

**PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA  
AGRICULTURA FAMILIAR SOSTENIBLE Y DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL PARA UN MUNDO MÁS JUSTO**



## **MANAGEMENT RESPONSE - RESPUESTA DE GESTION**

### **EVALUACION INTERMEDIA BOLIVIA**

**PROYECTO “DESARROLLO ECONOMICO LOCAL CON EQUIDAD. ACTORES  
Y ESTRATEGIAS TERRITORIALES PARA LA GESTION DEL DESARROLLO  
REGIONAL” IMPLEMENTADO POR CIUDADANIA**

**2021**



**Belgique**

partenaire du développement

Respuesta de gestión como parte de la evaluación intermedia del proyecto “Desarrollo económico local con equidad. Actores y estrategias territoriales para la gestión del desarrollo regional” implementado por el socio CIUDADANIA en Bolivia en el marco del programa SIA (SOS Faim – Iles de Paix – Autre Terre) cofinanciado por la DGD entre 2017 y 2021. Esta evaluación fue realizada por los consultores Roberto Vilar y Barbara Kupfler y concluyo en marzo del 2021.

El documento de evaluación consta de 30 recomendaciones principales dirigidas principalmente a CIUDADANIA. Para facilitar la respuesta de gestión, se han agrupado las recomendaciones por tema. El presente documento tiene 3 partes:

- Respuesta de CIUDADANIA a las recomendaciones para la conclusión del proyecto actual 2017-2021
- Respuesta de CIUDADANIA a las recomendaciones orientadas al siguiente proyecto 2022-2026
- Respuesta de SOS Faim en los aspectos institucionales del compromiso con CIUDADANIA y la alianza con We Effect

Las recomendaciones de esta evaluación fueron discutidas y debatidas entre SOS Faim y CIUDADANIA, y SOS Faim esta dando seguimiento a las mismas como parte de sus practicas de acompañamiento a sus socios.

Esta respuesta fue validada internamente por el equipo de SOS Faim de acuerdo con sus procedimientos internos.

## I. Respuesta Ciudadanía - Recomendaciones para la conclusión del proyecto actual 2017-21 (n°14-21)

### ➤ Sistematización

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Recomendación:</b><br/> <b>15. Sistematizaciones temáticas selectivas</b> y orientar las conclusiones <b>hacia un nuevo proyecto</b>, especialmente respecto a la precisión y alcance de los enfoques, considerando la coyuntura política, económica y social.</p>  |  |   |
| <p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Recuperar la historia de las diferentes experiencias de proyectos ejecutados por CIUDADANÍA con el respaldo financiero de SOS FAIM para analizarla, reflexionar sobre ella, para convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito y orientar sus enseñanzas hacia el nuevo proyecto sobre agricultura urbana a ejecutarse por el periodo 2022-2026.</li> <li>— Capitalizar y difundir aprendizajes, que permitan mostrar las dificultades y las formas en las que se superaron, y evidenciar los errores y sus causas.</li> </ul> | <p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Trabajo de campo restringido por la crisis sanitaria que impide la obtención de mejor información y testimonios de los grupos beneficiarios.</li> <li>— Deficiente señal de telecomunicaciones en áreas rurales que obstaculizan la comunicación con actores clave que participaron de los proyectos.</li> </ul> |   |
| <p><b>Respuesta:</b><br/>         Ciudadanía coincide con la recomendación ya que la sistematización proveerá mayor capacidad para la <b>reflexión y abstracción</b> teórica para elaborar la nueva propuesta de proyecto y adecuar y/o cambiar formas y metodologías de trabajo y asignar roles de los actores del proyecto.</p>   |  |   |
| <p><b>Acción</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño y elaboración de la propuesta de sistematización.</li> <li>2. Revisión de notas de campo, memorias de actividades, informes de actividades, diseños metodológicos y organización de la información.</li> <li>3. Entrevistas y/o talleres con actores clave.</li> <li>4. Monitoreo a la sistematización.</li> <li>5. Redacción del informe de sistematización con base en los documentos de los proyectos y entrevista a actores clave.</li> <li>6. Publicación.</li> </ol>  | <p><b>Calendario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Marzo</li> <li>— Abril y mayo</li> <li>— Junio</li> <li>— Marzo a Julio</li> <li>— Junio y julio</li> <li>— Agosto</li> </ul>  | <p><b>Responsable</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1, 2 y 5 Alberto Lizárraga / Luciano Rodríguez / Carola Zenteno / Anabel Siles / Mauricio Piejko</li> <li>3. Luciano Rodríguez / Anabel Siles</li> <li>4. Gonzalo Vargas</li> <li>6. Gonzalo Vargas / Alberto Lizárraga</li> </ol> |

