en su Programa de Salida 2022 - 2024, debido a que este sector ha demostrado ser un motor fundamental para el desarrollo económico y es un sello de la calidad de la producción y los servicios en ese país. Es por este compromiso demostrado por más de 15 años, que el Ministerio de Educación de Bolivia destacó al proyecto como un aporte altamente relevante para la educación técnica en el territorio nacional.

El proyecto desarrolló un sistema de monitoreo sólido, que permitió realizar seguimiento detallado a la mejora de los centros, la formación de docentes y el nivel de egreso de los estudiantes, incluyendo en los últimos años la trazabilidad del post egreso. Esta información fue clave para desarrollar estudios que demostraron los impactos y efectos a lo largo de la implementación.

PROMYPE - PROBOLIVIA

El proyecto PROMYPE Fase 2 (2020-2023) dio continuidad a una intervención iniciada el año 2015, con financiamiento de Dinamarca y Suiza, destinada a proveer servicios integrales de apoyo a las micro y pequeñas empresas (MYPE). Desde su concepción el proyecto PROMYPE, anteriormente denominado JIWASA, buscó fortalecer las capacidades del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), a través de la entidad desconcentrada PROBOLIVIA, para atender las necesidades de las MYPE urbanas.

El diseño del proyecto se sustentó en un amplio diagnóstico sobre la situación de las MYPE productivas/industriales en el país e identificó las principales limitaciones para ser más productivas. Posteriormente, se priorizaron cinco complejos productivos, los de cuero, madera, metal-mecánica, alimentos y textiles, en áreas urbanas de cinco departamentos. Durante la Fase 2, con los recursos de Suiza, se amplió la cobertura a seis departamentos y se dio especial énfasis a consolidar la intervención en sus tres componentes. El Componente 1 se orientó a incentivar la concertación púbica-pública entre el nivel nacional, los gobiernos locales y universidades públicas, destacando la experiencia de los fondos concursables para desarrollar proyectos a favor de las MYPE en los seis departamentos de intervención. El Componente 2, fortaleció las capacidades de PROBOLIVIA para atender las necesidades productivas de las MYPE, proveyendo asistencia técnica especializada, capacitación, equipamiento, así como asesoramiento en producción más limpia y priorizando la atención a mujeres. El Componente 3 estuvo destinado a introducir mejoras estratégicas, entre ellas, un mayor acceso a canales de comercialización, mediante la plataforma Feria Digital.

El proyecto contó en su mayor parte con recursos de donación de Suiza y pequeñas contribuciones, entre ellas la del MDPyEP, los gobiernos locales y los propios microempresarios. Se buscó generar evidencias demostrativas sobre sus efectos en la producción, el empleo y los ingresos en el sector MYPE para un futuro escalamiento. Por ello, el proyecto PROMYPE fue uno de las pocas experiencias nacionales que se inició con el levantamiento de una línea de base de amplia cobertura y continuó realizando estudios para medir impactos y efectos en la población beneficiaria.

Mercados Inclusivos (MI)

El proyecto Mercados Inclusivos (2018-2023) y su antecesor, Mercados Rurales (2014-2017), se implementaron bajo el enfoque de Desarrollo Sistémico de Mercados (DSM), que incentivó a los actores integrantes de la producción rural para que interactúen en relaciones de servicios y de negocios con beneficios mutuos, de tal manera que promuevan la sostenibilidad.

En un inicio, el proyecto identificó los cuellos de botella y causas adyacentes que impedían que los mercados funcionen adecuadamente; este ejercicio llevó a diseñar acciones concretas para mejorar, entre otros aspectos, la provisión de material vegetal de alta calidad, la matriz de provisión de insumos agropecuarios y sistemas de pago más oportunos. El proyecto acompañó la política pública actuando en complejos productivos estratégicamente priorizados por su potencial productivo, inclusión de áreas de mayor pobreza, participación de mujeres en las cadenas de valor, entre otros. Los rubros priorizados fueron el de tubérculos y granos andinos, frutales, hortalizas, leguminosas y el sector lechero. Con el paso del tiempo, el proyecto amplió su cobertura a las tierras bajas del

El proyecto Seguros Inclusivos trabajó en dos direcciones: los seguros inclusivos propiamente dichos, dirigidos principalmente a las personas, y los seguros agrícolas orientados la transferencia de riesgos de la producción agrícola.

oriente y norte del país, asumiendo una filosofía de trabajo de promoción de la agroecología y la producción sostenible.

El proyecto Mercados Inclusivos contribuyó a la expansión de diferentes mercados, tales como los mercados de productos, de insumos y tecnología, y financieros, acompañando la mejora de la normativa y alineamiento con las políticas públicas. Se puso especial énfasis en las acciones orientadas a posicionar la participación, empoderamiento económico y decisión de las mujeres en los sistemas de mercados.

La intervención tuvo la particularidad de implementar un sistema de medición de resultado bajo el estándar de la (CDDE) Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial. Esto permitió contar con un sistema de monitoreo robusto, siendo un referente temático en el marco de la cartera suiza en Desarrollo Económico.

Seguros Inclusivos (SI)

El proyecto Seguros Inclusivos (2016-2022) se implementó sobre la base de los aprendizajes de su antecesor, Microseguros Agrícolas (2012-2015). El proyecto adecuó el enfoque sistémico al mundo de seguros; promoviendo que los actores del sistema interactúen para establecer un mercado de seguros. Entre estos actores se pueden mencionar: las empresas aseguradoras, reaseguradoras, entidades financieras y canales de comercialización, entidades aglutinantes (gremios, asociaciones) y entidades públicas de regulación, como la Autoridad de Pensiones y Seguros y el Instituto de Seguro Agrario,

El proyecto aportó a la innovación, pues a diferencia del sistema financiero (e incluso microfinanciero), el mercado y los productos de seguros para personas con menores ingresos y mayor vulnerabilidad prácticamente no tenían desarrollo en el país. El proyecto trabajó en dos direcciones, los seguros inclusivos propiamente dichos, dirigidos principalmente a las personas, y los seguros agrícolas orientados la transferencia de riesgos de la producción agrícola. De manera transversal se implementaron acciones de educación y sensibilización financiera adecuadas a la actividad de los seguros.

Los aportes estratégicos más relevantes del proyecto fueron: a) el análisis, la elaboración y posterior entrada en vigencia de una normativa específica de seguros inclusivos por parte del ente regulador; y b) la investigación y desarrollo para la implementación de seguros agrícolas paramétricos. Esto permitió identificar requerimientos claves en temas de información agroclimática y de producción para el funcionamiento de un sistema de seguros agrícolas.

El proyecto si bien basó su métrica en la concreción de pólizas de seguros inclusivos (personas aseguradas) y de seguros agrícolas (hectáreas aseguradas), planteó desafíos en la medición de los beneficios de contar con los seguros: por ejemplo, la contabilización de los riesgos transferidos por el uso de un sistema de seguros, o la reposición efectiva de los medios de vida (humanos y físicos) que resultan de contar con sistemas de seguros.

Capital Semilla (CS)

El proyecto Capital Semilla (2015-2022) se creó con la finalidad de otorgar recursos financieros a los emprendedores que tenían buenas ideas de proyectos, reflejados en un plan de negocios, sin embargo contaban con una empresa o microempresa en pleno funcionamiento. El diseñado del producto Capital Semilla implicó la participación de una instancia de asistencia técnica, o capacitación, adicionalmente a la otorgación de recursos de préstamo. Posteriormente, este concepto dio origen a los servicios de mentoraje e incubación. El proyecto centró la atención en innovadores tecnológicos, mujeres emprendedoras y productores agroecológicos.

Este proyecto tuvo un rol pionero al desarrollar la tecnología financiera específica que requería el ente regulador, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para autorizar la disponibilidad de un producto similar en el sistema financiero. Es así que posteriormente el Estado instruyó la constitución de un Fondo Capital Semilla en el Banco de Desarrollo Productivo (BDP), en aplicación de la Ley 393 sobre Servicios Financieros, alimentado por el 6% de las utilidades de las entidades del sistema financiero en la gestión 2018.

Como parte de la cartera del ámbito Desarrollo Económico de COSUDE, el proyecto implementó medidas de medición de efectos e impactos en los clientes beneficiarios usuarios. Este ejercicio se aplicó utilizando los sistemas estándar de información que las entidades financieras utilizaban, identificando áreas de mejora en el rigor de la medición, por ejemplo, la necesidad de ampliación y contabilización de los campos de control de la producción, la evolución de la productividad, la adecuación de los sistemas de seguimiento de la cartera de los bancos a variables de tipo económico (no solo financieros). De manera posterior al proyecto, BDP con apoyo del Programa de Naciones Unidad para el Desarrollo (PNUD), implementó sistemas de seguimiento que apoyan a la medición del impacto, teniendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible como campo de referencia.

Parte I

Contribuciones del ámbito de desarrollo económico a la mejora de empleos e ingresos

RESULTADOS DEL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO 2018 - 2023

Características del contexto

Población y territorio

- Incremento de la población urbana a 71% y reducción de la población rural a 29%. La relación se ha invertido lo que obliga a implementar estrategias de desarrollo económico diferentes.
- Deterioro en los indicadores de efecto de la crisis climática, principalmente reflejado en cambios en temperatura y precipitación.

Crisis Sanitaria COVID - 19

- Se hizo evidente la importancia de los sistemas alimentarios. Se implementaron circuitos cortos de mercados.
- Adopción de soluciones digitales y el uso de las TIC para la provisión de servicios educativos, financieros y no financieros.
- Los pequeños negocios y los agricultores adoptaron estrategias de resiliencia para hacer frente a la crisis.
- Ajustes en la planificación y priorización de presupuestos públicos y de la cooperación internacional para atender los efectos de la pandemia.

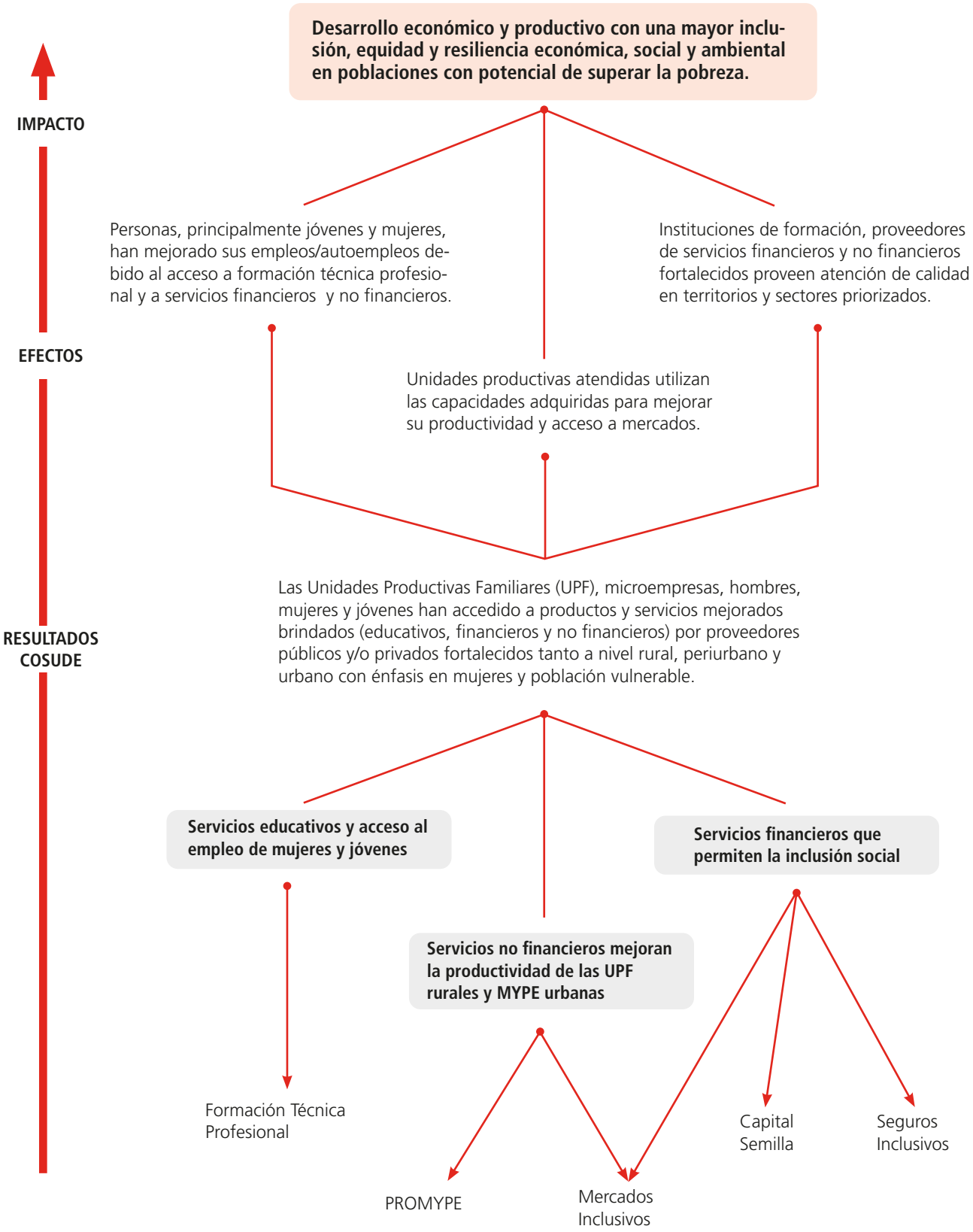
Economía

- Crecimiento económico de Bolivia de 3,48% (INE, 2022).
- En el 2019 pobreza moderada fue 37,2%. Durante la pandemia se incrementó a 39% y post pandemia retrocedió a 36%.
- Persiste la informalidad laboral (80%), con mayor desigualdad en el acceso al empleo formal de las mujeres.
- Disminución de las divisas debido a balanza comercial negativa. La tasa de cambio fija favorece al contrabando, en detrimento de la producción interna y los ingresos estatales.
- Se impulsaron políticas de reactivación con créditos para la sustitución de importaciones que alcanzaron Bs. 1.132 millones (Fideicomiso SI Bolivia).

Política e institucionalidad

- Mayor polarización en el país que profundizó las divisiones sociales y políticas que han generado enfrentamientos y conflictos.
- Cambio en la gestión pública a nivel nacional y subnacional.
- Inestabilidad en la función pública en las entidades estatales socias.

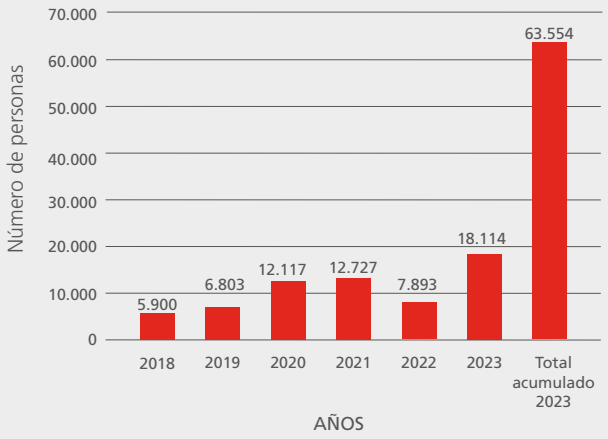
Teoría de cambio



Cobertura acumulada en el período 2018 - 2023[1]

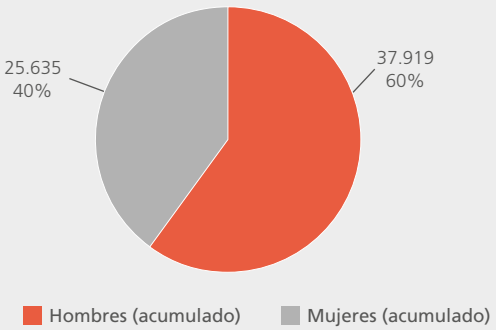
63.554 Personas que mantuvieron o accedieron a un empleo mejor remunerado o autoempleo.

Alcance anual 2018-2023.



De acuerdo a la meta incremental propuesta por COSUDE, a 2023 (59.929 personas) el alcance logrado en el indicador es de **106%** de la meta.

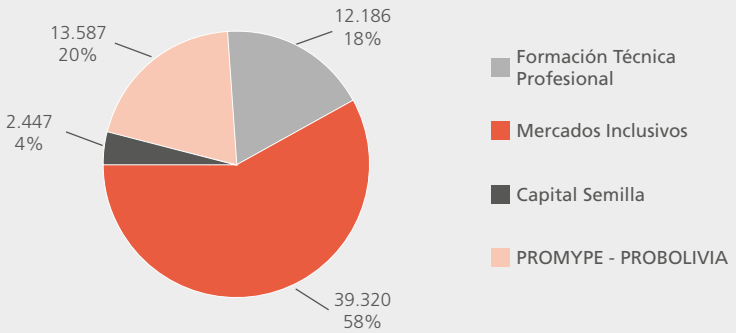
Porcentaje de hombres y mujeres del total acumulado.



