EVALUACION FINAL

Bolivia

Ventana temática
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

Título del Programa:
Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza"

Autores: Marcela Alcocer, consultor
Gustavo García, consultor

Junio 2012

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Informe Final de Evaluación Externa

“Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza"

BOL/57995-1664/12

Equipo Consultor:
Marcela Alcocer
Gustavo García

Junio 20 de 2012

Agradecimientos

Este informe fue escrito por los consultores independientes Marcela Alcocer y Gustavo García a quienes les gustaría agradecer a todas las personas que dieron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Damos las gracias en particular al personal de las agencias de Naciones Unidas PNUD, FAO, ONUDI y ONU MUJERES, a la Oficina de la Coordinadora Residente, que apoyaron el desarrollo de la agenda, al Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) y su equipo, especialmente al personal de la Oficinas Regionales del Programa y a las personas consultadas en las comunidades, que generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista. También agradecemos al personal del Secretariado, por proporcionar una orientación pertinente.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
MANUD	Marco de Ayuda de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU MUJERES	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PC	Programa Conjunto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UER	Unidad Económica Rural
VIO	Vice-Ministerio de Igualdad de Oportunidades
UEP	Unidad Ejecutora del Programa

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO i
INTRODUCCIÓN 1
1 Antecedentes 2
2 El proceso de evaluación 2
2.1 Marco general para evaluación 2
2.2 Metodología 3
2.3 Obstáculos y limitaciones de la evaluación 4
3 Descripción de la iniciativa del Programa Semilla 4
3.1 Estructura de resultados del Programa Semilla 4
3.2 Pilares del Programa Semilla 5
3.3 Principales innovaciones del diseño del programa 5
3.4 El grupo meta 6
3.5 Estrategias de intervención 6
3.5.1 Ingreso al programa 6
3.5.2 Integralidad de los servicios 7
3.5.3 Inclusión en cadenas de valor 7
4 Evaluación General del Programa Semilla 7
4.1 Contribución al Marco de Ayuda de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 8
4.2 Vinculación con la declaración de París 9
4.3 Análisis del Outcome 1: 1,128 mujeres tienen un patrimonio nuevo o han incrementado el que poseían 9
4.3.1 Servicios financieros 9
4.3.2 Servicios no financieros 11
4.3.3 Valoración de los servicios financieros y no financieros 13
4.4 Análisis del Outcome 2: 1,128 mujeres ejercen plenamente sus derechos 14
4.4.1 Valoración de los servicios de ciudadanía 16
4.5 Análisis del Outcome 3: Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de derechos de las mujeres 16
4.6 Análisis de impacto en ingresos con grupos de control 18
4.6.1 Resultados de la dócima de hipótesis 18
4.7 Ejecución financiera 20
4.8 Estructura de gestión del Programa Semilla 21
5 Evaluación por nivel de análisis 24
5.1 Nivel Diseño y pertinencia 24
5.2 Nivel Proceso 26
5.2.1 Eficiencia 26
5.2.2 Implicación en el proceso 28
5.3 Nivel Resultados 28
5.3.1 Eficacia 28
5.3.2 Sostenibilidad 31

6 El cambio más significativo....33
6.1 La dimensiones del empoderamiento e indicadores de cambio....33
7 Enfoque de género en el programa....35
8 Experiencias y lecciones aprendidas....38
8.1 Experiencias Exitosas....38
8.2 Lecciones Aprendidas....38
9 Conclusiones....39
9.1 Sobre el diseño....39
9.2 Sobre el proceso....40
9.3 Sobre los resultados....40
10 Recomendaciones....41
10.1 Sobre el proceso de cierre y transferencia....41
10.2 Sobre futuras réplicas....41
11 Anexos....42
ANEXO 1: MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO SEMILLA....42
ANEXO 2: Mujeres atendidas por servicios financieros según departamento, municipio, modalidad y clasificación territorial....45
ANEXO 3: Capital dotado según departamento, municipio, modalidad y clasificación territorial....46
ANEXO 4: Patrimonio promedio entregado a cada mujer según departamento, municipio, modalidad y clasificación territorial 47
ANEXO 5: Capital invertido por mujeres del grupo meta, según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial....48
ANEXO 6: Patrimonio promedio en USD, entregado a cada mujer según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial....51
ANEXO 7: Inversión del patrimonio de las mujeres, según departamento, municipio y grupo de actividad económica....53
ANEXO 8A: Listado de entrevistas a beneficiarias y grupos focales realizados durante la evaluación....54
ANEXO 8B: Listado de entrevistas a actores clave focales realizados durante la evaluación....55
ANEXO 9: Cambio Más Significativo Creación de una asociación productiva....56
ANEXO 10: Cambio Más Significativo Crecimiento del emprendimiento....60
ANEXO 11: Cambio Más Significativo Generación del emprendimiento....63
ANEXO 12: Metodología para el análisis con grupos de control....66
ANEXO 13: Principales resultados del análisis con grupos de control....68

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente evaluación, establecido en los términos de referencia (TDR) consiste en: revisar, analizar y valorar de forma objetiva y participativa los resultados del Programa Semilla en el periodo comprendido entre septiembre 2009 a marzo 2012, y contar con un documento que refleje los resultados, las buenas prácticas y lecciones aprendidas del programa. Sin embargo la evaluación se realizó sobre resultados acumulados y reportados desde el inicio del programa hasta el primero de mayo de 2012.

Se realizaron 51 entrevistas a informantes clave y 21 grupos focales en 16 de los 18 Municipios del área de intervención. Las entrevistas semi-estructuradas abarcaron una gran diversidad de actores: personal de AECID y las Agencias intervinientes del SNU, personal de la UEP, funcionarias y funcionarios del VIO, empresas consultoras operadores y proveedoras de servicios al programa, Autoridades y personal de los Gobiernos Municipales en el área de intervención, mujeres del grupo meta del programa y mujeres no incluidas en el grupo meta del programa. La UEP y las oficinas regionales apoyaron tanto en la selección de informantes claves como en la definición del cronograma de visitas a dichos informantes en cada oficina regional.

EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA SEMILLA

La evaluación sumativa, sobre los indicadores de desempeño del programa, tuvo como principal fuente de información, el reporte en proceso de elaboración de la UEP y bases de datos de los diferentes servicios. Actualmente la Unidad Ejecutora del Programa se encuentra cuantificando el avance en los diferentes efectos y productos por lo que las cifras presentadas en este documento podrían cambiar en el informe de cierre del programa, aún así es posible afirmar que la mayoría de las metas cuantitativas han sido superadas ampliamente.

El resultado del programa conjunto definido como *"Formar patrimonio de negocios de 1.286 mujeres en unidades económicas rurales en territorios pobres de Bolivia y crear un ambiente favorable a la generación de sus ingresos y ejercicio de sus derechos civiles, económicos, culturales y políticos"* se ha logrado.

Con base en los cinco casos de análisis con grupos de control se encontraron dos tipos de resultados: i) Modificaciones en la estructura de costos de la actividad económica de las mujeres y en el ingreso final promedio del grupo meta con relación al grupo de control, como ocurre en los casos 1, 3 y 4; ii) Modificaciones únicamente en el ingreso final promedio del grupo meta con relación al grupo de control, como en los casos 2 y 5.

ANÁLISIS DEL EFECTO 1

El desempeño de este servicio sobrepasó las metas planteadas para cobertura de mujeres, por ejemplo logró el 382% de la cobertura prevista en mujeres con UERs micro. Esto se logró otorgando dotaciones de capital menores a las inicialmente previstas y por otro lado el capital que originalmente se destinó a mujeres con UER medianas, se utilizó para apoyar a las mujeres con UER micro, lo que permitió llegar con servicios a una mayor cantidad de mujeres y focalizar las actividades en municipios con altos niveles de pobreza con potencial de desarrollo. Sin embargo el efecto acumulado en las ventas anuales no ha sido medido por el programa y el valor para estos indicadores no se encuentra disponible (Tabla 1).

El desempeño de los servicios no financieros, al igual que en el anterior caso, sobrepasó las metas inicialmente previstas. Esto se debe a que al dotar de capital a una mayor cantidad de mujeres de las previstas, éstas demandaron mayores servicios de apoyo para el manejo de sus actividades económicas y como consecuencia los servicios se extendieron más allá de lo planificado.

ANÁLISIS DEL EFECTO 2

De esta manera las actividades de Cedulación lograron, en un primer convenio con el operador, alcanzar el 97% de las metas (Tabla 5). Sin embargo, según el operador de los servicios de cedulación la cifra final que se alcanzara con el segundo contrato será de 12,817 personas con lo que se logrará el 197.18% de la meta.

El componente de educación ciudadana logró, a partir del 2011, acompañar el desempeño de los servicios financieros y no financieros, y el Programa logró integrar este servicio como continuación de la currícula de capacitación en temas productivos y/o de gestión de las actividades económicas. Este componente se apoyó en material audiovisual y campañas de difusión que aumentaron en gran medida el efecto de la capacitación "in situ". Como resultado de las actividades se logró sobrepasar las metas en 336% (Tabla 5).

ANÁLISIS DEL EFECTO 3
El primer producto exitoso, ya que a pesar de que la respuesta en las gobernaciones fue limitada, la respuesta en el gobierno central y local sobrepasó las expectativas.

Por otro lado el fortalecimiento del VIO tanto en las regionales como en su oficina central, generó efectos positivos para el programa. Como se ha mencionado anteriormente, los técnicos VIO en las oficinas regionales se integraron al equipo de ciudadanía, para coordinar y desarrollar el trabajo de dichos servicios. Paralelamente tres técnicos asignados a las oficinas del VIO fungen como parte del equipo técnico-asesor del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, lo que mejoró el entendimiento y relacionamiento entre el programa y su contraparte gubernamental.

El ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres, también fue desarrollado por las oficinas regionales en el ámbito local, a través de la interacción con los Gobiernos Municipales, la firma de convenios, establecimiento de alianzas y la asignación de presupuestos concurrentes a las actividades del programa. En general los Gobiernos Municipales han respondido favorablemente a las solicitudes de concurrencia del programa asignando presupuestos de contraparte.

EJECUCIÓN FINANCIERA
La información financiera que se presenta a continuación tiene cierre al primero de mayo, por lo que tiene carácter de preliminar. Al primero de mayo, la ejecución incluyendo los gastos comprometidos, alcanzó a USD 8,922,558 lo que representa el 99.14% del presupuesto aprobado para el programa, y el saldo programado alcanzó a USD 77,442.00 (Tabla 13). Con relación a la eficiencia en la ejecución *al primero de mayo*, puede observarse que las agencias intervinientes han tenido desempeños diferenciados (Gráfico 3). Mientras que PNUD fue relativamente constante en la ejecución de su presupuesto asignado, que consistió principalmente en la gestión del programa y servicios financieros del Outcome 1, el resto de las agencias ejecutó su presupuesto de forma cíclica (Tabla 14), especialmente debido a que sus actividades inicialmente, dependieron del avance en los servicios financieros del Outcome 1.

DISEÑO
El diseño cubrió las expectativas del grupo meta. El conjunto de acciones del programa, recibió la más alta puntuación tanto en satisfacción, como en contribución al cambio logrado por las mujeres al final del programa, medido en términos de mejora de su ingreso y condiciones de vida, como lo muestran los ejemplos de historias de cambio más significativo en los anexos 9, 10 y 11.

El diseño del Programa Semilla, coordinado inicialmente entre Agencias de SNU y posteriormente con el VGAG/VIO para responder a la convocatoria del F-ODM, fue efectivo para el resultado planteado a nivel de programa. Esta coordinación y trabajo conjunto de funcionarios y funcionarias multidisciplinarios del SNU y autoridades del VIO, también fue definitivo para seleccionar los municipios de intervención y la participación conjunta en ejecución y vigilancia se dio a través de los mecanismos de gobernanza del programa.

Adicionalmente, el diseño inicial del programa, ya incluía una estrategia global para asegurar la sostenibilidad sus resultados y la generación de políticas públicas a través de efectos demostrativos y la vinculación del programa con el sector público y privado en los ámbitos local, departamental y nacional.

PROCESO

El programa fue flexible para adecuarse al contexto del área de intervención, de esta manera se realizaron modificaciones que permitieron generar mayores logros de los previstos con los recursos disponibles. La eficiencia del programa se evidencia comparando la cobertura prevista en los diferentes servicios con los logros alcanzados en prácticamente el mismo tiempo y con los mismos recursos disponibles. El costo del apoyo a las UER micro, que previó dotaciones de capital por el orden de USD 3,000 se redujo y con costos promedio de alrededor de USD 1,000 se pudo atender una mayor cantidad de mujeres, mientras que los costos de capacitación y asistencia técnica por mujer, inicialmente previstos en el orden de los USD 100 y USD 500 respectivamente, se redujeron al contratar consultorías individuales en vez de usar empresas operadoras.

El ejercicio de aproximación a costos unitarios realizado (ver Tabla 10), permite identificar que los costos de capacitación y asistencia técnica se encuentra alrededor de los USD 370 por mujer y el costo promedio para informar y capacitar mujeres en temas de derechos se encuentra alrededor de los USD 92. El ejercicio mostró que los costos unitarios fueron variables en los diferentes períodos de la implementación y se estabilizaron al final del programa por lo que se presentan únicamente los promedios finales.

Durante el proceso de evaluación se identificó al *empoderamiento de las mujeres*, resultante de la interacción de los servicios, como una *fuerza impulsora* del programa que ha ayudado en la implementación del mismo, permitiendo sea cada vez más fácil operar, como lo demuestran los resultados crecientes en los indicadores de desempeño. Por lo tanto la apropiación de las mujeres, del proceso de patrimonialización y ciudadanía del Programa Semilla, mejoró la eficacia.

RESULTADOS

Como resultado 4,640 mujeres en condiciones de pobreza mejoraron su actividad económica, transformando el patrimonio que recibieron en capital productivo. El nivel de respuesta de las mujeres del grupo meta en algunos rubros como producción de quesos, lechería, panadería y producción artesanal, han demostrado que se pueden lograr mejoras en los ingresos en porcentajes muy altos (entre el 58% y 263%), como lo demuestra el análisis con grupos de control. Esto permite inferir que existen mujeres que tienen grandes posibilidades de abandonar muy pronto su condición de pobreza.

La sostenibilidad del Programa, desde el punto de vista del VIO ha considerado: 1) que existe la necesidad de asegurar la sostenibilidad de los proyectos iniciados en los dieciocho municipios 2) la urgencia de ejecutar el Programa como una política pública en el corto plazo; 3) que la priorización facilitará o pondrá en incertidumbre la implementación del Programa en 2012, se asume que la estructura de operaciones es esencial en el proceso de planificación y ejecución del Programa. En este sentido ha planteado cuatro etapas para asegurar la ejecución y consolidación del Programa como política pública, contenidas en una estrategia de Sostenibilidad, un plan de pre factibilidad y una ruta critica.

CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO

El cambio más significativo para las mujeres, expresado en las entrevistas y grupos focales, es el empoderamiento de la mujer. Este proceso de empoderamiento surge como consecuencia de interacción sinérgica de los servicios del programa:

- La primera interacción ocurre cuando los servicios financieros y no financieros le ayudan a generar o mejorar una actividad económica, generando un “efecto ingreso” que da a las mujeres un alivio a su carga laboral ya sea esta remunerada o no y permite que su calidad de vida mejore, así como su autoestima al empezar a valorar su trabajo, la contribución al ingreso familiar y generando niveles de *independencia económica*.
- La segunda interacción ocurre cuando las mujeres con mayor autoestima y *más independientes económicamente*, reciben educación ciudadana basada en derechos y empiezan a ejercer sus derechos económicos, originando niveles de *empoderamiento* de la mujer.

- Este proceso de *empoderamiento* es acumulativo, reforzador y continuo, a medida que se desarrolla exitosamente la actividad económica, por lo que el empoderamiento sigue acrecentándose en las mujeres.

ENFOQUE DE GÉNERO

El diseño del Programa Semilla busco la complementariedad con el eje productivo del Plan de Igualdad de Oportunidades, donde se plantea la ejecución de un Programa, que permita a las mujeres adquirir una autonomía económica con derechos, la importancia del VIO cabeza rectora del Ministerio de Justicia, está acorde a lo que buscaba para dar respuesta a la pobreza mas critica de las mujeres en la áreas rurales, sobre todo el acceso a los recursos productivos y ausencia de una plena ciudadanía.

EXPERIENCIAS EXITOSAS

- El Programa Semilla, ha generando un efecto demostrativo que permite seguir un debate técnico y sustantivo con otras instancias de gobierno dando apertura un nuevo debate para contribuir al desarrollo de políticas públicas.
- Por primera vez se tiene una experiencia orientada a mujeres como sujeto de desarrollo económico.
- Se han desarrollado distintos modos de intervención para el logro de los objetivos, uno los mecanismos utilizados por las Unidades Operativas Regionales

CONCLUSIONES

- El trabajo "a demanda" es una de las innovaciones más valoradas por las mujeres del grupo meta.
- El programa fue flexible y ha sabido adaptarse al contexto político, socioeconómico y cultural en cada municipio del área de intervención.
- Las agencias han podido adecuarse paulatinamente a los requerimientos de la UEP y han encontrado mecanismos de coordinación para el trabajo conjunto entre agencias.
- Se han generado herramientas, manuales, guías y reglamentos desde el inicio del programa, lo que garantizó una mejor ejecución.
- El principal resultado es que 4,640 mujeres que han incrementado su patrimonio productivo y al mismo tiempo han mejorado su actividad económica inyectando en su economía más de USD 4,200,000.-
- Las mujeres del grupo meta invirtieron más de USD 2,600,000 del patrimonio total en tres grupos de actividades: *"Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales"*, *"Ganadería, crianza de aves, engorde"* y *"Elaboración de queso y derivados lácteos"*.
- Las mujeres en conjunto, han recibido un flujo considerable de patrimonio que les puede servir para apalancar, como garantía, nuevos recursos. Por lo tanto, puede decirse que se las ha insertado en el mercado financiero formal.
- A nivel local y nacional se han generado espacios de diálogo. Con los gobiernos municipales y organizaciones locales se generaron alianzas estratégicas. A nivel nacional entre gobierno y agencias se han generado mecanismos de diálogo a través de los órganos de gobernanza del programa establecidos por el F-ODM.
- Finalmente, hay evidencia de que el proceso de patrimonialización y empoderamiento generado por el programa ha reducido la desigualdad en la que encontraban las mujeres, antes de la intervención.

RECOMENDACIONES

- La transferencia del modelo del Programa Semilla, debería incluir además de la información, todos los instrumentos metodológicos y estrategias, y transferirlos a los diferentes niveles operativo, administrativo y gerencial.
- Debería establecerse, en coordinación con el VIO y los gobiernos municipales, un punto focal (persona designada) en cada región para concentrar toda la información posible.
- Se recomienda incluir en la transferencia del programa, a operadores y organizaciones locales, incluyendo el municipio, que pudieran atender futuras demandas de las mujeres.

- Los manuales y guías elaboradas deberían ser publicados para garantizar que la experiencia adquirida no se pierda y sean aplicadas en otros contextos.
- Es importante considerar, para una futura réplica la inclusión de indicadores de efecto, como ventas, ingreso y rentabilidad, que permitirían una mejor proyección de sus actividades económicas.
- Futuras réplicas también deberían plantear una estrategia de implementación de servicios no financieros que incorpore la dotación de herramientas y técnicas de gestión empresarial.
- Como parte del proceso para mejorar el enfoque de género en las futuras de acciones de réplica, se debe considerar la aplicación de los Ejes de Desarrollo Productivo a través de la creación de la Unidad de Transversalización del Eje Productivo dependiente del Viceministerio de Igualdad de Género, con el propósito de que pueda impulsar el proceso y coordinar la intervención a nivel regional y local de acciones integrales.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene 10 acápites, el primero presenta los antecedentes del Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia (Programa Semilla), desde la convocatoria del F-ODM hasta la contratación de la presente evaluación.

El segundo acápite contiene el marco de referencia para la presente evaluación incluyendo los objetivos principales, la metodología y los principales obstáculos encontrados, mientras que el tercer acápite describe los aspectos más importantes del programa y su intervención.

El cuarto acápite presenta los principales resultados de la evaluación sumativa sobre los indicadores de desempeño del programa con base en la información y los reportes semestrales.

El quinto, acápite contiene los principales aspectos de la evaluación en las dimensiones solicitadas por los términos de referencia: Diseño, Proceso, Resultados y Sostenibilidad.

El sexto, acápite presenta al *empoderamiento* como el cambio más significativo percibido por las mujeres del grupo meta y muestra los principales indicadores de cambio.

El séptimo, acápite presenta el enfoque de género del programa en las dimensiones de evaluación.

El octavo, acápite contiene las experiencias y lecciones aprendidas en el proceso de implementación.

En el noveno, acápite se describen las principales conclusiones y finalmente en el décimo acápite se presentan las recomendaciones finales de la evaluación.

1 Antecedentes

En junio de 2007, PNUD, FAO y ONUDI responden a la convocatoria de la Ventana Temática "Género y Desarrollo" lanzada por el F-ODM en mayo del mismo año y presentan una nota conceptual en diciembre 2007.

Luego de varios procesos de reformulación, PNUD, FAO y ONUDI presentan una versión ajustada de la propuesta en mayo de 2008 cuya versión final, firmada por las Agencias de Naciones Unidas en Bolivia y por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, fue enviada al Secretariado del F-ODM y aprobada en agosto del mismo año.

En septiembre de 2008, se realiza la primera solicitud de fondos y en noviembre del mismo año, con la llegada de la primera transferencia de fondos, dan inicio a las operaciones del *Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza* (Programa Semilla) con la participación de PNUD, FAO y ONUDI.

De esta manera se instala en Bolivia el primer programa conjunto financiado por el F-ODM, con una duración prevista de tres años y un presupuesto aprobado de US 9,000,000.

En agosto de 2010, se realiza la evaluación de medio término del Programa Semilla, en la que se formulan 25 recomendaciones para mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución. En septiembre del mismo año se contrata una consultoría para realizar un análisis del efecto 1, para complementar la evaluación de medio término.

En junio de 2011, ONU MUJERES se incorpora de manera efectiva como responsable del efecto 3. En el mismo mes se aprueba una extensión sin costo, para el Programa Semilla, hasta el 24 de mayo de 2012.

Finalmente, en marzo del presente el PNUD lanza la convocatoria para la evaluación final del Programa Semilla. El presente documento es el Informe Final de Evaluación Externa.

2 El proceso de evaluación

2.1 Marco general para evaluación

El objetivo general de la presente evaluación, establecido en los términos de referencia (TDR) consiste en: revisar, analizar y valorar de forma objetiva y participativa los resultados del Programa Semilla en el periodo comprendido entre septiembre 2009 a marzo 2012, y contar con un documento que refleje los resultados, las buenas prácticas y lecciones aprendidas del programa. Sin embargo la evaluación se realizó sobre resultados acumulados y reportados desde el inicio del programa hasta el primero de mayo de 2012[1].

[1] La información utilizada para la presente evaluación, corresponde a abril de 2012 por lo que los resultados presentados en este documento podría diferir de los resultados finales presentados por el informe de cierre del programa.

2.2 Metodología

Como se propuso en el informe inicial presentado al inicio de la evaluación, se siguieron las siguientes orientaciones metodológicas: evaluación sumativa, evaluación formativa, aproximación cuantitativa, aproximación cualitativa, investigación-acción, y participación a nivel operativo.

En el proceso de análisis documental se incluyeron el documento principal del programa (PRODOC), reportes semestrales presentados por la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), el informe de evaluación de medio término, el plan de mejora del programa, informes de seguimiento por cada componente, POAs y otros documentos conceptuales del programa proporcionados por distintas Agencias.

