



**Evaluación WFP**



**World Food Programme**

SAVING  
LIVES  
CHANGING  
LIVES

# **Evaluación del Efecto Estratégico 2 (SO2) del Plan Estratégico de País 2023-2027 en Bolivia: Periodo 2023-2024**

Informe de evaluación descentralizada  
WFP Bolivia

Informe final  
Marzo 2026

# Agradecimientos

Como equipo evaluador, quisiéramos expresar nuestro agradecimiento al personal de la Oficina País (OP) del Programa Mundial de Alimentos (WFP) en Bolivia por su acompañamiento, especialmente durante el trabajo de campo, que fue fundamental para el buen desarrollo de esta evaluación.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los representantes estatales, departamentales, municipales y comunitarios del Estado Plurinacional de Bolivia, quienes con gran disposición nos brindaron información valiosa y oportuna, contribuyendo a la rigurosidad de nuestro análisis.

Finalmente, queremos manifestar nuestro sincero reconocimiento a las personas beneficiarias del proyecto, quienes generosamente dedicaron su tiempo para compartir sus experiencias, aportando una visión imprescindible y enriquecedora a esta evaluación.

# Descargo de responsabilidad

Las opiniones que se expresan en este informe son exclusivas del equipo de evaluación y no reflejan necesariamente la postura del WFP. La responsabilidad en lo que respecta a ellas recae únicamente sobre sus autores. La publicación del presente documento no implica la aprobación por parte del WFP de las opiniones expresadas.

Las denominaciones empleadas y la presentación de los materiales en los mapas no implican la expresión de ningún tipo de opinión por parte del WFP en lo que respecta a la condición jurídica o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni sobre la delimitación de fronteras.

# Personal esencial para la evaluación

## **Personal del WFP**

Alejandro López-Chicheri, presidente del Comité de Evaluación

Boris Arias, gestor de la evaluación

María Pía Cebrián, gestora de la evaluación y Oficial Regional de Evaluación, miembro del Comité de Evaluación

Alessandro Valori, miembro del Comité de Evaluación

Claudia Claire, miembro del Comité de Evaluación

## **Equipo de evaluación externa**

Victoria Sánchez Esteban, líder del equipo

Óscar Bazoberry Chali, evaluador sénior regional

Gabriela Carrasco Ferrufino, evaluadora sénior regional

Raquel Santiago Barrio, evaluadora sénior

Raquel Arribas Barrios, evaluadora junior

# Índice

Resumen .....	i
1. Introducción .....	6
1.1. Características de la evaluación .....	6
1.2. Contexto .....	7
1.3. Objeto de la evaluación .....	10
1.4. Metodología, limitaciones y aspectos éticos de la evaluación .....	16
2. Hallazgos de la evaluación.....	22
PE1. ¿En qué medida las acciones del SO2 se encuentran alineadas con las prioridades del país y las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias? .....	22
1.1. ¿Qué tanto responden las acciones del SO2 a las necesidades y prioridades de seguridad alimentaria, resiliencia y adaptación al cambio climático y género de la población meta en las zonas de intervención? .....	22
1.2. ¿Hasta qué punto las intervenciones bajo el SO2 están diseñadas para alcanzar las poblaciones más vulnerables? .....	23
1.3. ¿Cuáles han sido las principales barreras para alcanzar las poblaciones más vulnerables? .....	25
1.4. ¿Durante la implementación, hasta qué punto se han adaptado las intervenciones del SO2 para responder a cambios en el contexto, tomando en cuenta lecciones aprendidas y nuevas necesidades y prioridades identificadas? .....	26
PE2. ¿De qué modo las acciones implementadas por el SO2 son compatibles con otras intervenciones del WFP y coherentes con las políticas públicas del país en materia de resiliencia? .....	28
2.1. ¿Qué tan coherente son las acciones del WFP enmarcadas en el SO2 para lograr objetivos relacionados con la resiliencia? .....	28
2.2. ¿Qué tan coherente son las acciones enmarcadas en el SO2 con las políticas públicas y con las intervenciones de otros actores? .....	31
PE3. ¿Qué resultados (esperados y no esperados) han alcanzado o contribuido a alcanzar las acciones del SO2? .....	34
3.1. ¿Hasta qué punto los proyectos han entregado los productos y contribuido al logro de los resultados esperados bajo el SO2? .....	34
3.2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que han contribuido a avanzar o que han restringido el logro de los resultados previstos? .....	39
3.3. ¿Hasta qué punto los mecanismos de monitoreo y gestión técnica y financiera han sido útiles para informar la toma de decisiones sobre el SO2? .....	45
3.4. ¿Se observaron algunos resultados inesperados, positivos o negativos? .....	48
PE4. ¿Hasta qué punto fue incluida la perspectiva de género e interculturalidad de manera transversal durante la implementación de las actividades del SO2? .....	50
4.1. ¿Qué medidas se están implementando en el SO2 para reducir las brechas de género y contribuir a al empoderamiento de las mujeres? .....	50
4.2. ¿Qué tan alineado es el SO2 con el principio de "no dejar a nadie atrás" y qué ajustes se han realizado a favor de la inclusión de los grupos vulnerables? .....	52
4.3. ¿Cómo se garantiza la dignidad y seguridad de las poblaciones con las acciones del SO2? .....	54