Se sobrepasó la meta del porcentaje de mujeres del total de personas que accedieron a un empleo mejor remunerado o autoempleo en **12%.**

Proyección del 2021 a 2023 = 22.824 mujeres

Contribución de los proyectos al total acumulado de personas que han mejorado su empleo.

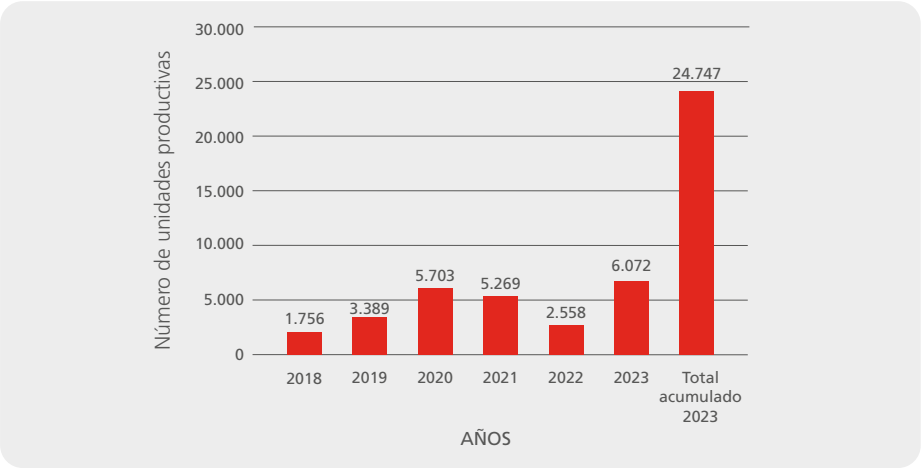


1 Fuentes:

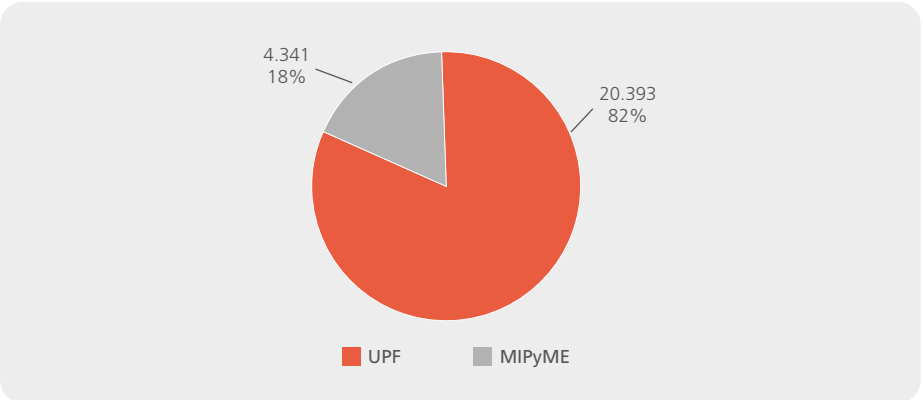
- Estrategia de Salida 2021-2024
- Reporte indicadores a septiembre 2023

24.747 Unidades productivas familiares (UPF y MYPES) que incrementaron sus ingresos.

UPF que han incrementado sus ingresos.



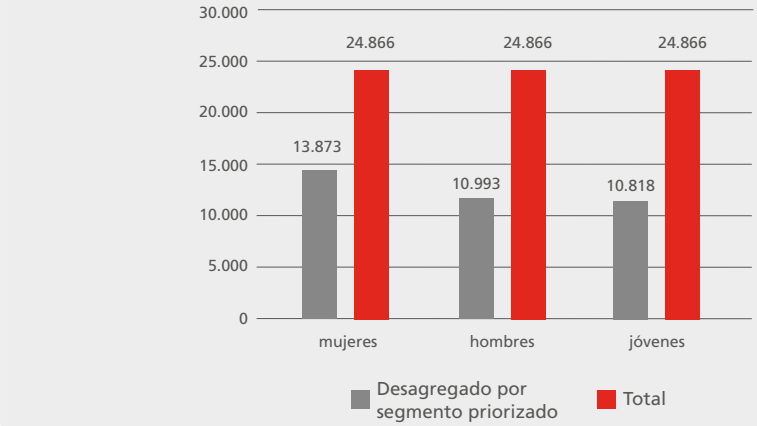
Proporción de UPF y MYPES que incrementaron ingresos.



Acceso a formación técnica profesional

26.236 Personas recibieron capacitación y obtuvieron acceso a mejores competencias.

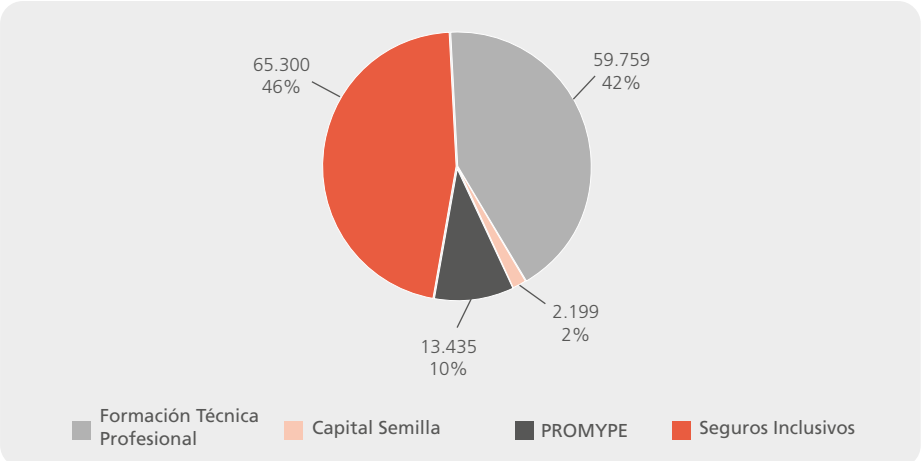
Hombres, mujeres y jóvenes que obtuvieron acceso a mejores competencias profesionales.



Acceso a servicios financieros y no financieros

140.693 Personas que acceden y usan los servicios financieros y no financieros formales.

Porcentaje de contribución de los proyectos al número total de personas que acceden a servicios financieros y no financieros.



PROYECTOS	ACTORES	GRUPO META Y ALCANCE	PRINCIPALES RESULTADOS
FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL Objetivo: Mejorar el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, a través de la formación técnica, tecnología y capacitación.	• Contrapartes COSUDE: Ministerio de Educación, Consorcio SWISSCONTACT - FAUTAPO, GIZ, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), Fundación Banco Mercantil Santa Cruz, CEMSE, Nestlé. • Socios del consorcio: CEMSE-CEE, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – GAMLP, Fundación INFOCAL, Solidar Suiza.	• Estudiantes de Institutos Técnicos Tecnológicos (ITT) y Centros de Educación Alternativa y Especial (CEA). • Personas, con experiencia laboral o formación previa que desean especializarse. • Trabajadores que acceden a la certificación por competencias, bajo el apoyo del Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias (SPCC) del Ministerio de Educación (ME).	**26.236** **EGRESADOS** DE FORMACIÓN TÉCNICA **36%** DE LOS EGRESADOS ACCEDIERON A UN **EMPLEO** MEJOR REMUNERADO
MERCADOS INCLUSIVOS Objetivo: Mejorar el acceso a oportunidades y desarrollo de capacidades de las actividades agropecuarias en el ámbito rural.	• Implementadores: Swisscontact y PROFIN. • Cofacilitadores: PROINPA, RIMISP, PLAGBOL. • Socios público: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) y Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), Gobiernos Autónomos Departamentales y locales. • Otras instituciones estatales de nivel nacional. • Proveedores de servicios o productos públicos y privados.	• Hombres y mujeres que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias u otras (con énfasis en mujeres y jóvenes) en familias productoras, particularmente vulnerables a los efectos del cambio climático y a la inseguridad alimentaria.	**19.818** UPF QUE HAN INCREMENTADO SUS **INGRESOS** **39.320** PERSONAS QUE MANTUVIERON O ACCEDIERON A UN **EMPLEO** MEJOR REMUNERADO O AUTOEMPLEO

PROYECTOS	ACTORES	GRUPO META Y ALCANCE	PRINCIPALES RESULTADOS
PROMyPE Objetivo: Mejorar la calidad productiva y comercial de las micro y pequeñas (MyPE) de transformación.	• Implementador: PROBOLIVIA - MDPyEP. • Socios públicos: Viceministerio de la Micro, Pequeña Empresa y Artesanía, Ministerio de Educación y otros. • Otros socios: Academia, sociedad civil y sector privado.	• Micro y pequeñas empresas de transformación individuales y asociadas en áreas urbanas.	**24%** DE INCREMENTO EN LA **PRODUCTIVIDAD** **4.341** MYPE HAN INCREMENTADO SUS **INGRESOS NETOS EN 6,4%**
SEGUROS INCLUSIVOS Objetivo: Desarrollar e introducir exitosamente en el mercado, innovaciones en seguros inclusivos adecuados, a la población de ingresos limitados.	• Implementador: PROFIN. • Socios públicos: Autoridad de Pensiones y Seguros (APS), Instituto Nacional del Seguro Agrario (INSA). • Socios privados: Asociación Boliviana de aseguradoras (ABA), Asociación Boliviana de corredores de seguros (ABOCOSER), Microinsurance Network. • Otros socios: Solidar Suiza, ANAPO.	• Población con ingresos limitados. • Sector informal. • Pequeños y medianos productores. • Sector agropecuario.	**65.300** PERSONAS QUE ACCEDIERON A **SERVICIOS DE SEGURO**
CAPITAL SEMILLA Objetivo: Desarrollar e implementar productos financieros articulados a servicios no financieros para fomentar el emprendedurismo.	• Implementador: BDP. • Socios privados, públicos y sociedad civil: 18 Entidades de Asistencia Técnica y Capacitación. y entidades estatales (principalmente GAM). • Asociaciones de productores (12).	• Mujeres que lideran UPF de pequeña escala. • UPF (emprendimientos). • MYPE articuladas a unidades productivas familiares. • Asociaciones de productores para desarrollar "Fondos Asociativos".	**1.788** PERSONAS QUE MANTUVIERON O ACCEDIERON A UN **EMPLEO** MEJOR REMUNERADO O AUTOEMPLEO **525** UPF QUE HAN INCREMENTADO SUS **INGRESOS**

Buenas prácticas del ámbito de desarrollo económico

Enfoques, metodologías y herramientas sistémicas

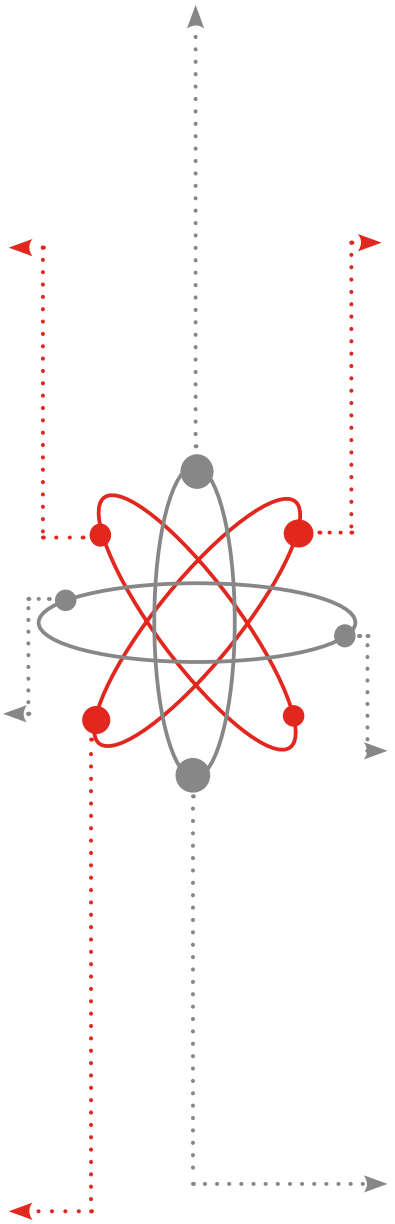
La implementación adecuada de estos elementos son la columna vertebral de las buenas prácticas de los proyectos, donde el enfoque sistémico prevalece.

Alianzas estratégicas con actores públicos y privados

Han permitido aprovechar recursos, conocimientos y capacidades del sistema de actores. Brindaron legitimidad a los proyectos, facilitaron el acceso a redes más amplias y la amplificación del alcance.

Cultura de medición

COSUDE ha invertido en recursos humanos y económicos para que los proyectos cuenten con sistemas de medición de resultados, efectos e impactos, que permitan la oportuna toma de decisiones, la debida rendición de cuentas y la posibilidad de escalamiento y réplica.



Análisis profundo de contexto y actores

Entender las dinámicas locales, estructuras políticas, económicas y sociales, y las necesidades específicas de los actores involucrados ha permitido diseñar proyectos que sean pertinentes y sostenibles. Este análisis ayuda a identificar posibles desafíos y oportunidades.

Abordaje de temas transversales

La inclusión de los enfoques de género, generacional y de gobernanza ha permitido que los resultados mantengan una coherencia inclusiva, equitativa y medio ambiental.

Alineamiento a políticas públicas

Adecuada lectura de políticas públicas y alineamiento: El accionar va enmarcado en políticas multinivel (nacional, departamental, local) que contribuyen a potenciar el alcance del impacto e identificar oportunidades de incidencia en normativa para promover el desarrollo económico.

Implementación de la Gestión de Conocimiento (GCO)

En general, los proyectos del ámbito han invertido en la identificación de buenas prácticas y de lecciones aprendidas, a partir de reflexiones internas/externas, así como en poner estos aprendizajes a disposición del sistema de actores. Estos procesos se han incorporado de forma efectiva en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos.

La cultura de medición como buena práctica del ámbito de desarrollo económico[2]

La cultura de medición se refiere al ejercicio de medir el desempeño de las iniciativas (programas y proyectos) durante el ciclo del proyecto, mediante distintas herramientas: diseñar la planificación con objetivos SMART[3]; definir la línea de base en función a los indicadores establecidos; realizar el seguimiento y monitoreo al cumplimiento en función a las metas definidas; así como realizar las evaluaciones con base a criterios de estándares internacionales (p.e. Estándar de Monitoreo y Medición de Resultados del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial -CDDE).

En función al alcance, magnitud y complejidad de los proyectos, se define los instrumentos y los recursos económicos para su implementación. Los sistemas de medición actuales, incorporan procesos de GCO, para identificar, capitalizar y difundir aprendizajes.

La importancia de la cultura de medición se evidencia en los mecanismos de rendición de cuentas y toma de decisiones oportunas y pertinentes.

COSUDE promueve la cultura de medición en todos los proyectos como práctica que permite la replicabilidad y escalabilidad de estas experiencias con entidades públicas y/o privadas que se desempeñan en el ámbito de desarrollo económico para mejorar los empleos e ingresos.

Condiciones habilitantes para el Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados

- Presupuesto asignado para todos los procesos del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados.
- Desarrollo de capacidades y habilidades blandas (metodologías, enfoques, herramientas).
- Desarrollo de capacidades y habilidades duras (software).
- Alianzas y la voluntad política para su implementación.

2 Vale la pena destacar que la crisis de la COVID-19 coincidió con la implementación de los proyectos sujetos del presente análisis, lo cual provocó una alteración en la consecución normal del ciclo de los proyectos, debiendo en la mayoría de los casos, retroceder de la implementación hacia el diseño para reinventar opciones y estrategias que se adecuen a la coyuntura y cambios en el contexto provocados por la emergencia sanitaria, sin perder de vista sus propuestas y objetivos de contribución.

3 SMART, por su sigla en inglés: Specific (específico) · Mensurable (medible) · Achievable (alcanzable) · Relevant (relevante) · Timely (temporal).

	EVALUACIÓN EX - ANTE	LÍNEA BASE	EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO	EVALUACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN COSTO – BENEFICIO	EVALUACIÓN IMPACTO
	• Estudio de Factibilidad del Proyecto. • "Inception face".	• Situación inicial. • Definición de indicadores del Proyecto.	• Estudio para analizar o evaluar el avance a la mitad del proyecto. • Principalmente a nivel de resultados - EVIDENCIAS.	• Usando la metodología "Beneficiary Assessment", que permite un análisis basado en las percepciones, opiniones y experiencias para comprender lo que no es cuantificable.	• Estudio para analizar la inversion del Proyecto respecto a resultados – efectos e impactos.	• Estudio a la conclusión del proyecto para analizar la implementación a nivel de resultados – efectos e impactos. • Evidencias sobre los logros y la mejora en el desempeño del grupo meta.
FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL		☑	☑	☑	☑	☑
MERCADOS INCLUSIVOS	☑	☑	☑	☑	☑	☑
PROMYPE	☑	☑	☑	☑	☑	☑
SEGUROS INCLUSIVOS	☑		☑			
CAPITAL SEMILLA		☑	☑		☑	

Parte II

Contribuciones de los proyectos a la mejora de empleos e ingresos

FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

Contexto

Persistencia de la pobreza moderada

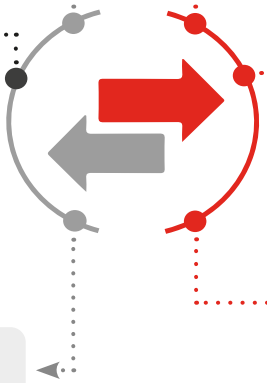
Impide que las familias prioricen la educación y la formación.