El desarrollo de la consultoría evaluó el programa en *tres niveles*:

- **Diseño/P*ertinencia**:* El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Para fines de la presente evaluación se tomará en cuenta la problemática identificada en el Documento de Programa (PRODOC).
- **Proceso**: Incluye ***eficiencia*** como el grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados; e ***Implicación en el proceso***: es decir, el ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.
- **Resultados**: Mide ***eficacia***, como el grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo; y ***sostenibilidad*** como la probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

La metodología de recopilación de información involucra población observada y variables de observación, método de recolección, método de cálculo del indicador y el indicador esperado.

Los *principales* métodos de recolección fueron:

- Revisión documental y analítica.
- Visita de campo (Observación directa).
- Entrevistas semi estructuradas.
- Grupos focales.
- Cambio Más Significativo.

Adicionalmente y para fines de análisis y presentación de resultados se utilizaron recursos adicionales:

- Análisis con grupos de control.
- Sistematización de lecciones aprendidas.

Se realizaron 51 entrevistas a informantes clave y 21 grupos focales en 16 de los 18 Municipios del área de intervención. Las entrevistas semi-estructuradas abarcaron una gran diversidad de actores: personal de AECID y las Agencias intervinientes del SNU, personal de la UEP, funcionarias y funcionarios del VIO, empresas consultoras operadores y proveedoras de servicios al programa, Autoridades y personal de los Gobiernos Municipales en el área de intervención, mujeres del grupo meta del programa y mujeres no incluidas en el grupo meta del programa. La UEP y las oficinas regionales apoyaron tanto en la selección

de informantes claves como en la definición del cronograma de visitas a dichos informantes en cada oficina regional.

La selección de mujeres del grupo meta para las entrevistas, obedeció a varios criterios:

- Mujeres en las actividades económicas más frecuentes
- Mujeres en emprendimientos más exitosos
- Mujeres con bajo éxito en los emprendimientos.

Se realizaron grupos focales con mujeres en emprendimientos individuales y con mujeres pertenecientes a un emprendimiento asociativo. El detalle de entrevistas y grupos focales se presenta en el Anexo 8.

2.3 Obstáculos y limitaciones de la evaluación

Si bien existe buena información consolidada sobre los servicios financieros del programa, la principal dificultad fue conseguir información de base para mejorar el análisis de los Servicios No Financieros y Educación Ciudadana. Aunque existe un sistema de monitoreo en la UEP, la información del sistema se encontraba en proceso de actualización, y permitió salidas generales de información pero sin acceso al manejo directo de los datos, por lo que no fue posible el análisis sobre la totalidad de la información que contiene el programa. Por esta razón para el análisis de los servicios No financieros se utilizó una muestra del 12% del total de mujeres capacitadas y con asistencia técnica de una base de datos proporcionada por la UEP.

3 Descripción de la iniciativa del Programa Semilla

3.1 Estructura de resultados del Programa Semilla[2]

RESULTADOS, OUTCOMES y Outputs	DESCRIPCIÓN
RESULTADOS del MANUD	Contribuir al desarrollo de capacidades de instituciones y organizaciones productivas
RESULTADOS del Programa Semilla	Formar patrimonio de negocios de 1.286 mujeres en unidades económicas rurales en territorios pobres de Bolivia y crear un ambiente favorable a la generación de sus ingresos y ejercicio de sus derechos civiles, económicos, culturales y políticos
Outcome 1	1.286 mujeres en zonas seleccionadas tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían
Outputs 1.1~1.4	Servicios Financieros
Outputs 1.5~1.8	Servicios No Financieros
Outcome 2	1.286 mujeres ejercen plenamente sus derechos
Output 2.1	Servicios de Educación ciudadana y ciudadanía
Output 2.2	Servicios de Cedulación
Output 2.3	Asistencia legal para titulación de tierras
Output 2.1	Inserción en programas de vivienda
Outcome 3	Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres

[2] Esta tabla muestra el diseño original del programa. Algunos de los Outputs se modificaron y eliminaron como se verá más adelante

Output 3.1~3.3	Capacitación a funcionarios y funcionarias públicas clave de jurisdicción municipal, departamental y nacional capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres
Output 3.4	Gobiernos Municipales capacitados con proyecto de apoyo a la equidad de género aprobados o en proceso de aprobación
Output 3.5 Y 3.6	Fortalecimiento de capacidades al VIO

3.2 Pilares del Programa Semilla

Para lograr los Outcomes[3] previstos, el Programa Semilla se sustenta en tres pilares que se describen a continuación:

La patrimonialización, consiste en apoyar a las mujeres con intervención directa en el *ciclo de formación de capital,* abordando la constitución de una actividad económica en un proceso que va desde la creación o despegue de un negocio que luego atravesará varios estados como el desarrollo, crecimiento y consolidación hasta llegar a la madurez. En este proceso se requieren de diferentes servicios de soporte como capital de inversión y operación, capacitación, asistencia técnica, vinculación a mercados y otras redes de servicios. En este sentido, el programa opera a través de servicios financieros dotando a las mujeres de nuevo patrimonio o incrementando el existente de manera que los emprendimientos nacen o despegan con mejores posibilidades que en *condiciones normales*. Por otro lado los servicios no financieros que acompañan el proceso de patrimonialización, dotan a las mujeres de los servicios de soporte necesarios: capacitación técnica, implantación y manejo de nueva tecnología, gestión del negocio, vinculación a mercados, etc.

El ejercicio de la ciudadanía planteada por el programa, vincula el ejercicio de derechos, con énfasis en el ejercicio de derechos económicos, participación en la toma de decisiones sobre su entorno, acceso a información y aplicación en mercados, generación de demandas para su negociación en espacios públicos y privados, acompañando el desarrollo del emprendedurismo en las mujeres.

La creación de un ambiente favorable, consiste en la generación de capacidades públicas y privadas, que favorezcan la cultura emprendedora y en última instancia la expresión y concreción de las demandas de las mujeres con capacidades fortalecidas en temas de ciudadanía. En este sentido, el modelo de formación del ciclo de capital requiere del fortalecimiento de operadores locales de servicios financieros y no financieros, la creación de espacios de concertación público-privado y la generación de evidencia empírica sobre el desarrollo del modelo en los espacios creados para incidir en la política pública y las relaciones con los servicios privados de soporte.

3.3 Principales innovaciones del diseño del programa

El Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza, incorpora en su diseño varias innovaciones, sobre todo si se compara con una iniciativa de desarrollo económico. Las principales innovaciones son:

- Está centrado en la mujer como actor económico. Este programa está destinado a mejorar las condiciones de vida, mejorando o creando actividades económicas *desarrolladas por mujeres indígenas de zonas predominantemente rurales*.

[3] PRODOC, Anexo A: Plan de Trabajo del Programa Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza.

- El programa atendió al grupo meta "a demanda". Las mujeres decidieron con que emprendimiento querían participar, algunas eligieron cambiar su actual actividad y otras fortalecer la que estaban desarrollando.
- Atendió al grupo meta de forma individual. Las mujeres participaron de forma individual, y solamente si así lo deseaban fueron eran atendidas de forma asociativa.

EL alcance de estas innovaciones se comentará posteriormente.

3.4 El grupo meta

El principal grupo meta del Programa Semilla para los efectos 1 y 2, está compuesto por mujeres en condiciones de pobreza, que viven principalmente en municipios tipo 1, 2 o 3[4] y que para participar del programa *crean* una Unidad Económica Rural (UER) o *mejoran* una UER ya existente.

La diversidad de regiones y municipios atendidos en el programa, se reflejo también en características especiales de la población meta:

- En la región de Santa Cruz, el programa trabajó principalmente con mujeres guarayas originarias de la zona y con mujeres migrantes de origen quechua;
- En Potosí y Cochabamba el programa trabajó con mujeres campesinas quechuas;
- Finalmente en Oruro el programa trabajó con mujeres campesinas de origen quechua y aymara.

El grupo meta del programa para el resultado 3, está compuesto por funcionarias y funcionarios públicos en el ámbito local, departamental y nacional, con roles vinculados al ejercicio de derechos de las mujeres.

3.5 Estrategias de intervención

3.5.1 Ingreso al programa

En un inicio del programa, el punto de partida para la incorporación de las mujeres al programa fueron los servicios financieros. Una vez que las mujeres se integraron al programa recibieron los servicios no financieros de apoyo a sus actividades económicas y los servicios de educación ciudadana.

Se establecieron varios criterios de selección en los servicios financieros, que en un inicio incluían la identificación de la postulante, mediante una cédula de identidad. A medida que el programa fue avanzando y con base en observaciones de la evaluación de medio término se optó por no exigir la cédula de identidad, ya que precisamente son las mujeres más pobres las que carecen de identificación.

Otro de los criterios de selección, fue la triangulación de los datos de la beneficiaria y su familia con la central de riesgos de la Autoridad de Sistema Financiero, que impedía a las mujeres que fueron garantes de sus esposos o parejas (en algunos casos ex esposos o ex parejas) a participar del programa por que se reportaba una deuda bancaria. Este criterio fue trabajado de forma individual para analizar con detenimiento cada caso.

[4] La clasificación territorial de los municipios utilizada en el diseño del programa es: T1 Muy alta vulnerabilidad, T2 Alta vulnerabilidad, T3 Mediana vulnerabilidad, T4 Baja vulnerabilidad y T5 Muy baja vulnerabilidad, que refleja el nivel de pobreza de cada municipio. (PRODOC, Anexo B: Focalización)

Muchas mujeres declararon que a inicios del programa no acudieron a participar por desconfianza al programa. A medida que el programa ganó posicionamiento, mediante la estrategia comunicacional y la difusión de los resultados obtenidos, la demanda de los servicios crecieron más allá de lo previsto.

3.5.2 Integralidad de los servicios

A partir de la gestión 2011, con la participación más activa de los Técnicos de Enlace VIO, que se encargaron de promocionar, supervisar y dar los servicios de educación ciudadana, se logró integrar en la práctica todos los servicios del programa dirigidos a las mujeres, ya que educación ciudadana fue un servicio que se adhirió a los servicios no financieros.

3.5.3 Inclusión en cadenas de valor

En la experiencia de campo, se constató que en las distintas oficinas regionales se trabajaron las cadenas de valor existentes.

Así en los municipios de Pocona y Tiraque, se aprovechó la capacidad instalada, el potencial de producción y el mercado ya desarrollado en la cadena lechera, para apoyar a las mujeres a insertarse de forma asociativa.

En Challapata y Caracollo, donde el queso es el producto estrella y existe un mercado establecido, el programa apoyó la transformación de lácteos.

El posicionamiento a nivel nacional de los tejidos y hamacas de las *Mujeres Guarayas* y la existencia de una cadena de servicios turísticos en la zona de las *Misiones Jesuíticas*, fue aprovechado por el programa para apoyar a tejedoras individuales y asociaciones de tejedoras para desarrollar productos nuevos e innovadores.

Finalmente, otro ejemplo de aprovechamiento de la cadena turística, es el caso de la regional Uyuni, que ha apoyado a mujeres en la actividad de tejido artesanal enfocando el producto al afluente turístico que llega a la zona para visitar el *Salar de Uyuni*.

4 Evaluación General del Programa Semilla

La evaluación sumativa, sobre los indicadores de desempeño del programa, tuvo como principal fuente de información, el reporte en proceso de elaboración de la UEP[5] y bases de datos de los diferentes servicios. Actualmente la Unidad Ejecutora del Programa se encuentra cuantificando el avance en los diferentes efectos y productos por lo que las cifras presentadas en este documento podrían cambiar en el informe de cierre del programa, aún así es posible afirmar que la mayoría de las metas cuantitativas han sido superadas ampliamente.

El resultado del programa conjunto definido como *"Formar patrimonio de negocios de 1.286 mujeres en unidades económicas rurales en territorios pobres de Bolivia y crear un ambiente favorable a la generación de sus ingresos y ejercicio de sus derechos civiles, económicos, culturales y políticos"* se ha logrado.

[5] Se utilizó el Marco de Seguimiento Enero-Marzo 2012 que se encontraba en elaboración, mientras se redactaba el presente informe.

El logro alcanzado se destaca en los productos 1.1 a 1.8 y los productos 2.1 a 2.2 vinculados a los efectos 1 y 2 respectivamente, que han doblado o triplicado la meta prevista, como muestra el Marco de Seguimiento y Evaluación del Programa (Anexo 1) y se describe en el *análisis por Outcomes*. Los productos 3.1 a 3.5 también son elevados con relación a las metas previstas, pero la respuesta de funcionarios y funcionarias públicos en el ámbito local y nacional fue mayor que en el ámbito departamental.

Aunque no se reportó en el marco de seguimiento utilizado para la evaluación, en las entrevistas con los operadores de servicios de cedulación, se menciona que en un segundo contrato *relámpago* se tiene previsto incrementar los servicios para duplicar la meta ajustada. Adicionalmente, ya se ha mencionado en el acápite 3.6, el programa logró *integralidad de la estrategia*, articulando los servicios financieros, no financieros y educación ciudadana, ya que logró incluir los servicios de educación ciudadana como complemento de los servicios no financieros.

El detalle de estos logros, en términos de indicadores, se presenta más adelante en el análisis por efectos.

4.1 Contribución al Marco de Ayuda de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)

El programa conjunto contribuye a dos resultados del MANUD:

- Outcome 3: Población excluida y marginada cuenta con capacidades individuales y comunales desarrolladas que promueven su inclusión social, el ejercicio pleno de sus derechos y el mejoramiento de su calidad de vida. El programa apoyó al 0.26% de las mujeres en extrema pobreza en Bolivia, a mejorar sus posibilidades de generación de ingresos.
- Outcome 4: Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo con manejo sostenible de recursos naturales y medio ambiente.

El programa contribuye al efecto 4 del Outcome 3 a través de la promoción de la ciudadanía y el ejercicio de los derechos ciudadanos, y contribuye a los efectos 1 y 2 del Outcome 4 a través de la creación de un ambiente favorable para la generación de ingreso y la mejora de capacidades en organizaciones productivas.

4.2 Vinculación con la declaración de París

Declaración de París sobre la efectividad de la Ayuda	
Esfuerzos incrementados en armonización, alineación y la gestión de la ayuda para los resultados	**Programa Conjunto de Género** **Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia "Programa Semilla"**
Apropiación– *Los países en vías de desarrollo para la reducción de pobreza, mejoran su institucionalidad y enfrentan a la corrupción.* **Alineación**– *Los países donantes alinean estos objetivos y utilizan sistemas locales.* **Armonización-** *Los países donantes coordinan, simplifican procedimientos y comparten información para evitar duplicidad* **Resultados**- *Los países en vías de desarrollo y donantes cambian el enfoque hacia resultados de desarrollo y los resultados son medidos* **Rendición Mutua de Cuentas-** *Los donantes y socios deben responder por los resultados de desarrollo.*	**Apropiación**: Existe un importante grado de apropiación del Programa por parte del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO) del Ministerio de Justicia **Alineación:** *Hay alineación con la política y prioridades del gobierno en relación a la Constitución Política del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Igualdad de Oportunidades. Sin embargo, los procesos administrativos y financieros de las Agencias del SNU no han desarrollado herramientas compatibles con los del Gobierno.* **Armonización**: A*rmonización inadecuada como se puede ver en la diversidad de procedimientos administrativos utilizados por cada una de las agencias del SNU. Sin embargo, hay avances en el intercambio de información (Ej. metodología , buscar complementariedad de acciones para el sistema de seguimiento & monitoreo)* **Resultados:** *Un logro importante es que se está haciendo la gestión por resultados. Se alcanzó y se logró mejorar las metas propuestas y se posibilitó un uso más creativo de los mismos.* **Rendición Mutua de Cuentas***: Los Donantes y socios están respondiendo por el grado de desarrollo. La rendición de cuentas se ha dado a través del CDN ha cumplido sus funciones sobre el programa, principalmente en la toma de decisiones estratégicas, otro mecanismo lo constituye el CGP y conducir el programa, los participantes han trabajo y participado en este mecanismos cuyo rol fue importante que facilito la toma de decisiones operativas en general*

4.3 Análisis del Outcome 1: 1,128 mujeres tienen un patrimonio nuevo o han incrementado el que poseían

Según la información oficial sobre perfiles de pobreza[6], en Bolivia existen 5,070,362 mujeres de las cuales 1,962,230 se encuentran en extrema pobreza. Como logro global en el Outcome 1, el programa apoyó con incrementos en el patrimonio a 4,640 mujeres y fortaleció capacidades productivas y de gestión a 5,183 mujeres, representando una mejora de las condiciones del 0.26% de las mujeres en extrema pobreza.

4.3.1 Servicios financieros

El desempeño de este servicio sobrepasó las metas planteadas para cobertura de mujeres, por ejemplo logró el 382% de la cobertura prevista en mujeres con UERs micro. Esto se logró otorgando dotaciones

[6] Dossier de Estadísticas Sociales y Económicas 2010, Perfil de Pobreza estimado por el método de Línea de la Pobreza, UDAPE 2010.

de capital menores a las inicialmente previstas y por otro lado el capital que originalmente se destinó a mujeres con UER medianas, se utilizó para apoyar a las mujeres con UER micro[7], lo que permitió llegar con servicios a una mayor cantidad de mujeres y focalizar las actividades en municipios con altos niveles de pobreza con potencial de desarrollo[8]. Sin embargo el efecto acumulado en las ventas anuales no ha sido medido por el programa y el valor para estos indicadores no se encuentra disponible (Tabla 1).

Tabla 1: Avance en servicios financieros

Outputs en servicios financieros[9]	Logro Acumulado Abr. 2012	Meta Prevista	Avance
1.1.1 Mujeres con UER (micro) que obtienen capital	4,557	1,192	382.30%
1.1.2 Volumen de capital que obtienen las mujeres (USD)	4,053,492	3,720,041	108.96%
1.2.1 Mujeres con UER pequeñas que obtienen capital	83	86	96.51%
1.2.2 Volumen de capital que obtienen las mujeres (USD)	154,413	357,940	43.14%

El avance de los servicios financieros se focalizó en el grupo meta. Como puede observarse en el Gráfico 1, de 4,640 mujeres que recibieron capital del Programa Semilla, cerca del 55% se encuentran en los municipios más pobres (Tipo 1 a 3), mientras que la cobertura restante atendió a las mujeres más pobres en municipios con mejor promedio de calidad de vida (tipo 4 y 5). Esta última afirmación, se sostiene con las observaciones de campo realizadas en todas las evaluaciones de que fue objeto el programa que incluyen la evaluación de medio término, la evaluación del efecto 1 del programa y las visitas que el equipo de evaluación externa realizó a 16 de los 18 municipios en el área de intervención (detalles de la participación en Anexo 2).

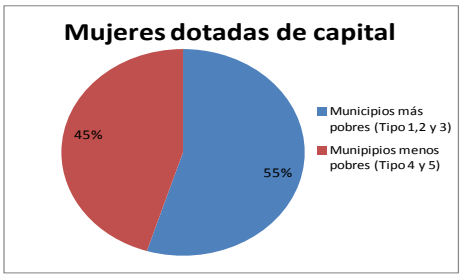


Gráfico 1: Mujeres que recibieron capital, según clasificación territorial

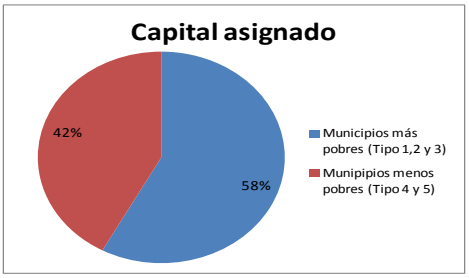


Gráfico 2: Asignación de capital, según clasificación territorial

Por otro lado, de los USD 4,207,905 dotados por el servicio financiero, el 58% del patrimonio fue recibido por mujeres de los municipios más pobres (Gráfico 2), mejorando la focalización, ya que muestra una mayor concentración de capital en municipios pobres. La cantidad de capital dotada, medida en términos del capital promedio entregado, muestra que las mujeres en municipios más pobres recibieron en promedio más recursos que el resto: En San Pablo de Lípez y Caracollo las mujeres recibieron un promedio de USD 1,336 (Anexo 4). Sin embargo cabe aclarar que el capital provisto por el programa dependió de la actividad económica de cada mujer por lo que no se tuvo control estricto

[7] Esta reasignación fue parte de un ajuste a la estrategia de servicios financieros, a raíz de la focalización en mujeres más pobres.
[8] La clasificación territorial de los municipios utilizada por el programa en el diseño es: T1 Muy alta vulnerabilidad, T2 Alta vulnerabilidad, T3 Mediana vulnerabilidad, T4 Baja vulnerabilidad y T5 Muy baja vulnerabilidad (PRODOC, Anexo B: Focalización)
[9] Como parte de la focalización en mujeres más pobres, el programa priorizó la dotación de capital a mujeres con UER micro y pequeñas por lo que no se otorgó capital a mujeres con UER medianas.

sobre esta variable, por lo que el promedio de capital dotado varía según la actividad económica, el municipio y la modalidad del servicio financiero.

Con base en la información de los servicios financieros se identificó un total de 15 grupos de actividades económicas (Anexo 5) con los siguientes resultados:

- Las mujeres que recibieron capital semilla y Start-Up invirtieron USD 2,657,789, en tres grupos de actividades: "*Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales*", "*Ganadería, crianza de aves, engorde*" y "*Elaboración de queso, derivados lácteos*".
- Las mujeres que recibieron capital de riesgo compartido invirtieron USD 60,234 (40% de los recursos en esta modalidad) en "Panificación, repostería y elaboración harinas" y "Transformación productiva".
- Caracollo es el municipio que recibió mayor inversión bajo la modalidad de capital semilla y StartUp, alcanzando a USD 431,724; y El Choro fue el municipio que recibió menor inversión USD 28,074 en la misma modalidad.
- En promedio cada mujer en la modalidad de *capital semilla y StartUp* recibió USD 1,003 (Anexo 6), lo que representa un gran aporte especialmente en zonas rurales. Debido a que el capital recibido por las mujeres dependió de su actividad económica, los aportes de capital variaron mucho (Tabla 2).

Tabla 2: Donaciones de capital a mujeres del programa según modalidad y tipo de UER

Modalidad de servicio financiero	Individuales			Asociativos		
	Min	Promedio	Max	Min	Promedio	Max
Capital Semilla y StartUp	18	1,003	5,970	1,339	7,603	24,886
Capital de riesgo	437	2,537	10,194	3,635	3,637	3,638

De esta manera el programa ha invertido en las tres actividades económicas priorizadas por las mujeres, el 65.6% de los recursos en la modalidad capital semilla y Start-Up, beneficiando a 2,963 mujeres.

4.3.2 Servicios no financieros

El desempeño de los servicios no financieros, al igual que en el anterior caso, sobrepasó las metas inicialmente previstas. Esto se debe a que al dotar de capital a una mayor cantidad de mujeres de las previstas, éstas demandaron mayores servicios de apoyo para el manejo de sus actividades económicas y como consecuencia los servicios se extendieron más allá de lo planificado.

La *capacitación técnica* tuvo mayor actividad que el resto de las los *servicios no financieros*, debido a que las actividades económicas en las que se concentraron las mujeres fueron la agricultura, ganadería, crianza de animales pequeños y otras que requieren de mayor cuidado en el manejo productivo. La *capacitación en gestión* es la segunda en actividad debido a que en gran medida estos cursos trataron sobre enfoque de mercado y promoción de productos, que también tuvo gran demanda entre las participantes.