PE5. ¿En qué medida durante la implementación de acciones del SO2 se están adoptando mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los resultados?.....	56
5.2 ¿En qué medida se están programando / implementando acciones para mitigar los riesgos que podrían obstaculizar la sostenibilidad de los resultados logrados?.....	56
5.3 ¿Cuál es el potencial de escalar las acciones e intervenciones implementadas por el SO2 a otros ámbitos en condiciones similares? .....	60
3. Conclusiones, lecciones y recomendaciones .....	62
3.1 Conclusiones.....	62
3.2. Lecciones.....	64
3.3. Recomendaciones.....	67
Anexo I. Resumen de los términos de referencia .....	70
Anexo II. Análisis detallado de las partes interesadas .....	73
Anexo III. Calendario de la evaluación .....	78
Anexo IV. Información adicional de contexto.....	80
IV.1. Datos de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria .....	80
IV.2 Contexto del Departamento de Oruro y de las comunidades Uru Chipaya y Uru Murato .....	81
IV.3 Marco político-estratégico de referencia para la coherencia y alineación .....	85
Anexo V. Matriz de Marco Lógico SO2.....	92
Anexo VI. Activos recibidos por comunidades (Proyecto Urus) .....	93
Anexo VII. Teoría del cambio (TdC) .....	96
Anexo VIII. Metodología .....	99
VIII.1. Matriz de evaluación .....	99
VIII.2. Métodos y técnicas de recopilación y análisis de datos .....	105
Anexo IX. Programa del trabajo sobre el terreno .....	110
Anexo X. Principales informantes .....	111
Anexo XI. Bibliografía.....	113
Anexo XII. Descripción del proceso de análisis de los indicadores.....	117
Anexo XIII. Resumen financiero .....	123
Anexo XIV. Descripción de la evolución del organigrama de la OP .....	126
Anexo XV. Posibilidades de escalamiento desde una perspectiva micro .....	128
Anexo XVI. Esquema de hallazgos, conclusiones y recomendaciones .....	129
Anexo XVII. Siglas .....	130

# Lista de figuras

Figura 1. Teoría del Cambio reconstruida.....	15
---	----

# Lista de gráficos

Gráfico 1: Crecimiento del Producto Interno Bruto (porcentaje anual en Bolivia) .....	8
---	---

# Lista de tablas

Tabla 1. Alcance temático de la evaluación .....	7
Tabla 2. Resumen presupuestario .....	11
Tabla 3. Participantes y beneficiarios de las TBE, por sexo y edad.....	12
Tabla 4. Resultados estratégicos, productos esperados y Actividades clave del proyecto Urus .....	13
Tabla 5. Familias beneficiarias Proyecto Urus.....	13
Tabla 6. Participantes en las actividades del proyecto de mujeres artesanas guaraníes.....	14
Tabla 7. Preguntas de evaluación .....	16
Tabla 8. Distribución de las técnicas .....	17
Tabla 9. Retos, limitaciones y medidas de mitigación .....	19
Tabla 10. Principales elementos de alineación .....	29
Tabla 11. Desafíos en la implementación del SO2.....	29
Tabla 12. Alineación del SO2 con documentos político-estratégicos del país.....	32
Tabla 13. Desempeño indicadores COMET y ACR.....	35
Tabla 14. Capacitaciones realizadas en el Proyecto Urus .....	36
Tabla 15. Resumen presupuestario SO2.....	37
Tabla 17. Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria por municipios de Oruro .....	80
Tabla 18. Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria por comunidades del Proyecto Urus .....	81
Tabla 16. Resumen de vulnerabilidades, barreras estructurales y factores de riesgo en los diferentes niveles del departamento de Oruro .....	83
Tabla 22. Comparación políticas de resiliencia WFP.....	85
Tabla 23. Comparación políticas de género WFP .....	86
Tabla 24. Descripción de las organizaciones presentes en el territorio uru .....	90
Tabla 19. Entrevistas realizadas y forma de administración .....	105
Tabla 20. Municipios seleccionados para la aplicación de grupos focales y asistentes.....	106
Tabla 21. Aplicación de las técnicas de recopilación de datos .....	107
Tabla 25. Síntesis tabla indicadores .....	118