### ➤ Transición hacia siguiente proyecto

|  |
|--|
| <p><b>Recomendaciones:</b><br/> <b>14. Identificar ventajas y limitaciones políticas.</b> Conjuntamente las organizaciones de productores presentar el Proyecto y sus avances a nuevas autoridades municipales abriendo posibilidad de negociación de fuentes de financiamiento de programas locales o nacionales.<br/> <b>16. Preparar transición hacia un nuevo Proyecto.</b> Difusión de los conceptos de los enfoques entre las nuevas autoridades y técnicos municipales (foros, talleres, etc.);</p> |
|--|

asimismo, continuar con información ampliada a la población meta, utilizando diferentes medios de comunicación y redes sociales.

**17. Participación activa de organizaciones de productores, en espacios públicos,** influyendo en decisiones sindicales/comunales, con líderes formados en la Escuela, para priorizar temas de desarrollo. Estrategia de negociación, con apoyo de CIUDADANÍA, para participar en eventos DT, políticas y prioridades de inversión municipal (mesas productivas, PTDI, POA).

**Oportunidades:**

- Cerrar el ciclo del proyecto con aportes concretos, de manera que las nuevas autoridades conozcan los beneficios de las acciones de Ciudadanía y proyecten nuevas rutas de trabajo para el desarrollo territorial rural y para la propia experiencia institucional con miras a la aplicación de la nueva propuesta.
- Contar con un estudio de agricultura urbana y periurbana en el municipio de Cochabamba donde se identifique zonas de producción y otras zonas potenciales, sistemas de comercialización y los actores que están involucrados.
- Organizar, con base en el estudio, a grupos de productores, tanto para la negociación del nuevo proyecto con autoridades municipales, como para la gestión del mismo haciendo énfasis en que éste promoverá la defensa del medio ambiente, el desarrollo de sistemas agroalimentarios sanos y su impacto sobre la comunidad, el territorio y las distintas manifestaciones de la vida que lo habitan, empoderando a las mujeres y generando un movimiento que defienda una Cochabamba sana.

**Riesgos:**

- Las nuevas autoridades enfocan su trabajo en atender asuntos urgentes de la gestión relacionados con la aplicación del POA y su reformulación.
- Persistencia de picos elevados de COVID que entorpecen el desplazamiento de personal en trabajo de campo para realización de encuestas, reuniones y o talleres necesarios para el estudio sobre agricultura urbana, así como de acercamiento de actores sociales a autoridades municipales para la negociación del nuevo proyecto.

**Respuesta :**

CIUDADANÍA adoptará la recomendación de involucrar actores sociales en procesos de negociación y gestión del nuevo proyecto y continuará su labor de formación y fortalecimiento de capacidades sobre el desarrollo territorial y en la sensibilización a hombres y mujeres y a las autoridades nuevas sobre la importancia de la toma de decisiones compartidas en diferentes niveles de la gestión ambiental y de los sistemas alimentarios sostenibles para el empoderamiento de las mujeres y el desarrollo con equidad para la igualdad. Dada las medidas de la cuarentena por el COVID 19 se explorará la innovación de sistema que permitan realizar el estudio sobre la agricultura urbana en el municipio de Cochabamba.

**Acción**

1. Programación de tareas y realización de acciones para cerrar el ciclo del proyecto con las nuevas autoridades y la posibilidad de canales de financiamientos en estos campos.
2. Diseño de la metodología de investigación.
3. Estudio sobre agricultura urbana y periurbana en el municipio de Cochabamba.