En total 5,183 mujeres que recibieron capacitación técnica (Tabla 3), aunque solo 4,060 mujeres recibieron el servicio de patrimonio. Esto podría explicarse debido a que una parte de las mujeres recibieron capital semilla o StartUp en enero de 2012, por lo que al momento de la evaluación todavía no habían recibido servicios no financieros y que en el caso de las participantes antiguas, el entorno

familiar de la mujer también participó en los procesos de capacitación y asistencia técnica, ya que son parte de la actividad económica, por lo que número de mujeres capacitadas supera el número de mujeres que recibieron patrimonio.

Tabla 3: Avance de los servicios no financieros

Actividad en servicios no financieros	Logro Acumulado Abr. 2012	Meta Prevista	Avance
1.4 Mujeres capacitadas para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión	1,903	650	292.8%
1.5 Mujeres que recibieron asistencia técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión	833	304	274.0%
1.6 Mujeres que recibieron capacitación para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas	5,183	3,270	158.5%
1.7 Mujeres que recibieron asistencia técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas	1,720	687	250.4%
1.8 Articuladoras de mercado entrenadas y están en funciones	1,091	448	243.5%

Con base en una muestra[10] tomada de la información de los *servicios no financieros*, se observó lo siguiente:

- En los cinco meses de la muestra, se realizaron 187 eventos de capacitación y asistencia técnica en los que participaron 580 mujeres.
- El servicio de capacitación en producción fue el que tuvo mayor participación, seguido de capacitación en temas de gestión, confirmando la tendencia anteriormente descrita.
- En los 187 eventos se registraron 936 participaciones (según reportes de operadores) y se determinó que *en promedio* cada mujer asistió a dos cursos de capacitación técnica y dos cursos de capacitación en gestión
- Al menos el 20% de las mujeres ha recibido una visita de asistencia técnica en producción y 20% ha recibido una visita de asistencia técnica en gestión.
- De las 580 mujeres participantes en la muestra al menos el 64% mantienen la principal fuente de ingresos de su hogar (Tabla 5).

Tabla 4: Participación en los servicios no financieros en el período Dic. 2010-Abr. 2011

Tipo de servicio	Eventos	Mujeres
ASISTENCIA TECNICA EN GESTIÓN	28	99
ASISTENCIA TECNICA EN PRODUCCION	50	75
CAPACITACION EN GESTIÓN	33	151
CAPACITACION EN PRODUCCION	75	246
FORMACION DE PROVEEDORES	1	9
Total general	**187**	**580**

Tabla 5: Estado civil de mujeres en la muestra en el período Dic. 2010-Abr. 2011

	Casada	Conviviente	Divorciada	Soltera	Viuda	Total general

[10] Se tomó una muestra de la participación de 580 mujeres (12% del total) en los servicios no financieros durante cinco meses de dic. 2010 a Abr. 2011.

	Casada	Conviviente	Divorciada	Soltera	Viuda	Total general
Mujeres en la muestra	190	17	8	357	8	580.00
Porcentaje por estado civil	32.8%	2.9%	1.4%	61.6%	1.4%	100.0%
Porcentaje por grupo	35.7%		64.3%			100.0%

Si la tendencia de la muestra es consistente puede decirse que, en promedio, la estrategia del programa ha intentado consolidar capacidades en una serie de dos cursos de capacitación técnica y dos de gestión, seguidas por visitas de acompañamiento en al menos el 20% de los casos.

Cabe resaltar que si el estado civil de las mujeres de la muestra es representativo del total de mujeres participantes, el programa estaría incidiendo no solo en mujeres en *condición de pobreza*, sino que trabaja con mujeres cuya actividad económica, apoyada por el programa, es la única o principal fuente de ingreso de su hogar.

4.3.3 Valoración de los servicios financieros y no financieros

Como era de esperar, las mujeres que recibieron capital semilla y Start-Up valoran mucho el patrimonio que el programa les entregó. Muchas de las mujeres del grupo meta no pueden acceder al mercado financiero formal, por lo que el acceso a recursos a fondo perdido tiene mucho significado para ellas y así lo manifestaron en todas las ocasiones que pudieron, durante las entrevistas y grupos focales.

Por otro lado, las mujeres que recibieron capital de riesgo y deben devolver el capital al programa, no se sienten tratadas con justicia. Sin embargo el diseño del programa es consistente en el hecho de que el grupo que recibe capital bajo esta modalidad está en mejores condiciones que el resto y tiene posibilidades de repago. Aun así, un problema real del segmento que recibe capital de riesgo, es la tecnología financiera para esta modalidad, que requiere el repago en el primer año y para algunas es difícil hacerlo.

El acompañamiento del personal de servicios financieros durante el proceso final de obtención de fondos y también durante la aplicación del capital a las compras iniciales, es también altamente valorado ya que muchas mujeres se sentían “desorientadas” en el momento de hacer la compra de sus animales y equipos.

Lo que las mujeres valoraron negativamente, es el tiempo que tuvieron que esperar entre su solicitud de patrimonio y el momento en que realizó el desembolso, que en muchos casos superó los seis meses, según sus declaraciones.

Otro caso de valoración negativa, fue la tecnología de repago del capital de riesgo en un período de un año, ya que las productoras afirmaron que es difícil para ellas devolver el patrimonio en un período tan corto.

La valoración de las mujeres a los servicios no financieros, depende de su actividad económica. En las actividades de agricultura, ganadería y crianza de animales, las mujeres declararon que la capacitación técnica productiva y las “visitas de los técnicos” (asistencia técnica en temas de producción) fueron indispensables para su actividad. Esto puede explicarse por el hecho de que en estas actividades, el mal

manejo puede generar la pérdida total del patrimonio, por la muerte de animales, pérdida de cosechas u otros.

En las actividades relacionadas a los servicios y la manufactura, la capacitación y asistencia técnica en temas de gestión es altamente valorada en temas como calculo de costos, atención al cliente, orientación a mercado etc.

4.4 Análisis del Outcome 2: 1,128 mujeres ejercen plenamente sus derechos

El diseño original del servicio de ciudadanía incluía cuatro productos:

- Cedulación
- Titularización de tierras a favor de las mujeres
- Acceso a programas de vivienda
- Educación ciudadana

La titularización de tierras se eliminó como producto del Programa Semilla debido a que el INRA, institución identificada como responsable de llevar a cabo el proceso, presentó objeciones sobretodo burocráticas, que impedían la firma de acuerdos por lo que la titularización de tierras se eliminó de las actividades del programa. Por otro lado El Programa Semilla, logró avanzar en una firma de acuerdos con el Programa de Vivienda Social (PVS), sin embargo este no se concretó debido al cambio de autoridades y de la visión del PVS.

De esta forma solo dos de los productos del servicio de ciudadanía permanecieron a lo largo de la implementación del Programa Semilla:

- Cedulación: este proceso empezó tardíamente en el programa debido a que los convenios necesarios para iniciar el proceso fueron muy largos.
- Educación ciudadana: Proceso que contempló cinco ejes de capacitación i) derechos que promueven la igualdad jurídica, ii) derechos que promueven la atención del estado, iii) derechos que promueve el no ejercicio de discriminación; iv) fortalecer organizaciones públicas cuya obligación es garantizar el ejercicio de derechos; y v) procedimientos habilidades y destrezas para acudir a dichas organizaciones.

A pesar de iniciar las actividades de Cedulación de forma tardía, se logró llegar a la meta ajustada[11] en menos de doce meses de actividad, en gran parte debido a tres factores importantes:

- Contar con un operador con gran experiencia en el área y con vínculos con actores importantes.
- Una buena estrategia de comunicación y difusión del operador.
- La masiva participación de las mujeres y su entorno familiar a los eventos de documentación.

De esta manera las actividades de Cedulación lograron, en un primer convenio con el operador, alcanzar el 97% de las metas (Tabla 5). Sin embargo, según el operador de los servicios de cedulación la cifra final que se alcanzara con el segundo contrato será de 12,817 personas con lo que se logrará el 197.18% de la meta[12].

[11] La meta inicial de cobertura era 1,887 y se incrementó a 5,600 con los ajustes al Efecto 2.
[12] Según el operador en el primer contrato se alcanzaron 6,800 personas y en el segundo contrato que finaliza en mayo 2012 se logrará cedular 6,017 más

El componente de educación ciudadana logró, a partir del 2011, acompañar el desempeño de los servicios financieros y no financieros, y el Programa logró integrar este servicio como continuación de la currícula de capacitación en temas productivos y/o de gestión de las actividades económicas. Este componente se apoyó en material audiovisual y campañas de difusión que aumentaron en gran medida el efecto de la capacitación "in situ". Como resultado de las actividades se logró sobrepasar las metas en 336% (Tabla 5).

Tabla 6: Avances en servicios de ciudadanía

Outputs y Agencia responsable (PRODOC)	Logro Acumulado	Meta Prevista	Avance en Logros
2.1 Resultado esperado acumulado = 1.286 mujeres y al menos 67 comunidades rurales han sido informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local (FAO)			
2.1.1 Mujeres informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local (FAO)	4,327	1,286	336.47%
2.2 Resultado esperado acumulado = 1.887 mujeres indocumentadas reciben por lo menos un certificado de nacimiento valido y/o una cedula de identidad (FAO) Meta Ajustada: 6500 personas reciben un certificado de nacimiento y o cedulas de identidad Segundo contrato 6,000 personas nuevas (ONU MUJERES)	12,817	6,500	97.31% *181.53%

De forma paralela al proceso de saneamiento de documentación, ha sido importante, la implementación de acciones de sensibilización e información sobre el ejercicio de derechos y obligaciones que tiene la ciudadanía. La estrategia comunicacional que implemento el operador, muestra que se puede informar y desarrollar capacidades en las personas a través de visualizar experiencias positivas y negativas del ejercicio adecuado de los derechos jurídicos individuales, hacia el Estado, la discriminación y el fortalecimiento de las organizaciones.

El desarrollo de documentales con una duración de 5 minutos, facilitó el despertar de las mujeres para defender y hacer uso de sus derechos en ámbitos económicos, sociales, culturales y políticos. El uso de jingles, ayudó a generar espacios comunes para las mujeres de diferentes municipios y departamentos donde a través de experiencias pudieron conocer y entender cada una de sus responsabilidades y derechos.
Como consecuencia del éxito de las campañas de cedulación, y en gran medida a la demanda del servicio, se realizó un segundo convenio con el operador para continuar actividades que a la fecha de cierre tiene los siguientes resultados extraoficiales[13]:

- Gestión 2011, se sanearon 5,000 certificados de nacimiento y se cedularon 1,800 personas
- Gestión 2012 se cedularán 6,000 personas

Con estos resultados se habrían atendido con el servicio a 12,817 personas, alcanzando al 197.18% de la meta ajustada.

[13] Datos provistos por el operador

4.4.1 Valoración de los servicios de ciudadanía

Todas las mujeres que participaron en la actividad de cedulación valoran en gran medida el apoyo brindado para sanear su documentación legal para obtener *finalmente* un certificado de nacimiento o una cédula de identidad. En realidad el alto desempeño de este servicio no hubiera sido posible, sin la gran demanda de la población y su presencia masiva en los eventos programados.

Por otro lado, alcaldes de los municipios intervenidos con los operativos de Cedulación, también valoraron mucho este servicio, de manera que en Mizque y Pojo los gobiernos municipales intentarán replicar la experiencia con sus propios recursos.

Con relación a los servicios de educación ciudadana, las mujeres responden favorablemente a las preguntas sobre derechos y forma de ejercerlos, lo que indica que han asimilado el contenido curricular del servicio. En las entrevistas y grupos focales realizados, se ha verificado que las mujeres conocen sus derechos y han articulado sus deberes y responsabilidades en el hogar de forma coordinada con su familia, principalmente con su pareja. Además, el hecho de que cuenten con certificado de nacimiento o cedula de identidad les ha permitido cambiar de actitud y sentirse empoderadas para la toma de decisiones de forma compartida con la familia.

4.5 Análisis del Outcome 3: Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de derechos de las mujeres

Tiene dos componentes:

- Capacitación y fortalecimiento de capacidades a funcionarios y funcionarias de gobiernos municipales, gobernaciones y gobierno central con jurisdicción sobre la garantía de los derechos de las mujeres.
- Fortalecimiento las capacidades técnicas y operacionales del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO), como contraparte del Programa Semilla.

El primer componente resultó exitoso, ya que a pesar de que la respuesta en las gobernaciones fue limitada, la respuesta en el gobierno central y local sobrepasó las expectativas.

Por otro lado el fortalecimiento del VIO tanto en las regionales como en su oficina central, generó efectos positivos para el programa. Como se ha mencionado anteriormente, los técnicos VIO en las oficinas regionales se integraron al equipo de ciudadanía, para coordinar y desarrollar el trabajo de dichos servicios. Paralelamente tres técnicos asignados a las oficinas del VIO fungen como parte del equipo técnico-asesor del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, lo que mejoró el entendimiento y relacionamiento entre el programa y su contraparte gubernamental.

Tabla 7: Avances en la creación de un ambiente favorable

Outputs y Agencia responsable (PRODOC)	Logro Acumulado Abr. 2012	Meta Prevista	Avance en Logros
3.1 Resultado esperado acumulado = 125 personal en puestos claves de jurisdicción local son capacitados sobre sus obligaciones para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres	241	125	192.80%

Outputs y Agencia responsable (PRODOC)	Logro Acumulado Abr. 2012	Meta Prevista	Avance en Logros
3.2 Resultado esperado acumulado = 50 personal de organizaciones públicas clave de jurisdicción departamental capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres	34	50	68.00%
3.3 Resultado esperado acumulado = 25 personal de instituciones clave de competencia nacional capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los Derechos de las mujeres.	42	25	168.00%
3.4 Resultado esperado acumulado = 6 Gobiernos Municipales capacitados con proyecto de apoyo a la equidad de género aprobados o en proceso de aprobación	9	6	150.00%
3.5 Resultado esperado acumulado = VIO fortalecido en sus capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales			
3.5.1Personal de apoyo asignado al VIO para fortalecer capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales	7	4	175%

A la fecha de cierre de la evaluación, se están desarrollando un conjunto de herramientas para mejorar el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres:

- Se encuentra en proceso la consulta a las Gobernaciones sobre continuidad y réplica del Programa Semilla.
- Se encuentra en etapa final el diseño de herramientas para identificar indicadores cualitativos para mejorar el diseño de futuras iniciativas o una posible réplica del programa.

El ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres, también fue desarrollado por las oficinas regionales en el ámbito local, a través de la interacción con los Gobiernos Municipales, la firma de convenios, establecimiento de alianzas y la asignación de presupuestos concurrentes a las actividades del programa. En general los Gobiernos Municipales han respondido favorablemente a las solicitudes de concurrencia del programa asignando presupuestos de contraparte.

Las asignaciones presupuestarias de los Gobiernos Municipales dependieron, como es de esperar, de su capacidad financiera. Sin embargo en oficinas regionales como las de Cochabamba, la asignación presupuestaria para complementar actividades del programa fue muy alta:

- En la gestión 2011 los Gobiernos municipales de Tiraque, Pocona, Mizque, Pojo y Totora, asignaron de su presupuesto Bs. 80,000; Bs. 150,000; Bs. 230,000; y Bs. 120,000 respectivamente.
- En la gestión 2012 el Gobierno Municipal de Totora confirmo una asignación presupuestaria de Bs. 88,000 para apoyar las actividades de las mujeres del grupo meta.

El ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres en el ámbito local, también se ha fortalecido con actividades de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de presupuestos sensibles a género, enfoque que se difundió entre los municipios intervenidos.

Durante el proceso de consulta a Gobernaciones, se evidenció que estas instancias comprenden el proceso de independencia económica y ejercicio de derechos económicos generado por el programa semilla, pero este proceso ha despertado mayor interés dentro del área de género que en el de

producción, al interior de las Gobernaciones. Además estas instancias tendrían dificultades financieras para apoyar procesos de dotación de capital como el del Programa Semilla, pero están interesados en ampliar acciones hacia la asistencia técnica y capacitación, aunque el modelo de intervención de las Gobernaciones tiene base preferentemente territorial.

4.6 Análisis de impacto en ingresos con grupos de control

El análisis con grupos de control se realizó a solicitud de las agencias intervinientes, como un requerimiento para generar evidencia empírica y puntos de discusión sobre el impacto significativo del programa en términos de ingresos.

Debido a que el programa atendió una diversidad de actividades económicas y de diferentes maneras en cada región, no es posible conformar grupos con productoras de diferentes municipios, por lo que los grupos meta para el análisis se conformaron con productoras de un mismo rubro o actividad económica. Por otro lado, para que la comparación sea posible se conformaron grupos de control con "sus pares" es decir mujeres de la misma zona (municipio) con prácticamente las mismas características socioeconómicas. De esta manera se puede aislar el efecto del "tratamiento semilla" entre un grupo y otro.

La UEP y sus oficinas regionales, colaboraron con la recopilación de la información en el período final de la evaluación, de manera que todas las encuestas se recopilaron en el mismo período y en los mismos municipios de intervención, estandarizando de esta manera las características socioeconómicas y culturales de ambos grupos (meta y control), requisito indispensable para la validez este procedimiento.

Así, se seleccionaron productos y actividades económicas en los que existiera una gran cantidad de mujeres dentro y fuera del programa de manera que se pudieran conformar los grupos meta y de control, y se verificó que cumplían, como grupo, con los requisitos de similitud que permitieran la comparación y la formulación del test estadístico.

El procedimiento, que se detalla en los anexos 12 y 13, consiste en obtener promedios de precios, ganancia por unidad de producto e ingreso mensual en los grupos meta y control, compararlos y someterlos a una *dócima de hipótesis*[14] para comprobar si las diferencias son *estadísticamente significativas* (al 10%) e inferir sobre los resultados obtenidos.

Se analizaron cinco casos para cuatro regiones: Producción de Quesos en Challapata, Producción de Pan en Uyuni, Confección de Bolsos y Hamacas en Urubichá y finalmente Producción lechera en Tiraque.

4.6.1 Resultados de la dócima de hipótesis

Con base en los cinco casos de análisis se encontraron dos tipos de resultados:

- Modificaciones en la estructura de costos de la actividad económica de las mujeres y en el ingreso final promedio del grupo meta con relación al grupo de control, como ocurre en los casos 1, 3 y 4.

[14] La dócima de hipótesis de diferencia de medias, fue el mejor procedimiento estadístico encontrado, para comparar medias o promedios de los grupos meta y de control.

- Modificaciones únicamente en el ingreso final promedio del grupo meta con relación al grupo de control, como en los casos 2 y 5.

Si bien el efecto que se desea analizar es el incremento final en el ingreso, el procedimiento analizó los precios promedio y la ganancia promedio por unidad de producto para inferir sobre la causalidad del mayor ingreso.

Caso 1: Producción de quesos en Challapata

- El ingreso mensual promedio del grupo meta (Bs. 4,572) es mayor al del grupo control (Bs. 2,895). El test de hipótesis confirma que esta diferencia *es estadísticamente significativa al 10%*.
- Las diferencias de precio y ganancia por unidad de producto también confirman que la diferencia es estadísticamente significativa, confirmando un *cambio de estructura de costos*. Las mujeres obtienen un mejor precio de venta y una mayor ganancia por unidad de producto.
- Conclusión: El programa logró cambiar la estructura de costos de las mujeres del grupo meta, de hecho el producto que venden es visualmente diferente (más blanco, redondo y limpio) al producto del grupo de control, por lo que el efecto en ventas es positivo y genera como resultado es un incremento aproximado del 58% en el ingreso del grupo meta.

Caso 2: Productoras de pan en Uyuni

- El ingreso mensual promedio del grupo meta (Bs. 2,650) es mayor al del grupo control (Bs. 1,400). El test de hipótesis confirma que esta diferencia *es estadísticamente significativa al 10%*.
- Las diferencias de precio y ganancia por unidad de producto no son *estadísticamente significativas* confirmando que no se modificó la estructura de costos, ya que el producto tiene un precio fijo en el mercado.
- Conclusión: El programa no cambió la estructura de costos de las panaderas del grupo meta, de hecho el precio del producto es fijo en el mercado, pero los cambios realizados en calidad mejoraron sus ventas permitiendo un incremento aproximado del 82% en el ingreso del grupo meta.

Caso 3: Productoras de bolsos en Urubichá

- El ingreso mensual promedio del grupo meta (Bs. 265) es mayor al del grupo control (Bs. 164). El test de hipótesis confirma que esta diferencia *es estadísticamente significativa al 10%*.
- Las diferencias de precio y ganancia por unidad de producto son estadísticamente significativas confirmando que implica cambios en la estructura de costos. El grupo meta vende ahora un producto muy diferente que las artesanas del grupo control, a un menor precio y con una ganancia por unidad también menor.
- Conclusión: El programa modificó de forma radical la estructura de costos de las artesanas del grupo meta, pero aunque venden a un menor precio que las artesanas del grupo de control, el efecto final es una mejora sus ventas y un incremento aproximado del 61% en el ingreso del grupo meta.

Caso 4: Productoras de hamacas en Urubichá

- El ingreso mensual promedio del grupo meta (Bs. 768) es mayor al del grupo control (Bs. 391). El test de hipótesis confirma que esta diferencia *es estadísticamente significativa al 10%*.

- Las diferencias de precio y ganancia por unidad de producto son estadísticamente significativas confirmando que implica cambios en la estructura de costos. El grupo meta vende ahora un producto *muy diferente* que las artesanas del grupo control, a un mayor precio y con una ganancia por unidad también mayor.
- Conclusión: El programa modificó de forma radical la estructura de costos de las artesanas del grupo meta, venden a un mejor precio que las artesanas del grupo de control y el efecto final es una mejora sus ventas y un incremento aproximado del 94% en el ingreso del grupo meta.

Caso 5: Productoras de leche en Tiraque

- El ingreso mensual promedio del grupo meta (Bs. 2,404) es muy superior al del grupo control (Bs. 662). El test de hipótesis confirma que esta diferencia *es estadísticamente significativa al 10%*.
- Las diferencias de precio y ganancia por unidad de producto no son estadísticamente significativas confirmando no se han producido cambios en la estructura de costos. El grupo meta vende *similar* que las artesanas del grupo control, al mismo precio y con una similar ganancia por unidad litro de leche).
- Conclusión: El programa no modificó de forma radical la estructura de costos de las productoras de leche del grupo meta, pero su volumen de ventas es mayor que las del grupo de control, consiguiendo un incremento aproximado del 263% en el ingreso del grupo meta.

4.7 Ejecución financiera

La información financiera que se presenta a continuación tiene cierre al primero de mayo, por lo que tiene carácter de preliminar.

Al primero de mayo, la ejecución incluyendo los gastos comprometidos, alcanzó a USD 8,922,558 lo que representa el 99.14% del presupuesto aprobado para el programa, y el saldo programado alcanzó a USD 77,442.00 (Tabla 13).

Tabla 8: Ejecución Programada y Saldo Programado del Programa Semilla[15] (en USD)

Agencias	Presupuesto Aprobado	Ejecución Acumulada	Saldos Programados[16]	Ejecución Programada
ONUDI	1,125,118.00	1,102,341.00	22,777.00	97.98%
FAO	1,352,915.00	1,352,476.00	439.00	99.97%
PNUD	6,194,012.00	6,156,243.00	37,769.00	99.39%
ONU Mujeres	327,955.00	311,498.00	16,457.00	94.98%
TOTAL	**9,000,000.00**	**8,922,558.00**	**77,442.00**	**99.14%**

Con relación a la eficiencia en la ejecución *al primero de mayo*, puede observarse que las agencias intervinientes han tenido desempeños diferenciados (Gráfico 3). Mientras que PNUD fue relativamente constante en la ejecución de su presupuesto asignado, que consistió principalmente en la gestión del programa y servicios financieros del Outcome 1, el resto de las agencias ejecutó su presupuesto de

[15] Con base en reportes de Gastos Desembolsados al 30 de abril y Gastos Comprometidos hasta fin del programa.
[16] Los saldos programados son una estimación realizada a finales de abril de 2012, sobre los recursos ejecutados y comprometidos a la fecha, de manera que representan cantidades preliminares.

forma cíclica (Tabla 14), especialmente debido a que sus actividades inicialmente, dependieron del avance en los servicios financieros del Outcome 1.