# Resumen

La **evaluación final descentralizada del Efecto Estratégico 2 (SO2)** del Plan Estratégico de País (PEP) 2023-2027 del Programa Mundial de Alimentos (WFP) en Bolivia analiza las intervenciones realizadas entre **enero de 2023 y diciembre de 2024**, periodo en el cual el WFP buscó fortalecer la resiliencia climática y la seguridad alimentaria en comunidades vulnerables. La evaluación fue comisionada por la **Oficina País de Bolivia (OP)**, con el apoyo de la Oficina Regional y la sede del WFP.

## 1. Propósito y objetivos de la evaluación

La evaluación persigue dos propósitos centrales: la **rendición de cuentas** y el **aprendizaje**, con una mayor prioridad del segundo, que busca extraer lecciones que permitan orientar las acciones del WFP durante el resto del ciclo del PEP y mejorar futuras intervenciones de resiliencia climática.

## 2. Contexto del Objeto de la Evaluación

Bolivia es uno de los países más vulnerables al cambio climático, enfrentando sequías e inundaciones extremas que afectan la seguridad hídrica y la productividad agropecuaria. En 2023, el **36,5% de la población vivía bajo la línea de pobreza**, con una incidencia del 52% en áreas rurales, donde la desigualdad de ingresos se ha acentuado recientemente.

El departamento de **Oruro**, centro de la intervención, sufre un desequilibrio hídrico crítico; la desaparición del Lago Poopó o los cambios en el río Lauca han devastado los medios de vida tradicionales de los pueblos indígenas Urus. Asimismo, las mujeres rurales e indígenas enfrentan brechas estructurales significativas, con una participación laboral 26% menor que la de los hombres y altos niveles de analfabetismo funcional.

## 3. Objeto de la evaluación

El SO2 se enfoca en que los pequeños productores y comunidades indígenas sean más resilientes ante tensiones climáticas mediante medios de vida sostenibles y acceso a mercados. Se estructura en dos actividades principales:

- **Actividad 3:** Mejora de la resiliencia mediante capacitaciones, activos productivos y **Transferencias Basadas en Efectivo (TBE)** condicionadas.
- **Actividad 4:** Vínculos con mercados sostenibles, incluyendo el apoyo a **artesanas guaraníes** en Tarija.

La intervención alcanzó a **45.945 beneficiarios** a través de TBE en 35 municipios de Oruro y a **692 familias** mediante el Proyecto Urus. El SO2 representó el 69,7% del presupuesto del PEP, pero solo se obtuvo un 67,1% de la financiación prevista. Tras un inicio lento, la ejecución presupuestaria alcanzó el **89,9% al cierre de 2024**.

## 4. Metodología y Limitaciones

Se aplicó un enfoque de métodos mixtos que integró técnicas cuantitativas, cualitativas y enfoque participativo. Se realizaron 36 aplicaciones técnicas con **184 participantes** (45,1% mujeres), incluyendo círculos de historia y conversatorios comunitarios adaptados culturalmente.

**Limitaciones:** La escasez de combustible redujo el tiempo de la misión de campo. Además, la **alta rotación de personal** en la OP dificultó el acceso a la memoria institucional y la documentación técnica tempranamente. La migración temporal de los comunarios también limitó la recolección de datos sobre los efectos de las intervenciones.

## 5. Hallazgos de la Evaluación

### PE1. Alineación con prioridades y necesidades de los beneficiarios

Tanto el diseño del SO2 como las actuaciones implementadas se ajustan en gran medida a las necesidades de la población más vulnerable, especialmente pequeños productores de subsistencia enfrentados a la

inseguridad alimentaria y nutricional (INSAN). El diagnóstico identificó correctamente la escasez de agua como el reto principal en Oruro, donde la evaporación supera con creces las precipitaciones.