**Calendario**

- Junio- noviembre
- Junio
- Julio a noviembre

**Responsable**

1. Alberto Lizárraga y equipo
2. Vivian Schwarz / Gonzalo Vargas / Jacqueline Garrido

|  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
| 4. Publicación del estudio.  | — Diciembre             | Cortéz / Daniel Moreno   |
| 5. Conformación de un grupo de presentación y negociación del proyecto.                                  | — Octubre               | 3. Gonzalo Vargas / equipo de investigación  |
| 6. Fortalecimiento de capacidades de grupo para una adecuada presentación y negociación del proyecto.    | — Octubre               | 4. Vivian Schwarz / Gonzalo Vargas   |
| 7. Negociación de nuevo proyecto entre productores organizados y CIUDADANÍA con autoridades municipales. | — Noviembre y diciembre | 5. Gonzalo Vargas / Alberto Lizárraga<br>6. Gonzalo Vargas / Jacqueline Garrido Cortés / Alberto Lizárraga<br>7. Vivian Schwarz / Gonzalo Vargas / delegados de agricultores urbanos |

➤ Estrategia de incidencia

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Recomendación:</b><br/> <b>18. Precisar una estrategia de incidencia política global y flexible</b> según coyunturas y estructura de poder en los municipios de intervención. Por otra parte, es muy importante discutir y delinear las acciones de “interpelación a la sociedad civil”, entendido como trabajo de incidencia cultural hacia determinados actores de instituciones, organizaciones sociales en torno a los objetivos y enfoque del Proyecto.</p>  |   |  |
| <p><b>Oportunidades:</b><br/> — Reanudar las relaciones con las nuevas autoridades municipales.</p>   | <p><b>Riesgos:</b><br/> Priorizaciones de acciones por parte de los gobiernos municipales en mitigar y/o resolver la crisis sanitaria</p> |  |
| <p><b>Respuesta:</b><br/> Desde el proyecto se realizaron esfuerzos por elaborar una estrategia para la incidencia política. Para ello se realizaron diagnósticos y estudios sobre gobernabilidad y mapa de actores y redes de actores (que identifica la influencia, dependencia, relaciones, poder, interés y legitimidad de los diferentes actores). Empero no se llegó a un buen puerto en el diseño de dicha estrategia y en el fortalecimiento organizativo de los diferentes actores territoriales por la crisis política y social acaecida en 2019, que fue seguida por la crisis sanitaria de 2020 y las campañas políticas y elecciones de nuevas autoridades municipales en el primer semestre de 2021. CIUDADANÍA adoptará las recomendaciones de la evaluación para encarar las acciones de incidencia política, aunque es previsible que ella se vea afectada por la crisis económica y de salud que seguirán aquejando a los GAM con recortes presupuestarios.</p> |   |  |
| <p><b>Acción</b><br/> 1. Acciones de lobby y cabildeo con autoridades municipales para la implementación y adecuación de normativa en DTR con enfoque de género y para negociación de presupuesto y de normativa o políticas de promoción de la corresponsabilidad del cuidado.</p>   | <p><b>Calendario</b><br/> — A partir de junio</p>   | <p><b>Responsable</b><br/> Luciano Rodríguez</p> |

➤ Escuela de desarrollo territorial

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Recomendación:</b><br/> <b>19. El funcionamiento de la Escuela, eje para la capacitación y aplicación de los enfoques;</b> podría considerarse la participación de otros actores productivos y de servicios, enriqueciendo así la visión del DT- Sistemas agroalimentarios Sostenibles. Los perfiles de proyectos deben expresar con claridad la integralidad de enfoques.</p>  |  |  |
| <p><b>Oportunidades:</b><br/>         — Mejorar la visión sobre el Desarrollo Territorial y sistemas agroalimentarios de los actores del territorio.</p>  | <p><b>Riesgos:</b><br/>         — Eficiencia relativa de fortalecimiento de capacidades por vigencia de disposiciones restrictivas de circulación y actividades presenciales</p> |  |
| <p><b>Respuesta:</b><br/>         CIUDADANÍA coincide con la recomendación de involucrar en la Escuela un mayor número de actores del desarrollo territorial, así como de integrar los enfoques de economía social y solidaria y economía del cuidado en los perfiles de proyectos sociales productivos, tal como fueron incorporados en los perfiles anteriores, y ésta será puesta en práctica en el siguiente proyecto, ya que en el actual proyecto el último ciclo de la Escuela y elaboración participativa de perfiles de proyecto fue desarrollado en 2020.</p> |  |  |
| <p><b>Acción</b><br/>         1. Diseño de una malla curricular modular en educación ambiental y la implementación de procesos educativos mediante unidades educativas móviles para el territorio periurbano del municipio de Cochabamba.</p>   | <p><b>Calendario</b><br/>         — A partir de 2022</p>   | <p><b>Responsable</b><br/>         Equipo del proyecto</p> |