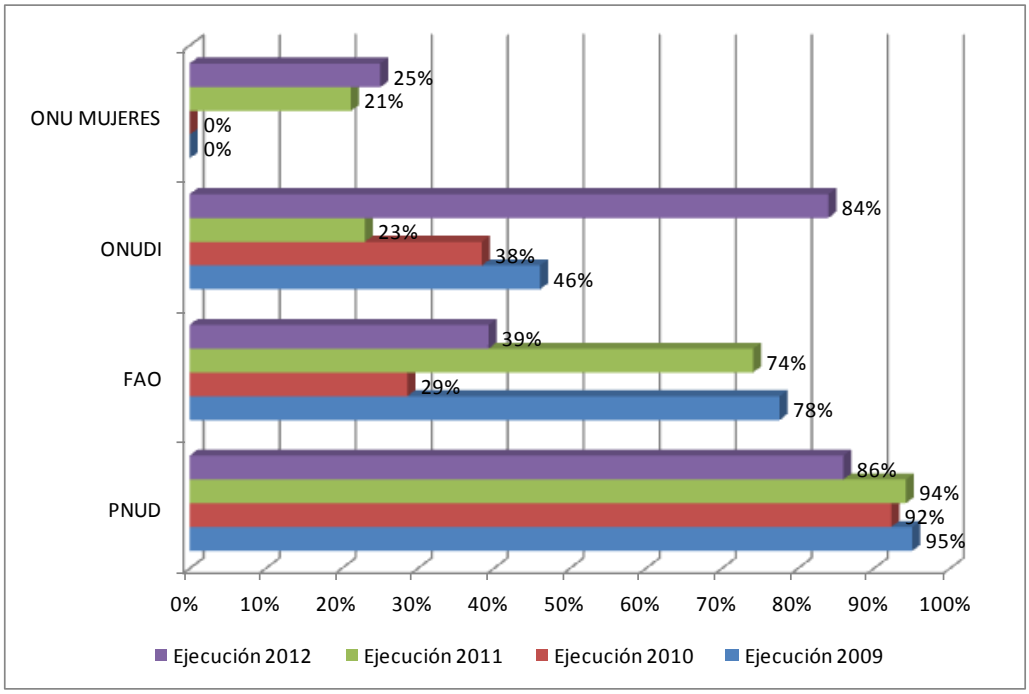


Gráfico 3: Ejecución del Programa Semilla, anual como porcentaje del presupuesto de la gestión

Tabla 9: Ejecución Presupuestaria por Agencia y Gestión al 30 de abril 2012[17]

Gestión	PNUD	FAO	ONUDI	ONU MUJERES[18]	TOTAL
Ejecución 2009	95%	78%	46%	0%	86%
Ejecución 2010	92%	29%	38%	0%	70%
Ejecución 2011	94%	74%	23%	21%	75%
Ejecución 2012	86%	39%	84%	25%	94%

Finalmente, según la información recibida, muchos productos y contratos se encuentran en proceso al cierre de la evaluación por lo que la ejecución 2012 podría superar los porcentajes de ejecución presentados en la tabla 14.

4.8 Estructura de gestión del Programa Semilla

El Programa Semilla fue administrado, dirigido y monitoreado por una Unidad Ejecutora de Programa (UEP). El Viceministerio de Igualdad de Oportunidades delegó la administración directa al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agencia líder de la iniciativa. La estructura organizacional de gestión se basa en: 1 Coordinador(a) Nacional y 3 Gerentes de Servicios, cada cual bajo la responsabilidad de una Gerencia de Servicios, estas fueron: El Gerente de Servicios Financieros,

[17] La información presentada corresponde al Gasto Desembolsado al 30 de abril de 2012 reportado por la UEP.
[18] La Agencia ONU MUJERES inició sus operaciones en Julio de 2011, por lo que en la gestión 2011 se muestra únicamente la ejecución del segundo semestre de 2011.

Gerente de Servicios No Financieros y la Gerente de Servicios de Ciudadanía. Las tres áreas bajo responsabilidad y conducción del Coordinador Nacional.

El programa contó además con un administrador general, dos asistentes administrativos, y cuatro equipos importantes de Coordinación Regional de: Tiraque (Cochabamba), Guarayos (Santa Cruz), Oruro y Uyuni (Potosí). Los equipos regionales estaban constituidos por un coordinador regional, un técnico de desarrollo productivo, un promotor de servicios y un técnico VIO. Se apreció el perfil profesional del equipo técnico en las regionales, su compromiso de trabajo fue permanente y esto fue un factor clave en el éxito del proyecto en cuanto a cumplimiento de metas y logro de objetivos.

En relación a la primera etapa de la Gestión del Programa, de mayo de 2009 a diciembre de 2010, se desarrolla el plan operativo en el cual se ordenan los productos, actividades e indicadores, lo que permite un mayor desenvolvimiento de actividades dentro de las exigencias del marco lógico. Asimismo se elaboraron manuales, reglamentos operativos y de funciones para normar los servicios financieros y no financieros. Del mismo modo se elaboraron instrumentos para el relevamiento de datos de potenciales beneficiarias, estos manuales e instrumentos fueron elaborados por la Unidad Ejecutora del Programa y por las Entidades Operadoras contratadas en marco del Programa Conjunto.

A partir de las recomendaciones de la evaluación de medio término, en julio de 2011 se implementa el Plan de Mejora y el Plan de actividades del Programa, que incluye el desarrollo de un sistema de seguimiento y monitoreo de resultados, se ajustan los instrumentos de promoción y acceso a los servicios del Programa, se realizan misiones de seguimiento y monitoreo conjunta entre las Agencias y el VIO, se aplican instrumentos de medición de satisfacción, se realiza el seguimiento al desempeño de las entidades operadoras, se incorpora instancias de servicios ciudadanos en la estructura de las unidades regionales del Programa, se fortalece la capacidad organizativa de las mujeres.

La incorporación efectiva de ONU MUJERES se da desde junio del 2011, con el propósito de incorporar la dimensión de género desde el ámbito más general de fortalecimiento institucional del propio equipo de la Unidad Ejecutora, a nivel central, departamental y de las operadoras hasta un nivel especifico de focalización en el fortalecimiento institucional municipal y de fortalecimiento de la capacidad propositiva y de incidencia de las mujeres emprendedoras que participan en el Programa. En este sentido, la agencia también tiene previsto contribuir con el levantamiento de una línea de base para medir el impacto de los servicios financieros y no financieros en la calidad de vida de las mujeres y el ejercicio de sus derechos.

Con el fin de apoyar y mejorar la capacidad administrativa y gerencial del Programa, El Secretariado del F-ODM creó órganos de manejo para facilitar la toma de decisiones sobre aspectos administrativos, financieros y de gerencia, los órganos son: Un Comité Directivo Nacional (CDN), Copresidido por el Viceministro de Inversión Pública y Financiamiento Externo y la Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia, el representante local del Reino de España en Bolivia, que se reúnen dos veces al año o también de forma extraordinaria, tiene como responsabilidad de aprobar los términos de referencia en consulta con el PNUD y en coordinación con la UEP, revisar y endosar el documento del Programa y el Plan Anual de Trabajo.

En el Comité de Gestión del Programa (CGP) participan las organizaciones del SNU que tienen un papel importante en la ejecución como ser PNUD, FAO, ONUDI y ONU MUJERES, el representante del donante

AECID y los organismos participantes del Gobierno (Ministerio de Justicia a través del VIO), dentro de sus atribuciones está nombrar al gerente del programa, coordina aspectos operacionales, alinear las actividades financiada con el marco estratégico del SNU, dar liderazgo técnico y sustantivo a las actividades del Plan Anual de Trabajo y dar asesoramiento técnico al CDN.

La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) es la responsable del Programa Conjunto como brazo operativo del VIO, tiene un doble propósito desarrollar capacidades en el VIO y otorgar al PC apoyo político al nivel más alto posible.

El PNUD como agencia líder tiene toda la responsabilidad sobre la gestión del Programa por ese motivo la UEP implementa sus procedimientos y normativa.

En cuanto al apoyo político, técnico y administrativo de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas, estos han tenido distintas conductas según las etapas. En un inicio la relación fue ardua en la medida que el Programa tenía que conformar la estructura e iniciar operaciones. Progresivamente la labor del Coordinador, Gerentes de Servicios y el apoyo de los oficiales a cargo de la Agencia Líder PNUD, el apoyo del Representante Asistente de la FAO, y el Jefe de Operaciones de ONUDI, fueron estrechando la relación mediante la construcción de una agenda de trabajo conjunto con roles y responsabilidades claramente establecidas. Sin embargo a nivel de gestión la coordinación entre agencias presenta dificultades a las que se suman limitaciones de orden administrativo – financiero y de recursos humanos de algunas de ellas; esto demoró la ejecución del componente de servicios no financieros y ciudadanía especialmente.

En cuanto a la gestión de actividades y responsabilidades con ONU MUJERES, la relación partió con una base de acercamiento y apertura lograda en base al desarrollo de una agenda de trabajo previo. Además lograron potenciar la gestión mediante el desarrollo de actividades coordinadas con presupuestos conjuntos.

Finalmente con el Estado a través del VIO, el proyecto interactuó de modo cercano al inicio, uno de los problemas más significativos fue el constante cambio de autoridades y personal del VIO y el cambio de personal en la Unidad Ejecutora del Programa (UEP), que no permitió continuidad y sostenibilidad.

En cuanto al seguimiento del desempeño y resultados del Programa por parte de las Agencias del SNU, el F-ODM y los mecanismos de gobernanza establecidos como el Comité Directivo Nacional y el Comité de Gestión del Programa cumplió su rol y fue pertinente en la medida que contó con 6 informes periódicos semestrales de avances, la evaluación de medio término realizada y el Plan de Mejoras implementado.

Se concluye que el Programa desarrolló los medios necesarios de control en gestión para ser eficiente para la comprensión clara de los roles y responsabilidades y posibilitar el logro de los objetivos.

5 Evaluación por nivel de análisis

5.1 Nivel Diseño y pertinencia

El diseño cubrió las expectativas del grupo meta. El conjunto de acciones del programa, recibió la más alta puntuación[19] tanto en satisfacción, como en contribución al cambio logrado por las mujeres al final del programa, medido en términos de mejora de su ingreso y condiciones de vida, como lo muestran los ejemplos de historias de cambio más significativo en los anexos 9, 10 y 11.

El diseño del Programa Semilla, coordinado inicialmente entre Agencias de SNU y posteriormente con el VGAG/VIO para responder a la convocatoria del F-ODM, fue efectivo para el resultado planteado a nivel de programa. Esta coordinación y trabajo conjunto de funcionarios y funcionarias multidisciplinarios del SNU y autoridades del VIO, también fue definitivo para seleccionar los municipios de intervención y la participación conjunta en ejecución y vigilancia se dio a través de los mecanismos de gobernanza del programa.

Desde un inicio las agencias intervinientes acordaron su participación activa en áreas donde su experiencia y *Know how* fueran mayores. De esta manera se asignaron roles para la ejecución de los tres Outcomes del programa:

- PNUD gestionó el programa y ejecutó los outputs 1.1, 1.2 y 1.3 de dotación de capital a las mujeres.
- ONUDI ejecutó los outputs 1.4 y 1.5 de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial; el output 1.8 de formación de articuladoras de mercado; y el output 3.5 de fortalecimiento al VIO[20].
- FAO ejecutó principalmente los outputs 1.6 y 1.7 de capacitación y asistencia técnica en capacidades técnicas; y los outputs 2.1 y 2.2 de capacitación en ciudadanía y cedulación respectivamente[21] [22].
- ONU MUJERES, ejecutó en 2012 el output 2.2 de cedulación; desarrolló los outputs 3.1, 3.2 y 3.3 de capacitación a funcionarias y funcionarios públicos encargados de garantizar los derechos de las mujeres en el ámbito local, departamental y nacional; y el output 3.4 de fortalecimiento a Gobiernos Municipales para promover la equidad de género.

Los reportes semestrales del programa 2009-1 a 2011-2, identifican como socios ejecutivos al Ministerio de Justicia, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, 4 Alcaldías (Gobiernos Municipales) y 4 Prefecturas (Gobernaciones). El rol que desempeñaron esos socios y otros Gobiernos Municipales no mencionados fue diferenciado.

- Las autoridades nacionales apoyaron el posicionamiento del programa como un Programa de Gobierno generando mayor confianza entre la población, que inicialmente no confió en la oferta del programa, los planes de réplica y sostenibilidad han sido impulsados por el VIO.

[19] La satisfacción de las integrantes del grupo meta con relación al conjunto de acciones del programa, así como la contribución del programa al cambio sentido por las mujeres, se midió en una escala del 1 al 5 en las entrevistas y en las historias de cambio más significativo.
[20] En el diseño inicial del Programa Semilla ONUDI ejecutaba el output 2.4 de mejoramiento de vivienda, que fue eliminado de la estrategia de intervención del programa en enero de 2011.
[21] Las acciones de cedulación fueron ejecutadas por FAO en 2011 y ejecutadas por ONU Mujeres en 2012.
[22] En el diseño inicial del Programa Semilla FAO ejecutaba el output 2.3 de asistencia legal y titulación de tierras a mujeres. Este producto fue eliminado de la estrategia de intervención en enero de 2011.

- LOS Gobiernos Municipales apoyaron algunas actividades del programa, financiando en algunos casos la movilización de mujeres o facilitando y difundiendo información del programa, y en algunos casos han financiado infraestructura y equipamiento de soporte a las actividades económicas apoyadas por el programa.
- Adicionalmente se tomó al personal de las Gobernaciones y Gobiernos Municipales, vinculado al ejercicio de derechos de las mujeres, como población meta del Outcome 3 para crear un ambiente favorable al ejercicio de derechos civiles y políticos de las mujeres. En este sentido la participación de dichas instancias agregó valor en lo que refiere a los resultados finales y sostenibilidad del programa.

El Programa Semilla, fue diseñado para generar efectos demostrativos en el nivel municipal y la discusión de políticas en ámbitos local, departamental y nacional, así como el apoyo a las mujeres en la generación de demandas y su incursión en la toma de decisiones en el ámbito local. En este sentido, el programa incorpora en su diseño, el diálogo con autoridades públicas pero además integrando a las mujeres del grupo meta en la discusión *desde lo local*, como en el caso de la formulación de presupuestos sensibles al género, en el cual las mujeres participan de forma activa.

La estrategia de seguimiento y control se concentró inicialmente en indicadores de actividad, numero de talleres, número de personas, etc. A sugerencia de la evaluación de medio término se incluyó mejoras en el sistema de monitoreo para hacer medibles los resultados y efectos.

El Programa Semilla incluyó en su diseño una estrategia de comunicación basada en la identificación y sistematización de los logros e impactos generados por el programa. Estos procesos comunicacionales e informativos continuos lograron posicionar al Programa Semilla como experiencia innovadora en procesos económico-productivos con equidad de género.

El programa realizó varias adecuaciones al diseño original:

a) Como consecuencia de la evaluación intermedia se estableció un plan de mejoras.
b) Los requisitos de ingreso al programa se flexibilizaron para ayudar a mujeres sin documentación, que se encontraban entre las más pobres, a ingresar como beneficiarias del programa.
c) El programa consideró que las UER medianas no formaban parte del segmento de pobreza, por lo que reasignó los recursos de apoyo a estas unidades para apoyar UER micro.
d) En enero de 2011 se eliminaron metas sobre inserción de mujeres a planes de vivienda y titulación de tierras, y los recursos se asignaron a fortalecer otras actividades de capacitación, asistencia técnica y otras necesidades de las mujeres del grupo meta.

Adicionalmente, el diseño inicial del programa, ya incluía una estrategia global para asegurar la sostenibilidad sus resultados y la generación de políticas públicas a través de efectos demostrativos y la vinculación del programa con el sector público y privado en los ámbitos local, departamental y nacional[23].

[23] PRODOC, capítulo 9.3 Sostenibilidad, página 44.

5.2 Nivel Proceso

5.2.1 Eficiencia

El programa fue flexible para adecuarse al contexto del área de intervención, de esta manera se realizaron modificaciones que permitieron generar mayores logros de los previstos con los recursos disponibles. La eficiencia del programa se evidencia comparando la cobertura prevista en los diferentes servicios con los logros alcanzados en prácticamente el mismo tiempo y con los mismos recursos disponibles. El costo del apoyo a las UER micro, que previó dotaciones de capital por el orden de USD 3,000 se redujo y con costos promedio de alrededor de USD 1,000 se pudo atender una mayor cantidad de mujeres, mientras que los costos de capacitación y asistencia técnica por mujer, inicialmente previstos en el orden de los USD 100 y USD 500 respectivamente, se redujeron al contratar consultorías individuales en vez de usar empresas operadoras.

Como se ha mencionado, cada agencia aportó con su experiencia y orientación técnica al logro de los Outcomes del programa asumiendo roles específicos en la implementación del programa, de manera que no fue necesario construir capacidades nuevas en temas administrativos, gestión de negocios y metodologías de capacitación, asistencia técnica y servicios de ciudadanía y apoyo al ejercicio de derechos de las mujeres, necesarios para la implementación del programa. La implementación por un único organismo o agencia, hubiera llevado más tiempo y costado más recursos que la ejecución conjunta.

Los mecanismos de gobernanza establecidos inicialmente por el F-ODM, el Comité Directivo Nacional y el Comité de Gestión, se convirtieron en elementos articuladores de visiones y espacios de diálogo entre el Gobierno de Bolivia y el Sistema de Naciones Unidas. El esquema institucional del Programa Semilla, a través de las Oficinas Regionales, ha sido un factor importante para propiciar el diálogo entre el programa, los Gobiernos Municipales, las participantes del grupo meta y otras instituciones locales.

En un inicio el programa conjunto y las agencias intervinientes, tuvieron que realizar esfuerzos para consolidar a la UEP, las oficinas regionales y formar un equipo de apoyo a la contraparte nacional. Más tarde dichas instancias una vez consolidadas, permitieron aumentar paulatinamente la efectividad en la producción de resultados del programa. Como se mostró en el análisis por Outcomes la producción de resultados se aceleró en los años 2011 y 2012 de manera que casi el 80% de los productos del programa se lograron en los últimos 18 meses, lo que implica que la eficiencia de la ejecución ha ido aumentando a lo largo de la implementación. Debido a que no se dispone de costos por actividades, productos y componentes del programa, es difícil determinar costos por beneficiaria y la eficiencia en los mismos. Sin embargo el ejercicio de aproximación realizado[24] (ver Tabla 10), permite identificar que los costos de capacitación y asistencia técnica se encuentra alrededor de los USD 370 por mujer y el costo promedio para informar y capacitar mujeres en temas de derechos se encuentra alrededor de los USD 92. El ejercicio mostró que los costos unitarios fueron variables en los diferentes períodos de la implementación y se estabilizaron al final del programa por lo que se presentan únicamente los promedios finales. Debido a que el Outcome 3 concentra actividades de capacitación a funcionarias y

[24] Este ejercicio consiste en una aproximación realizada con los datos financieros globales disponibles y contraste con los indicadores cuantitativos del programa. Los resultados son una aproximación de costos y se presentan con fines de discusión, ya que los datos finales se podrán calcular únicamente con la revisión de todos los contratos de servicios de cada agencia implementadora.

funcionarios públicos, así como actividades a apoyo a Gobiernos Municipales, no fue posible discriminar costos para calcular un aproximado por población meta, por lo que este OUTCOME no se incluyó en el ejercicio de costos unitarios.

Tabla 10: Ejercicio para la determinación de costos unitarios

Información base para el cálculo de costos unitarios	TOTAL 2009-2012
Mujeres dotadas de capital	4,640
Costo de la dotación de capital (solo incluye capital dotado) en USD	4,207,905
Costo promedio por mujer en dotación de capital en USD	907
Mujeres capacitadas y con asistencia técnica en gestión y capacidades de producción (se usa el indicador con mayor resultado)	5,183
Costo total del OUTCOME 1 en USD	6,126,765
Costo del OUTCOME 1 menos dotación de capital en USD	1,918,861
Costo promedio en capacitación y asistencia técnica en gestión y capacidades técnicas en USD	370
Mujeres informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres que adoptan acciones en los espacios de decisión local	4,327
Mujeres en el programa de cedulación	12,817
Costo promedio de cedulación (USD 10 por mujer[25])	128,170
Costo total del OUTCOME 2 en USD	525,295
Costo del OUTCOME 2 sin el programa de cedulación en USD	397,125
Costo promedio por mujeres para informar y capacitar sobre los derechos en USD	92

A pesar de las diferencias que existen entre las agencias intervinientes, en términos de mecanismos de gobernabilidad, capacidades, niveles de delegación y asimetrías en los instrumentos operativos, se encontraron mecanismos que permitieron la ejecución conjunta y eficaz del programa, cumpliendo el rol de co gerenciar componentes y coordinar el programa con la contraparte nacional. De esta manera se han generado mecanismos y prácticas de complementariedad y coordinación acordes al programa "Una ONU":

- En el contexto institucional, el programa generó instrumentos para el seguimiento de actividades que incluyen, sistemas de seguimiento a los operadores de servicios a través de formularios de evaluación y seguimiento, así como manuales de operación de los diferentes servicios.
- Se desarrolló una estrategia de comunicación coordinada con las agencias, basada en lineamiento generales del SNU, que se implementó por medios radiales y televisivos.
- Se fomentó el uso de sistemas de seguimiento y monitoreo de resultados, la inclusión de información cualitativa de las beneficiarias del grupo meta en los mismos y estrategias de transferencia de la información de todos los resultados a la contraparte nacional.
- En la gestión administrativa, la UEP adoptó los reglamentos del PNUD para evitar distintos procedimientos y reglas.

Los principales obstáculos que enfrentó el programa, especialmente en sus inicios, fueron de índole administrativa y financiera, especialmente referidos a la lentitud de desembolsos al programa y en las diferentes reglas y tiempos de contratación con las que trabajan las diferentes agencias. Esto se debió a que cada Agencia del SNU tiene sus propios procedimientos y reglas distintas, lo que dificulta, en el caso de contrataciones concurrentes, que procedimientos de una agencia reconozcan los procedimientos de otra agencia. Por esta razón, los mecanismos de gobernanza del programa constituyeron espacios de diálogo para salvar problemas de esta índole.

[25] Este costo incluye información de referencia la operadora CEPRA y algunos otros costos de transacción.

La evaluación de medio término generó cambios en el programa, en cuatro aspectos importantes:

- En términos de focalización, se realizaron ajustes para hacer una mejor selección de la población meta como la inclusión de nuevas variables de análisis para la inclusión de mujeres en el programa, se permitió el acceso al programa a mujeres que no poseen documentos de identidad y se mejoró, mediante delegación de responsabilidades a las oficinas regionales, el seguimiento a las operadoras.
- En términos del enfoque de género e integralidad de servicios, se han incorporado una serie de actividades de promoción del enfoque de género del Plan de Igualdad de Oportunidades entre operadoras del programa, mujeres del grupo meta, actores públicos en el ámbito local, y especialmente dentro de las actividades del programa.
- En términos de sostenibilidad, se formuló una estrategia para la continuidad del programa, que incluye un *plan de sostenibilidad* en actual elaboración, y establecer alianzas con diversos actores interesados en el proceso.
- En términos de apropiación, el VIO contrató personal de apoyo para planificar la transferencia de la tecnología del programa y la elaboración de instrumentos de apoyo.