Crisis Sanitaria COVID-19

El cierre de los centros educativos generó la necesidad de innovar en la educación a distancia. La población tenía poco o ningún acceso a educación virtual. Los hogares no contaban con equipos ni conexión a internet. Los centros de formación no contaban con plataformas de enseñanza.

Bajo nivel de conocimientos y capacidades

Impide acceder a mejores empleos y mejores ingresos.



Oferta de formación y educación desvinculada del mercado laboral

No se orienta la oferta de formación a la demanda del mercado de trabajo que requieren las empresas públicas y privadas.

Oferta de formación y educación poco inclusiva

Carreras concebidas solo para hombres o para mujeres.
En general no se consideran a las personas con capacidades diferentes.

Situación de jóvenes y mujeres

El 2023 el gobierno apuesta al bono demográfico y promulga el DS 4887 que establece el Año de la Juventud al Bicentenario.

Objetivo, componentes, enfoques y acciones principales

Objetivo: Contribuir a una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y la capacitación.

Componente 1
Vinculación trabajo y formación

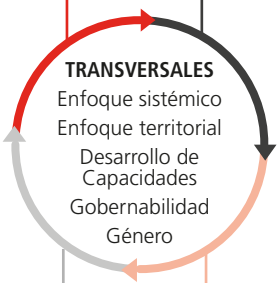
Acciones orientadas a mejorar el acceso a prácticas laborales y las oportunidades laborales de egresados/as, a través de:

- Consolidar en los CEA e ITT los servicios de intermediación laboral.
- Canalizar servicios no financieros: articulación a incubadoras, contenidos en temas de emprendedurismo.

Componente 2
Fortalecimiento de centros de formación técnica

Acciones para reforzar la capacitación y actualización docente, réplica de buenas prácticas; equipamiento y adecuación de infraestructura:

- Planes integrales para la sostenibilidad de los CEA y de ITT.
- Análisis de las demandas del mercado laboral.



Componente 3
Certificación de competencias para el desarrollo productivo

Acciones para fortalecer los servicios de certificación de competencias laborales y la transición e institucionalidad del SPCC:

- Adecuación a la reglamentación e institucionalidad pública.
- Fortalecer al sector público.

Componente 4
Gestión de conocimiento para la transferencia y sostenibilidad

Acciones para fortalecer el análisis interno; la sistematización de experiencias y; el intercambio con otros actores para la réplica y sostenibilidad:

- Al interior del programa, potenciamiento de la unidad de Gestión de Conocimiento.
- Fortalecimiento de las relaciones y alianzas institucionales público-privadas.

Alcances

COBERTURA

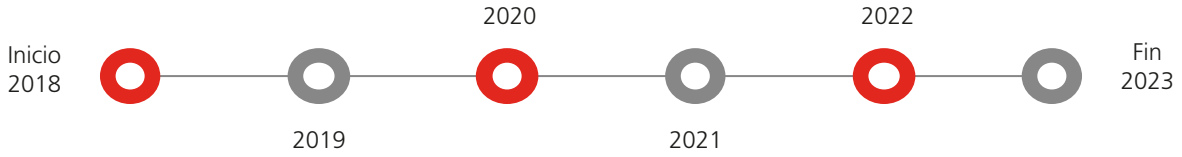
- 9 Departamentos.
- 42 municipios.
- 76 centros (72 públicos y 4 privados).
- 142 carreras técnicas.
- 30% áreas rurales.
- En tres pisos ecológicos.

GRUPO META

- Estudiantes con prioridad de jóvenes y mujeres entre 18 y 24 años, que han optado por una carrera técnica.
- Personas, particularmente mujeres, con experiencia laboral o formación previa que desean especializarse, actualizarse o capacitarse.
- Trabajadores que acceden a la certificación por competencias.

ACTORES

- Contrapartes COSUDE: Ministerio de Educación, Consorcio SWISS-CONTACT - FAUTAPO, GIZ, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), Fundación Banco Mercantil Santa Cruz, CEMSE, Nestlé.
- Socios del consorcio: CEMSE-CEE, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – GAMLP, Fundación INFOCAL, Solidar Suiza.



USD 21,5 Millones

Monto total del proyecto financiado por COSUDE.

Resultados, efectos e impactos logrados

EMPLEO

8.000
Egresados mejoran la calidad de empleo o autoempleo

36% del total de los egresados (26.000)

El proyecto contribuyó a que 36% de las personas que no tenían empleo o autoempleo antes de la formación o capacitación obtenga un empleo/autoempleo remunerado.

El proyecto a través del SPCC ha certificado 12.644 personas con 97% de su meta.

INGRESO

9.800
incrementan sus ingresos luego del proceso de formación

36,8% del total de los egresados (26.000)

De Bs. 1.910 obtenidos por persona, Bs. 697 son atribuibles por formación mejorada.

8.500
Mujeres egresadas lograron mayor autonomía en la economía y finanzas del hogar

32,6% del total de los egresados (26.000)

ACCESO

51.000
Jóvenes y adultos accedieron a formación técnica profesional

72
Instituciones fortalecida

- 40 ITT
- 32 CEA

9.033
Estudiantes de último semestre de ITT con acceso a prácticas laborales

RELACIÓN COSTO - BENEFICIO

1

Valor actual neto (VAN) = 31,7
Tasa interna de retorno (TIR) = 0,19
Retorno sobre la inversión (ROI) = 1,38

Por una unidad monetaria invertida, se obtiene una unidad equivalente en términos de beneficio y 0,25 adicionales. La tasa interna de retorno (TIR) muestra una rentabilidad del 19%.

Lecciones aprendidas

- La planificación e implementación del proyecto bajo principios de armonización y alineación a la política pública, facilita el logro de resultados y objetivos trazados. Esto se refleja a través de la efectiva articulación con diversidad de actores públicos (no solo de educación) y privados (especialmente empresariales) y hace que la formación técnica sea pertinente y de calidad y además permite la diversificación de fuentes de financiamiento para su desarrollo y sostenibilidad.
- La integralidad de la intervención (innovación curricular, gestión de centros, capacitación docente, articulación de actores educativos y productivos, entre otros), centrada en necesidades específicas de los centros, posibilita un apoyo flexible y aplicable a diferentes contextos. Esto se fortalece con la rendición de cuentas, de forma oportuna y transparente, genera confianza en los actores involucrados en el proyecto.
- Las diferentes modalidades de formación en espacios reales de trabajo y producción son claves para una formación coherente con las necesidades del entorno productivo y laboral. No obstante, esto demanda elevados costos y, por tanto, requiere corresponsabilidad pública/privada en la gestión y financiamiento para asegurar la sostenibilidad.
- La sostenibilidad y el reconocimiento nacional del servicio de certificación de competencias requiere de su articulación con diversos ministerios y organizaciones productivas.
- La incorporación de gestión de conocimientos, junto a un buen sistema de monitoreo, permite la toma de decisiones oportunas y afianzar el enfoque sistémico.

Buena Práctica 1

Plan de mejora para el fortalecimiento de centros técnicos

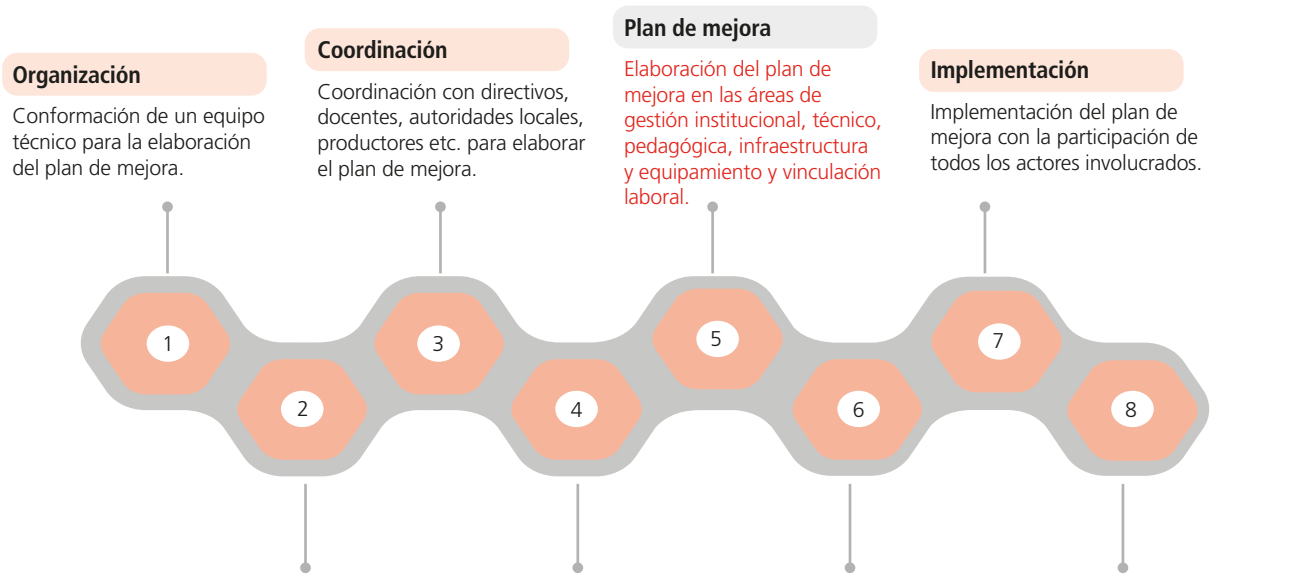
DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

- Tradicionalemente la oferta de formación técnica profesional no estaba desvinculada del sector productivo y empresarial y no tenía actualización en las áreas: pedagógica, de gestión, infraestructura, equipamiento y vinculación laboral.
- Como respuesta, se genera un instrumento orientado para operativizar el Modelo de Educación Sociocomunitario Productivo. Es una herramienta de gestión institucional dirigida a la mejora de la calidad de la oferta técnica a través de cuatro áreas: gestión institucional, técnico pedagógica, pedagógica-curricular, infraestructura-equipamiento, vinculación laboral y emprendimiento.
- Fue posible por la coordinación con autoridades locales y departamentales, diálogo participativo e interactivo entre el cuerpo docente y directivo de cada centro de formación técnica y el involucramiento del sector laboral/empresarial de cada región.

ENFOQUE DE GÉNERO

- La promoción de la autonomía económica de las mujeres, garantiza la permanencia al acceso y conclusión de estudios de mujeres. El enfoque de género se ha integrado como aspecto transversal en el curriculum en formación de docentes, promoción de mujeres en carreras tradicionalmente masculinas y el servicio de cuidado para padres y madres jóvenes.

Ruta de diseño e implementación de los planes de mejora:



1 Organización
Conformación de un equipo técnico para la elaboración del plan de mejora.

2 Diagnóstico
Diagnóstico del centro de formación técnica y del contexto productivo.

3 Coordinación
Coordinación con directivos, docentes, autoridades locales, productores etc. para elaborar el plan de mejora.

4 Priorización
De metas y necesidades a alcanzar en el CEA o ITT en función al diagnóstico.

5 Plan de mejora
Elaboración del plan de mejora en las áreas de gestión institucional, técnico, pedagógica, infraestructura y equipamiento y vinculación laboral.

6 Presupuesto
Elaboración de presupuesto e identificación de fuentes de financiamiento.

7 Implementación
Implementación del plan de mejora con la participación de todos los actores involucrados.

8 Monitoreo y evaluación
Reuniones semanales, mensuales y semestrales entre las autoridades y equipos de docentes. Reunión de cierre e informe final.

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- ***Liderazgo de los centros e institutos de formación técnica.*** Los centros e institutos de formación técnica tienen capacidad de aportar con conocimiento desde su cuerpo directivo y docentes; ellos están en la capacidad de brindar asistencia técnica a otros actores, y posesionarse como actores del desarrollo en su entorno geográfico, económico y social.
- ***Currículos flexibles.*** El mundo del trabajo requiere mayor agilidad en las actualizaciones de los currículos base de las especialidades porque la tecnología tiene mayor velocidad de innovación en las áreas técnicas. Por tanto, las actualizaciones constantes y oportunas podrían reflejarse en el currículo nacional como producto de las interacciones con el mundo del trabajo.
- ***Desafíos para la sostenibilidad de las mejoras.*** Se precisa voluntad política y financiamiento para la adquisición y renovación de equipamiento y dotación de herramientas y máquinas a centros e institutos, en consonancia al actual desarrollo tecnológico.

Buena Práctica 2

Mecanismos de intermediación laboral y autoempleo en la formación técnica profesional

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

- Una gran debilidad encontrada en el sistema de formación técnica estaba relacionado con la desvinculación de los centros de formación con el mundo laboral y empresarial.
- Con esta buena práctica, la idea es que los formados puedan encontrar/mantener empleo con apoyo de las empresas. La buena práctica considera tres productos:
  1. Servicios de intermediación laboral provistos en coordinación con el sector productivo y empresarial con énfasis en jóvenes y mujeres.
  2. Servicios no financieros articulados a centros de formación para potenciar emprendimientos/autoempleos articulados al sector productivo.
  3. Sector empresarial coordina y articula con los centros de formación técnica para el desarrollo de procesos de formación, capacitación, práctica e inserción.
- Participaron activamente:
  - Socios implementadores.
  - Centros de educación y formación técnica.
  - Sector empresarial público y privado.

ENFOQUE DE GÉNERO

- Se incorporó la premisa que "las carreras no tienen género". Se trabajó en la sensibilización en empresas y centros educativos y de formación técnica.

Sistemas de apoyo a la intermediación:

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Se ha contribuido a la formación integral de las/los estudiantes, preparándolos para su acceso al empleo o para el autoempleo.
- Se gestaron vínculos para promover acciones conjuntas entre las instituciones de formación con sectores empresariales y productivos, posibilitando la renovación y apertura de convenios y relaciones sostenibles en el tiempo, para promover las prácticas laborales y la inserción laboral. El funcionamiento de los mecanismos de inserción laboral y pasantías en los centros de formación resulta más efectivo en las áreas urbanas y de la disponibilidad de personal dedicado exclusivamente a estas acciones.
- El vínculo con las empresas va más allá de generar una oferta pertinente. La experiencia demuestra que las empresas públicas y privadas pueden ser socios y aliados muy importantes para impulsar la formación técnica para que ésta sea pertinente y relevante. Los aprendizajes vivenciales desembocan en prácticas renovadoras, con incidencia en actualizaciones curriculares.
- Se han generado modelos de gestión para el funcionamiento de los mecanismos de intermediación laboral, empleabilidad y autoempleo. Sin embargo, necesitan un periodo de consolidación y adaptación, se requiere el compromiso de los centros de formación técnica a través del involucramiento de sus directores y docentes para dar continuidad y consolidar los mecanismos. Los emprendimientos aún tienen barreras vinculadas al financiamiento y mentoreo desde la elaboración de la idea de negocio hasta su puesta en marcha (pre-incubación, incubación y aceleración).

Buena Práctica 3

Formación técnica, un espacio de igualdad de oportunidades

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

☑ Un factor de contexto desfavorable para las mujeres es la existencia de carreras tradicionalmente masculinas. Docentes y estudiantes suelen asumir actitudes machistas cuando se incorporan estudiantes mujeres.

☑ La buena práctica consiste en:

- La capacitación de docentes, a través de procesos de transferencia metodológica y la introducción de nuevos enfoques y teorías de género.
- La prevención de la violencia en razón de género a través de la articulación de los centros de formación con instituciones especializadas como Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM).
- El empoderamiento económico de las mujeres a través de estrategias de inserción laboral y apoyo a emprendimientos.
- La reducción de la brecha en la matrícula a través de estrategias promocionales sensibles a género.
- El establecimiento de centros de cuidado para apoyar la participación de estudiantes, madres o padres.

☑ La alianza con el Ministerio de Educación, autoridades y docentes de centros de educación, organizaciones feministas, personal de los Servicios Legales Integrales Municipales (SLIM), Fundación INFOCAL, el GAM de La Paz y Solidar Suiza.