➤ Sostenibilidad de las organizaciones de productores

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Recomendación:</b><br/> <b>20. Sostenibilidad a nivel de productores;</b> relevarse información de inversiones productivas con deficiencias/ limitaciones para el funcionamiento óptimo y, plantear soluciones con manuales y protocolos para la operación y el mantenimiento, para conclusión corresponsable.<br/> <b>21. Fortalecimiento de las organizaciones de productores,</b> medidas básicas para la réplica de los conocimientos de enfoques y prácticas adquiridas por los líderes.</p> |   |  |
| <p><b>Oportunidades:</b><br/>         — Mejorar la producción y productividad.</p>  | <p><b>Riesgos:</b><br/>         — Medidas de cuarentena que dificultan tanto el seguimiento a las iniciativas productivas, como el desarrollo de prácticas guiadas por parte de un facilitador a los productores.</p> |  |
| <p><b>Respuesta:</b><br/>         Para promover la sostenibilidad de los microproyectos CIUDADANÍA seguirá ambas recomendaciones realizando el fortalecimiento de capacidades, tanto en instalación y mantenimiento de sistemas de riego por goteo que son un componente importante en la mayoría de las iniciativas productivas de las familias de pequeños agricultores rurales, como en la elaboración de bioinsumos para una producción orgánica de alimentos.</p>                                  |   |  |

| <b>Acción</b>   | <b>Calendario</b>    | <b>Responsable</b>                                      |
|---|----------------------|---|
| 1. Monitoreo de los proyectos para identificar fortalezas y deficiencias y/o limitaciones.      | — Junio              | Luciano Rodríguez / Mauricio Piejko / Alberto Lizárraga |
| 2. Desarrollo de talleres de capacitación destinada a mejorar la producción y la productividad. | — Junio y septiembre | Profesional agrónomo por contrato de servicios          |

## II. Respuesta Ciudadanía -Recomendaciones generales y aspectos institucionales orientadas al siguiente proyecto 2022-26 (n° 1-13 ; 22-30)

### ➤ Estrategia global

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Recomendación:</b><br>1. Tomado en cuenta la experiencia institucional de CIUDADANÍA y el contexto económico social y político en el corto- mediano plazo, parece que es el momento para redimensionar estratégicamente la actuación institucional. Será conveniente definir hitos de desarrollo precisando el marco conceptual guía que permita priorizar, centralizar, temáticas y así dimensionar las líneas de intervención integral, tanto en desarrollo del conocimiento como en su aplicación práctica. No parece el momento, por coyuntura externa con incertidumbres para la institución, para elaborar planes institucionales de largo plazo. |  |  |
| <b>Oportunidades:</b><br>— Encarar durante 2021 la elaboración del Plan Estratégico Institucional de Ciudadanía, momento en que se realizará una reflexión acerca de los nuevos retos y proyectará sus acciones para los próximos 5 años siguientes.<br>— Consolidar la articulación entre las áreas de Dialogo y Acción Pública de Ciudadanía<br>— Consolidar procesos de sistematización de experiencias y de gestión de conocimiento.   | <b>Riesgos:</b><br>— No se han identificado riesgos  |  |
| <b>Respuesta :</b><br>Esta recomendación es pertinente, ya que se recomienda que las acciones institucionales y sus resultados deben ser reflexionadas.  |  |  |
| <b>Acción</b><br>1. Elaboración del proyecto de diseño del PEI (plan estratégico institucional)<br><br>2. Sistematización de los proyectos institucionales<br><br>3. Elaboración del PEI   | <b>Calendario</b><br>— Julio 2021<br><br>— Noviembre 2020 a Julio 2021<br><br>— Agosto - diciembre | <b>Responsable</b><br>Facilitador/a y Directorio<br>Tarea por equipo de proyecto<br><br>Directorio |

### ➤ Enfoques (en particular de sistemas alimentarios sostenibles -SAS)

|                       |
|-----------------------|
| <b>Recomendación:</b> |
|-----------------------|

2. Si bien, se acepta que en general los enfoques seguidos en CIUDADANÍA son compatibles, también debe quedar claramente establecido que en última instancia los enfoques tienen connotaciones diferentes que caracterizan una intervención, es por eso que se recomienda una reflexión al interior de la institución para la toma de decisiones al respecto. Se sugiere continuar con el enfoque macro DT y asumir en la acción principal elementos del enfoque de Sistemas agroalimentarios Sostenibles que constituye una opción teórica válida.