5.2.2 Implicación en el proceso

A pesar de que el gobierno no interviene de forma directa en el programa, los técnicos de enlace en el ámbito local han participado directamente de las actividades del programa en representación del VIO, manteniendo un flujo de información directo que complementa los niveles de coordinación y gobernanza del programa ya establecidos. Estos mecanismos de gestión, han sido positivamente valorados por la contraparte nacional, como instrumentos para agregar valor al diseño, ejecución y resultados del programa, así como para generar e intercambiar aprendizajes.

Durante el proceso de evaluación se identificó al *empoderamiento de las mujeres*, resultante de la interacción de los servicios, como una *fuerza impulsora* del programa que ha ayudado en la implementación del mismo, permitiendo sea cada vez más fácil operar, como lo demuestran los resultados crecientes en los indicadores de desempeño. Por lo tanto la apropiación de las mujeres, del proceso de patrimonialización y ciudadanía del Programa Semilla, mejoró la eficacia.

5.3 Nivel Resultados

5.3.1 Eficacia

El Programa contribuyó a través de su estrategia de implementación, a dos ODMs: a) Erradicar la pobreza extrema y el Hambre, a través del fortalecimiento de capacitadas económico productivas de 4,640 mujeres que representan el 0.24% de las mujeres pobres de Bolivia; y b) Promover La Igualdad De Género y el Empoderamiento, mediante la capacitación de 4327 mujeres en el ejercicio de sus derechos ciudadanos e igualdad de género y la creación de un ambiente favorable al ejercicio de sus derechos.

El Programa Semilla contribuye especialmente en reducir la pobreza mediante el apoyo económico y la patrimonialización de las mujeres productoras y empoderarlas en sus decisiones en la familia y la comunidad. El Programa Semilla contribuye a los ODMs en números pequeños como programa piloto, pero genera un efecto demostrativo muy importante que ha permitido seguir un debate técnico y sustantivo.

Como ya se ha presentado en el acápite 4, se lograron buenos niveles de eficacia y cumplimento medidos en términos de logros en los indicadores frente a las meta planteadas fue buena. Existe evidencia de que el resultado a nivel de programa, medido en términos de patrimonialización de las mujeres, se cumplió (ver gráficos 4 a 7).

El Outcome 1 se logró satisfactoriamente, como lo muestran los gráficos 4 y 5, lo que implica que se logró insertar exitosamente a las mujeres de grupo meta, en el ciclo de formación de capital con patrimonio aumentado y capacidades de gestión y producción mejoradas. Los outputs 1.1 y 1.2 que consistieron en dotación de capital a UER micro y pequeñas, superaron las metas previstas. El output 1.3 de dotación de capital a UER medianas, no mostró resultados porque la estrategia del programa se concentró en las mujeres con actividades económicas micro y pequeñas. Los outputs 1.4 a 1.8 de capacitación y asistencia técnica en gestión y capacidades técnicas, y formación de articuladoras de mercado, acompañaron el avance del proceso de dotación de capital y también superaron las metas previstas.

Como resultado 4,640 mujeres en condiciones de pobreza mejoraron su actividad económica, transformando el patrimonio que recibieron en capital productivo. El nivel de respuesta de las mujeres del grupo meta en algunos rubros como producción de quesos, lechería, panadería y producción artesanal, han demostrado que se pueden lograr mejoras en los ingresos en porcentajes muy altos (entre el 58% y 263%), como lo demuestra el análisis con grupos de control. Esto permite inferir que existen mujeres que tienen grandes posibilidades de abandonar muy pronto su condición de pobreza.

Gráfico 4: Desempeño de Outputs 1.1~1.3 en relación a las metas previstas

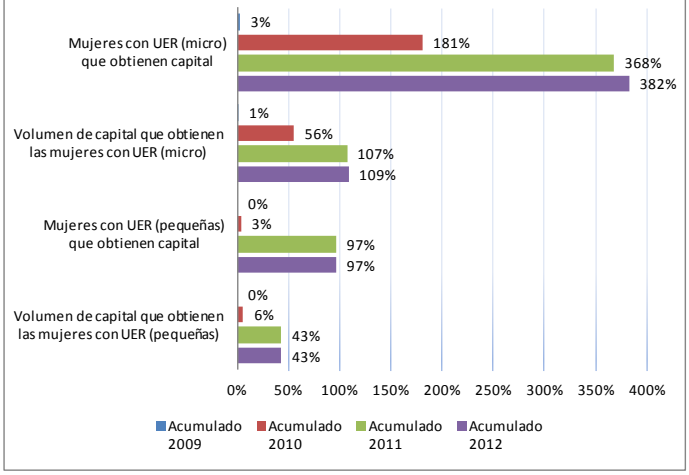
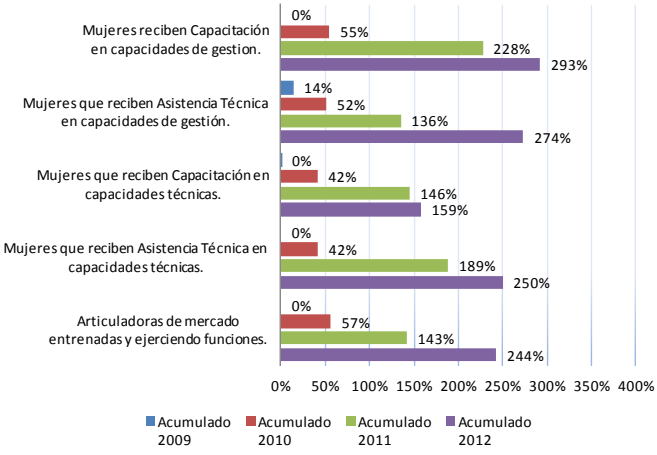
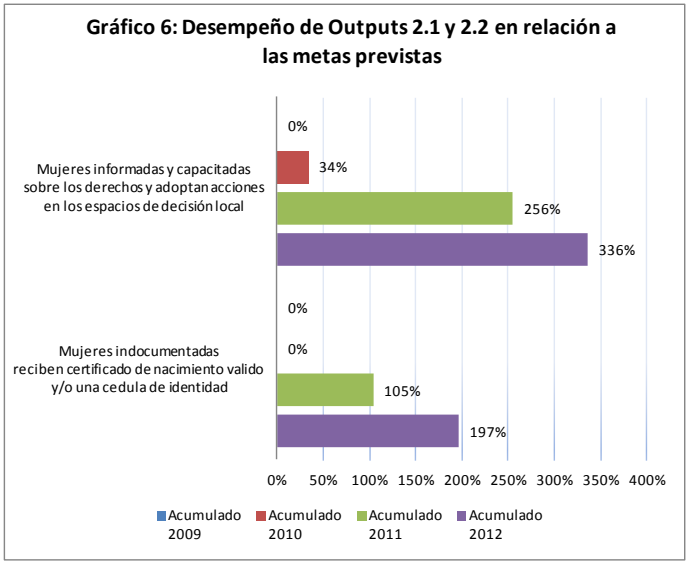


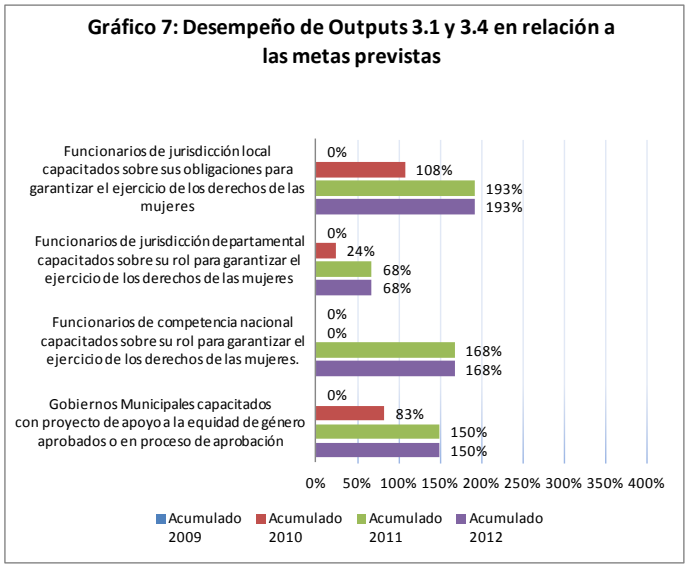
Gráfico 5: Desempeño de Outputs 1.4~1.8 en relación a las metas previstas



El Outcome 2, también logró superar las metas previstas en el diseño (Gráfico 6). Como se ha mencionado anteriormente, la integración de los servicios de educación ciudadana y derechos a los servicios de capacitación y asistencia técnica de patrimonialización (Outcome 1) permitió una mejor llegada a la población meta y una mayor cobertura en el Output 2.1. Con relación al Output 2.2, aunque se inició de forma muy tardía en el año 2011, debido sobre todo a las dificultades para lograr acuerdos con operadores, el avance fue muy rápido y la intervención de dos agencias en los contratos, primero FAO en 2011 y luego ONU MUJERES en 2012, permitió superar la meta prevista.



El Outcome 3 tuvo un desarrollo bastante similar al resto de los efectos y aunque el output 3.2 de capacitación a personal en las Gobernaciones no tuvo el éxito esperado, las metas del resto de los ouputs (3.1, 3.3 y 3.4) sobrepasaron las metas en el año 2011.



Se generaron sinergias entre los diferentes Outcomes y outputs del programa. La relación e interdependencia entre los servicios financieros y no financieros es muy clara en el sentido de que las mujeres que recibieron patrimonio demandaron del programa, servicios de capacitación y asistencia técnica, pero también se logró integrar en la currícula de capacitación los servicios de educación ciudadana y derechos. Al mismo tiempo, el efecto demostrativo del incremento del ingreso de las mujeres los existió mayor predisposición de parte de los Gobierno Municipales a colaborar y coordinar

actividades con el programa y de ahí que el Outcome 3 tuvo mayores resultados en el ámbito local que en el ámbito departamental y nacional.

A la fecha de cierre de la evaluación, el programa se encontraba sistematizando experiencias, prácticas y elaborando documentos técnicos que contribuirá al análisis de los resultados del programa y la discusión sobre la réplica de sus actividades. Se elaboraron estudios sobre la aplicación del enfoque de género del programa en las cuatro regiones, estudios para incluir indicadores cualitativos en una línea de base para futuros trabajos con mujeres y actividades económicas[26], y un análisis sobre las posibilidades de réplica de las actividades del programa desde el ámbito departamental.

Dado que el programa está centrado en la mujer, sus principales efectos son *sentidos* por las mujeres del grupo meta que han mejorado su condición económica y desarrollo personal, así como su posición como *proveedora del hogar*, sin embargo los efectos inmediatos alcanzan a sobre todo a los hijos de esta mujeres, ya que todas las entrevistadas afirmaron que el principal destino de sus ingresos son la alimentación y educación de sus hijos.

El VIO, propició el análisis y discusión sobre los efectos del modelo de intervención del programa semilla y en la actualidad se encuentra buscando mecanismos que permitan una réplica adaptada a la implementación desde una instancia pública.

5.3.2 Sostenibilidad

Existen muchas variables relacionadas a la réplica y sostenibilidad del programa. En este acápite se presentan resultados que el programa generó y que muestran posibilidades de réplica en varias dimensiones.

El programa ha realizado esfuerzos para promover y posicionar el modelo de gestión, para generar su réplica y sostenibilidad en varios ámbitos:

- El diseño original del programa incorporó desde un inicio, temas relativos a la sostenibilidad, como proyectar un efecto demostrativo ante los tres niveles de Gobierno, con las ONGs aliadas al programa, la sociedad civil y especialmente la población organizada.
- A nivel local, integrando a los Gobiernos Municipales dentro de la planificación del programa y en muchos casos planificando actividades concurrentes.
- En el ámbito nacional, manteniendo la relación de coordinación e información de resultados con el VIO.
- En el nivel regional, se está desarrollando un proceso de consulta con las gobernaciones que concluirá próximamente y proporcionará ideas para este nivel de réplica y sostenibilidad.
- Finalmente, el trabajo con organizaciones de base que se encuentran actualmente demandando una continuación del proceso en los tres ámbitos anteriores.

Al desarrollar el Efecto 3, que involucra la creación de un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres, la participación del VIO se incrementó al igual que involucramiento con el proceso y sus resultados. Esto se expresa en el plan de pre factibilidad formulado por el VIO para la réplica y continuidad del programa en dos fases: una primera fase de

[26] Algunos de estos indicadores de mencionan en al acápite “Enfoque de género del programa”.

réplica en pequeña escala para generar nuevos aprendizajes y una segunda fase en búsqueda de sostenibilidad definitiva del proceso.

Por otro lado en el ámbito local se han presentado varios casos, de los cuales destaca la Regional Cochabamba, en la que varios Gobiernos Municipales han comenzado a replicar algunos de los servicios provistos:

- Cuatro municipios de Cochabamba asignaron en conjunto más de Bs. 580,000 para apoyar actividades productivas de las mujeres del grupo meta.
- Los municipios de Mizque y Pojo se apropiaron de los servicios de Cedulación e intentarán aplicar el proceso en sus municipios con recursos propios.

En conversaciones con el responsable de las consultas y trabajo con gobernaciones se mencionó que la aplicación de una réplica desde las gobernaciones, requiere compatibilizar el enfoque del Programa Semilla con los enfoques sectoriales y territoriales de las Gobernaciones. Si esto fuera posible se podrían abrir nuevas posibilidades de réplica.

Como se ha mencionado, el empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento de sus organizaciones generaron un efecto no previsto. Las asociaciones y agrupaciones de productoras han comenzado a solicitar la continuidad del programa a los diferentes niveles de gobierno, usando todos sus recursos disponibles: desde solicitudes emitidas a los diferentes alcaldes, hasta notas a la Presidencia del Estado. De hecho, días antes de la visita a Urubichá, un grupo de mujeres del programa aprovechó una visita Presidencial para enviar una solicitud de continuidad del programa. Los Gobiernos Municipales de Pocona, Pojo y Mizque también han enviado notas a la presidencia del Estado solicitando la continuidad del programa.

Finalmente, la sostenibilidad del Programa, desde el punto de vista del VIO ha considerado: 1) que existe la necesidad de asegurar la sostenibilidad de los proyectos iniciados en los dieciocho municipios 2) la urgencia de ejecutar el Programa como una política pública en el corto plazo; 3) que la priorización facilitará o pondrá en incertidumbre la implementación del Programa en 2012, se asume que la estructura de operaciones es esencial en el proceso de planificación y ejecución del Programa. En este sentido ha planteado cuatro etapas para asegurar la ejecución y consolidación del Programa como política pública:

- Etapa 1 – de continuidad[27] y aseguramiento de la sostenibilidad de los proyectos iniciados durante la gestión 2009 - 2011.
- Etapa 2 – de transición e implementación del Programa en su enfoque ampliado.
- Etapa 3 – de expansión
- Etapa 4 – de consolidación como política pública.

En este contexto, el VIO ha desarrollado una estrategia de Sostenibilidad, un plan de pre factibilidad y una ruta critica, basado en tres alternativas:

[27] Aspecto puntualizado en el Comité de Gestión de 15 de febrero de 2011 por miembros de las agencias de Naciones Unidas.

Alternativa 1: Adecuación al sistema financiero, que tiene como propósito, facilitar el acceso de recursos financieros a mujeres indígenas en situación de pobreza con vocación emprendedora para la generación de emprendimientos productivos.

Alternativa 2: La constitución de una Gestora para el desarrollo Productivo, que tiene como principal objetivo la implementación programas productivos de Desarrollo Local de inversión pública que permitan al 2020 que las mujeres pobres de Bolivia ejerzan sus derechos económicos.

Alternativa 3: Consiste en la creación de una Unidad de Transversalización del Eje Productivo, para implementar el Programa de Patrimonialización Semilla, en coordinación y concurrencia interinstitucional nacional, regional y local autonómica, promoviendo la inversión pública focalizada en mujeres, proyectando que al 2020 las mujeres pobres del área rural de Bolivia ejerzan sus derechos económicos.

En general, la propuesta desarrollada por el VIO, proyecta la apropiación formal de la experiencia por el Estado Boliviano, tomando en cuenta el marco jurídico vigente, apostando al nivel autonómico, como instancia que garantizará la réplica del Programa a otras regiones de Bolivia, posicionando al Ministerio de Justicia a través del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades como instancia que ejerce tuición.

6 El cambio más significativo

El cambio más significativo para las mujeres, expresado en las entrevistas y grupos focales, es el empoderamiento de la mujer. Este proceso de empoderamiento surge como consecuencia de interacción sinérgica de los servicios del programa:

- La primera interacción ocurre cuando los servicios financieros y no financieros le ayudan a generar o mejorar una actividad económica, generando un “efecto ingreso” que da a las mujeres un alivio a su carga laboral ya sea esta remunerada o no y permite que su calidad de vida mejore, así como su autoestima al empezar a valorar su trabajo, la contribución al ingreso familiar y generando niveles de *independencia económica*.
- La segunda interacción ocurre cuando las mujeres con mayor autoestima y *más independientes económicamente*, reciben educación ciudadana basada en derechos y empiezan a ejercer sus derechos económicos, originando niveles de *empoderamiento* de la mujer.
- Este proceso de *empoderamiento* es acumulativo, reforzador y contínuo, a medida que se desarrolla exitosamente la actividad económica, por lo que el empoderamiento sigue acrecentándose en las mujeres.

6.1 La dimensiones del empoderamiento e indicadores de cambio

La evaluación en este acápite se enfoca exclusivamente sobre la meta de Igualdad de Género y Empoderamiento de las mujeres en extrema pobreza de Bolivia.

Esta ventana temática tiene varias prioridades que adquieren relevancia para Bolivia y que ayudan a avanzar la situación de las mujeres y su empoderamiento, como son:

- Asegurar el acceso igualitario de la mujer a bienes y recursos productivos, incluyendo tierra, créditos y tecnología;
- Promover la participación y organización social con la meta de promover equidad y cohesión social;

- Desarrollar el sector económico y privado.

El marco conceptual del Programa Semilla responde a la inequidad de género y brechas basadas en género y sus respectivas causas con una visión integral y al Plan de Igualdad de Oportunidades del VIO, en relación a los objetivos de: i) promover el ejercicio de derechos de ciudadanía entre las mujeres, ii) lograr mayor autonomía económica de las mujeres, y iii) reducir las desigualdades en el ejercicio de la ciudadanía y participación política de las mujeres.

La evaluación pudo identificar logros significativos en el empoderamiento de las mujeres hacia la equidad de género, entendido este como un proceso mediante el cual las mujeres, individual o colectivamente toman conciencia sobre como las relaciones de poder operan en sus vidas y ganan la autoconfianza y la fuerza necesaria para cambiar las desigualdades de género en el hogar, la comunidad y los niveles nacional, regional e internacional.

En el Programa Semilla, este cambio de las mujeres hacia un empoderamiento real incluye mecanismos cognitivos, psicológicos, políticos y económicos, todos ellos interrelacionados entre sí en cuatro dimensiones:

Dimensión económica, donde las mujeres mediante la fórmula de patrimonialización, el acceso al financiamiento, el acceso al desarrollo de sus capacidades y la capacitación en derechos, adquieren conciencia del acceso y control sobre los recursos productivos, de forma que se asegure un cierto grado de autonomía financiera y el ejercicio pleno de sus derechos desemboca en el empoderamiento de la mujeres. Sin embargo los cambios en la balanza del poder económico no alteran necesariamente los roles tradicionales de género o normas sociales.

- Indicadores de la dimensión económica
    - Incremento de la patrimonialización. El 100% de las beneficiarias del programa semilla han incrementado su patrimonio, debido a la dotación de maquinaria, equipos, insumos, infraestructura productiva y activos semovientes.
    - Incremento o mejora en el nivel de ingresos de la Unidad Económica Rural. El 100% de las beneficiarias han incrementado sus ingresos a través del desarrollo de la actividad productiva que ya desarrollaban o una nueva que se ha generado con apoyo del programa.
    - Participación en la toma de decisiones de la distribución de los gastos de la familia. De acuerdo a las entrevistas y grupos focales se ha percibido que el rol de la mujer dentro de la familia siempre ha sido el de la administración de recursos, a partir del programa realizan esta función con información sobre sus derechos ciudadanos.

Dimensión cognitiva, se refiere a la comprensión por parte de las mujeres de las condiciones y causas de su subordinación en sus hogares, en la comunidad y su relacionamiento con las instituciones y sindicatos. Es importante señalar que el Programa Semilla logra actuar sobre sus necesidades inmediatas, las mujeres beneficiarias del Programa desarrollan una mayor toma de conciencia sobre su propias necesidades y generar autoconfianza en los emprendimientos que inician, solo algunos espacios e iniciativas permiten realmente la implicación de las mujeres y su reconocimiento como agentes de su propio desarrollo.

- Indicadores de la dimensión cognitiva

- Aplicación y ejercicio de los derechos jurídicos. El 100% de las beneficiarias han sido informadas, sensibilizadas y capacitadas en derechos ciudadanos jurídicos, hacia el estado y la discriminación.
- Aplicación de técnicas y procesos de producción. Al menos el 80% de las beneficiarias han accedido a servicios de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de sus capacidades en temas de producción.
- Aplicación de técnicas y procesos de comercialización. Al menos el 80% de las beneficiarias han accedido a procesos de capacitación y asistencia técnica en gestión comercial, lo que ha permitido el incremento de sus ingresos.
- Aplicación de técnicas y procesos de gestión del emprendimiento. El 80% de las beneficiarias han accedido a servicios de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial, para la adecuada administración de sus emprendimientos.

Dimensión política, implica que las mujeres tengan la capacidad de organizarse para analizar, organizar y movilizar el cambio social como es el caso de la Organización de Mujeres de varios Municipios de Cochabamba, que en alianza con el Programa Semilla logra legitimar las acciones del Programa para incidir en la agenda de los Gobiernos Locales, quienes en calidad de usuarias buscan incrementar sus ingresos económicos y calidad de vida a través del mejoramiento de los procesos productivos y comercialización del rubros seleccionados por las propias mujeres.

- Indicadores de la dimensión política
  - Incremento en la participación de mujeres en las organizaciones de base. Se observa que existe mayor participación de las mujeres en las organizaciones de base, razón por la cual se ha facilitado que se implementen estrategias y acciones orientadas a beneficiarlas en municipios pobres rurales.
  - Mayor participación de las mujeres en la gestión pública de los municipios.

7 Enfoque de género en el programa

El marco conceptual sobre el que se sustenta, se encuentran descritos en el PRODOC documento del Programa Conjunto, como un: “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia” constituye un programa de carácter piloto que “quiere mujeres indígenas campesinas de las zonas más pobres de Bolivia, con medios de vida sostenibles para ellas y sus familias y ejerciendo plenamente sus derechos ciudadanos y políticos en un ambiente institucional cada vez más favorable”. La evaluación evidencio que en el PRODOC, está completamente orientado a la mujer y el ejercicio de sus derechos ciudadanos y económicos llega a tocar valores sociales y humanos.

El diseño del Programa Semilla busco la complementariedad con el eje productivo del Plan de Igualdad de Oportunidades, donde se plantea la ejecución de un Programa, que permita a las mujeres adquirir una autonomía económica con derechos, la importancia del VIO cabeza rectora del Ministerio de Justicia, está acorde a lo que buscaba para dar respuesta a la pobreza mas critica de las mujeres en la áreas rurales, sobre todo el acceso a los recursos productivos y ausencia de una plena ciudadanía.