Ruta para una formación despatriarcalizada:

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- La transversalización del enfoque de igualdad de género en las ofertas de formación o capacitación se realiza mediante la sensibilización y capacitación sobre la temática a los actores educativos locales, al interior de las familias y al equipo técnico del proyecto. Así se logra la apropiación institucional y se superen los prejuicios que se ponen de manifiesto a tiempo de abordar el enfoque de igualdad de género.
- Los centros de cuidado constituyen un factor estratégico para garantizar la permanencia de las estudiantes madres en los procesos formativos y constituye un servicio complementario que reduce la deserción La incorporación de mujeres a la formación técnica y particularmente a carreras tradicionalmente masculinas, requiere la promoción de éstas desde la consideración que las profesiones no tienen sexo. Se apoya la permanencia de las mujeres en espacios formativos seguros y libres de estereotipos y brindándoles servicios complementarios de guarderías o centros de cuidado, que les permitan cumplir su rol de madres y estudiantes.
- La prevención de la violencia en razón de género debe ser una tarea sostenida que supone el compromiso de los centros de formación para garantizar el tratamiento del tema en todos los espacios posibles y requiere una permanente articulación con instancias y entidades especializadas, para crear sinergias que puedan lograr un mayor impacto en las acciones que se emprendan.

MERCADOS INCLUSIVOS

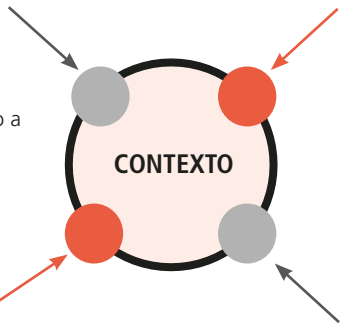
Contexto

Economía

- A partir del 2014, desaceleración económica debido a factores externos como la caída de las exportaciones.
- Esto llevó a una disminución del gasto público y una posición secundaria del sector privado en inversiones.
- Revalorización de los patrones de consumo de alimentos.
- Capacidad de adaptación del sistema financiero a la coyuntura política y económica.

Cambio climático

- Cambio climático y alta vulnerabilidad de las comunidades rurales afecta la capacidad de producción por poca disponibilidad de agua, cambios en temperatura y deterioro de suelos.
- Se abre la oportunidad de innovar a partir de la incorporación de variedades con mayor adaptación climática para reducir pérdidas.



COVID-19

- Restricciones de movilidad que dificultaron el acceso a terreno, afectó la siembra, cosecha y comercialización de productos.
- Mayor vulnerabilidad y posibilidad de recuperación de la actividad productiva en las UPF.
- Oportunidad para el desarrollo de mecanismos que dinamizaron la demanda de productos y servicios.
- Mecanismo de circuitos cortos de comercialización apoyado por el desarrollo de plataformas digitales, aportó a los proveedores de productos frescos en su resiliencia a shocks sociopolíticos y durante la cuarentena rígida y dinámica.

Político/social

- Cambio en las autoridades públicas tensión política y protestas sociales que generaron una disminución de la inversión pública en el sector agrícola, lo que habría afectado al desarrollo de las operaciones agropecuarias.

Objetivo, componentes, enfoques y acciones principales

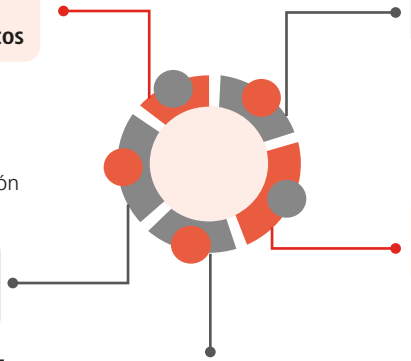
Objetivo: Mejorar las condiciones de vida de hombres y mujeres que trabajan en actividades agropecuarias en el ámbito rural, contribuyendo a reducir su situación de pobreza a través del incremento de sus ingresos, acceso a oportunidades y desarrollo de capacidades.

Componente 1
Desarrollo y acceso a mercado de productos

Desarrollo de capacidades en actores clave del sistema de mercado (productores, empresas, comercializadores y otros), para generar y/o fortalecer servicios de desarrollo de negocios y mercados articulados a los sistemas de innovación agroalimentarios.

Componente 2
Desarrollo y acceso a mercados de servicios, insumos y tecnologías

Desarrollo de capacidades en actores clave (proveedores de insumos, tecnología, servicios, industrias alimentarias y otros) del sistema de mercado, para generar y/o fortalecer mecanismos eficientes de provisión de servicios que toman en cuenta la adaptación al cambio climático.



Componente 3
Desarrollo y acceso al mercado de productos y servicios financieros

Desarrollar, mejorar y articular servicios y productos financieros en condiciones adecuadas, que permitan contribuir a resolver los principales cuellos de botella.

Componente 5
Empoderamiento de las mujeres

Se basa en el concepto de igualdad de género, referido a la igualdad de derechos, de perspectivas de vida, de oportunidades y de poder para mujeres y hombres.

Componente 4
Entorno favorable para el desarrollo económico y social

Gestión y/o fortalecimiento de iniciativas basadas en sistemas de mercado, que mejoren de forma integral las condiciones para el desempeño económico de familias rurales, y reduzcan su situación de pobreza.

Enfoques: Desarrollo de sistemas de mercado, pobreza multidimensional, empoderamiento de las mujeres, desarrollo territorial rural.

Transversales: Cambio climático y gobernabilidad (los principios aplicados son: participación, rendición de cuentas, transparencia, no discriminación y eficacia).

Alcances

COMPLEJOS PRODUCTIVOS

- Papa
- Haba
- Frutales
- Hortalizas
- Lácteos
- Quinua
- Café
- Cacao
- Frutos amazónicos

COBERTURA

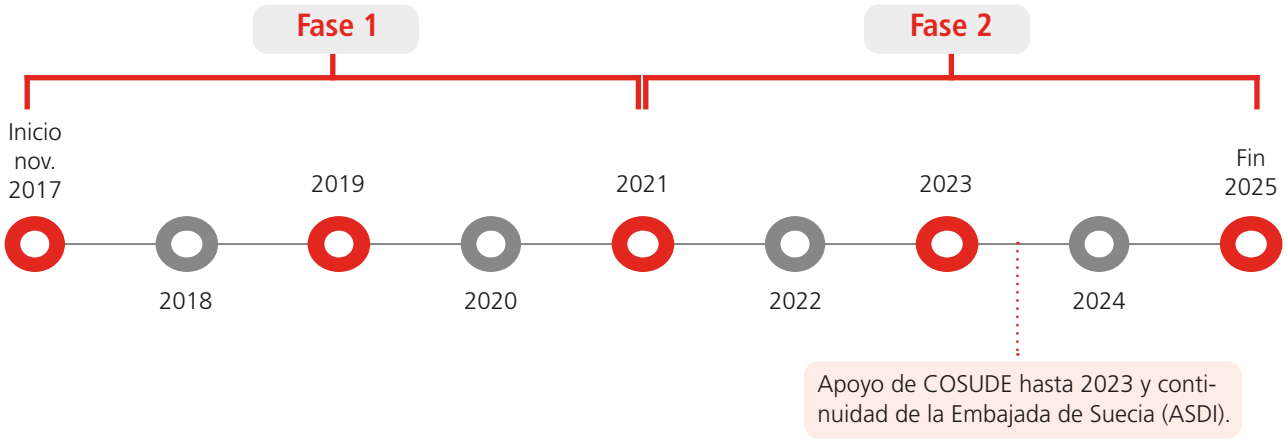
- La Paz (valles y altiplano)
- Oruro
- Potosí
- Santa Cruz

GRUPO META

- Hombres y mujeres que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias u otras (con énfasis en mujeres y jóvenes).
- Familias productoras, vulnerables a los efectos del cambio climático y a la inseguridad alimentaria.

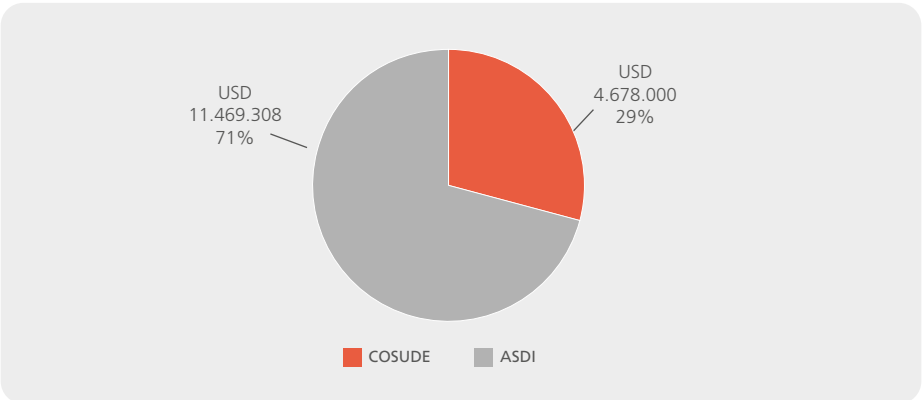
ACTORES

- **Implementadores:** Swisscontact y la Fundación PROFIN.
- **Socios cofacilitadores:** PROINPA, RIMISP y PLAGBOL.
- **Socios públicos:** Ministerios (MDRyT y MDPyEP), GAD, GAM y otras instituciones estatales de nivel nacional.
- **Otros actores:** Proveedores de servicios o productos públicos y privados.



Monto del proyecto en la Fase 2, USD 16.147.147.

Distribución porcentual del financiamiento.



COSUDE invirtió USD 10 millones en una fase anterior Proyecto Mercados Rurales (Enero 2014 a diciembre 2017).

Resultados, efectos e impactos logrados

EMPLEO

27.814
Hombres y Mujeres

Mejoraron su condiciones de empleo o autoempleo

INGRESO

13.907
UPF

Incrementaron sus ingresos netos anuales

211%
$us. 206

ACCESO

31.000
Personas

Jóvenes y adultos accedieron a servicios financieros y no financieros

51 % mujeres

Estudio de Evaluación Final Externa (2021):

- Metodología que empareja a productores del grupo de tratamiento con el grupo de control en base a variables de control (modelo PROBIT) sobre indicadores productivos (a nivel individual, hogar, vivienda y unidad productiva) - Complejos: durazno, haba, papa y quinua.
- La tendencia de incremento de ingresos netos y la sostenibilidad de los servicios facilitados por el proyecto coadyuvó significativamente en el **mejoramiento de las condiciones de trabajo.**
- **Mejoramiento en las condiciones del autoempleo** debe cumplir tres criterios: 1) mejoramiento del ingreso, 2) acceso a algún tipo de servicio o producto o mercado; 3) aplican los conocimientos del servicio en su actividad productiva, 4) perciben una mejora en su actividad productiva.

72
UPF

Con mejores estrategias para enfrentar el Cambio Climático

90
Entidades

Articuladas por el proyecto

7.810
Mujeres **empoderadas** a través del desarrollo de capacidades y mejores condiciones

APALANCAMIENTO DE FONDOS

11.323.678
USD

RELACIÓN COSTO - BENEFICIO

1,16

Costos en función a la inversión total del proyecto.

Valor Actual Neto (VAN) = 1.108.376 USD

Por una unidad monetaria invertida, se obtiene una unidad equivalente en términos de beneficio y 0,16 adicionales. Tasa social de descuento 8.40% para proyectos de corto plazo (menores a 10 años) dato a 2020.

Lecciones aprendidas

- La implementación del estándar de monitoreo y medición de resultados del CDDE[4] requiere una amplia participación y trabajo colaborativo del equipo técnico, gerencial y de monitoreo, para abordar de manera integral y con una relación causa-efecto las intervenciones y su contribución a los principales indicadores del proyecto. Esta inversión de tiempo resulta en una apropiación del enfoque y de las herramientas de medición a lo largo del ciclo del proyecto que incrementan la eficiencia del equipo y aporta al logro de los resultados.
- La articulación con una diversidad de actores y el acercamiento técnico hacia las entidades estatales ha sido determinante para su éxito. Esto se da gracias al compromiso de estas entidades dispuestas a generar una mayor incidencia, lo que demuestra la posibilidad de réplica.
- La articulación entre organizaciones que realizan investigación aplicada y organizaciones con capacidad de implementar mecanismos sostenibles para la difusión (PROINPA + Institución Pública Descentralizada de Soberanía Alimentaria + Universidades) ha mostrado tener un gran potencial en la generación de respuestas sistémicas (innovaciones) y un mejor desempeño del grupo meta en el sector del proyecto, por lo que se continuará en esa línea de trabajo.
- La necesidad de identificar y profundizar acciones para el desarrollo de capacidades de resiliencia dirigida a la población meta vulnerable, que está constantemente expuesta a shocks de mayor o menor intensidad, ha sido fundamental durante la pandemia del COVID-19 y ha sido puesta en primer plano.
- En la crisis de la pandemia del COVID-19, los circuitos cortos de comercialización y mercados móviles se han potenciado y constituido en una fuente de provisión de alimentos sanos, frescos y de producción local. Por ello, se han convertido en alternativas sostenibles de comercialización para la agricultura familiar, iniciativas que en su mayoría son impulsadas por mujeres.

4 Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (CDDE).

Buena Práctica 1
Acceso a mercados

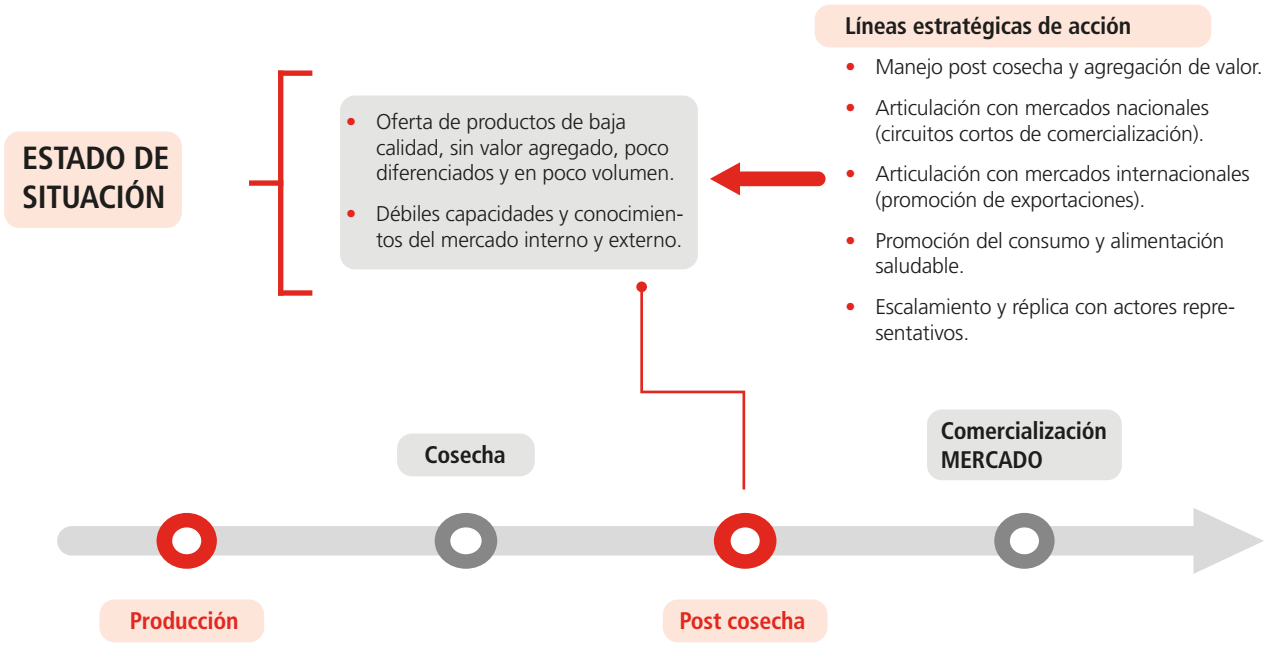
DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

- ☑ La buena práctica responde de manera sistémica, involucrando a actores públicos y privados (multinivel y multisector), promoviendo la articulación y alianzas entre ellos, el MDRyT, GAMs, empresas privadas que comercializan a nivel nacional e internacional y asociaciones de productores) para la venta de productos en nuevos mercados o canales de comercialización.
- ☑ Promueve la incorporación de distintos mecanismos de dinamización de la demanda de productos y servicios que contemplan innovaciones y apoyo al desarrollo de plataformas digitales. Se aportó a proveedores de productos frescos en su resiliencia a shocks sociopolíticos y al COVID-19, con un fuerte énfasis en el consumo consciente de alimentos sanos y nutritivos, y del patrimonio agroalimentario nacional.

ENFOQUE DE GÉNERO

- ☑ Se facilitó a las mujeres el acceso a mercados y fortalecimiento de capacidades para la comercialización en mercados locales, y de habilidades de negociación y procesos de transformación (sazonadores con productos ecológicos).