**Oportunidades:**

— Consensuar resoluciones para visibilizar, tanto el DTR con enfoque de género, como la importancia de la corresponsabilidad.

**Riesgos:**

— Deficiente señal de comunicaciones para una adecuada participación virtual de los involucrados de áreas rurales en el foro.

**Respuesta :**

En la recomendación se señala que los enfoques seguidos por CIUDADANÍA (Economía Social y Solidaria y Economía del Cuidado) son compatibles en el desarrollo del proyecto. Empero, no nos queda claro la afirmación "...en última instancia los enfoques tienen connotaciones diferentes que caracterizan una intervención". En su generalidad la línea que ha venido trabajando CIUDADANÍA es el desarrollo económico con enfoque de Economía Social y Solidaria el cual valora no solo el trabajo remunerado, sino también el trabajo de los cuidados y el trabajo voluntario que son elementos de análisis de la economía del cuidado. De manera que el trabajo además de ser una relación económica con retribución monetaria, se define también como una relación social y política que genera desigualdades, las cuales de alguna manera son posibles de superar mediante la corresponsabilidad del trabajo. Por lo que la superación de las desigualdades entre hombres y mujeres mediante la promoción de la corresponsabilidad en el trabajo es la connotación principal que se persigue con ambos enfoques.

**Acción**

1. Desarrollo de 1 foro virtual con participación de líderes de organizaciones de productores y organizaciones de mujeres y autoridades municipales.

**Calendario**

— Julio

**Responsable**

Carola Zenteno /  
Mauricio Piejko

**Recomendaciones:**

**4. Marco conceptual el DT- Sistemas agroalimentarios Sostenibles;** en espacio urbano rural, objetivos y líneas estratégicas de acción, pertinentes, tomando elementos del enfoque de Sistemas agroalimentarios sostenibles. Estos conceptos/ temas, se refieren principalmente a: la agricultura familiar con transición agroecológica, circuitos cortos de comercialización, considerando hábitos de los consumidores; medio ambiente y sostenibilidad, movilización ciudadana de jóvenes; enfoque de género- economía del cuidado; incidencia política; desarrollo territorial con articulación urbano rural; incorporando también emprendimientos no agropecuarios y de servicios, así como diferentes tipos de organización – asociaciones, MiPEs, etc.

➤ [Territorio de intervención](#)

**6. Territorio de intervención-** como espacio socio económico urbano rural- puede considerarse: continuidad territorial y complementariedad económica si posible; actores productivos y de poder con apertura relativa al enfoque y actuación institucional. Diversidad económica con cadenas de valor competitivas y dinamizadoras de la economía, complementariedad y relación con otros espacios/ actores económicos, etc.; ejes de actividad económica que pueden o no constituir "competencia" para CIUDADANÍA, según el marco conceptual asumido, y los objetivos del Proyecto. Implica asumir un trabajo

integral de género, con base en el enfoque del cuidado, pero fortaleciendo estratégicamente, el empoderamiento económico, político y organizativo de las mujeres. Estos son elementos que pueden abrir posibilidades para integrar jóvenes en los proyectos.

➤ Población meta

**8. Población meta**, considerar multiactor en el enfoque, pequeños productores agropecuarios, asociaciones productivas de materia prima, transformación (solo hombres, solo mujeres, mixtas) y sindicales, grupos, asociaciones de jóvenes, Pymes, etc. Integración en cadenas productivas, etc.

**9. Jóvenes**, Identificar las demandas y expectativas laborales de los/ as jóvenes que migran a las áreas urbanas de los municipios y buscar su integración en un proyecto territorial de desarrollo económico urbano rural.

➤ Estrategia de aliados

**7. Actores sociales y productivos, públicos y privados**, como posibles aliados en diferente graduación. También contar con aliados extra territorio, como pueden ser las redes temáticas, ONGs, empresas y grupos de profesionales, Cooperación internacional, etc., que permiten intercambio, y recuperación de experiencias, asesorías puntuales, etc.

**11. Alianzas de actuación y complementariedad macro**; instituciones organizaciones regionales, nacionales, de cooperación que comparten enfoques, generar espacios de coordinación público privada, como parte de la incidencia con propuestas específicas, concretas, de políticas públicas (no solo proyectos), de exigibilidad de derechos económicos sociales y de género, así como proponer acciones de seguimiento y monitoreo de la política pública.