Una de las dificultades que se identificaron en el diseño del programa fue en la definición de variables que fueron plasmadas en los formularios para el diagnostico y seguimiento a las beneficiarias, no existen variables a parte de la diferenciación de género (masculino o femenino). En los reportes y análisis grafico estadístico que brinda el sistema de seguimiento y monitoreo, no se cuenta con análisis de género, que ayuden en la definición de estrategias claras de funcionamiento.

A nivel de proceso el programa tuvo un retraso inicial de la puesta en marcha, debido a los tiempos que toma el engranaje inicial. El VIO se involucró en la ejecución del Programa Semilla para incorporar la dimensión de género en el proceso, orientado a los operadores y los equipos regionales del Programa, teniendo como directriz el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de igualdad de Oportunidades.

Los procesos de integración del enfoque de género en el trabajo con mujeres indígenas, paso por respetar desde los tiempos que las propias mujeres indígenas señalaron, algo necesario para garantizar que ese cambio repercuta en una mejora de su posición y condición en los espacios de participación, y favorezca la equidad entre todas las personas.

Después de la evaluación de medio término el VIO fortalece los recursos humanos a través de los enlaces VIO, para desarrollar el ámbito político y normativo. Existe una relación interinstitucional con la Unidad Ejecutora del Programa, la contraparte como estado tiene tuición sobre el tema.

En el proceso la incorporación y participación efectiva de ONU MUJERES se dio a partir de junio de 2011, mediante la enmienda de revisión sustantiva al Programa Conjunto, con el propósito de fortalecer el enfoque de género en las operadoras del proyecto y contribuir en la creación de un ambiente favorable al ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres en el marco de los emprendimientos iniciados por las mujeres.

La participación de ONU MUJERES, en la última gestión logra incidir en el proceso y en los resultados para organizar el equipo de gestión del programa semilla en las cuatro regiones de manera que cuenten con personal con conocimientos y herramientas de enfoque de género, verificando la composición del equipo del Proyecto (mujeres/hombres). Asimismo Incluye actividades de formación y capacitación de género para el personal y operadores de los servicios.[28] Es importante que los principales resultados del trabajo desarrollado puedan ser considerados en el diseño de una posible nueva fase de un Programa de Emprendimientos dirigido a mujeres pobres en áreas principalmente rurales.
Por otro lado, la estrategia de intervención desarrollada por la UEP en el componente de servicios de educación ciudadana estaba centrada en la combinación de derechos económicos, fundamentales y políticos que ha sido fundamental para orientar el enfoque de género en el proceso.

Los servicios financieros y no financieros contaban con un conjunto de herramientas e instrumentos que permitirían diagnosticar y verificar la implementación de acciones, ahí se observa que no se diseñaron procesos con enfoque de género que permitan recopilar información en diferentes etapas del programa para medir el desempeño y accionar de las beneficiarias.

A nivel de resultados y sistematizadas las experiencias recopiladas de las beneficiarias a través de las 51 entrevistas y 21 grupos focales, se puede concluir que las mujeres que han sido beneficiarias del programa han reducido la brecha de género que existe en cuanto a acceso y control de los recursos propios principalmente. Pues en sus propias palabras han manifestado que sus esposos promueven en

[28] El Plan de Trabajo Gestión 2011 VIO-ONU MUJERES que contiene 5 metas anuales: i)unidades ejecutoras fortalecidas, ii)municipios y gobiernos departamentales fortalecidos para el apoyo al ejercicio de la mujeres, iii) unidades de género de municipios y gobiernos departamentales seleccionados para el conocimiento y gestión de los derechos de las mujeres, iv)beneficiarias del Programa conocen y ejercen sus derechos y v) gobierno municipales y organizaciones de mujeres fortalecen su capacidad de acción organizada y de negociación

ellas que administren sus propios recursos, pues de forma indirecta han sido beneficiados. Si el componente de ciudadanía hubiera funcionado desde el inicio, los resultados de acceso y control de recursos hubieran tenido mayor impacto, pues se hubiera podido medir el desempeño de la mujer no solo dentro de la familia sino también en la comunidad u organización.

La evaluación final puede destacar varios logros que se han dado a nivel de empoderamiento de las mujeres. El programa ha fortalecido capacidades de incidencia política y control social en organizaciones de mujeres, al generar conciencia de los derechos y capacitar a mujeres en liderazgo y ampliar su visión y participación en la vida pública (sindicatos, comunidad gremio, asociaciones, etc.). El acceso a documentos de identidad forma parte de éste mismo proceso, ya que mujeres *reconocidas* como ciudadanas, pueden conformar organizaciones *reconocidas y habilitadas* para el ejercicio político y la gestión de demandas a nivel local, etc. y así ejercer derechos de incidencia.

El Programa logra desarrollar un sentido de autoestima de las mujeres donde ellas se sienten cómodas al pedir sus derechos y conocer cuales servicios son disponibles (educación, salud, etc.), como se registra en las siguientes afirmaciones de las beneficiarias del programa.

Asimismo, los varones en el marco del programa no se ven afectados, por el contrario se ven complementados con las nuevas capacidades y actitudes de las mujeres en sus hogares y actividades productivas, articulando acciones bajo objetivos comunes ayuda a equilibrar el accionar y la toma de decisiones.

Usando algunos de los indicadores cualitativos de género establecidos por los productos de consultoría del Outcome 3[29], se pueden establecer los siguientes resultados:

1. *Operadoras sensibilizadas en el tema de género*: Las operadoras fueron parte de un proceso de sensibilización y capacitación en género durante la gestión 2011.
2. *Las acciones de capacitación y Asistencia técnica tenían una transversal de equidad de género*: Varias operadoras afirman que aplicaron la transversal de género en cada proceso, pero no se puede evidenciar que se aplico el enfoque en la totalidad de la implementación.
3. *Los materiales e instrumentos utilizados en los servicios no financieros y financieros deben presentar características de un enfoque de género*: No se evidenció que los instrumentos y materiales de apoyo en los procesos de capacitación o asistencia técnica incluyan la transversal de género.
4. *Inclusión de preguntas cualitativas de género en los diagnósticos de las beneficiarias:* Durante la etapa final del programa se actualizó una nueva base de datos con información cualitativa sobre aproximadamente 1,000 mujeres que representa cerca del 25% de la población meta.
5. *El rol que asume la mujer en el entorno familiar:* En las entrevistas y grupos focales se observó que la mujer asume una actitud y rol diferente en el entorno familiar, pues se siente parte activa en la toma de decisiones y la administración de los gastos con el aporte que realiza al haber incrementado su patrimonio y sus ingresos.
6. *El rol que asume la mujer en el entorno socioeconómico*: Se observó mayor preparación y participación de las mujeres en las organizaciones sociales, subcentrales agrarias e incluso dentro de las asociaciones conformadas.

[29] Se utilizan siete indicadores con base en los productos de la elaboración de indicadores de línea de base para futuras iniciativas similares al Programa Semilla.

7. *El rol que asume la mujer en el entorno empresarial*: Se observó que las beneficiarias son más responsable de la toma de decisiones de sus actividades económicas desde que participaron del programa de patrimonialización.

8 Experiencias y lecciones aprendidas

8.1 Experiencias Exitosas

- El Programa Semilla, ha generando un efecto demostrativo que permite seguir un debate técnico y sustantivo con otras instancias de gobierno dando apertura un nuevo debate para contribuir al desarrollo de políticas públicas.
- Por primera vez se tiene una experiencia orientada a mujeres como sujeto de desarrollo económico.
- Se han desarrollado distintos modos de intervención para el logro de los objetivos, uno los mecanismos utilizados por las Unidades Operativas Regionales, concretamente la Regional de Cochabamba fue el desarrollo de una estrategia de intervención basada en el poder político que tienen las Organizaciones de Mujeres Campesinas Bartolina Sisa, con quienes el Programa Semilla ha desarrollado una alianza estratégica que le ha permitido legitimar sus acciones, fundamentadas en la coordinación con las ejecutivas, con las cinco regionales y subcentrales de la estructura de la organización, para definir la cobertura de atención a mujeres productoras de 13 comunidades y establecer convenios de cooperación tripartita entre los Gobiernos Municipales, el Programa Semilla y las Organizaciones de Mujeres en cinco Municipios[30]

8.2 Lecciones Aprendidas

- La búsqueda de mercados y economías de escala para producción y comercialización, promueve en las mujeres con actividad económica individual, la búsqueda de formas asociativas de trabajo.
- Las actividades económicas en fase de inicio, son las que necesitan de mayor capacitación y asistencia técnica, sobre todo en capacidades de gestión y mercadeo, para que el emprendimiento llegue a madurar y consolide sostenibilidad económica.
- El trabajo con emprendimientos liderados por mujeres debe equilibrar las responsabilidades que las mujeres asumen en la actividad económica con las otras obligaciones que asumen en su entorno, especialmente en el caso de mujeres jefas de hogar que mantienen a su familia.
- El grupo de edad con el que se trabajan los emprendimientos, mujeres jóvenes o adultas, etc. determina niveles de participación, necesidades de adecuación de material didáctico y el acceso a redes de producción y comercialización.
- Las adquisiciones concurrentes entre Agencias del SNU generan incompatibilidades administrativas por los diferentes procedimientos y normativas.

[30] FEDERACIÓN NACIONAL DE MUJERES CAMPESINAS DE BOLIVIA "BARTOLINA SISA" organización de carácter nacional complementaria a la organización de los varones y de manera conjunta se puedan generar las condiciones para cambiar la situación socio económica de Bolivia, en el caso de las mujeres, los objetivos trazados fueron i) Liberar a la mujer campesina originaria e indígena de todo tipo de opresión que afecte su desarrollo como persona. ii)Defender y promover los derechos humanos de la mujer campesina originaria e indígena, iii) Garantizar la participación de las mujeres en los niveles de decisión, sin importar la ubicación ni la jerarquía, iv) Eliminar toda forma de discriminación y violencia social y política a las mujeres, v)lograr la participación de las mujeres a partir de sus conocimientos e iniciativas en la seguridad alimentaria y vi) Lograr una mayor y eficiente participación de las mujeres en las organizaciones campesinas.

- Garantizar la participación de las mujeres en los procesos de capacitación y asistencia técnica, implica adecuaciones en términos de horarios, traslado y logística, adecuación de metodologías a bajos niveles de lecto-escritura e incluso sistemas de guarderías para sus hijos pequeños.
- La rotación de personal en iniciativas de mediana o larga duración, mayores a dos años, genera vacios de información y procesos de adaptación largos, que solo pueden ser abreviados con estrategias de información permanente y mantenimiento de una memoria institucional actualizada.
- El éxito de los emprendimientos desarrollados por mujeres, permitió visibilizar la labor de la mujer en su familia, en su rol como proveedora del hogar y su contribución al desarrollo de su comunidad.
- La legitimización de las acciones de las iniciativas de desarrollo a través de coordinación y consensos con grupos organizados locales de mujeres, genera la credibilidad necesaria para garantizar la participación de las mujeres y sienta las bases para la sostenibilidad de las acciones.
- La adaptación y contextualización de metodologías e instrumentos de capacitación tomando en cuenta aspectos culturales, idioma y nivel de instrucción de las mujeres, así como la incorporación del enfoque de género, contribuyen a satisfacer sus demandas de aprendizaje y reconocer la importancia del fortalecimiento de sus capacidades.
- La participación de las mujeres en eventos de capacitación y asistencia técnica, genera además de un cambio en las capacidades, un efecto de satisfacción, autorrealización y empoderamiento.
- El enfoque y la modalidad de trabajo en función a la demanda y requerimiento de las mujeres es el mejor mecanismo para la transferencia de recursos a mujeres emprendedoras rurales porque crea las bases de confianza en la mujeres para el desarrollo de sus propios emprendimientos.
- El trato respetuoso a las mujeres sin menospreciar sus opiniones y la inclusión de sus parejas en los procesos de capacitación, crea bases de confianza para el desarrollo del Programa.
- La incorporación de otros actores públicos y privados contribuye a la consolidación y apropiación de las iniciativas de desarrollo.
- Los costos administrativos y logísticos de la cadena de intermediación encarecen los costos del programa.
- Existen emprendimientos asociativos donde no se puede excluir a participantes ya que forman parte de la cadena productiva y por tanto su participación es forzosa, aunque no obedezcan al perfil de grupo meta buscado.
- Iniciar los procesos de patrimonialización con capacitación y asistencia técnica, permite identificar las necesidades de inversión del emprendimiento y mejora la eficiencia de la inversión del capital recibido.
- Los procesos de apoyo a actividades económicas deben considerar acciones en períodos de cinco años, ya que es el tiempo en que los nuevos emprendimientos tardan consolidarse y ser sostenibles.

9 Conclusiones

9.1 Sobre el diseño

(a) El diseño identifica bien los problemas de las mujeres en términos de falta de oportunidades.

(b) La selección de municipios se realizó en base a características de pobreza y disponibilidad de infraestructura pero no incluyó en el análisis el potencial de mercado de los productos y

servicios a promover por el programa. Esto pudo cambiar radicalmente el desempeño de las actividades económicas de las mujeres.

(c) El trabajo "a demanda" es una de las innovaciones más valoradas por las mujeres del grupo meta.

(d) El diseño original y el marco de resultados del programa, no plantean indicadores cualitativos o cuantitativos que midan el desempeño de las mujeres en las competencias.

(e) El diseño no incluye algunos supuestos/riesgos de valor como la no existencia de mercado de servicios de servicios de capacitación y asistencia técnica, la rotación de personal en la contraparte nacional, la rotación personal en la UEP o la intromisión de *actores externos al programa* que afectaron el desempeño del programa.

9.2 Sobre el proceso

(f) El programa fue flexible y ha sabido adaptarse al contexto político, socioeconómico y cultural en cada municipio del área de intervención.

(g) Las agencias han podido adecuarse paulatinamente a los requerimientos de la UEP y han encontrado mecanismos de coordinación para el trabajo conjunto entre agencias.

(h) Se han generado herramientas, manuales, guías y reglamentos desde el inicio del programa, lo que garantizó una mejor ejecución.

(i) Cuando no se consiguieron operadores para los servicios de capacitación y asistencia técnica, se contrataron consultores individuales para la provisión de servicios, lo que resulto una buena idea.

(j) La flexibilidad del programa se reflejó en las estrategias de desarrollo implementadas en las oficinas regionales, como el caso de cadenas lecheras en Pocona y Tiraque, cadena de trasformación de lácteos en Challapata y Caracollo, o la inserción en rutas turísticas con Uyuni y Urubichá.

9.3 Sobre los resultados

(k) El principal resultado es que 4,640 mujeres que han incrementado su patrimonio productivo y al mismo tiempo han mejorado su actividad económica inyectando en su economía más de USD 4,200,000.-

(l) Las mujeres del grupo meta invirtieron más de USD 2,600,000 del patrimonio total en tres grupos de actividades: *"Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales"*, *"Ganadería, crianza de aves, engorde"* y *"Elaboración de queso y derivados lácteos"*.

(m) Las mujeres en conjunto, han recibido un flujo considerable de patrimonio que les puede servir para apalancar, como garantía, nuevos recursos. Por lo tanto, puede decirse que se las ha insertado en el mercado financiero formal.

(n) A nivel local y nacional se han generado espacios de diálogo. Con los gobiernos municipales y organizaciones locales se generaron alianzas estratégicas. A nivel nacional entre gobierno y agencias se han generado mecanismos de diálogo a través de los órganos de gobernanza del programa establecidos por el F-ODM.

(o) No existe evidencia empírica robusta sobre el efecto en ventas, ingresos y rentabilidad de las actividades económicas, que permita hacer "*más vendible"* la idea de réplica.

(p) Finalmente, hay evidencia de que el proceso de patrimonialización y empoderamiento generado por el programa ha reducido la desigualdad en la que encontraban las mujeres, antes de la intervención.

10 Recomendaciones

10.1 Sobre el proceso de cierre y transferencia

(a) La transferencia del modelo del Programa Semilla, debería incluir además de la información, todos los instrumentos metodológicos y estrategias, y transferirlos a los diferentes niveles operativo, administrativo y gerencial.

(b) Debería establecerse, en coordinación con el VIO y los gobiernos municipales, un punto focal (persona designada) en cada región para concentrar toda la información posible.

(c) Se recomienda incluir en la transferencia del programa, a operadores y organizaciones locales, incluyendo el municipio, que pudieran atender futuras demandas de las mujeres.

(d) Los manuales y guías elaborados deberían ser publicados para garantizar que la experiencia adquirida no se pierda y sean aplicada en otros contextos.

10.2 Sobre futuras réplicas

(e) Es importante considerar, para una futura réplica la inclusión de indicadores de efecto, como ventas, ingreso y rentabilidad, que permitirían una mejor proyección de sus actividades económicas.

(f) Futuras réplicas también deberían plantear una estrategia de implementación de servicios no financieros que incorpore la dotación de herramientas y técnicas de gestión empresarial.

(g) Como parte del proceso para mejorar el enfoque de género en las futuras de acciones de réplica, se debe considerar la aplicación de los Ejes de Desarrollo Productivo a través de la creación de la Unidad de Transversalización del Eje Productivo dependiente del Viceministerio de Igualdad de Género, con el propósito de que pueda impulsar el proceso y coordinar la intervención a nivel regional y local de acciones integrales.

11 ANEXOS

ANEXO 1: MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO SEMILLA

OUTCOMES/Outputs (Agencia responsable)	2009	2010	2011	2012	Logro Acumulado	Meta Prevista	Avance (%)
OUTCOME 1.- 1.286 mujeres en zonas seleccionadas tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían							
Output 1.1 Resultado esperado acumulado = 1.192 mujeres con UERs (micro) obtendrán USD 3.720.041, bajo modalidad de siembre de capital y Start-Up, para alcanzar un volumen de ventas anual promedio de USD 4.965.000 (PNUD).							
1.1.1 Mujeres con UER (micro) que obtienen capital (#)	30	2,128	2,226	173	4,557	1,192	382.30%
1.1.2 Volumen de capital que obtienen las mujeres (USD)	32,943	2,036,222	1,918,200	66,126	4,053,492	3,720,041	108.96%
Output 1.2 Resultado esperado acumulado = 86 mujeres con UERs (pequeñas) recibirán USD 357.940, bajo modalidad de capital de riesgo y riesgo compartido, para alcanzar un volumen de ventas anual promedio de USD 631.000 (PNUD).							
1.2.1 Mujeres con UER pequeñas que obtienen capital (#	0	3	80	0	83	86	96.51%
1.2.2 Volumen de capital que obtienen las mujeres (USD)	0	21,429	132,984	0	154,413	357,940	43.14%
Output 1.3 Resultado esperado acumulado = 9 mujeres con UERs (medianas) recibirán USD 107.370, bajo la modalidad de capital de riesgo y riesgo compartido, para alcanzar un volumen de ventas anual promedio de USD189.000 (PNUD). Meta reformulada: El capital se reasignó para atender a más mujeres de UER micro.							
1.3.1 Mujeres con UER pequeñas que obtienen capital (#)	0	0	0	0	0	9	0.00%
1.3.2 Volumen de capital que obtienen las mujeres (USD)	0	0	0	0	0	107,370	0.00%
Output 1.4 Resultado esperado acumulado = 650 mujeres han recibido Capacitación para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión relacionas con sus emprendimientos (ONUDI).	0	360	1,123	420	1,903	650	292.77%
Output 1.5 Resultado esperado acumulado = 304 mujeres han recibido Asistencia Técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos. ONUDI	44	113	256	420	833	304	274.01%

OUTCOMES/Outputs (Agencia responsable)	2009	2010	2011	2012	Logro Acumulado	Meta Prevista	Avance (%)
Output 1.6 Resultado esperado acumulado = 3.270 mujeres han recibido Capacitación para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas relacionadas con sus emprendimientos (FAO).	13	1,352	3,398	420	5,183	3,270	158.50%
Output 1.7 Resultado esperado acumulado = 687 mujeres han recibido Asistencia Técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas relacionadas con sus emprendimientos (FAO).	0	290	1,010	420	1,720	687	250.36%
Output 1.8 Resultado esperado acumulado = 448 articuladoras de mercado han sido entrenadas y están en funciones (ONUDI).	0	254	385	452	1,091	448	243.53%
OUTCOME 2.- 1.286 mujeres ejercen plenamente sus derechos							
Output 2.1 Resultado esperado acumulado = 1.286 mujeres y al menos 67 comunidades rurales han sido informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local (FAO)							
2.1.1 Mujeres informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local (FAO)	0	438	2,851	1,038	4,327	1,286	336.47%
Output 2.2 Resultado esperado acumulado = 1.887 mujeres indocumentadas reciben por lo menos un certificado de nacimiento valido y/o una cedula de identidad (FAO) Meta Ajustada: 6500 personas reciben un certificado de nacimiento y o cedulas de identidad. Segundo contrato para cedulación de 6,000 mujeres (ONU MUJERES)	0	0	6,800	6,017	12,817	6,500	197.18%
Output 2.3 Resultado esperado acumulado = 425 mujeres reciben asistencia legal y sin tituladas como propietarias o copropietarias de sus parcelas (FAO) Meta Eliminada en enero de 2011							
Output 2.4 Resultado esperado acumulado = 354 mujeres jefas de hogar son insertas en programas de vivienda (o mejoramiento de vivienda) donde figurarán como propietarias (ONUDI) Meta Eliminada en enero de 2011							

OUTCOMES/Outputs (Agencia responsable)	2009	2010	2011	2012	Logro Acumulado	Meta Prevista	Avance (%)
OUTCOME 3.- Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres							
Output 3.1 Resultado esperado acumulado = 125 personal en puestos claves de jurisdicción local son capacitados sobre sus obligaciones para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres (ONU MUJERES)	0	135	106	0	241	125	192.80%
Output 3.2 Resultado esperado acumulado = 50 personal de organizaciones públicas clave de jurisdicción departamental capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres (ONU MUJERES)	0	12	22	0	34	50	68.00%
Output 3.3 Resultado esperado acumulado = 25 personal de instituciones clave de competencia nacional capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los Derechos de las mujeres. (ONU MUJERES)	0	0	42	0	42	25	168.00%
Output 3.4 Resultado esperado acumulado = 6 Gobiernos Municipales capacitados con proyecto de apoyo a la equidad de género aprobados o en proceso de aprobación (ONU MUJERES)	0	5	9	9	9	6	150.00%
Output 3.5 Resultado esperado acumulado = 4 personas fortalecen al VIO 2 en oficina nacional y 2 en oficinas regionales (ONUDI)							
3.5.1Personal de apoyo asignado al VIO para fortalecer capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales (ONUDI)	0	6	8	7	7	4	175.00%
Output 3.6 Resultado esperado acumulado = VIO fortalecido en sus capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales (ONUDI)							

ANEXO 2: Mujeres atendidas por servicios financieros según departamento, municipio, modalidad y clasificación territorial