Estrategias:



CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Alianzas entre entidades privadas/públicas ha permitido que las acciones tengan un mayor alcance y sostenibilidad en los sistemas de mercado.
- Los mecanismos de comercialización de productos frescos y promoción del consumo del Subsidio Prenatal y Lactancia contribuyen al fortalecimiento de las familias productoras desde una perspectiva multidimensional (manejo post cosecha, empoderamiento de las mujeres, costos de producción, régimen impositivo y negociación efectiva).
- Mecanismos de colaboración para la generación de agendas con actores públicos en torno a la mejora de la comercialización de productos agroalimentarios provenientes de familias productoras del sector rural. Exportación mediante el trabajo con el sector empresarial que se constituyen en socio estratégico para garantizar la sostenibilidad y replicabilidad de las intervenciones promovidas por el proyecto en los mercados internacionales.

Buena Práctica 2
Inclusión financiera

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Existe una falta de interés de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) y Compañías Aseguradoras en atender las necesidades de los productores rurales. Estas prefieren enfocarse en mercados urbanos con mayores oportunidades de rentabilidad y con menores costos operativos, que genera un limitado acceso a productos y servicios financieros en las zonas rurales, La falta de coordinación entre los actores involucrados e innovación financiera y dificultan la mejora de la inclusión financiera rural, por lo tanto:

- La buena práctica es lograr la inclusión financiera de las UPF a través de la articulación de la demanda y oferta de servicios financieros y de seguros implementando procesos de educación financiera, que permitan que las UPF adquieran conocimientos útiles y prácticos.
- Para abordar esta problemática, la inclusión financiera se enfoca en las particularidades del mercado rural, impulsando la articulación entre actores que contribuyen a reducir las brechas de acceso a servicios financieros, educación financiera, el desarrollo de productos adecuados y una mayor colaboración entre las partes interesadas.
- Ejemplos: comercialización de seguros inclusivos a través de IFD como parte de su giro de negocios, logrando la masificación de estos mecanismos de transferencia de riesgos a nivel rural y peri urbano.

ENFOQUE DE GÉNERO

- Incorporar el enfoque de género para garantizar que tanto mujeres como hombres tengan igualdad de oportunidades para acceder a servicios financieros y recursos económicos, a fin de reducir las brechas de género y promover la equidad económica.

  Facilitar para que los actores del sistema identifiquen e incorporen en sus materiales de sensibilización y educación financiera las necesidades y roles financieros que enfrentan las mujeres y hombres, así como un lenguaje inclusivo.

  ASFI y Autoridad de Pensiones y Seguros (APS) con quienes se realiza una labor de incidencia para generar políticas y normativa pública.

  Academia para la formación de recursos humanos que articulen la oferta y demanda de servicios financieros en el área rural.

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y REPLICA

- En educación financiera, se ha evidenciado que las temáticas "básicas" tales como requisitos para acceder a un crédito, ahorro, seguros, ya no llaman la atención de los beneficiarios, pues ya han tenido un contacto cercano con el sistema financiero. En este sentido, la educación financiera debe ser reorientada a temas de coyuntura, como las reprogramaciones (realizadas en la época de pandemia), los tipos de cambio y potenciales oportunidades para asociaciones exportadoras (por ejemplo café), temáticas de ahorro y economía familiar presentadas en formatos más interactivos y otras temáticas y formas de presentación que sean útiles para las UPF.
- Existen innovaciones que son exitosas bajo ciertos contextos, y estas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse y cambiar de acuerdo a las necesidades, tanto del grupo meta, como a las capacidades y motivación del grupo de intervención. Un ejemplo claro es la intervención del gestor financiero rural, que ha demostrado funcionar muy bien a través de los GAM en la zona de los Yungas (Palos Blancos y Alto Beni específicamente) pero que no funcionó de igual manera en los valles cruceños, donde fueron las universidades las que impulsaron los procesos de incorporación de la metodología.
- El paso de una intervención catalogada como "piloto" o "en consolidación" hacia una de "escalamiento" representa una tarea ardua que debe incluso modificar normativas o disposiciones gubernamentales. Tal es el caso del Pronto Pago, que la gestión con actores del grupo de intervención y la Autoridad del Sistema Financiero, aún continua en proceso de masificación. Para esto, es necesario contar con alianzas fuertes con entidades gubernamentales con alta capacidad de decisión (ministerios, por ejemplo) para acelerar estos procesos.

Buena Práctica 3

Mecanismos y modelos para contribuir al empoderamiento económico de las mujeres, en al ámbito rural

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Los problemas identificados son: la precaria situación en el empleo de las mujeres rurales, condicionada por la estructura productiva de la región; las limitaciones de la agricultura familiar; el desarrollo de una agricultura empresarial ahorradora de mano de obra; el escaso desarrollo de los empleos no agrícolas en el entorno de las zonas rurales; así como por las características de la población femenina (bajos niveles de educación y una estructura por edades envejecida).

- Lograr el empoderamiento de las mujeres desde las innovaciones transversales que abordan las barreras de acceso limitado a los servicios financieros y no financieros, insumos, tecnologías y mercados. Se trabajó en innovaciones afirmativas para compensar desequilibrios que afectan a las mujeres y hombres como resultado de prácticas o sistemas sociales. Por ejemplo: incentivos para la profesionalización de jóvenes que puedan proveer servicios de asistencia técnica en el complejo lácteos, el apoyo a emprendimientos del sector de gastronomía y turismo liderizados por mujeres.
- La buena práctica logra integrar el enfoque de género en la facilitación de servicios para que sean equitativamente accesibles para hombres y mujeres, identificando obstáculos arraigados en normas culturales y sociales, que incluyen la violencia de género, insuficientes niveles educativos y desigualdades digitales, entre otros. Lograr el Empoderamiento Económico de las Mujeres visibilizado como un enfoque multidimensional que no sigue una trayectoria lineal.

ENFOQUE DE GÉNERO

- El enfoque de género inicia con un diagnóstico sobre la situación de las mujeres. A partir de ello, se elabora una estrategia y se diseñan intervenciones que fomenten el Empoderamiento Económico de las Mujeres, considerando tanto innovaciones transversales como afirmativas.

  Se mide el EEM mediante el índice de Empoderamiento de la Mujer en Agricultura (WEAI) desarrollado por Alkire et al. (2012), índice agregado que evidencia el grado de desigualdad entre mujeres y hombres dentro de un mismo hogar.

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- El trabajo de transversalización del enfoque de género no es una actividad puntual, requiere de numerosas y creativas estrategias/propuestas de manera continua, que se construyen a partir de las demandas de las mujeres. No todos los prestadores de servicios responden a una misma lógica de trabajo e interacción con el contexto productivo local.
- El empoderamiento de las mujeres no solo depende de la acción de ellas mismas. Existe necesidad de desarrollar política pública, norma institucional y trabajo de género con hombres.
- En cuanto al trabajo con proveedores privados, es importante diferenciar los intereses y demandas de mujeres y varones para desarrollar estrategias que permita fidelizar a los clientes y ampliar su mercado.
- Organizar eventos de articulación con el mercado (empresas demandantes) en rubros especializados solo para mujeres, permite realzar y valorar significativamente el esfuerzo, contribución y la alta calidad de los productos que ofrecen.

PROMYPE - PROBOLIVIA

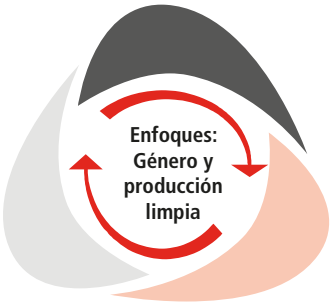
Contexto

Objetivo, componentes, enfoques y acciones principales

Objetivo: Mejorar la calidad productiva y comercial de las micro y pequeña empresa (MYPE) de transformación, con orientación al incremento de ingresos, mejora en las condiciones laborales y mayor equidad de género.

Componente 1
Articulación territorial

Promover espacios de articulación local mediante la identificación y el apoyo a actores clave en el territorio, y conformar redes de información a nivel nacional y local para servicios especializados y proveedores de insumos para las MYPE.



Componente 2
Apoyo a la producción

Mediante el impulso de procesos de innovación bajo **principios de producción más limpia.**

- Proporcionar **servicios integrales** de capacitación y asistencia técnica.
- Facilitar la **transferencia de activos/maquinaria** a las MYPE.
- Fomentar la **certificación por competencias** para mejorar la posición de las MYPE en el mercado.

Componente 3
Servicios estratégicos

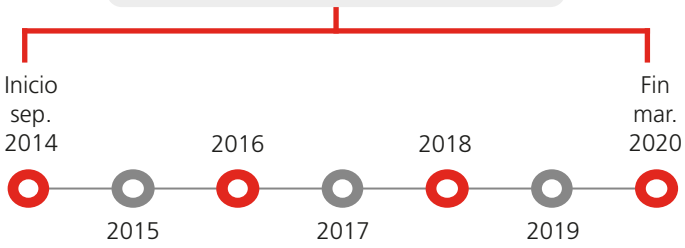
Se implementó a través de alianzas con dos entidades financieras e incidencia para la articulación de las MYPE con nuevos mercados locales.

- Canalizar servicios financieros a las MYPE a través de entidades especializadas.
- Potenciar el acceso de las MYPE a mercados, compras y ventas conjuntas a través de Compras Estatales.

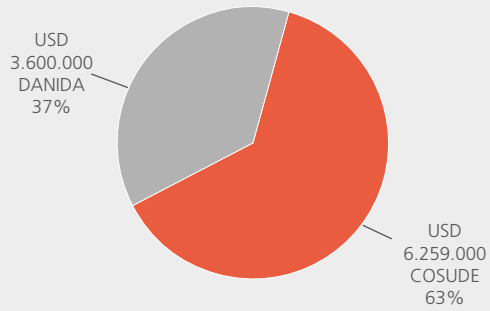
Alcances

COMPLEJOS PRODUCTIVOS	COBERTURA	GRUPO META	ACTORES
• Metalmecánica • Cuero (sin curtiembres) • Madera • Textil • Alimentos	• Cochabamba • Chuquisaca • La Paz • Oruro • Potosí • Tarija	Micro y pequeñas empresas productivas de transformación individuales y asociadas, sean de subsistencia, reproducción simple y reproducción ampliada. El 40% lideradas por mujeres.	• **Implementador:** PROBOLIVIA - Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. • **Actores públicos:** Viceministerio de la Micro, Pequeña Empresa y Artesanía, Gobernaciones Departamentales, Gobiernos Municipales. • **Actor académico:** Universidades Públicas. • **Actores financieros:** Banco Unión SA, BDP SAM. • **Sociedad civil:** Conglomerados y/o Asociaciones de Productores.

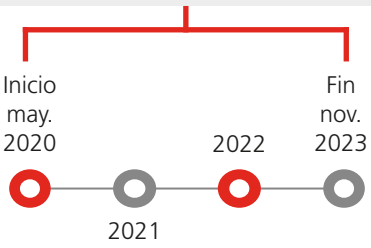
Fase 1: PROBOLIVIA/JIWASA



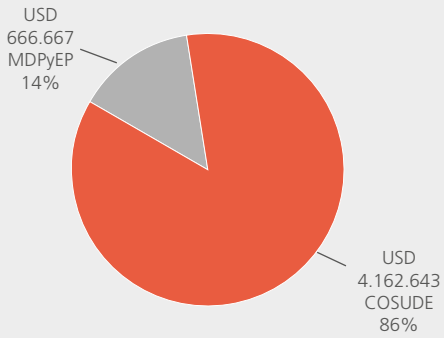
Monto total fase 1
USD 9.859.000



Fase 2 : PROMYPE - PROBOLIVIA



Monto total Fase 2
USD 4.829.310



Resultados, efectos e impactos logrados

EMPLEO

6.335
Hombres y Mujeres

Mejoraron sus condiciones de empleo o autoempleo.

48% Mujeres

INGRESO

2.194
MYPE

Incrementaron sus ingresos netos anuales en

6,4%
Bs. 15.439

Estudio de evaluación de impacto (2022):

Se usó una metodología cuasi-experimental de evaluación. Este método compara los indicadores de impacto en una muestra de MYPE y un grupo de control, considerando que ambas unidades tienen similares características observables. Así se puede aislar el impacto del proyecto respecto a otras variables externas.

Efecto positivo sobre el valor de venta anual → **24,7%** **Bs. 13.972**

Efecto positivo sobre la productividad → **24,3%** **Bs. 1.855**

RELACIÓN COSTO - BENEFICIO

1,44

Estudio Análisis Costo/Beneficio (C/B).

Fase 2: relación C/B positiva de 1,44. Por cada dólar invertido hay un excedente de 0,44 dólares.

Lecciones aprendidas

- El proyecto generó experiencia en la identificación de los cuellos de botella en cada rubro, lo que permitió tener una mayor capacidad para ajustar la oferta de servicios diseñada especialmente para las unidades productivas y responder a sus necesidades, que permite una mejora continua.
- Se tuvo dificultades para lograr la articulación entre actores públicos, privados y académicos, por diferentes intereses. Para la segunda fase del proyecto, estos problemas fueron afrontados con el lanzamiento de un fondo concursable donde participaron instancias departamentales y locales interesadas, con el compromiso de apoyar a las MYPE en su territorio.
- Las convocatorias públicas para la selección de beneficiarios del proyecto democratizan, transparentan y amplían las oportunidades de acceso a los servicios de apoyo. La definición y aplicación de reglas claras para la asignación de los recursos es fundamental para reducir riesgos o conflictos que pueden generar el proceso de distribución de recursos.
- La gestión basada en evidencias es un pilar fundamental en la formulación y ejecución de políticas públicas multinivel puesto que la recopilación y análisis de datos permiten entender con precisión las dinámicas socioeconómicas cambiantes, y facilitan la creación de políticas que respondan efectivamente a las necesidades identificadas.

Buena Práctica 1

Plan de mejora con transferencia de activos productivos - asistencia técnica y/o capacitación

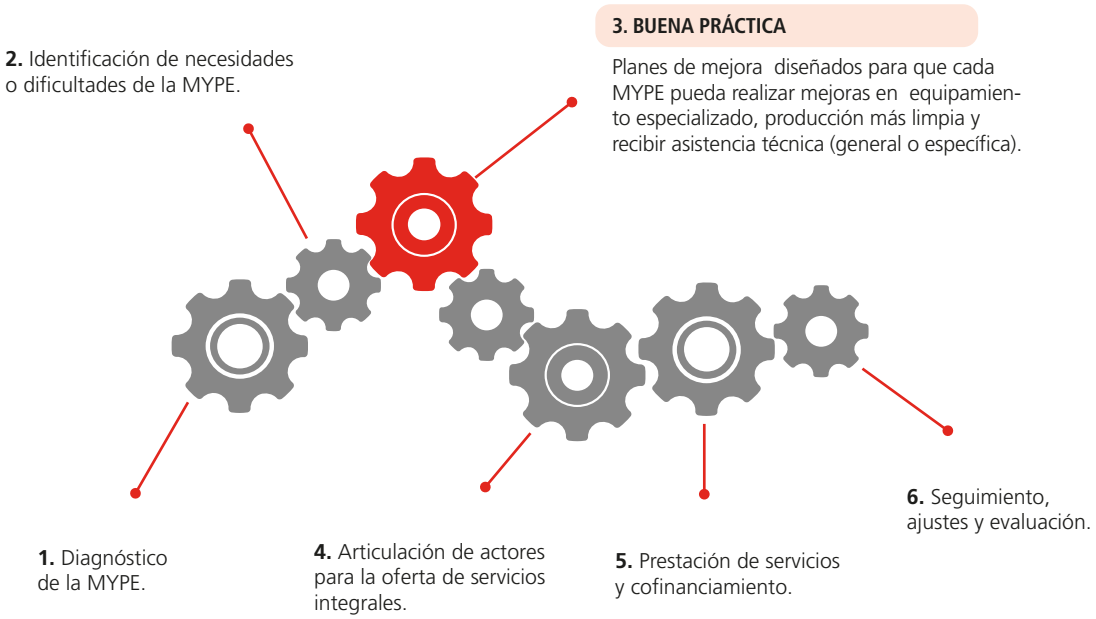
DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El plan de mejora identifica los cuellos de botella y formula acciones para mejorar la productividad, con base a un diagnóstico a profundidad que busca mejorar la capacidad productiva y comercial de las micro y pequeñas empresas de transformación.

- ☑ Instrumento diseñado para un apoyo personalizado a las MYPE (planes de mejora individual y planes de mejora asociativos), prioriza servicios integrales (equipamiento, asistencia técnica y/o capacitación) para aumentar la eficiencia productiva, adoptar prácticas más sostenibles y competitivas, mejorar la calidad de los productos y servicios, y fortalecer la posición en el mercado.
- ☑ La buena práctica da respuesta a los problemas identificados en las MYPES como ser: Rezago tecnológico, la débil inserción en el mercado, poca capacidad de innovación, las inequidades de género y condiciones laborales poco saludables, así como el uso y la disposición poco eficiente de residuos.

ENFOQUE DE GÉNERO

- ☑ Se consideró incrementar el número de mujeres atendidas y sensibilizar sobre los conceptos de igualdad de género a las MYPE.



CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Para el fortalecimiento de la MYPE es importante contar con una herramienta integral para poder realizar la implementación, seguimiento, ajuste y evaluación de la mejora.
- La implementación del plan de mejora permite aumentar la eficiencia productiva, adoptar prácticas más sostenibles y competitivas, mejorar la calidad de los productos y servicios, y fortalecer la posición en el mercado de la MYPE.
- A partir del plan de mejora se identifica a otros actores del sistema (proveedores de servicios, equipos y tecnología), con los que el PROMYPE se articula para poder brindar los servicios a las unidades productivas.
- La fortaleza del plan de mejora reside en su diseño colaborativo, construido mano a mano con cada una de las unidades productivas. Esta co-creación permite abordar de manera precisa las necesidades específicas de las MYPE, facilitando una implementación más eficaz.

Buena Práctica 2

Concurrencia de actores públicos multinivel en favor de las MYPE

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La buena práctica es la concurrencia de actores públicos a través de un Fondo Concursable para financiar propuestas en 3 ejes temáticos desde el PROMYPE hacia actores locales:

1. Acceso y articulación de mercados.
2. Innovación y desarrollo tecnológico.
3. Servicios de desarrollo productivo.

- ☑ La buena práctica da respuesta a la problemática identificada en los territorios: Limitaciones de presupuesto de los gobiernos subnacionales para invertir en MYPE, acciones desarticuladas de trabajo entre entidades del gobierno central y las universidades públicas.
- ☑ Esta iniciativa ha sido posible por la participación de: 8 Gobiernos Autónomos Municipales, 3 Gobiernos Autónomos Departamentales, 2 universidades públicas, 1 empresa pública, con quienes se han suscrito convenios Inter-gubernamentales.

Etapas del fondo concursable:

Las propuestas deben incorporar una contraparte del 30% que puede distribuirse hasta un 75% en efectivo y un 25% en especie, los proyectos no deben exceder un plazo de 6 meses.

1. Convocatoria pública lanzada por PROBOLIVIA.

2. Identificación de propuestas que tienen intereses comunes. PROMYPE con actores territoriales.

3. Formulación de acuerdos públicos – públicos.

4. Acuerdos y transferencias de recursos públicos – públicos.

5. Implementación de los planes.

6. Auditoría y cierre.

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Lograr el compromiso y recursos para trabajar en el impulso de las MYPE mediante la articulación y alianzas estratégicas entre actores subnacionales, empresas públicas y academia en los territorios de intervención es difícil y el fondo concursable surge como una respuesta que permite generar el interés de actores.
- Las entidades subnacionales no tienen los suficientes recursos y capacidad de generación e implementación de proyectos de fomento productivo, y el PROMYPE ha logrado dinamizar el aparato productivo con la concurrencia de recursos.
- Desde el fondo concursable se impulsó incorporar el enfoque de género que promueve la participación de mujeres. En la evaluación se valoró con mayor puntaje los proyectos que incorporan los temas transversales, como producción más limpia y mayor participación de mujeres y jóvenes.
- El fondo concursable ha brindado a los municipios un estímulo clave para alinear sus esfuerzos con el desarrollo productivo local. Este mecanismo ha resaltado la importancia y el impacto de las MYPE en la economía local y ha fomentado la convergencia de fondos destinados a fortalecer y respaldar a este vital sector.

Buena Práctica 3

Introducción de la Producción más Limpia

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El plan de mejora solicita incorporar en su formulación acciones de producción más limpia. Esto promueve que las unidades productivas reduzcan costos o el tiempo de producción, mejoren la calidad del producto, trabajen en un entorno más ordenado y limpio, hagan un uso eficiente de los insumos o materias primas y/o gestionen de mejor manera los residuos contaminantes.

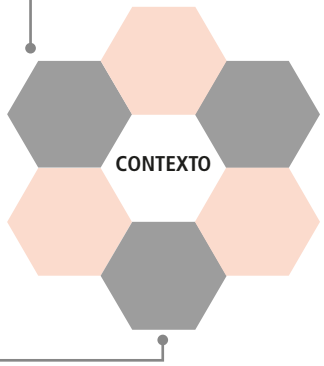
- En algunos casos los talleres donde las MYPE desarrollan su actividad productiva no se encuentran en condiciones de higiene, orden y manejo adecuado de residuos e insumos que pueden ser contaminantes o tóxicos, por esto es importante incorporar la producción más limpia.
- Las actividades realizadas comprendieron capacitaciones sobre reducción de residuos, mejora en la presentación del producto, buenas prácticas de manufactura, orden y limpieza en el área de trabajo, y por último, seguridad industrial en rubros como metalmecánica y madera.
- Uno de los resultados más importantes de estas capacitaciones fue que las MYPE consiguieron reducir los residuos de materia prima y, por lo tanto, los costos, optimizando así su producción y logrando una mayor competencia en el mercado.
- El 27% de las MYPE que incorporaron acciones de producción más limpia lograron un efecto positivo significativo en sus procesos de producción.

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- La implementación del plan de mejora con acciones de producción más limpia ha permitido un mayor aprovechamiento racional de la materia prima, reducción de los desechos, disminuir el porcentaje de merma del producto en función de los complejos priorizados.
- El contar con un ambiente más ordenado y limpio permite a las MYPE ser más eficientes en cuanto a costos y optimizar su calidad de producción, esto como consecuencia de los procesos de capacitación y asistencia técnica en producción más limpia.
- El proyecto ha tenido un impacto importante en la mejora de condiciones productivas y ha incentivado la participación de jóvenes y mujeres que cuentan con emprendimientos principalmente en los rubros textil y de alimentos. Además, se ha podido apreciar la incorporación de criterios de producción más limpia y seguridad en el trabajo, especialmente en las unidades productivas del rubro de alimentos.

SEGUROS INCLUSIVOS

Contexto



Población sin seguro

La población de bajos ingresos que trabaja en el sistema informal (más del 70% de la población económicamente activa) no cuenta con ningún seguro.

Trabajo informal

Mas del 65% de la PEA trabaja en el espacio informal de la economía y está expuesta a todo tipo de riesgos.

Inestabilidad política

En Bolivia es una constante la inestabilidad política que se manifiesta con paros, bloqueos y rotación en los funcionarios públicos que dificulta los procesos económicos.

Vulnerabilidad frente a varios riesgos

Tanto las microempresas como la producción agropecuaria se encuentras expuestas a riesgos de toda índole, desde climático a cambios en la economía.

Deterioro económico

La situación económica del país se ha ido deteriorando desde 2014 y esto genera incertidumbre para todo tipo de inversiones (pequeñas y grandes).

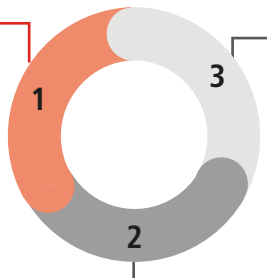
Ausencia de normativa y falta de cultura de seguro

- La población no cuenta con una cultura ni educación en la cobertura de sus riesgos a través de seguros.
- No había normativa que contemple los seguros inclusivos.

Objetivo, componentes, enfoques y acciones principales

Objetivo: Mejorar el entorno de negocios del sector asegurador, a través de una acción coordinada entre actores públicos y privados, para desarrollar e introducir exitosamente en el mercado, innovaciones en seguros inclusivos adecuados a la población de ingresos limitados.

Aporte estratégico: Desarrollo de todo el sistema de seguros inclusivos, empezando por procesos de educación a los usuarios, fortalecimiento de las capacidades institucionales con varios elementos innovativos y posterior incidencia en políticas públicas generando normativa habilitante.



Componente 1
Seguros inclusivos

Acciones de educación financiera a los potenciales usuarios, fortalecimiento a entidades de seguros y apoyo en la formulación de normativa, a través de:

- Abordaje multiactor sistémico y de fortalecimiento de capacidades.
- Reacción inmediata y oportuna a cambios de contexto.

Componente 3
Gestión de conocimiento y Generación de capacidades

Acciones para promover el diálogo entre diversos actores del sistema para fortalecer horizontalmente las capacidades de las empresas aseguradoras, gremio y la entidad reguladora, a través de:

- Fuerte énfasis en estrategia de género y generacional.
- Articulación de actores aglutinantes.

Componente 2
Seguros agrícola comercial

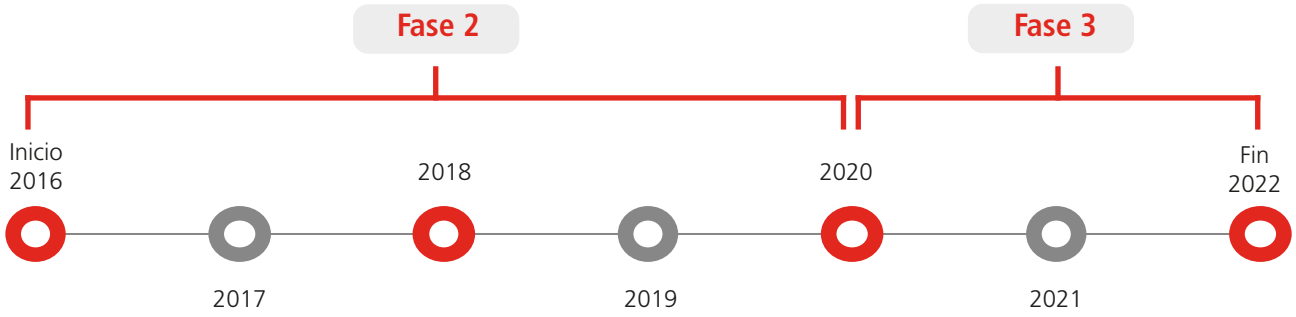
Desarrollo de alianzas con entidades del sector agropecuario y SENAHMI. Fortalecimiento de la industria de seguros, a través de:

Fomento de procesos de innovación para el desarrollo de productos (generación de información agroclimática, modelo paramétrico).

Enfoque sistémico para una acción de múltiples actores.

Alcances

PRODUCTOS FINANCIEROS	COBERTURA	GRUPO META	ACTORES
• Seguros para población en general. • Seguros de salud. • Seguros de vida • Seguros contra riesgos agrícolas.	• Urbano y rural. • Presencia nacional (menos Pando).	• Población con ingresos limitados. • Sector informal, pequeños y medianos productores • Sector agropecuario.	• Implementador: PROFIN. • Socios públicos: Autoridad de Pensiones y Seguros (APS), Instituto Nacional de Seguro Agrario (INSA). • Socios privados: Asociación Boliviana de aseguradoras (ABA), Asociación Boliviana de corredores de seguros (ABOCOSER), Microinsurance Network. • Socios de la sociedad civil: Solidar Suiza, ANAPO.



PROFIN inició desde 2012 con pruebas piloto principalmente con agricultura familiar o de baja escala.

Durante las dos fases se contó con un fondo de innovación de aporte de PROFIN de USD 300.000, que generaba utilidades o rendimientos para subvencionar seguros.

USD 2.841.354

Monto total del proyecto financiado por COSUDE.

Resultados, efectos e impactos logrados

SEGUROS

77.000 Personas aseguradas

43% son mujeres

EDUCACIÓN FINANCIERA

3.000.000 Personas sensibilizadas

25.000 Personas que realizaron cursos EDUFINA

12 Instituciones se apropiaron de programas de educación financiera

250 Personas capacitadas del área técnica de las aseguradoras

NORMATIVA

Primera normativa emitida por la APS

Reglamento de seguros inclusivos No. 1132/2022

24 Nuevos productos de seguros

71% Seguros de Vida, Accidentes y gastos Médicos
13% Seguros de Vida y Accidentes
10% Seguros Accidentes en cancha
6% Seguros varios (incluido el agrícola)

8 Compañias que diseñan y ofertan seguros inclusivos

SEGURO AGRÍCOLA

- Modelo paramétrico para soya.
- Prueba piloto para verano e invierno.
- Se desarrolló una aplicación para el SENAMHI con información agroclimática y agroproductiva.
- Se instalaron 7 estaciones metereológicas.

56.115 Hectáreas — De producción de **trigo** aseguradas

150 Hectáreas — De producción de **soya** aseguradas

Lecciones aprendidas

- Contar con seguros de salud que tienen coberturas extendidas hacia las familias, constituye un valor agregado muy importante que genera un retorno al cliente.
- La generación de información, tanto para el diseño de productos, como para la respaldar la emisión de la normativa ha sido fundamental.
- Existe un apetito por innovar. El rol que pueden jugar las empresas de tecnología (insurtech) y su alianza con empresas tradicionales, contribuye a cambios importantes en el apoyo a la innovación.
- El sector asegurador, especialmente el personal técnico, es receptivo a capacitaciones virtuales cortas en temas específicos que muestren experiencias de otros países en relación con el diseño e implementación de seguros inclusivos.

Buena Práctica 1

Educación y sensibilización en seguros

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La Educación Financiera ha sido un componente transversal durante todas las fases del proyecto y se ha ido modificando la manera de implementar estas acciones debido a que, en un primer momento, se realizaban talleres con una metodología tradicional (capacitación vertical y unilateral) que no generaba interés en la población objetivo, ni tampoco impacto.

- ☑ Se creó un programa que, utilizando tecnología (tablets) tenga un enfoque de edu-entretenimiento, dirigido a mujeres (EDUFINA).
- ☑ Se trabajó en coordinación con actores clave: Solidar Suiza que es una ONG experta en el enfoque de equidad de género y con PROMUJER y CRECER IFD que llega de manera masiva a mujeres.

ENFOQUE DE GÉNERO

- ☑ Programa de educación financiera con énfasis en seguros, para el empoderamiento económico de mujeres con un contenido que incorpora en todos los temas a los derechos de las mujeres.

Sistema de educación tradicional

Modificación

Programa de educación financiera apoyado en la tecnología y con énfasis en mujeres

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- El uso de herramienta tecnológica de edu-entretenimiento con un contenido y enfoque dirigido a mujeres ha hecho del Programa EDUFINA una herramienta útil y que genera impacto en la población objetivo. La duración de los módulos es un elemento a tomar en cuenta en la vida de las mujeres por su diversidad de roles. El Programa EDUFINA ha sido empático con esto y cada módulo puede ser implementado en 20 a 30 minutos que son efectivos y se ha comprobado que dejan anclados los conocimientos. La alianza con actores clave del mercado es importante en una iniciativa que incluye innovación, un público objetivo muy específico y la necesidad de generar alto impacto.
- EDUFINA ha dado oportunidad a que pueda ser adoptado y ajustado por otros actores del sistema, con una perspectiva de reconocimiento abierto, que ha permitido el trabajo de otras EIF, como ser CRECER Y FINRURAL. La propiedad intelectual abierta ha permitido que se generen herramientas similares a EDUFINA como un proceso de GCO.

Buena Práctica 2

Fortalecimiento de capacidades a la industria de seguros

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La industria de seguros no contemplaba a los seguros inclusivos como parte de su oferta comercial y por ende, no existían capacidades ni conocimientos sobre este nuevo mercado. Tampoco se innovaba en productos para este sector masivo.

- Se desarrollaron distintos tipos y procesos de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades del personal del sector asegurador encargado de diseñar novedosos e inclusivos productos de seguros. Se generaron procesos de captura de conocimientos y tecnologías de la industria de otros paíes y su difusión fue muy diversa (talleres, cursos y giras) involucrando a aliados globales, como la Red Internacional de Microseguros (Microinsurance Network MiN) o la Escuela de Seguros de Chile y expertos internacionales.
- En el proceso se involucró a la Asociación Boliviana de Aseguradoras, Asociación de Corredores de Seguros, Autoridad de Pensiones y Seguros, compañías de seguros, Brokers, Entidades Financieras, Universidades y entidades internacionales especializadas.
- El gran desafío que se deja a todo el sector asegurador es la sostenibilidad de estos procesos, la ampliación de escala y talvez las asociaciones como ABA y la APS podrían asumir este rol de mantener y potenciar los seguros inclusivos.

ENFOQUE DE GÉNERO

- Uno de los últimos eventos organizados ha estado referido a fortalecer las capacidades en el diseño de productos de seguros para mujeres. Se ha elaborado un documento llamado Guía de Buenas Prácticas para el diseño e implementación de seguros con enfoque de género en Bolivia.

CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- El proceso de generar un nuevo producto en el mercado pasa por un proceso de desarrollo de capacidades sistémico y con diferentes estrategias de convencimiento y demostración. Se precisan procesos de incidencia, realización de eventos y benchmark con otros países.
- Para la planificación del evento debe existir un personal responsable de hacer seguimiento a los temas de planificación y organización previos. Es importante considerar las agendas institucionales y sectoriales para el desarrollo de eventos y la priorización de temáticas. La temática tiene que ser oportuna, de interés, de actualidad y tiene que despertar expectativa en el sector asegurador. La temporalidad es importante en el proceso de cierre administrativo-contable.