➤ Enfoque economía del cuidado - corresponsabilidad

**10. Respeto a la economía del cuidado – corresponsabilidad**- valorizar el aporte económico de este trabajo, pero disminuyendo brechas desfavorables a las mujeres respecto a la generación de ingresos y su destino, derechos y acceso a recursos y su propiedad como tierra, desarrollo de capacidades, recreación, acceso a servicios como salud y también participación política y organizativa.

**27. Sistematizar las demandas y prioridades de mujeres y hombres líderes formados** en la escuela, (que ejercen cargos en organizaciones sociales, económicas y políticas), orientadas a **generar propuestas para la disminución de las desigualdades de género**, con elementos de la economía del cuidado; llegar a propuestas prácticas y viables para incidir en cambios.

**28.** La incorporación de elementos de **género/ economía del cuidado y economía solidaria en las organizaciones de productores** no debería limitarse a normas formales, debiendo atenderse la implementación práctica. Para fortalecer la participación activa de las mujeres en organizaciones mixtas y solo de mujeres existe una amplia gama de medidas y acciones prácticas, que pueden ser apoyadas. En una organización económica funcionando, las mujeres pueden mejorar sus capacidades justamente en temas de gestión asociativa, de administración, comercialización y manejo del negocio en general.

➤ Estrategia de incidencia política

**12. Fortalezas en las organizaciones de productores y otros actores locales**, concertación multiactor y promoción de acciones estratégicas para el mejoramiento de la economía local con los enfoques adoptados. Podría generar una masa crítica de actores,

con capacidad para influir en los planes municipales, negociaciones con fondos de desarrollo, etc.

**13. Seguimiento a la política pública sectorial nacional y a fondos de desarrollo,** facilitará que las organizaciones de productores propongan y negocien el apalancamiento de recursos desde programas nacionales para la ejecución de políticas y proyectos. Concurso en convocatorias.

➤ Espacios de concertación

**26. Analizar la importancia y el grado de funcionamiento de los espacios de concertación público privada** y realizar propuestas para activarlos, mejorar su desempeño y generar alianzas, ya que se requiere un cambio simultáneo de transformación productiva e institucional. Es recomendable trabajar la reactivación de los espacios público privados de concertación de políticas de desarrollo, orientados a generar alianzas y cofinanciamiento en coyunturas de crisis económica y recorte de presupuestos públicos.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Oportunidades:</b></p> <p>— Promover un modelo de desarrollo territorial sostenible y corresponsable en la región para combatir las desigualdades socioeconómicas que limitan y vulneran la sostenibilidad ambiental, social y de cuidado de la población.</p> | <p><b>Riesgos:</b></p> <p>— Límites presupuestarios</p> <p>— Interacción limitada con actores por la crisis sanitaria producto del COVID 19.</p> |
|--|--|

**Respuesta :**  
 CIUDADANÍA, con financiamiento de SOS Faim, ejecutará un proyecto por el periodo 2022-2026 adoptado los criterios propuestos por la Teoría del Cambio Macro del programa SIA2, que integran los distintos elementos de la recomendación en cuanto a marco conceptual, territorio de intervención, población meta, estrategia de aliados, enfoque de economía del cuidado, estrategia de incidencia política y espacios de concertación.

| <b>Acción</b>  | <b>Calendario</b>      | <b>Responsable</b>   |
|--|------------------------|--|
| <p>1. Elaborar un proyecto sobre agricultura urbana en el municipio de Cochabamba y espacios aledaños en los municipios de Arbieta, Sacaba, Colcapirhua y Tiquipaya; y, el municipio de Cliza.</p> | <p>— Marzo a Julio</p> | <p>— Vivian Schwarz / Gonzalo Vargas / Jacqueline Garrido Cortés / Alberto Lizárraga</p> |

➤ Aspectos institucionales en CIUDADANIA

**Recomendaciones**

**22. Análisis y ajuste de estructura institucional,** que se exprese, técnica y organizativamente, en “módulos, áreas” de trabajo integrales y con retroalimentación técnica y de gestión de proyectos, pero con reflexión conceptual estratégica y metodológica; se trata de recuperar el conocimiento y la experiencia con “desarrollo de capacidades” del conjunto de técnicos, para una actuación coherente y complementaria.