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Mujeres dotadas de capital según clasificación territorial (1 más pobre – 5 menos pobre)						Cobertura
	1	2	3	4	5	Total Mujeres	
Capital Semilla y Start-Up	**225**	**432**	**1,859**	**1,875**	**166**	**4,557**	**100.0%**
Cochabamba		**186**	**1,278**	**409**		**1,873**	**41.1%**
Colomi			284			284	6.2%
Mizque			205			205	4.5%
Pocona			447			447	9.8%
Pojo		186				186	4.1%
Tiraque				409		409	9.0%
Totora			342			342	7.5%
Oruro			**581**	**56**		**637**	**14.0%**
Caracollo			323			323	7.1%
Challapata			236			236	5.2%
El Choro			22			22	0.5%
Huari				56		56	1.2%
Potosí	**225**			**434**	**166**	**825**	**18.1%**
Colcha K				434		434	9.5%
San Antonio de Esmoruco	86					86	1.9%
San Pablo de Lípez	139					139	3.1%
Uyuni					166	166	3.6%
Santa Cruz		**246**		**976**		**1,222**	**26.8%**
Ascensión de Guarayos				273		273	6.0%
El Puente				400		400	8.8%
San Julián				303		303	6.6%
Urubichá		246				246	5.4%
Riesgo Compartido		**12**	**14**	**52**	**5**	**83**	**100.0%**
Cochabamba		**12**	**2**	**15**		**29**	**34.9%**
Pocona			2			2	2.4%
Pojo		12				12	14.5%
Tiraque				15		15	18.1%
Oruro			**12**	**5**		**17**	**20.5%**
Caracollo			12			12	14.5%
Huari				5		5	6.0%
Potosí				**1**	**5**	**6**	**7.2%**
Colcha K				1		1	1.2%
Uyuni					5	5	6.0%
Santa Cruz				**31**		**31**	**37.3%**
Ascensión de Guarayos				6		6	7.2%
El Puente				3		3	3.6%
San Julián				22		22	26.5%
Total general	**225**	**444**	**1,873**	**1,927**	**171**	**4,640**	
	4.8%	**9.6%**	**40.4%**	**41.5%**	**3.7%**		

ANEXO 3: Capital dotado según departamento, municipio, modalidad y clasificación territorial

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Capital dotado según clasificación territorial (USD)						Cobertura
	1	2	3	4	5	Total capital dotado	
Capital Semilla y Start Up	**272,193.12**	**320,884.29**	**1,785,002.22**	**1,513,610.52**	**161,801.78**	**4,053,491.93**	**100.0%**
Cochabamba		**195,147.49**	**933,440.27**	**330,380.00**		**1,458,967.76**	**36.0%**
Colomi			255,586.11			255,586.11	6.3%
Mizque			191,561.56			191,561.56	4.7%
Pocona			304,582.46			304,582.46	7.5%
Pojo		195,147.49				195,147.49	4.8%
Tiraque				330,380.00		330,380.00	8.2%
Totora			181,710.15			181,710.15	4.5%
Oruro			**851,561.94**	**60,916.80**		**912,478.74**	**22.5%**
Caracollo			431,724.47			431,724.47	10.7%
Challapata			391,763.04			391,763.04	9.7%
El Choro			28,074.42			28,074.42	0.7%
Huari				60,916.80		60,916.80	1.5%
Potosí	**272,193.12**			**337,256.60**	**161,801.78**	**771,251.51**	**19.0%**
Colcha K				337,256.60		337,256.60	8.3%
San Antonio de Esmoruco	86,756.02					86,756.02	2.1%
San Pablo de Lípez	185,437.10					185,437.10	4.6%
Uyuni					161,801.78	161,801.78	4.0%
Santa Cruz		**125,736.80**		**785,057.12**		**910,793.92**	**22.5%**
Ascensión de Guarayos				181,778.38		181,778.38	4.5%
El Puente				315,953.07		315,953.07	7.8%
San Julián				287,325.66		287,325.66	7.1%
Urubichá		125,736.80				125,736.80	3.1%
Riesgo Compartido		**6,980.80**	**51,854.23**	**78,104.66**	**17,472.97**	**154,412.66**	**3.8%**
Cochabamba		**6,980.80**	**1,890.63**	**22,112.94**		**30,984.37**	**0.8%**
Pocona			1,890.63			1,890.63	0.0%
Pojo		6,980.80				6,980.80	0.2%
Tiraque				22,112.94		22,112.94	0.5%
Oruro			**49,963.59**	**13,404.69**		**63,368.28**	**1.6%**
Caracollo			49,963.59			49,963.59	1.2%
Huari				13,404.69		13,404.69	0.3%
Potosí				**5,824.96**	**17,472.97**	**23,297.93**	**0.6%**
Colcha K				5,824.96		5,824.96	0.1%
Uyuni					17,472.97	17,472.97	0.4%
Santa Cruz				**36,762.07**		**36,762.07**	**0.9%**
Ascensión de Guarayos				6,692.26		6,692.26	0.2%
El Puente				21,634.67		21,634.67	0.5%
San Julián				8,435.14		8,435.14	0.2%
Total general	**272,193.12**	**327,865.09**	**1,836,856.44**	**1,591,715.17**	**179,274.75**	**4,207,904.59**	

ANEXO 4: Patrimonio promedio entregado a cada mujer según departamento, municipio, modalidad y clasificación territorial

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Patrimonio promedio entregado a cada mujeres según clasificación territorial (USD)					Promedio General (USD)
	1	2	3	4	5	
Capital Semilla y StartUp	**1,243.12**	**586.55**	**1,239.25**	**930.76**	**991.49**	**1,003.67**
Cochabamba		**1,050.41**	**947.76**	**1,050.10**		**982.34**
Colomi			935.11			935.11
Mizque			1,117.24			1,117.24
Pocona			1,040.22			1,040.22
Pojo		1,050.41				1,050.41
Tiraque				1,050.10		1,050.10
Totora			722.11			722.11
Oruro			**1,552.41**	**1,229.15**		**1,513.49**
Caracollo			1,305.06			1,305.06
Challapata			1,903.26			1,903.26
El Choro			1,276.11			1,276.11
Huari				1,229.15		1,229.15
Potosí	**1,243.12**			**1,228.11**	**991.49**	**1,166.44**
Colcha K				1,228.11		1,228.11
San Antonio de Esmoruco	1,032.87					1,032.87
San Pablo de Lípez	1,371.78					1,371.78
Uyuni					991.49	991.49
Santa Cruz		**511.13**		**835.11**		**766.58**
Ascensión de Guarayos				752.90		752.90
El Puente				794.42		794.42
San Julián				948.27		948.27
Urubichá		511.13				511.13
Riesgo Compartido		**581.73**	**3,703.87**	**2,473.80**	**3,494.59**	**2,467.47**
Cochabamba		**581.73**	**945.32**	**1,474.20**		**1,068.43**
Pocona			945.32			945.32
Pojo		581.73				581.73
Tiraque				1,474.20		1,474.20
Oruro			**4,163.63**	**2,680.94**		**3,727.55**
Caracollo			4,163.63			4,163.63
Huari				2,680.94		2,680.94
Potosí				**5,824.96**	**3,494.59**	**3,882.99**
Colcha K				5,824.96		5,824.96
Uyuni					3,494.59	3,494.59
Santa Cruz				**3,799.69**		**3,799.69**
Ascensión de Guarayos				1,890.87		1,890.87
El Puente				7,211.56		7,211.56
San Julián				1,660.36		1,660.36
Total general	**1,243.12**	**586.36**	**1,287.78**	**964.48**	**1,066.43**	**1,035.97**

ANEXO 5: Capital invertido por mujeres del grupo meta, según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Capital invertido por mujeres del grupo meta según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial																		Promedio por actividad (USD)
	1		2		3							4						5	
	San Antonio Esmoruco	San Pablo de Lípez	Pojo	Urubichá	Caracollo	Challapata	Colomi	El Choro	Mizque	Pocona	Totora	Ascensión de Guarayos	Colcha K	El Puente	Huari	San Julián	Tiraque	Uyuni	
Capital Semilla y Start Up	**86,756**	**185,437**	**195,147**	**125,737**	**431,724**	**391,763**	**337,257**	**255,586**	**28,074**	**191,562**	**304,582**	**181,710**	**287,326**	**315,953**	**181,778**	**60,917**	**330,380**	**161,802**	**4,053,492**
Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales	7,365	54,776	123,186	9,632	10,615	2,723	147,136	194,098		88,293	174,537	114,775	40,772	78,630	23,835		183,325	7,899	1,261,598
Albergues comunitarios y turísticos	20,085	49,543		2,834		2,929	52,136				971	771		2,629	429			1,029	133,357
Artesanía y tejidos en general	12,876	14,698		24,468	53,146	16,996	34,894	1,529	5,468			2,857	863	2,057	17,360			4,207	191,420
Costura y confección de prendas de vestir	566	3,804	1,111	585			12,015	1,455		857	863	2,686	13,076	728	6,329	3,619	7,579	1,927	57,203
Elaboración de queso, derivados lácteos		2,175			165,861	241,016	1,648				94,727	2,429	2,006		801	6,832	76,488		593,982
Ganadería, crianza de aves, engorde	13,721	20,658	55,924	45,545		5,701	373	35,107		80,303	15,828	33,706	194,939	181,116	73,744		44,904	640	802,209
Panificación, repostería y elaboración harinas	2,386		480	10,015	12,184	1,325				5,325	2,351	11,595	5,575	18,030	24,229	4,685	2,373	4,060	104,614
Producción de quinua							10,526												10,526
Servicios de peluquería y otros	12,188	8,112	2,811	6,791			23,354	5,613		1,171			1,412	1,143	1,804	2,068	3,186	54,926	124,578
Tienda de barrio, abarrotes				874	3,061	2,027	2,258	648					5,708	5,879	2,411	757		14,373	37,996

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Capital invertido por mujeres del grupo meta según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial																		Promedio por actividad (USD)
	1		2		3							4						5	
	San Antonio Esmoruco	San Pablo de Lípez	Pojo	Urubichá	Caracollo	Challapata	Colomi	El Choro	Mizque	Pocona	Totora	Ascensión de Guarayos	Colcha K	El Puente	Huari	San Julián	Tiraque	Uyuni	
Transformación productiva	4,285	24,307	11,635	22,995	161,086	107,833	38,959	15,330	22,606	11,635	6,076	6,496	20,705	11,142	13,235	38,590	9,943	16,463	543,319
Venta artículos diversos	1,768	5,183			309		1,565				3,680	3,457		5,782	2,075		899	13,439	38,157
Venta de carnes	1,951	1,589			1,155	4,409	1,389	554				2,209		1,383	1,753			6,974	23,365
Venta de frutas y legumbres																		246	246
Venta de helados, refrescos y alimentos preparados	9,565	592		1,997	24,308	6,803	11,002	1,252		3,976	5,549	728	2,270	7,435	13,773	4,367	1,684	35,620	130,922
Riesgo Compartido			**6,981**		**49,964**		**5,825**				**1,891**		**8,435**	**21,635**	**6,692**	**13,405**	**22,113**	**17,473**	**154,413**
Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales					2,912						945					5,534			9,392
Costura y confección de prendas de vestir					1,456								3,636					2,184	7,276
Elaboración de queso, derivados lácteos					728											728	22,113		23,569
Ganadería, crianza de aves, engorde			6,981										4,799	16,545	6,692				35,017
Panificación, repostería y elaboración harinas					26,212														26,212
Servicios de peluquería y otros																		3,641	3,641

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Capital invertido por mujeres del grupo meta según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial																		Promedio por actividad (USD)
	1		2		3							4						5	
	San Antonio Esmoruco	San Pablo de Lípez	Pojo	Urubichá	Caracollo	Challapata	Colomi	El Choro	Mizque	Pocona	Totora	Ascensión de Guarayos	Colcha K	El Puente	Huari	San Julián	Tiraque	Uyuni	
Transformación productiva					14,286						945					7,143		11,648	34,022
Venta artículos diversos							5,825							5,090					10,915
Venta de helados, refrescos y alimentos preparados					4,369														4,369
Total general	**86,756**	**185,437**	**202,128**	**125,737**	**481,688**	**391,763**	**343,082**	**255,586**	**28,074**	**191,562**	**306,473**	**181,710**	**295,761**	**337,588**	**188,471**	**74,321**	**352,493**	**179,275**	**4,207,905**

ANEXO 6: Patrimonio promedio en USD, entregado a cada mujer según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Patrimonio promedio en USD, entregado a cada mujer según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial																		Promedio por actividad (USD)
	1		2		3							4						5	
	San Antonio Esmoruco	San Pablo Lípez	Pojo	Urubichá	Caracollo	Challapata	Colomi	El Choro	Mizque	Pocona	Totora	Ascensión de Guarayos	Colcha K	El Puente	Huari	San Julián	Tiraque	Uyuni	
Capital Semilla y StartUp	**1,009**	**1,334**	**1,049**	**511**	**1,337**	**1,660**	**777**	**900**	**1,276**	**934**	**681**	**531**	**948**	**790**	**666**	**1,088**	**808**	**975**	**890**
Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales	1,228	1,441	1,018	438	1,061	1,361	866	947		1,209	1,071	667	1,045	771	883		797	1,316	910
Albergues comunitarios y turísticos	1,545	1,416		1,417		2,929	984				971	771		376	429			1,029	1,160
Artesanía y tejidos en general	990	1,131		544	805	567	288	510	2,734			714	863	686	404			601	545
Costura y confección de prendas de vestir	566	1,902	556	585			632	728		857	863	1,343	1,090	728	372	1,809	1,083	1,927	806
Elaboración de queso, derivados lácteos		2,175			1,550	1,826	1,648				483	1,214	2,006		801	976	805		1,094
Ganadería, crianza de aves, engorde	858	1,377	1,271	536		713	373	702		882	317	334	933	862	810		724	640	776
Panificación, repostería y elaboración harinas	1,193		480	589	1,354	1,325				380	294	313	557	622	621	1,562	791	1,353	594
Producción de quinua							1,316												1,316
Servicios de peluquería y otros	762	901	937	755			1,168	936		1,171			1,412	1,143	601	1,034	1,062	1,121	1,013
Tienda de barrio, abarrotes				874	612	507	1,129	648					1,142	840	603	757		532	667
Transformación productiva	612	1,215	776	371	1,611	2,201	1,443	1,022	1,130	582	552	812	941	619	827	1,043	1,657	1,372	1,168
Venta artículos diversos	1,768	1,296			309		783				1,840	346		723	296		899	611	658
Venta de carnes	1,951	1,589			1,155	2,205	1,389	554				552		691	877			1,743	1,230
Venta de frutas y legumbres																		123	123

Modalidad de Servicio Departamento y municipio	Patrimonio promedio en USD, entregado a cada mujer según Departamento, municipio, modalidad, actividad económica y clasificación territorial																		Promedio por actividad (USD)
	1		2		3							4						5	
	San Antonio Esmoruco	San Pablo Lípez	Pojo	Urubichá	Caracollo	Challapata	Colomi	El Choro	Mizque	Pocona	Totora	Ascensión de Guarayos	Colcha K	El Puente	Huari	San Julián	Tiraque	Uyuni	
Venta de helados, refrescos y alimentos preparados	957	592		999	1,013	972	1,222	1,252		795	370	728	757	620	626	1,092	842	1,149	879
Riesgo Compartido			**582**		**4,164**		**5,825**				**945**		**383**	**7,212**	**1,115**	**2,681**	**1,474**	**3,495**	**1,860**
Agricultura, fruticultura, horticultura y cereales					2,912						945					1,845			1,878
Costura y confección de prendas de vestir					1,456								182					2,184	331
Elaboración de queso, derivados lácteos					728											728	1,474		1,386
Ganadería, crianza de aves, engorde			582										2,400	8,272	1,115				1,592
Panificación, repostería y elaboración harinas					4,369														4,369
Servicios de peluquería y otros																		1,820	1,820
Transformación productiva					7,143						945					7,143		5,824	5,670
Venta artículos diversos							5,825							5,090					5,458
Venta de helados, refrescos y alimentos preparados					4,369														4,369
Total general	**1,009**	**1,334**	**1,021**	**511**	**1,438**	**1,660**	**789**	**900**	**1,276**	**934**	**683**	**531**	**910**	**838**	**676**	**1,218**	**831**	**1,048**	**907**

ANEXO 7: Inversión del patrimonio de las mujeres, según departamento, municipio y grupo de actividad económica

Departamento Municipio	Agricultura fruticultura horticultura y cereales	Albergues comunitarios y turísticos	Artesanía y tejidos en general	Costura y confección de prendas de vestir	Elaboración de queso, derivados lácteos	Ganadería, crianza de aves, engorde	Panificación, repostería y elaboración harinas	producción de quinua	Servicios de peluquería y otros	Tienda de barrio, abarrotes	Transformación productiva	Venta artículos diversos	Venta de carnes	Venta de frutas y legumbres	Venta de helados, refrescos y alimentos preparados
Cochabamba	**879,161**	**1,743**	**4,386**	**14,552**	**195,756**	**272,753**	**22,124**		**12,781**	**648**	**62,059**	**8,036**	**2,764**		**13,189**
Colomi	194,098		1,529	1,455		35,107			5,613	648	15,330		554		1,252
Mizque	88,293			857		80,303	5,325		1,171		11,635				3,976
Pocona	175,482	971		863	94,727	15,828	2,351				7,021	3,680			5,549
Pojo	123,186			1,111		62,905	480		2,811		11,635				
Tiraque	183,325			7,579	98,601	44,904	2,373		3,186		9,943	899			1,684
Totora	114,775	771	2,857	2,686	2,429	33,706	11,595				6,496	3,457	2,209		728
Oruro	**21,784**	**2,929**	**75,610**	**5,075**	**415,165**	**5,701**	**44,407**		**2,068**	**5,845**	**351,544**	**309**	**5,564**		**39,846**
Caracollo	13,527		53,146	1,456	166,589		38,397			3,061	175,372	309	1,155		28,676
Challapata	2,723	2,929	16,996		241,016	5,701	1,325			2,027	107,833		4,409		6,803
El Choro			5,468								22,606				
Huari	5,534			3,619	7,560		4,685		2,068	757	45,732				4,367
Potosí	**217,176**	**122,793**	**66,675**	**20,498**	**3,824**	**35,392**	**6,447**	**10,526**	**102,220**	**16,631**	**95,661**	**27,780**	**11,902**	**246**	**56,780**
Colcha K	147,136	52,136	34,894	12,015	1,648	373		10,526	23,354	2,258	38,959	7,390	1,389		11,002
San Antonio Esmoruco	7,365	20,085	12,876	566		13,721	2,386		12,188		4,285	1,768	1,951		9,565
San Pablo Lípez	54,776	49,543	14,698	3,804	2,175	20,658			8,112		24,307	5,183	1,589		592
Uyuni	7,899	1,029	4,207	4,112		640	4,060		58,566	14,373	28,111	13,439	6,974	246	35,620
Santa Cruz	**152,869**	**5,891**	**44,749**	**24,355**	**2,807**	**523,379**	**57,849**		**11,150**	**14,872**	**68,077**	**12,948**	**3,136**		**25,475**
Ascensión de Guarayos	23,835	429	17,360	6,329	801	80,436	24,229		1,804	2,411	13,235	2,075	1,753		13,773
El Puente	78,630	2,629	2,057	728		197,660	18,030		1,143	5,879	11,142	10,872	1,383		7,435
San Julián	40,772		863	16,712	2,006	199,738	5,575		1,412	5,708	20,705				2,270
Urubichá	9,632	2,834	24,468	585		45,545	10,015		6,791	874	22,995				1,997
Total capital por grupo económico	**1,270,990**	**133,357**	**191,420**	**64,480**	**617,551**	**837,225**	**130826.406**	**10525.596**	**128218.9**	**37996.111**	**577341.1**	**49072.362**	**23365**	**245.714**	**135290.6**
Concentración por Actividad	**30.20%**	**3.17%**	**4.55%**	**1.53%**	**14.68%**	**19.90%**	**3.11%**	**0.25%**	**3.05%**	**0.90%**	**13.72%**	**1.17%**	**0.56%**	**0.01%**	**3.22%**

ANEXO 8A: Listado de entrevistas a beneficiarias y grupos focales realizados durante la evaluación

Departamento	Municipio	No. Grupos Focales	Participantes de GF	No. Entrevistas a beneficiarias	Beneficiarias entrevistadas
Potosí	Uyuni	1	Mujeres beneficiarias de la ciudad de Uyuni		
Potosí	San Pablo de Lípez	1	Mujeres beneficiarias de las comunidades de San Pablo de Lípez		
Potosí		1	Mujeres de San Cristóbal		
Oruro	Challapata	1	Mujeres beneficiarias productoras de queso		
Oruro	Huari	1	Mujeres beneficiarias del mercado de Huari	3	Beneficiaria de telares Beneficiaria de corte y confección Beneficiaria de cuero
Oruro	Caracollo	1	Mujeres beneficiarias de Tejido artesanal	3	Productoras de jugos de manzana sema industrial Productora de torta (Justina de Lozano) Productora de torta (Ascencia Padilla)
Oruro	Caracollo	1	Mujeres beneficiarias productoras de queso de la comunidad de Queranani		
Oruro	Caracollo	1	Mujeres productoras de la comunidad de Villa Pata		
Cochabamba	Colomi	1	Mujeres productoras de leche y derivados	1	Productora de gallinas ponedoras
Cochabamba	Tiraque	1	Mujeres del rubro de la costura	1	Empresaria de corte y confección
Cochabamba	Pocona	1	Mujeres productoras de papa de la comunidad de Monte Punku		
Cochabamba	Pocona	1	Mujeres empresarias de la Planta de transformación de Leche ILPO		
Cochabamba	Pojo	1	Mujeres productoras de frutilla		
Cochabamba	Pojo	1	Mujeres dedicadas a la crianza de cerdos		
Cochabamba	Mizque	1	Mujeres dedicadas a la Producción de Pollos Parrilleros		
Cochabamba	Mizque	1	Mujeres dedicadas a la Producción de Gallinas Ponedoras en la comunidad de San Pedro		
Cochabamba	Mizque	1	Mujeres dedicadas a la crianza de cerdos de engorde		
Cochabamba	Mizque	1	Mujeres dedicadas a la crianza de cerdos de engorde en la comunidad de Callejas		
Santa Cruz	Guarayos	2	Mujeres beneficiarias de diferentes rubros	4	productora de café Productora de gallinas ponedora Empresaria de panadería Productora de alimentos (pensión)
Santa Cruz	Urubichá	1	Socias de Manos Divinas		
	TOTAL GF	**21**	**TOTAL ENTREVISTAS**	**12**	

ANEXO 8B: Listado de entrevistas a actores clave focales realizados durante la evaluación

No. Entrevistas a Operadoras	Operadoras entrevistadas	No. De Agencias del SNU entrevistadas	Representantes del SNU entrevistadas	No. Entrevistas representantes del VIO	Representantes del VIO	No. Entrevistas a Gobiernos Municipales	Representantes de Gobiernos Municipales	No. Entrevistas a representantes de la UEP	Representantes de la UEP entrevistados
1	CEPRA Dolores Arce Judith Marca	2	ONU MUJERES Natasha Loayza Gaby Gómez	1	Roxana Zaconeta	2	Reunión Concejales y Director Desarrollo Productivo San Pablo de Lípez	1	Coordinador Programa Semilla Jose Luis San Miguel
1	SNV Cochabamba Gabriela Quinteros	1	FAO Gonzalo Flores	1	Acosta, Liz Escobar,	1	Huari Encargado de Desarrollo Productivo (Apolinar Tola)	1	Gerente Servicios No Financieros: Jhovana Sanchez
1	PROINPA Cochabamba Ediño Gonzales	2	PNUD Maria del Carmen Choque Claudio Providas (representante adjunto)	1	Marcelo Argollo	1	Reunión Alcalde de Tiraque: Grover García	1	Gerente de Servicios Ciudadanía Lidia Pereyra
1	CEPAC Santa Cruz	1	ONUDI Cesar Sevilla			2	Reunión Concejales y Alcalde de POJO- Ing. Mario Céspedes Villarroel	1	Gerente de Servicios Financieros: Luis Mujica
1	ANED Santa Cruz E. Choque	1	Representante OCR Jonna Lundwall			2	Reunión con Alcalde y Concejales de Mizque	1	Responsable Monitoreo y Evaluación: Fernando Quinteros
1	Operadores de AT Santa Cruz	1	Vivian Arteaga (Ex funcionaria PNUD)			1	Alcaldesa de Guarayos	1	Encargado Regional Potosí: Marco Becerra
1	SNV Santa Cruz Monica Arteaga Paul Pereyra	1	AECID Elena Apilánes			1	Oficial Mayor Gobierno Municipal El Puente: Marco Palacei Pinto	1	Encargado Regional Oruro Marcelo Cárdenas
						1	Alcalde Urubichá Erlan Jiménez	1	Encargado Regional Cochabamba Rómulo Caro
						1	Concejal: Venancio Mogroveichi Urubic	1	Encargada Regional Santa Cruz
								1	Amalia Flores
								1	Técnico Santa Cruz Felicidad Luizaga
7		**9**		**3**		**12**		**11**	**42**