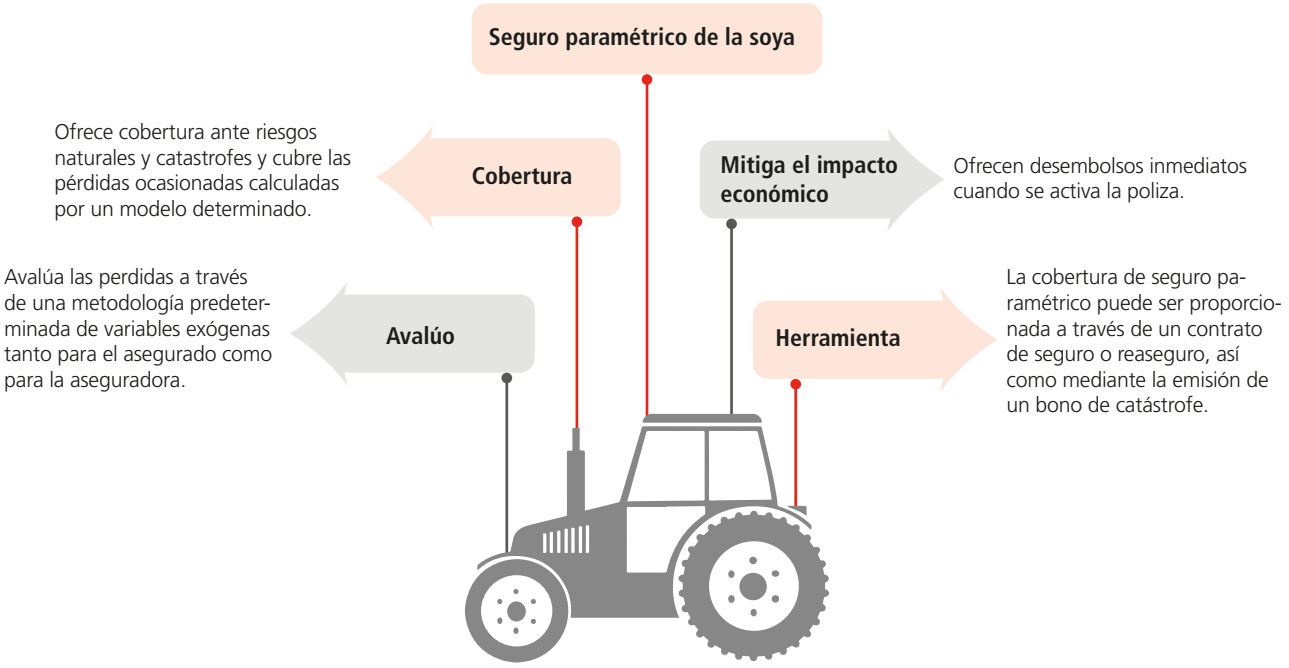
Buena Práctica 3

Seguros paramétricos

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El sector agricola industrial no contaba con mecanismos para hacer frente a los riesgos climatológicos. Esto quiere decir que la industria no estaba preparada y tampoco existian capacidades en la información meteorológica.

- ☑ La buena práctica se generó a partir de la búsqueda de un modelo de seguro agrícola comercial que se adecúe a las necesidades de productores agrícolas del país y que sea de interés del sector de seguros como una opción de negocios. Se realizaron varias acciones de intercambio de experiencias con otros países que ya tenían este tipo de seguros. Fue importante articular a varios actores para que cada uno con su rol contribuya en el diseño del modelo, logrando realizar varios pilotos. Después de 3 años de trabajo coordinado se logró aprobar el primer seguro agrícola paramétrico para la producción de soya que tenía un esquema de seguros y reaseguros.
- ☑ Esto fue posible con el fortalecimiento del SENAMHI con el equipamiento para la generación de información meteorológica; en alianza con ANAPO, el Banco Unión, al APS y la empresa Alianza Seguros.



CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- La articulación del sistema financiero con el de seguros a partir del producto ha permitido una sinergia favorable entre crédito y seguro, beneficiando a todos los actores de la cadena.
- Esta innovación permite expandir el mercado de seguros al área agrícola, mitiga el riesgo de mora en las EIF y contribuye a mantener la capacidad productiva al indemnizar las pérdidas en sus cultivos, que es el principal activo del productor agrícola.
- Asimismo, el hecho de que no se deba efectuar un peritaje en campo (por el uso de tecnología para sistemas de información meteorológica), minimiza los gastos operativos de la compañía de seguros y disminuye el riesgo moral. Todo el esquema de trabajo requiere de un trabajo articulado con los entes públicos que norman nuevos seguros tales como el INSA y la APS entendiendo su institucionalidad.

CAPITAL SEMILLA

Contexto

Débil cobertura de Servicios Crediticios

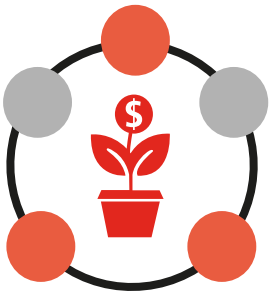
Índices de pobreza moderada y extrema elevados en el área rural, sobre todo en mujeres y en las actividades agropecuarias.

En los territorios donde la pobreza es mayor, la presencia de puntos de atención financiera es reducida.

Exclusión del Sistema Financiero

Aun persiste la exclusión del Sistema Financiero de segmentos de actores productivos y poblaciones específicas donde se concentra el empleo.

Adicionalmente, los datos muestran que las mujeres tienen menor participación en el sistema financiero (aproximadamente 36% del total).



Acceso a crédito concentrado en pocos municipios

A nivel del Sistema Financiero Regulado, el número de municipios atendidos solamente alcanza a 138 de los 339 existentes. Adicionalmente, el 67.55% de las operaciones se encuentran concentradas en las nueve ciudades capitales del país.

Composición de la cartera de crédito productivo

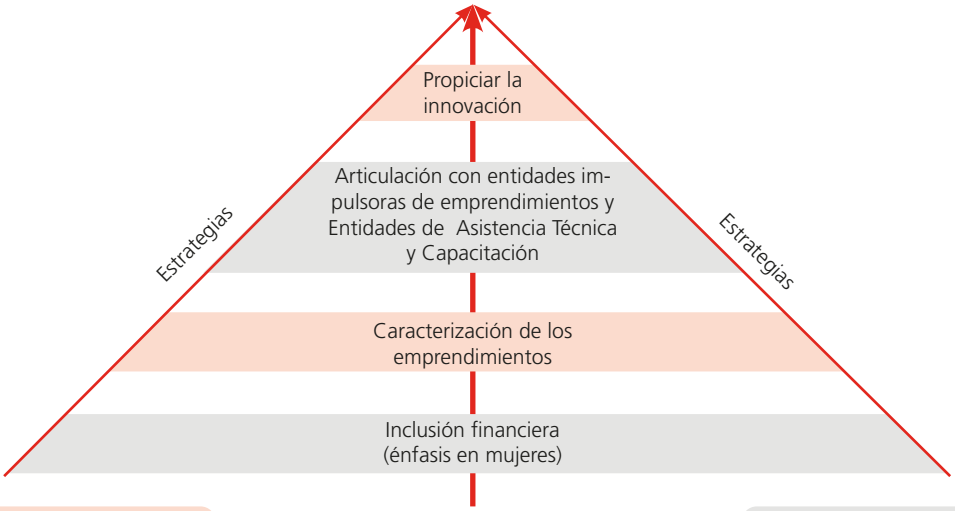
No existía un producto financiero adecuado a las necesidades de los emprendedores que son considerados como un grupo de alto riesgo para el crédito.

Informalidad de la mayoría de las micro y pequeñas empresas (MYPE)

Limitan su productividad y respectivo crecimiento. Por lo general, las MYPE tienen escasas oportunidades de financiamiento para la innovación.

Objetivo, componentes, enfoques y acciones principales

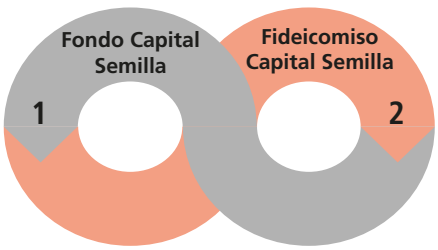
Objetivo: Incrementar los recursos económicos generados por las Unidades Productivas Familiares y MYPE como consecuencia de un mejor acceso a servicios financieros y no financieros, enfatizando el liderazgo de las mujeres y la innovación tecnológica.



1. Fondo Capital Semilla

Gestión del proyecto:

- Acciones para articular y facilitar el acceso a capital semilla y servicios no financieros.
- Desarrollar la tecnología de capital semilla para el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) SAM.



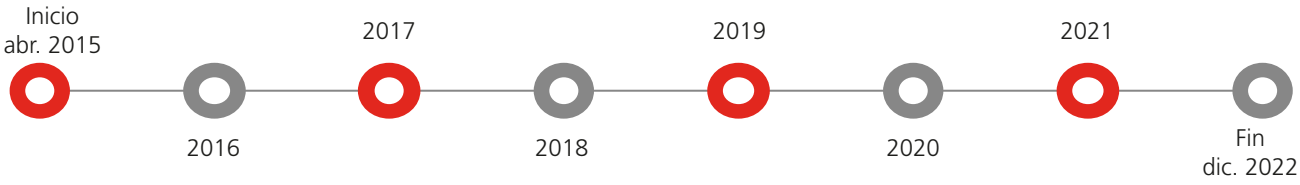
2. Fideicomiso Capital Semilla

Gestión del otorgamiento de financiamiento, cobranza, recuperación y su capital fideicomitido:

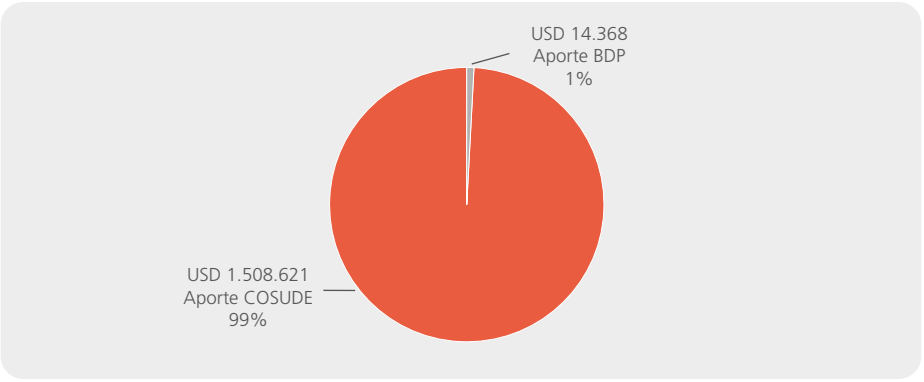
- Financiar con capital semilla a emprendimientos productivos y servicios en etapa inicial.

Alcances

COMPLEJOS PRODUCTIVOS	COBERTURA	GRUPO META	ACTORES
• Agricultura • Pecuaria • Manufactura	**35 municipios en:** • La Paz • Cochabamba • Tarija • Chuquisaca • Santa Cruz	• Mujeres que lideran unidades productivas familiares de pequeña escala. • UPF y MYPE de rubros vinculados a la producción ecológica y aprovechamiento de la biodiversidad. • MYPE articuladas a unidades productivas familiares que buscan la introducción de innovaciones tecnológicas. • Asociaciones de productores para desarrollar "Fondos Asociativos".	• Implementador: Banco de Desarrollo Productivo (BDP). • Socios privados, públicos y sociedad civil: 18 Entidades de asistencia técnica y capacitación, entre ellas: ONG, entidades impulsoras de emprendimientos, entidades estatales (principalmente GAM). • Asociaciones de productores (12).



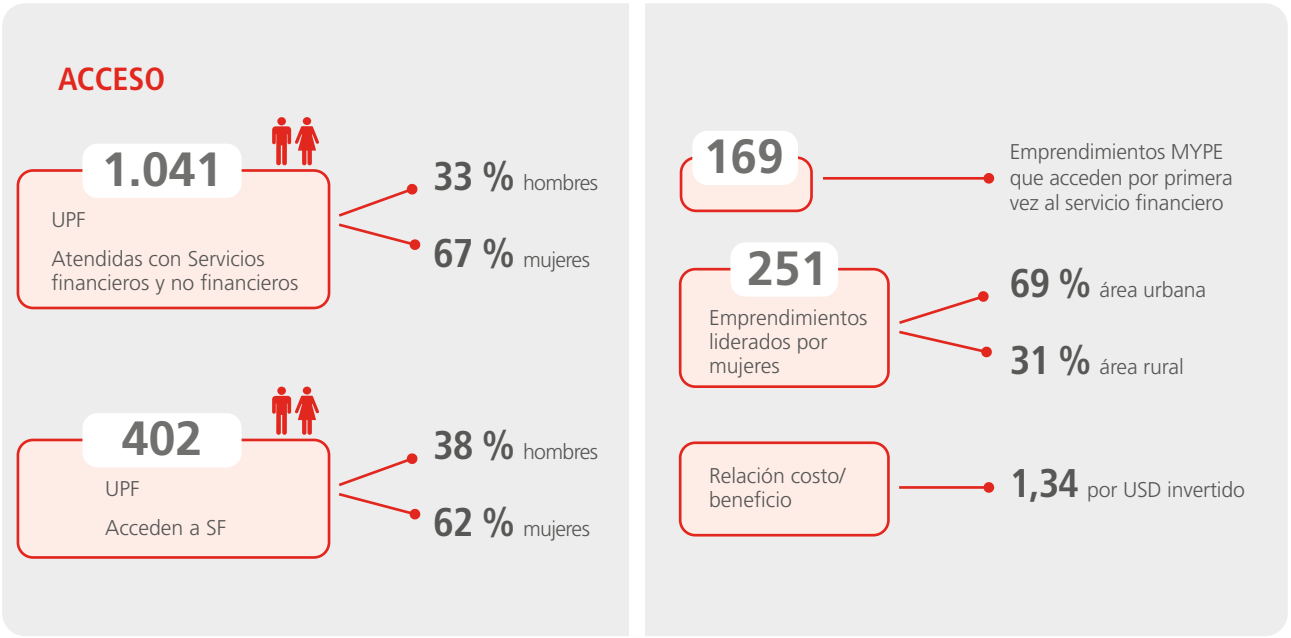
A partir del 2023 continuidad del fideicomiso mediante un fideicomitente.



USD 1.522.988

Monto total del proyecto.

Resultados, efectos e impactos logrados



Lecciones aprendidas

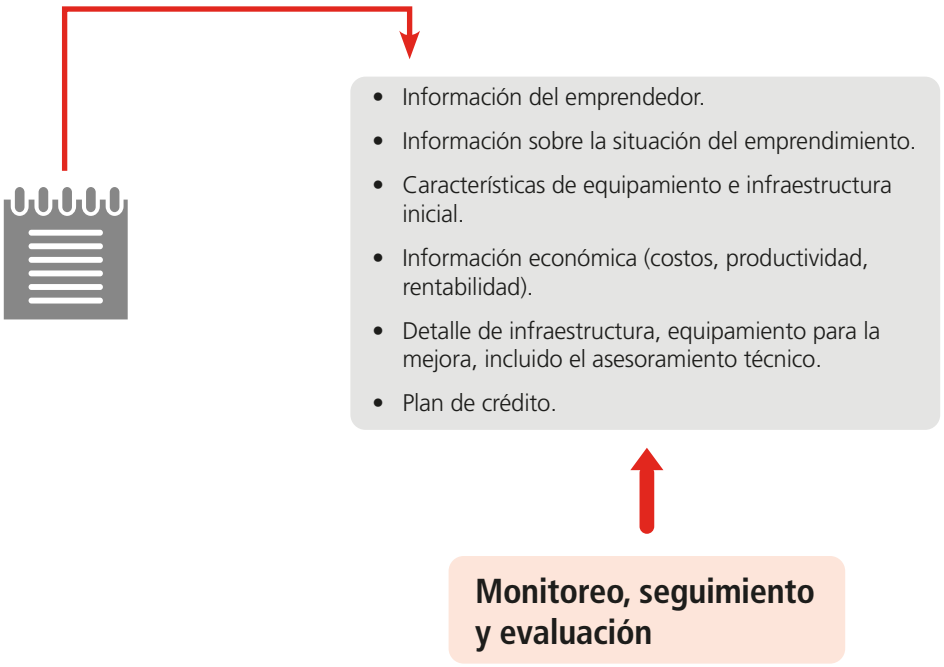
- Para la inclusión financiera en apoyo a emprendimientos de manera efectiva, se requiere de servicios más especializados. Una buena opción son los "servicios de aceleración de negocios", donde se logra definir el modelo de negocio a seguir.
- Dada esta experiencia, es importante innovar en el desarrollo de productos financieros que se adecuen a emprendimientos por necesidad y oportunidad, si se pretende lograr el empoderamiento económico.
- En el marco de la cadena de valor del emprendimiento, para las etapas tempranas del desarrollo de los emprendimientos (valle de la muerte) es necesario contar con mecanismos de financiamiento de alto riesgo, en ese sentido, se requiere de fondos que asuman el riesgo y garanticen la inclusión financiera. Para mitigar el riesgo, es importante promover la sinergia entre los servicios financieros y no financieros. Esto pasa por formalizar la alianza a través de acuerdos entre el BDP- S.A.M. y las entidades de asistencia técnica y capacitación. La elaboración de planes de trabajo conjunto con definiciones claras sobre el alcance de las responsabilidades institucionales, facilita esta articulación de forma efectiva y eficiente.
- Para lograr el empoderamiento económico de mujeres emprendedoras mediante la inclusión financiera, se deben diseñar productos financieros que cuenten con condiciones de acceso para los emprendimientos de mujeres (requisitos, garantías, patrimonio, proyección de flujo de caja, modelo de negocio), uso (adopción de innovaciones tecnológicas, inversiones en capital de inversión y trabajo), y disponibilidad de los recursos (consumo, ahorro y reinversión).