Para alcanzar a las poblaciones más vulnerables, las intervenciones se diseñaron en tres niveles (departamental, comunitario y personal) mediante un diagnóstico participativo que adaptó la metodología de Enfoque de Tres Vertientes (3PA) con perspectiva de género e interculturalidad. En el Proyecto Urus, el agua fue el eje central por consenso comunal. Por su parte, las TBE se focalizaron explícitamente en personas damnificadas por eventos climáticos, priorizando a mujeres solas con hijos y adultos mayores.

La implementación enfrentó barreras físicas extremas, ausencia de población por migración y dificultades de comunicación que generaron un contexto retador y retrasos acumulados. El desbordamiento del río Lauca y la falta de combustible dificultaron el transporte de activos técnicos. La timidez cultural y el limitado dominio del español, especialmente entre mujeres Uru Chipaya, exigieron un esfuerzo adicional del personal de campo para construir confianza.

Los cambios de contexto no exigieron adaptaciones sustantivas, pero el Proyecto Urus operó en un proceso de adaptación permanente para corregir fallas de diseño inicial y la falta de estudios de prefactibilidad en áreas innovadoras para el WFP. Al ser la primera vez que la OP construía piscigranjas o matrices de agua complejas, se tuvo que recurrir a expertos externos y ajustes operativos sobre la marcha cuando surgieron problemas técnicos, como la congelación de griferías o insuficiencia de agua para el riego total.

## **PE2. Compatibilidad y Coherencia**

El SO2 muestra una fuerte coherencia con el Plan Estratégico del WFP, adoptando un enfoque integrado de mediano y largo plazo. El Proyecto Urus se alinea con una visión de cambio estructural, mientras que las TBE se perciben más cercanas a la respuesta a emergencias (Efecto Estratégico 1) que al fortalecimiento de la resiliencia climática.

Existe un alto grado de alineación con las políticas públicas nacionales y locales, especialmente con el Plan de Gestión Territorial del GAIOC Uru Chipaya. Se establecieron alianzas con la Gobernación de Oruro (GADORU) y alcaldías para complementar la dotación de activos. Sin embargo, la colaboración con ONG fue mínima debido a su escasa presencia actual en el territorio.

## **PE3. Resultados alcanzados**

La implementación se concentró principalmente en solo una de las tres trayectorias definidas por la Teoría del Cambio (fortalecimiento de medios de vida), logrando un desempeño moderado (69% de cumplimiento de indicadores de producto) por diversos factores. A pesar de ello, se alcanzaron resultados tangibles en la entrega de TBE a más de 45.000 personas estimadas, permitiendo mejorar temporalmente el acceso a alimentos.

El acceso al agua potable conseguido en el Proyecto Urus es muy relevante, posibilitando la producción en huertos escolares y familiares. Los beneficiarios valoran profundamente la reducción del esfuerzo físico gracias a las bombas solares, la mejora parcial de la dieta infantil a través de invernaderos escolares y la contribución a la mejora de la higiene infantil.

La falta de claridad plena sobre los objetivos de las TBE puede desvirtuar en ocasiones la focalización de participantes. La falta de claridad se produce incluso entre los técnicos municipales, que las conciben como ayudas anuales para familias vulnerables.

La escasa experiencia previa en territorio Urus derivó en algunas decisiones técnicas poco viables. La capacitación desarrollada ha demostrado ser mejorable en intensidad, duración, replicabilidad y adaptación a las características específicas de las personas participantes, con consecuencias en el mantenimiento de los activos o en la ausencia de orientación al mercado. Las personas beneficiarias echaron en falta un acompañamiento más intenso y frecuente, que les ayudara a corregir sus errores o a evitarlos.

Ha existido discontinuidad en la interlocución con las comunidades, derivada de los cambios de autoridades originarias, del profesorado de las UE y de los técnicos de las UGR, pero también del propio personal de programas del WFP, que ha dificultado el avance de las actuaciones. Los jóvenes emergen como potenciales agentes de cambio con mayor formación y apertura tecnológica.

La posibilidad de informar la toma de decisiones se ha visto comprometida por la existencia de algunas falencias en la gestión técnica, que han sido abordadas progresivamente. Entre las dificultades identificadas se encuentra un cierto desorden en la ejecución de infraestructuras complejas.