ANEXO 9: Cambio Más Significativo Creación de una asociación productiva

Cambio: Positivo [X] Negativo [ ]

Nombre**:** Asociación de mujeres productoras de Leche Pocona

Ocupación: Producción lechera

Cargo**:** Socias

Fecha de llenado	Sexo	Edad	Organización	Municipio/localidad
__24__ / _04__12_ / ____	Femenino (X) Masculino ( )		Asociación	**Pocona**

Pregunta: *¿En el transcurso de los últimos 12 meses, según su opinión, cuál fue el **cambio más significativo** (positivo o negativo) que usted notó como contribución del trabajo del Programa SEMILLA?*

Antecedentes: *¿Cuál fue la situación antes del cambio identificado?* *¿Cómo era antes?*	Las socias entrevistadas son casadas, todas con hijos en promedio 4 hijos y 40 años de edad. Todas pertenecen a las Bartolinas Sisa y producen leche.
¿Qué ocurrió entonces? *Describir la situación de cambio*	El 2009 entro el Programa Semilla para ayudar a las mujeres. Primero apoyaron con la entrega de chanchos, gallina y oveja. El 2010 a 2011 se definieron los rubros que iban a ser apoyados, se formaron las asociaciones para entregar el desayuno escolar por ejemplo, y así surgió la necesidad de un grupo de mujeres organizadas que se dedicaran a la producción de leche. El 2010 se levantaron las listas de mujeres y se les dio lo que querían. Ya el 2011 tuvieron vacas con Bs. 5000 a cada señora. Cada señora ha puesto contraparte para comprar la vaca de acuerdo al financiamiento. Cada una tiene una vaca. En el 2010 se compraron dos vacas, pero en el 2011 solo una vaca por mujer. El programa pidió el Carnet de Identidad de cada mujer interesada, les hicieron preguntas y llenaron varios documentos. Los técnicos armaron las carpetas de cada una de las socias. Aprobado todo el proceso, les dieron el cheque como asociación y se repartió a cada mujer en promedio Bs. 5000. En total el cheque era de Bs. 35000 a cada grupo. Han comprado con recibo para mostrar lo que han gastado. La contraparte fue de Bs. 1000 hasta Bs. 2000, depende de lo que

	tenían las compañeras. Las capacitaron en cómo cuidar y atender a la vaca, forrajes, a vacunar y como sacar la leche. La capacitación fue de tres veces en cada comunidad. Se juntaron por zonas. Tres a cuatro horas por día, dependiendo del tiempo que tenían ellas y los técnicos. Se han capacitado en administración, registros para pago de leche, compra de insumos, recibos. Pasaban tres horas cada semana por el tiempo de cuatro semanas. También se han capacitado en la producción de yogurt. A la fecha obtienen de 10 a 15 litros de leche por cada vaca al día. Van a recoger a las zonas, todas acopian en tachos. Es una actividad de todos los días. El precio del litro es a Bs. 3. También se han capacitado en derechos de la mujer, como protegernos de los maridos, ya no discriminar a las mujeres, la importancia de los hijos, proteger los derechos de la mujer y los niños. Hay que enseñar a los niños y niñas por igual, ya no como antes. Hay que enseñar a los niños las actividades que realizan hombres y mujeres. Los esposos de las socias están de acuerdo con todo lo que sus esposas han recibido.
¿Qué cambios sientes que ocurrieron en tu vida, en tu forma de ser o de pensar? ¿Qué cosas cambiaron en tu comunidad, organización, municipio?	La vaca que han recibido es de ellas, sienten que es su patrimonio. Nos sentimos bien contentas, más mejor cada día. Tenemos más ingresos para la familia, cuando se junta de un mes hay platita para las cosas de la casa. …..antes no teníamos platita, ahora ya tenemos 100 bolivianos para la familia. Incluso hasta 1000 bolivianos es nuestro sueldo de la leche. Antes solo esperábamos a nuestro marido ahora ya no, nosotros también aportamos……Nos compramos para nuestros desfiles polleras iguales, blusitas, de ahí sacamos….. (Las socias afirman). Aun existen críticas de los hombres cuando participan en las reuniones, las critican a nivel de las organizaciones. El gobierno municipal las apoya. Esto pasa en las reuniones de POA, rendición de cuentas públicas. Se observa que ellas hacen respetar sus derechos, participan las dirigentes en el POA, depende del tiempo que tienen en la casa. La mujer trabaja en la casa y ahora ya el hombre ayuda, antes eran bien separadas las actividades, ahora ya participan más en todo.

	A nivel empresarial, cada día en un cuaderno u hojita hacen las rendiciones, de acuerdo a las botellitas producidas y vendidas. El portero también apoya, entrega todo contadito a las chicas que trabajan en la Planta. Venden sus productos en el Puente de Totora, comunidades y en las ferias. Venden dulce de leche y yogurt. En la subcentral se comisiona quien acompaña y ayuda a vender en cada feria. El año pasado han vendido en el desayuno escolar. No hubo mucha ganancia, se cubrieron todos los costos. Ganaron una licitación del gobierno municipal. La asociación es dueña de todo el equipo. Con el financiamiento de la Alcaldía han hecho construir las duchas para mejorar la higiene de la empresa. Está creciendo la empresa. Las personas que hacen el yogur son contratadas, no lo hacen ellas. Han generado 5 empleos: dos chicas, el portero, el chofer y el Ing. Industrial. Se contrata un auto para distribuir el producto, cada día pagan 150 Bs. Por recoger la leche. Recoge y trae la leche. Ellas tienen la posibilidad de ahorrar para sus hijos, para su educación, salud. El marido no piensa en esos gastos, prefieren tomar.
¿Quién(es) estuvieron involucrados en este proceso?	Los técnicos del Programas, las líderes de las Bartolinas Sisa, las emprendedoras, sus familias.
¿Dónde ocurrió?	En el municipio de Pocona en el departamento de Cochabamba.
¿Cuándo ocurrió?	A partir del 2009 y hasta la fecha.
¿Qué evidencia tenemos para sustentar que el cambio haya ocurrido?	Cada señora cuenta con una vaca que produce como mínimo 10 litros de leche al día. Como asociación tienen una planta de transformación de la leche. Han mejorado su relación y articulación con otras organizaciones.
¿Qué tan importante fue la contribución del Programa SEMILLA a este cambio (de 1 no	Es 5, ella sienten que han cambiado su vida y la de sus familias.

importante a 5 muy importante)?	
¿En su opinión, por qué este cambio es el más significativo de todos los cambios ocurrido? ¿Qué es lo más relevante de este cambio?	La posibilidad de contar con una planta y trabajar juntas, merece los resultados que hoy tienen.
¿Cuáles son sus recomendaciones al respecto, para aumentar el impacto del programa?	Las señoras que no han sido beneficiadas, el programa debería darles la oportunidad para que estén como nosotros. Tal vez con programas diferentes, no necesariamente de lechería.

ANEXO 10: Cambio Más Significativo Crecimiento del emprendimiento

Cambio: Positivo [X] Negativo [ ]

Nombre**:** Sra. Margot Peña

Ocupación: Productora de café

Cargo**:** Dueña del emprendimiento

Fecha de llenado	Sexo	Edad	Organización	Municipio/localidad
__24__ / _04_/ 12____	Femenino (X) Masculino ( )		Individual	**Ascensión de Guarayos Comunidad Laguna Corazón**

Pregunta: *¿En el transcurso de los últimos 12 meses, según su opinión, cuál fue el **cambio más significativo** (positivo o negativo) que usted notó como contribución del trabajo del Programa SEMILLA?*

Antecedentes: *¿Cuál fue la situación antes del cambio identificado?* *¿Cómo era antes?*	La Sra. Margot Peña es del Beni, está casada y tiene un hijo. Vive desde hace 20 años en la comunidad e inicio su emprendimiento con monocultivo, pero se dio cuenta con su familia que la tierra se iba deteriorando y requería mayor humedad. Entonces se dedicaron a poner los sistemas agroforestales, mezclando la producción de plantas grandes con pequeñas y ahí comenzaron a incursionar en la producción de café. Al inicio produjeron café, pero no tenían los recursos suficientes para adquirir una despulpadora de café, porque la idea era transformar el producto y venderlo para el consumo, ya tostado y procesado. El café fue sembrado desde 5 años a tras aproximadamente y al inicio tardaba mucho con la maquinita que tenia para procesarlo, incluso el café se iba pasando de maduro porque se atrasaban en el proceso.
¿Qué ocurrió entonces? *Describir la situación de cambio*	Hace dos años conoce al Programa Semilla, porque los técnicos fueron a la comunidad y participaron de una reunión donde informaron del programa e indicaron que uno de los requisitos era la organización entre mujeres de la comunidad. Ellas decidieron participar del programa y convertirse en beneficiarias, se inscribieron, fueron varias veces a preguntar, pues dudaban porque ya varias organizaciones les habían prometido cosas que nunca cumplieron. Seis meses después les llego la noticia de que si iba a ser realidad. Llenaron formularios, respondieron preguntas, sobre lo que tenían sembrado y lo que querían para mejorar su situación actual. El Programa Semilla accedió a brindarles dinero. La Sra. Margot Peña solicito Bs. 8000, no dio contraparte. Compro una maquina que le permitiría despulpar el café de forma más rápida. Consiguió una selladora para el procesado del café con el programa semilla.

	Realiza todo el proceso despulpa, secado, muele, tuesta, embolsa y sella.
¿Qué cambios sientes que ocurrieron en tu vida, en tu forma de ser o de pensar? ¿Qué cosas cambiaron en tu comunidad, organización, municipio?	Primero, que la producción es más rápida. Antes tardaba despulpando una arroba de café dos horas. Ahora tardo 20 minutos en despulpar un quintal de café. La calidad del café es mejor. Vende el café a mejor precio, ya no tiene granos quebrados Antes vendía en grano a Bs. 10 el kilo. Ahora procesado vende a Bs. 15 el kilo al mayoreo y Bs. 20 al minoreo. En los dos años del programa semilla no la han abandonado, los técnicos la capacitaron en costos, inversión, el procesado y como deben hacer para sobresalir más adelante. Como se debe atender al cliente. Como debe ser una señora emprendedora del negocio. Tiene mayor entrada económica en el hogar, la familia está más feliz, porque siempre la economía es el mayor problema. Ha podido financiar los estudios universitarios de su hijo. En salud, su esposo estuvo un año enfermo y en ese año ha visto lo importante que una mujer sea emprendedora. La mujer debe asumir ese rol. Sufrió mucho, se enfermo y ella tuvo que emprender todo el trabajo. Y ahora están mejor y están trabajando.
¿Quién(es) estuvieron involucrados en este proceso?	Los técnicos del programa Semilla y mi familia.
¿Dónde ocurrió?	En la comunidad de Laguna Corazón en el municipio de Ascensión de Guarayos.
¿Cuándo ocurrió?	Desde hace dos años atrás.

¿Qué evidencia tenemos para sustentar que el cambio haya ocurrido?	El café que produce y comercializa tiene mejor calidad pues he mejorado, tiene mejor sabor, mejor aroma.
¿Qué tan importante fue la contribución del Programa SEMILLA a este cambio (de 1 no importante a 5 muy importante)?	5, Semilla le ha ayudado bastante ha sido importantísimo para el cambio.
¿En su opinión, por qué este cambio es el más significativo de todos los cambios ocurrido? ¿Qué es lo más relevante de este cambio?	Que tiene mayores ingresos económicos, que le han permitido asegurar la educación de su hijo y la salud de su esposo. Cuenta con enseres en su casa que antes no había tenido.
¿Cuáles son sus recomendaciones al respecto, para aumentar el impacto del programa?	Sigan adelante con ese interés para la gente que lo necesita.

ANEXO 11: Cambio Más Significativo Generación del emprendimiento

Cambio: Positivo [X] Negativo [ ]

Nombre**:** Sra. Teodora Moye

Ocupación: Panadera

Cargo**:** Dueña del emprendimiento

Fecha de llenado	Sexo	Edad	Organización	Municipio/localidad
_25___ / 04_ / 2012	Femenino (X) Masculino ( )		Individual	**Comunidad Yaguarú**

Pregunta: *¿En el transcurso de los últimos 12 meses, según su opinión, cuál fue el **cambio más significativo** (positivo o negativo) que usted notó como contribución del trabajo del Programa SEMILLA?*

Antecedentes: *¿Cuál fue la situación antes del cambio identificado?* *¿Cómo era antes?*	La Sra. Teodora Moye tiene tres hijos hombres y una mujer. Es Madre soltera. De la comunidad, porque ahí vivían sus padres. Antes ayudaba en la casa de sus papas, sembrando arroz, yuca, maní y después vendían varios productos. Se ayudaban entre todos. A los 20 años tuvo a su primer hijo y se fui a vivir sola cuando nació su hija. Ayudaba aquí y después me iba a Santa Cruz, donde alquilo un cuarto. Los tres hijos se perdieron, siguieron diferentes vicios. Comenzó a trabajar con ayuda de Pro mujer, tenía miedo al inicio. Se prestó al inicio Bs. 1000, pagaba 200 cada 28 días hasta los seis meses, después saco Bs. 2500. Todo lo gasto para la construcción de la casa. Al final saco Bs. 3000. Volvió a sacar 500 para la luz. Trabajaba en Santa Cruz y mi mama atendía todo. En Santa Cruz cocinaba, planchada, hacia limpieza. Volví a la comunidad con sus hijos. Cuando se instalo en la comunidad empezó a hacer pan, mande a hacer el horno de pan, Le iba bien, vendía afuera de la casa y todos compraban ahí. Vendía tres latas de ocho kilos.
¿Qué ocurrió entonces? Describir la situación de cambio	Entre al programa semilla por información de la Profesora Marlene Rivera que le menciono que en Ascensión se ayudaba a fondo perdido. Se fue a donde una amiga, se fueron las dos y preguntaron a Emilio (técnico), quien les conto todo el proceso, pero tuvieron miedo al inicio. Se inscribió en marzo de 2010, seis meses espero. Dejo su nombre, fotocopia de CI. Cada vez venían hacían preguntas y por ultimo pensé que no iba a salir eso. En la solicitud, pidió horno de gas, harina, garrafa, manteca. A los cinco meses ya estaba desanimada. Una amiga (Sra. Virginia) le informo que ya había sido aprobada. Solicito Bs. 3000 y tenía que dar contraparte. Compro el horno, la garrafa, moldes de torta y galletas y vitrina en Ascensión de

	Guarayos. Con el monto que sobro compro dos quintales de harina, azúcar, manteca.
¿Qué cambios sientes que ocurrieron en tu vida, en tu forma de ser o de pensar? ¿Qué cosas cambiaron en tu comunidad, organización, municipio?	Comenzó a producir 3 o 4 latas de pan (el doble de lo que producía normalmente). El producto es el mismo. En la capacitación de panadería, aprendió a mejorar la calidad del pan aumentando leche y otros insumos. Ahora le compran más producto, hacen pedidos por teléfono o van al puesto. Y vienen de Urubichá. Antes sacaba Bs. 60 0 70. Ahora saca el doble. Ahora no estoy ahorrando, porque hay que pagar todo de la familia. Los ahorros de antes sirven hoy. Todo tiene que salir de la panadería. Solo me alcanza para comprar otra vez harina. Su vida ha cambiado en el trabajo, antes no hacia esto. Antes lavaba ropa, ahora tiene su panadería. Antes trabajaba para su hermano, ahora ya no sale de la casa. Ahora está en la comunidad. Recién ahora está aprendiendo, con el negocio no se juega, si se regala no crece el negocio.
¿Quién(es) estuvieron involucrados en este proceso?	El Programa Semilla, la familia y las amistades de la Sra. Teodora.
¿Dónde ocurrió?	En la comunidad de Yaguarú.
¿Cuándo ocurrió?	Desde marzo de 2010.
¿Qué evidencia tenemos para sustentar que el cambio haya ocurrido?	Les cuento todo lo que el programa semilla le dio. Así les conto a sus amigas y varias se animaron

¿Qué tan importante fue la contribución del Programa SEMILLA a este cambio (de 1 no importante a 5 muy importante)?	Calificaría con cinco, porque está ayudando.
¿En su opinión, por qué este cambio es el más significativo de todos los cambios ocurrido? ¿Qué es lo más relevante de este cambio?	Ayudo a que salga adelante y tenga su propio patrimonio. Tiene su propio negocio.
¿Cuáles son sus recomendaciones al respecto, para aumentar el impacto del programa?	Le agradezco a la Lic., Amalia. Sirvió lo que nos dio el programa semilla. Ha sido muy bueno el programa, por esa institución yo estoy bien. Que siga apoyando, porque faltan hartas cosas. Pediría la maquina sobadora para el negocio

ANEXO 12: Metodología para el análisis con grupos de control

La comparación de medias (promedios) de los diferentes grupos de control se realizó para precios, ganancia por unidad de producto e ingreso mensual.

Dado que en la mayoría de los casos las medias del grupo meta (Grupo Semilla) y la del grupo control son diferentes, el procedimiento aplicado sirve para demostrar si esta diferencia es estadísticamente significativa al 10%.

El procedimiento aplicado es la docimasia de hipótesis en donde la aceptación de la hipótesis nula (H0) implica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos, mientras que el rechazo de esta hipótesis (RH0) implica que la diferencia es *estadísticamente significativa*.

El procedimiento del test es simple:

1. Se planean las hipótesis de trabajo:
    a. H0: Ambos grupos tienen las mismas medias, es decir sus diferencias no son estadísticamente significativas.
    b. H1: El grupo meta tiene medias superiores a las del grupo control.
2. Se calcula un estadígrafo según la distribución de la diferencia de medias, mediante la t de Student.
3. Se calcula un valor crítico extraído de la distribución.
4. Si el estadígrafo, en valor absoluto, es menor o igual al valor crítico se acepta la hipótesis nula H0, lo que implica que no existen diferencias significativas entre los grupos. En caso contrario de rechaza la hipótesis nula y se acepta que los grupos tienen diferentes medias.

Supuestos:

a) Se asume que el promedio de cada variable: precio, ingreso diario e ingreso mensual, siguen una distribución normal no estándar.
b) Se asume que en cada municipio, no existen más de 300 mujeres de cada uno de los grupos por lo que la muestra de 15 en cada grupo es lo suficientemente representativa.
c) El estadígrafo de la diferencia de medias tiene una distribución *t de Student* con *f* grados de libertad.
d) Dado que la muestra 1 representa al grupo meta y la muestra 2 al grupo de control, se asume que aunque no se conocen las varianzas de cada población, éstas son diferentes entre grupos. Por lo tanto se aplica la aproximación de Welch para encontrar *f* y el valor crítico de rechazo de hipótesis.

Se aplicó docimasia de hipótesis para diferencia de medias, en donde las hipótesis se definen de la siguiente manera:

Con los supuestos anteriores el estadígrafo de la diferencia de medias sigue la siguiente distribución: t de Student de una cola:

Donde:

[31]

La aproximación de Welch para el parámetro de diferencia de medias en dos poblaciones con varianza diferente y desconocida se define como:

[31] Se toma el nivel de significación "α" total por tratarse, en este caso, de pruebas unilaterales: , de lo contrario se usaría α/2

ANEXO 13: Principales resultados del análisis con grupos de control

Datos para el análisis	Producción de Queso en Challapata				Estadígrafo calculado	Valor f aproximación de Welch	$t_{(f,0.10)}$	Decisión Ho:M=C H1: M≠C
	Grupo Meta		Grupo de Control					
	Promedio	Varianza (S^2)	Promedio	Varianza (S^2)				
n		15		14			0.10	
Precio	16.67	2.81	11.89	29.93	3.13	16.00	1.75	Se Rechaza Ho
Ganancia	7.73	2.50	5.75	6.95	2.44	23.00	1.71	Se Rechaza Ho
Ingreso Mensual	4,572.00	3,285,245.71	2,895.71	1,798,764.84	2.84	28.00	1.70	Se Rechaza Ho

Datos para el análisis	Producción de Pan en Uyuni				Estadígrafo calculado	Valor f aproximación de Welch	$t_{(f,0.10)}$	Decisión Ho:M=C H1: M≠C
	Grupo Meta		Grupo de Control					
	Promedio	Varianza (S^2)	Promedio	Varianza (S^2)				
n		15		9				
Precio	0.50	0.00	0.50	0.00		1.00	6.31	Se Acepta Ho
Ganancia	0.177	0.0014	0.183	0.00	0.52	24.00	1.71	Se Acepta Ho
Ingreso Mensual	2,560.00	3,199,714.29	1,400.00	1,494,375.00	1.88	24.00	1.71	Se Rechaza Ho

Datos para el análisis	Producción de Hamacas en Urubichá				Estadígrafo calculado	Valor f aproximación de Welch	$t_{(f,0.10)}$	Decisión Ho:M=C H1: M≠C
	Grupo Meta		Grupo de Control					
	Promedio	Varianza (S^2)	Promedio	Varianza (S^2)				
n		12		10				
Precio	506.25	11.00	391.00	610.00	14.65	10.00	1.81	Se Rechaza Ho
Ganancia	193.75	312.50	162.00	1,440.00	2.43	13.00	1.77	Se Rechaza Ho
Ingreso Mensual	768.75	490,669.64	391.00	610.00	1.87	12.00	1.78	Se Rechaza Ho

Datos para el análisis	Producción de Bolsos en Urubichá				Estadígrafo calculado	Valor f aproximación de Welch	$t_{(f,0.10)}$	Decisión Ho:M=C H1: M≠C
	Grupo Meta		Grupo de Control					
	Promedio	Varianza (S^2)	Promedio	Varianza (S^2)				
N		8		8				
Precio	51.67	16.67	92.00	520.00	4.92	8.00	1.86	Se Rechaza Ho
Ganancia	25.83	14.17	40.00	200.00	2.74	9.00	1.83	Se Rechaza Ho
Ingreso Mensual	265.00	14,350.00	164.00	6,230.00	1.99	14.00	1.76	Se Rechaza Ho

Datos para el análisis	Producción de leche en Tiraque				Estadígrafo calculado	Valor f aproximación de Welch	$t_{(f,0.10)}$	Decisión Ho:M=C H1: M≠C
	Grupo Meta		Grupo de Control					
	Promedio	Varianza (S^2)	Promedio	Varianza (S^2)				
N		7		8				
Precio	3.00	3.00	4.75	4.75	1.73	15.00	1.75	Se Acepta Ho
Ganancia	2.07	2.07	2.13	2.13	0.07	15.00	1.75	Se Acepta Ho
Ingreso Mensual	2,404.29	2,404.29	662.50	662.50	84.36	10.00	1.81	Se Rechaza Ho