**23. Desarrollo de Capacidades institucionales,** en integralidad de enfoques asumidos y para la prestación de “servicios” a los actores productivos (organización y gestión de iniciativas económicas, incursionar en la transformación y comercialización).

**24. Capacitación, Asistencia técnica, Teletrabajo,** profundizar y difundir aplicaciones metodológicas y uso instrumental.; enriquecer con intercambio de experiencias. El trabajo institucional, en condiciones de COVID 19, deja como enseñanza el desarrollo e innovación

de metodologías, herramientas de capacitación y comunicación, pero tal vez se podrían enriquecer recuperando otras experiencias puntuales con técnicos especializados.

**25. Equipos de apoyo en campo**, integrando jóvenes técnicos para servicios de asistencia técnica agroecológica, sostenible, productividad y mantenimiento. Canal de comunicación y difusión de información, como de estrategias de enfoques. Conformar y capacitar un equipo de apoyo – p.e. jóvenes de los institutos de formación - para que presten asistencia técnica en problemas concretos de producción agroecológica, productividad y mantenimiento, asimismo, este grupo podría apoyar acciones específicas de comunicación, difusión de información.

**Oportunidades:**

- Si bien Ciudadanía no realizará ajuste estructural debe encarar durante 2021 la elaboración del Plan Estratégico Institucional, momento en que se realizará una reflexión acerca de los nuevos retos y proyectará sus acciones para los próximos 5 años siguientes
- Consolidar la articulación entre las áreas de Dialogo y Acción Pública de Ciudadanía
- Consolidar procesos de sistematización de experiencias y de gestión de conocimiento.

(Nota: Véase Cuadro de la recomendación n°1)

**Riesgos:**

- No se han identificado riesgos

**Respuesta :**

Ciudadanía no realizará un ajuste estructural, dado que, en 2016, durante la adecuación de su personalidad jurídica, hizo dichos ajustes con base, además, en el PEI que fue elaborado ese mismo año. Sin embargo, durante la elaboración del nuevo PEI, se realizarán ajustes que sean adecuados a la visión, misión y líneas estratégicas que defina. Este proceso será participativo. En este nuevo PEI se integrará el fortalecimiento institucional y al personal, tomando en cuenta dichas directrices, que con certeza incluirá el contexto adverso por la pandemia.

| Acción | Calendario | Responsable |
|--------|------------|-------------|
|--------|------------|-------------|

➤ Sistema de seguimiento y evaluación

**Recomendación:**

**5. Sistema de Planificación, seguimiento y evaluación**, definir, completar base de datos y de variables de indicadores de efecto, impacto, del Plan según nueva propuesta; esquemas de análisis, reflexión teórica y retroalimentación en el alcance del Proyecto. Diferenciar de sistema de monitoreo operativo para cumplimiento de actividades y ejecución presupuestaria.

**Oportunidades:**

- Adoptar decisiones oportunas y basadas en información actualizada periódicamente.
- Mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo que tiene CIUDADANÍA.

**Riesgos:**

- No se identificaron riesgos.

**Respuesta :**

Ciudadanía dispone de un Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación (SPSE) elaborado en 2014 y actualizado en 2020 y las acciones de la nueva propuesta serán incorporados en dicho sistema para mejorar el trabajo y alcanzar así, junto a las poblaciones meta, los mejores cambios.

| <b>Acción</b>  | <b>Calendario</b>               | <b>Responsable</b>        |
|--|---------------------------------|---------------------------|
| 1. Adaptación de las acciones de la nueva propuesta al SPSE de CIUDADANÍA. | — Nov de 2021 a febrero de 2022 | Coordinación del proyecto |

➤ Relaciones SOS Faim - CIUDADANIA

**Recomendación:**

**3. Ratificar el compromiso SOS FAIM - CIUDADANIA** en torno al acompañamiento, monitoreo y reflexión respecto a la investigación acción. Construcción de un marco conceptual y definición de estrategias de ejecución de programas, en un contexto dado; es importante sumar aliados y WE EFFECT complementa esta reflexión. Esta relación interinstitucional tiene connotaciones particulares -no comunes- de corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país. El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “una teoría de cambio” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.

**29.** El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “**una teoría de cambio**” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.