Los ejercicios de monitoreo realizados presentan diferente grado de articulación y sistematicidad y se reconoce que queda pendiente analizar de manera más sistemática la información que producen, para incrementar su utilización para la toma de decisiones de planificación.

Surgieron resultados inesperados: la disminución de cupos de TBE generó presión reputacional sobre los alcaldes y tensiones con la población no seleccionada. En el lado positivo, el acceso al agua "hizo despertar a la comunidad", generando una demanda de activos que antes no se imaginaba posible y promoviendo la emulación entre ayllus. Las piscigranjas, por ejemplo, han comenzado a ser solicitadas por otros municipios tras conocer la experiencia de los Urus.

#### **PE4. Género e Interculturalidad**

Aunque las mujeres fueron priorizadas en el diseño y en la entrega de TBE, las estrategias para su participación activa en el Proyecto Urus tuvieron un éxito desigual debido al arraigo del patriarcado. Se pusieron en marcha estrategias específicas para incrementar la participación de mujeres en las actuaciones del Proyecto Urus, pero los datos globales de participación no demuestran que tuvieron éxito, con excepciones en actividades específicas, que muestran signos de empoderamiento. Por ejemplo, se identificaron brechas de género en la propiedad de activo, al tiempo que hubo algunas experiencias transformadoras.

Conceptualmente, las intervenciones del SO2 están orientadas al principio de "no dejar a nadie atrás" y de favorecer la inclusión de grupos vulnerables. En el caso del Pueblo Urus, el diagnóstico y diseño del proyecto les concedía el poder de decisión (agencia) y en las TBE se buscaba garantizarlo por los criterios de selección de los participantes, así como en los sucesivos ajustes para facilitar el proceso de entrega. Sin embargo, no hubo éxito pleno en la superación de algunas barreras a las que se enfrenta la población para participar en las actuaciones y, sobre todo, para aprovecharlas adecuadamente.

En términos generales, se ha tratado de garantizar la dignidad y seguridad de las poblaciones, tanto en el Proyecto Urus como en la entrega de TBE. El enfoque ha sido participativo, se han respetado sus tiempos culturales y su forma de organización y los criterios de asignación de las ayudas han sido transparentes. Sin embargo, la adecuación a la lengua de la población y a su nivel educativo pudo ser mayor y, a pesar de que se han fortalecido sus capacidades, siguen dependiendo de ayuda externa. La rendición de cuentas también es mejorable, lo mismo que la efectividad de la comunicación.

#### **PE5. Sostenibilidad de los resultados**

La sostenibilidad es débil. El proyecto ha encontrado dificultades para fortalecer el trabajo conjunto y organizado, a pesar de que en los Pueblos Urus existe una base de trabajo comunitario. En ocasiones, las comunidades tratan de apropiarse de un activo que se encuentra en producción, aun cuando inicialmente no lo hubieran considerado atractivo.

Por otra parte, el mantenimiento de los activos o la adquisición de insumos lleva aparejados unos costos que las comunidades no tienen capacidad de cubrir, por lo que aspiran a un costo cero, muy poco probable. La situación de contexto, con precios en alza, no contribuye a mejorar sus perspectivas. Las actuaciones de refuerzo del trabajo artesanal solo han buscado fortalecer la oferta, sin tener en cuenta la existencia o no de una demanda suficiente de estos productos.

Las comunidades Urus perciben que el WFP no ha cumplido sus compromisos iniciales, lo que supone cierto riesgo reputacional, independientemente de cuál sea la causa de esta percepción.

El escalamiento de las actuaciones requiere consolidar y ordenar los resultados actuales antes de pensar en su expansión. Se plantean dos estrategias: una de "abajo hacia arriba" para integrar la resiliencia en la planificación municipal, y otra de "sistema" para vincular a los productores con cadenas de valor nacionales. A nivel micro, actividades como la cría de gallinas ponedoras muestran un alto potencial de escalamiento en unidades educativas si se garantiza la formación técnica permanente.