Buena Práctica 1
Planes de emprendimiento

DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Con frecuencia los nuevos emprendimientos o ideas de negocios no cuentan con un plan de negocios que contenga el análisis de factibilidad financiera. Se ven temas de diseño del producto o servicio, temas de aceptación en el mercado pero no se hace énfasis en el análisis de ingresos y egresos, flujos de caja e inversiones.

- ☑ En este sentido, se definió el plan de emprendimiento como requisito para el acceso a financiamiento. En el transcurso del proyecto esta herramienta fue adecuándose a las características del mercado, a los perfiles de emprendedores, a los enfoques de las entidades de asistencia técnica aliadas y en concordancia con los nuevos formatos de planes de negocio. Finalmente, se logró tener un formato que fue aplicado y replicado en iniciativas similares de apoyo a emprendedores, que ha sido de gran utilidad para la evaluación de apoyo a los emprendimientos.
- ☑ El desarrollo del contenido y formato del plan de emprendimiento fue construido y coordinado con los aliados estratégicos del proyecto, 30 organizaciones y entidades, entre ellas: ONG, GAM, GAD y Asociaciones de Productores, muchas de ellas con experiencia en la elaboración de este tipo de planes.



CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Para la efectiva introducción e implementación de nuevas herramientas, en este caso, el plan de emprendimiento, se requiere considerar que se trata de un proceso de experimentación y ajuste, tomando en cuenta las dificultades y/o requerimientos que se vayan presentando.
- Se debe hacer notar la importancia de la evaluación financiera como elemento fundamental de los planes de negocio, ya que este elemento es determinante para la otorgación de financiamiento (crédito o capital semilla).

Buena Práctica 2
Atención del servicio en terreno

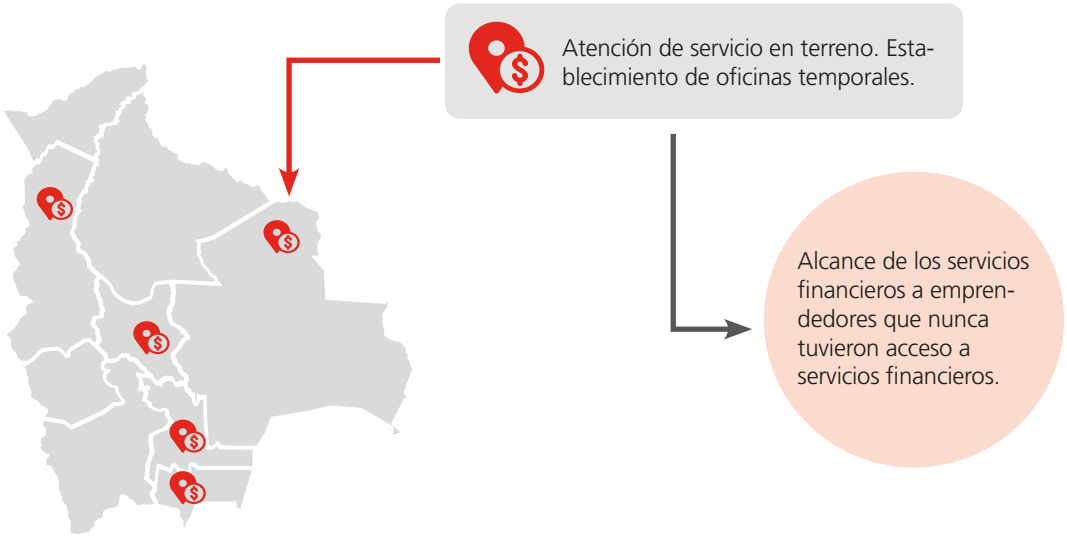
DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

En ocasiones no es posible que las entidades puedan llegar a atender emprendimientos en territorios alejados.

- Para atender a los emprendedores rurales en comunidades distantes (Pocona, Totora, Concepción, San Ignacio de Velasco, entre otras), se planteó un mecanismo para que los asesores de crédito de la oficina nacional del BDP ingresen a territorios alejados y establescan una oficina temporal para atender a los emprendedores/as. Este traslado incluía, además del personal, el equipamiento, como ser impresoras, material de escritorio y todos los materiales para tender efectivamente a los emprendedores. Es un acercamiento del BDP al negocio de los clientes, reduciendo costos de transacción para pobladores rurales alejados.
- Se coordinó con entidades y aliados que trabajan en las localidades rurales con emprendedores: GAM, ONG, fundaciones; mismas que en las zonas rurales apoyaron en aspectos logísticos, de infraestructura e inclusive con personal.

ENFOQUE DE GÉNERO

- Se trabajó con asociaciones de productores, que principalmente está conformadas por mujeres, a quienes se brindó capacitación técnica en temas de emprendedurismo, en elaboración de planes de emprendimiento y se consideraron sus condiciones de ruralidad, atendiéndolas en sus comunidades.



CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Para las intervenciones en zonas alejadas es necesario tener sinergias con actores locales, que permitan resolver aspectos limitantes como infraestructura, logística para la atención, así como la prestación de servicios no financieros (asistencia técnica, incubación de negocios) que otorgan las entidades aliadas.
- En los lugares donde el cumplimiento de pago de los créditos ha sido efectivo, se han podido generar alianzas para mandatos y corresponsalías, a través de acuerdos institucionales con el sistema financiero para posibilitar estas operaciones.

Buena Práctica 3

Articulación con entidades de servicios no financieros

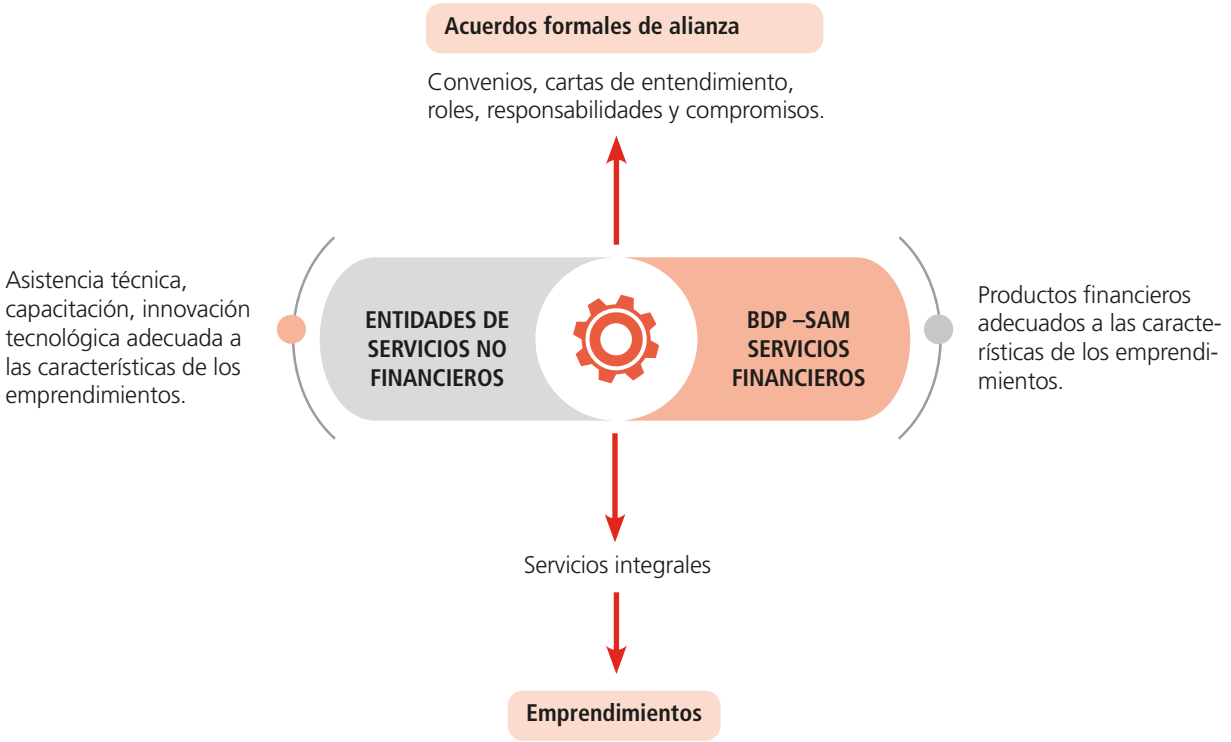
DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Problema: Los emprendedores tienen más riesgo, la forma de mitigar este problema es mediante la articulación de servicios no financieros.

- ☑ Línea base del proyecto planteó la elaboración e implementación de sinergias con entidades de servicios no financieros, con quienes de manera formal se establecieron planes de trabajo conjunto. Allí se asignaron responsabilidades, roles claros y definidos, objetivos, metas y compromisos, para que de manera conjunta se pueda ofertar un servicio completo, integral y adecuado a los emprendedores, potenciando las posibilidades de éxito de los emprendimientos (financiamiento y capacitación).
- ☑ Se estableció sinergias de trabajo conjunto con actores públicos y privados como ser universidades, institutos, asociaciones y fundaciones, para converger con servicios financieros y no financieros para emprendedores.

ENFOQUE DE GÉNERO

- ☑ Se priorizaron los acuerdos con entidades que trabajan principalmente con mujeres, y que además cuenten con metodologías con enfoque de género. Resaltan los convenios con el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, Levántate Mujer y MKT Accelerator.



CONSIDERACIONES PARA EL APRENDIZAJE Y RÉPLICA

- Para que la articulación de los servicios financieros y no financieros sea efectiva, se deben formalizar los convenios y planes de trabajo, en los cuales se determine los alcances, roles y responsabilidades de cada entidad.
- El seguimiento y acompañamiento a emprendimientos representa una dificultad, ya que las entidades no cuentan con programas y servicios de una duración equiparable a la del financiamiento (un promedio de 5 años), aspecto que representa una limitante para el acompañamiento al emprendimiento en el crecimiento y desarrollo, así como de su evaluación y monitoreo.
- A futuro para la escalabilidad y réplica se pueden hacer convenios con entidades especializadas, ampliando el concepto de asistencia técnica con aceleradoras e incubadoras.

Parte III

Reflexiones

Reflexiones sobre la contribución del ámbito de desarrollo económico a la medición de mejoras en empleos e ingresos

El equipo técnico, los socios implementadores y las principales contrapartes brindaron sus reflexiones sobre las contribuciones identificadas, que se presentan a continuación.

¿Cuál es la importancia de tener una cultura de medición para la obtención de buenas prácticas?

Reflexiones

Desarrollar una cultura de medición requiere de una importante inversión en recursos tanto financieros como humanos. Medir es definitivamente una buena práctica implementada por los proyectos del Ámbito de Desarrollo Económico de la COSUDE, ya que permite contar con información cuantitativa y cualitativa, que es la evidencia clave de avances, resultados, efectos y/o impactos logrados.

Contar con información contribuye a la toma de decisiones en los proyectos; a mostrar las evidencias para desarrollar procesos de incidencia con autoridades; a motivar la réplica o escalabilidad de experiencias; a motivar al sistema de actores; y finalmente, a generar las evidencias para los mecanismos de rendición de cuentas para los usuarios y financiadores.

En muchos casos, los proyectos generan resultados de baja escala, pero de alto impacto. Contar con un sistema de monitoreo y aprendizaje permite identificar los elementos para la réplica y el escalamiento. Esto se puede potenciar al incorporar la GCO en los sistemas de monitoreo, lo cual, debería incorporarse desde el inicio del proyecto.

Recomendaciones

Los proyectos, desde su diseño pueden incorporar un presupuesto específico para el sistema monitoreo, evaluación y aprendizaje, que permita obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera eficaz y oportuna.

Es recomendable involucrar a todo el equipo de los proyectos e invertir en su formación acerca de herramientas y metodologías, ya que la cultura de medición no es de responsabilidad exclusiva de la unidad de monitoreo y evaluación.

La cultura de medición debe estar acompañada de procesos de comunicación para la incidencia social.

Es necesario desarrollar índices de medición innovadores de procesos, que sirvan para generar evi-

dencias sobre los cambios a los que contribuyen los proyectos.

Es necesario que el sistema de monitoreo refleje o emita las señales certeras de cambio, para que los proyectos sean adaptativos y resilientes a los cambios de contexto dando respuesta a los objetivos del proyecto.

Se sugiere involucrar a los actores de la academia, como centros de investigación, universidades y otros, para obtener su contribución en los procesos de medición.

Limitaciones

La principal limitación para contar con un riguroso sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje es tener un presupuesto que responda a estos requerimientos y que normalmente es elevado.

En muchos casos, el sistema de monitoreo demanda mucha información debido al exceso de variables e indicadores que pueden convertirse en una limitación al momento del relevamiento de datos, lo cual hace difícil la toma de datos y la medición.

Los procesos de medición demandan de recursos humanos bien calificados y también que todo el equipo de los proyectos sean parte de la cultura de medición.

¿Qué se tiene que hacer para que las buenas prácticas de la cultura de medición puedan ser incorporadas en las políticas públicas?

Reflexiones

En el sector público no siempre es bien valorada la cultura de medición, ya que su correcta implementación requiere un importante volumen de recursos financieros y humanos. Actualmente los ministerios toman decisiones en torno a parámetros que emiten los grupos sociales. Compartir con ellos data, cifras e información cualitativa verificada abre el espacio para que las decisiones contemplen otros elementos para una mayor y mejor rendición de cuentas.

Muchas veces los procesos que son parte de la cultura de medición se complejizan por la falta de armonización de prioridades y criterios de medición entre los proyectos de la cooperación y las entidades públicas.

El contar con data que genera evidencia es el elemento esencial para un proceso de incidencia en la normativa o políticas públicas. Para hacer perdurable la medición en las políticas públicas se debería

trabajar en dos niveles: 1) niveles jerárquicos que coadyuven a través de instrumentos normativos y 2) técnicos involucrados en procesos de institucionalización y fortalecimiento de capacidades.

Recomendaciones

Incentivar la cultura de medición en las instituciones públicas, promoviendo que ésta sea vista como una herramienta de gestión y no de control.

Invertir en la formación de los recursos humanos de las instituciones públicas en los temas de medición, generando espacios para socializar y capacitar en enfoques, herramientas y metodologías para la medición.

Cuando se trabaja con instituciones públicas, los proyectos deberían contemplar desde un inicio los procesos de medición, así como trazar rutas críticas, que permitan contar con procesos claros e institucionalizados.

Promover la rendición de cuentas públicas basada en evidencia, para ello se pueden capitalizar las buenas prácticas de medición.

Limitaciones

Considerar y presupuestar recursos para los sistemas de información y medición, ya que son una fuerte inversión.

La cultura de medición normalmente no es vista como un instrumento de evaluación de la inversión y de rendición de cuentas. Se la considera como un gasto poco justificable, se debe trabajar en cambiar esta imagen.

Las herramientas para la medición suelen ser muy complicadas y difíciles de incorporar en el trabajo.

Los proyectos de la cooperación han dejado actores formados para brindar servicios de medición en proyectos públicos que muestran la utilidad de la medición a partir de la experiencia de los proyectos. La debilidad se encuentra en la frágil institucionalidad pública y la elevada rotación de personal, lo que impide la capitalización de la cultura de medición.

La importancia de la gestión de conocimiento

Es importante invertir en la gestión de conocimiento, sin ello, no hubiera sido posible destacar las buenas prácticas que fueron expuestas por COSUDE en este documento. El trabajo realizado de recuperar las experiencias ha permitido visibilizar los resultados y aportes desde los proyectos.

Se alienta los actores públicos, privados y de la sociedad civil a promover espacios de intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, a fin de capitalizar los conocimientos y mejorar las intervenciones orientadas a contribuir al desarrollo.

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE DESARROLLO ECONÓMICO

Cooperación Suiza en Bolivia
Calle 13, Nº 455 esq. Av. 14 de Septiembre, Obrajes
Casilla 4679, La Paz - Bolivia
Telf. +591 2 2751001
Fax +591 2 2140884
E-mail: lapaz@eda.admin.ch
www.cosude.org.bo