**30.** Finalmente, debe recomendarse que el **rol de SOS FAIM continúe** pues es una experiencia excepcional que se presenta positivamente en las relaciones con cooperación y ONG locales, construyendo alternativas conceptuales y metodológicas de intervención en el desarrollo rural; existe una corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país.

**Oportunidades:**

— Profundizar las relaciones y articulaciones entre instituciones para generar cambios positivos en las poblaciones meta comunes.

**Riesgos:**

— Limitaciones presupuestarias.

**Respuesta :**

Cada institución tiene enfoques metodológicos de trabajo diferentes, sin embargo, las líneas estratégicas de acción para cumplir sus “misiones y visiones” son similares. Es en ese sentido que las articulaciones institucionales son muy importantes para activar recursos, desde diferentes perspectivas, que contribuyan a generar sinergias tendientes a cumplir sus “misiones y visiones”. Ciudadanía no cree indispensable construir una teoría del cambio entre las tres instituciones, sino articular las tendencias hacia los objetivos comunes.

| <b>Acción</b>  | <b>Calendario</b>     | <b>Responsable</b>                                  |
|--|-----------------------|---|
| 1. Realizar reuniones para generar acciones conjuntas que generen sinergias con base en los desafíos institucionales particulares. | Segundo semestre 2021 | Directorios y Coordinador de Proyecto de Ciudadanía |

### III. Respuesta SOS Faim – aspectos institucionales

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>3. Ratificar el compromiso SOS FAIM - CIUDADANIA</b> en torno al acompañamiento, monitoreo y reflexión respecto a la investigación acción. Construcción de un marco conceptual y definición de estrategias de ejecución de programas, en un contexto dado; es importante sumar aliados y WE EFFECT complementa esta reflexión. Esta relación interinstitucional tiene connotaciones particulares -no comunes- de corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país. El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “una teoría de cambio” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.</p> <p>29. El desafío es elaborar entre las 3 instituciones “una teoría de cambio” que compatibiliza los enfoques pero que también deje espacio para que cada una desarrolle sus enfoques.</p> <p>30. Finalmente, debe recomendarse que el <b>rol de SOS FAIM continúe</b> pues es una experiencia excepcional que se presenta positivamente en las relaciones con cooperación y ONG locales, construyendo alternativas conceptuales y metodológicas de intervención en el desarrollo rural; existe una corresponsabilidad en la implementación y retroalimentación de conocimientos y experiencias, más allá del país.</p> |  |  |
| <p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Inter-aprendizaje</li> <li>— Complementariedad de enfoques</li> <li>— Mayores impactos en los beneficiarios</li> </ul>  |  | <p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Limitaciones presupuestarias</li> <li>— Limitación de autonomía institucional</li> </ul> |
| <p><b>Respuesta :</b></p> <p>Ratificamos nuestro compromiso en continuar el apoyo a CIUDADANIA en una siguiente fase de programa 2022-2026, con la condición de aprobación por parte de la DGD. Esta siguiente fase se desarrollará con ajustes metodológicos a la intervención, la misma que incorpora varias de las recomendaciones de la evaluación.</p> <p>Coincidimos también en el valor agregado de la colaboración con We Effect para incorporar sus enfoques institucionales en el proyecto, como es la Economía del Cuidado. Llevamos adelante coordinaciones con esta institución y están en buena marcha para dar continuidad a los acuerdos interinstitucionales para la siguiente fase 22-26.</p> <p>Sin embargo, no coincidimos con la recomendación de elaborar una teoría de cambio común entre las 3 instituciones. Nuestra teoría del cambio se realiza a nivel global país y con las otras ONG lles de Paix y Autre Terre, pero para elaborarla se ha considerado la intervención y los enfoques de CIUDADANIA, así como los de otras organizaciones socias en Bolivia.</p>   |  |  |
| <p><b>Acción</b></p> <p>1. Elaboración y entrega a la DGD del programa SIA Bolivia 2022-2026 que incorpora el proyecto con Ciudadanía</p> <p>2. Coordinaciones con We Effect y Ciudadania para replicar el acuerdo triparto interinstitucional en el periodo 22-2026 y firma de convenio</p>  | <p><b>Calendario</b></p> <p>Hasta julio 2021</p> <p>2ndo semestre 2021</p> | <p><b>Responsable</b></p> <p>Equipo SOS Faim y SIA</p> <p>Equipo SOS Faim</p>  |