## 6. Conclusiones

1. Las actuaciones del SO2 son pertinentes, tanto en relación con su ajuste a las necesidades de la población como al marco político estratégico del país es sus distintos niveles de gobierno y al del WFP.
2. Las actuaciones desarrolladas en el SO2 han procurado alcanzar a las poblaciones más vulnerables, especialmente en el caso de la Población Urus, que concentra múltiples condiciones de vulnerabilidad.
3. El Proyecto Urus ha conseguido llevar el agua a municipios que no disponían de ella, con consecuencias que van desde la mejora del acceso a alimentos en las UE o el mantenimiento del ganado a la mejora de la salud e higiene infantil. Este resultado es de una importancia clave para las comunidades, que se han visto sorprendidas favorablemente por los efectos obtenidos. Sin embargo, el diseño de las actuaciones y su implementación podría haberse ajustado más al contexto, muy retador.
4. Las TBE cumplen un papel importante en la alimentación de familias que se han enfrentado a algún evento climático que ha puesto en riesgo sus medios de vida. Sin embargo, su capacidad para incidir en la resiliencia familiar podría ser mejorada, salvo que se decida mantenerlas como respuesta a emergencias, fuera del SO2.
5. Podría fortalecerse la gestión técnica y operativa de la OP para contribuir en mayor medida a la toma de decisiones. Se han identificado algunos problemas en la planificación o en el seguimiento de la implementación con el fin de poder detectar los riesgos de desviación a tiempo de intervenir sobre ellos.
6. Aunque en el diagnóstico inicial y en la formulación de las intervenciones estuvo presente el enfoque de género, durante la implementación se pierde en buena medida, con muy poca presencia de actuaciones dirigidas a avanzar en la transformación de género
7. La sostenibilidad de las actuaciones y de sus resultados se considera débil y no se identificaron con claridad estrategias concretas para fortalecerla siendo prioritario el funcionamiento y mantenimiento de los activos, el autofinanciamiento de los costos asociados y un mayor trabajo en la demanda.

## 7. Recomendaciones

- R1. Reconceptualizar las TBE.** Transformar las transferencias para que dejen de ser vistas como ayuda recurrente y se vinculen estratégicamente a cambios de comportamiento y sostenibilidad de medios de vida.
- R2. Mejorar la planificación de las actuaciones, con ejercicios de planificación integral,** que incluyan el análisis integral de contexto comunitario, especialmente cuando se comience a trabajar en nuevos temas o zonas geográficas. Igualmente, incluir análisis de riesgos en los diseños de proyectos y en sus planificaciones.
- R3. Comunicación de Resultados. Generar espacios o canales para compartir los resultados, los aprendizajes y otras cuestiones relevantes,** tanto internamente como con comunidades y socios estratégicos, para garantizar la comprensión de los compromisos y del valor de los aportes que se realizan, respectivamente.
- R4. Alcanzar alianzas estratégicas para la sostenibilidad,** con instituciones con presencia en el territorio para crear capacidades en jóvenes y mujeres para el mantenimiento de los activos, asegurando su operatividad futura.
- R5. Fortalecer el empoderamiento económico de las mujeres:** Implementar capacitación financiera específica que respete la cosmovisión indígena y actuaciones de sensibilización y demostración que contribuyan a hacer explícito el rol de las mujeres indígenas en la administración de los recursos de las comunidades.

## 8. Lecciones Aprendidas

Se han identificado lecciones sobre el **diseño de la intervención**, sobre la importancia de tener en cuenta el contexto, obtener retroalimentación de las poblaciones, realizar estudios de prefactibilidad, construir relaciones de confianza con poblaciones indígenas o dimensionar adecuada y estratégicamente las intervenciones.

En relación con la **implementación de las intervenciones**: es vital contar con especialistas técnicos permanentes para prestar un acompañamiento de intensidad adecuada, realizar una planificación adecuada y rigurosa, fortalecer la organización y el liderazgo comunitario o la importancia de planificar la sostenibilidad desde el principio, dejando claro a las comunidades que la responsabilidad del mantenimiento será suya al finalizar el proyecto.

Sobre las **relaciones con las partes interesadas**, la importancia de suscribir convenios de colaboración que sean claros y permitan clarificar las expectativas de las partes o la importancia de complementar la acción del WFP con la de otros agentes con competencias complementarias.

Sobre **interculturalidad y género**, la importancia de definir desde el principio una estrategia de empoderamiento y apropiación de las poblaciones que facilite el compromiso; el respeto a los tiempos y usos culturales, que no es una opción, sino una condición necesaria para la aceptación y el éxito de cualquier intervención en territorios indígenas, evitando al mismo tiempo contribuir a la perpetuación de inequidades con un esfuerzo de equilibrio y compromiso por ambas partes.

Sobre **información**, la importancia de conocer las necesidades reales, calibrando su amplitud y profundidad y la de aprovechar el conocimiento acumulado del que dispone el WFP en el país. Finalmente, la importancia de contar con una buena estrategia de socialización de la información.

# 1. Introducción

## 1.1. Características de la evaluación

1. Este es el informe final de la evaluación final descentralizada del **Efecto Estratégico 2 (SO2)** del Plan Estratégico de País 2023-2027 (PEP) del Programa Mundial de Alimentos (WFP) en Bolivia desde enero 2023 a diciembre 2024. El informe se compone de tres capítulos. En el primero se describe las características de la evaluación, el contexto del país y el objeto evaluado e incluye una síntesis de la metodología utilizada. El segundo contiene los hallazgos que responden las preguntas de evaluación y es el más extenso. El último capítulo contiene las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones del proceso. El informe se completa con 17 anexos que se van mencionando oportunamente en el texto, a excepción del primero, donde se incluyen un resumen de los Términos de Referencia (TdR).

2. Los propósitos de esta evaluación son la **rendición de cuentas** y la **identificación de los aprendizajes** generados en el desarrollo de sus actuaciones, propósitos que se refuerzan mutuamente. Con el primero se desea informar a las partes interesadas sobre el desempeño y los resultados del SO2, mientras que el segundo, foco principal de esta evaluación, busca comprender mejor la intervención y contribuir a orientar las acciones para los años restantes del PEP 2023-2027, así como orientar acciones futuras en el ámbito de la resiliencia climática.

3. Los **usuarios de los resultados** serán el WFP en sus diferentes niveles, especialmente la Oficina País de Bolivia (en adelante, OP) y los beneficiarios de las acciones desarrolladas. También podrán utilizar los resultados los socios del WFP, como el Gobierno Autónomo Departamental de Oruro (GADORU o Gobernación) el Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino (GAIOC) Uru Chipaya o el Gobierno Central de Bolivia<sup>1</sup>. En el Anexo II se encuentran identificadas detalladamente las **partes interesadas** de esta evaluación.

4. El **alcance temporal** de la evaluación abarca los años 2023 y 2024, primeros de vigencia del PEP 2023-2027. **Geográficamente**, la evaluación se concentra en el departamento de Oruro, donde se realizaron la mayoría de las actuaciones del SO2 en el periodo: todas las correspondientes a la Actividad 3 del SO2, en sus 35 municipios para las Transferencias Basadas en Efectivo (TBE) y en los municipios de Uru Chipaya, Challapata, Poopó y Santiago de Huari para el Proyecto Urus. Para la Actividad 4 se consideraron las acciones desarrolladas en los municipios de Entre Ríos y Villamontes del departamento de Tarija.

5. Desde el punto de vista del **alcance material** la evaluación se centra en el SO2 del PEP 2023-2027 y en todas las actividades incluidas en él en el periodo evaluado. Temáticamente, la Tabla 1 resume los aspectos abordados en cada criterio de evaluación.

---

<sup>1</sup> En menor medida, también las instituciones donde se ubican las comunidades Uru Murato y el Gobierno Municipal de Entre Ríos.

**Tabla 1. Alcance temático de la evaluación**

Criterio de evaluación	Temas abordados
Pertinencia y flexibilidad/ adaptabilidad	Ajuste a necesidades y prioridades de la población en seguridad alimentaria (SAN), resiliencia, adaptación al cambio climático y género
	En diseño
	En implementación
	Especialmente de la población más vulnerable
	Ajuste a cambios en el contexto
Coherencia de las intervenciones	Con las políticas del WFP, de la institucionalidad boliviana y con intervenciones de otros actores
Eficacia y desempeño	Técnico de las actuaciones
	Factores intervinientes positivos y negativos
	Existencia de resultados no previstos
	Utilidad de la gestión técnica, financiera y del sistema de monitoreo para apoyar la toma de decisiones
Género, equidad, inclusión e interculturalidad	Flexibilidad del diseño y de la implementación para garantizar la incorporación de estos enfoques
	Garantía de dignidad y seguridad de las poblaciones con las actuaciones
	Incluida rendición de cuentas de manera culturalmente apropiada
Sostenibilidad	Fomento de creación o fortalecimiento de organizaciones locales
	Riesgos para sostenibilidad y medidas implementadas para su mitigación
	Potencial de escalamiento

*Fuente. Elaboración propia a partir de los TdR.*

6. El WFP contrató a la empresa Red2Red para realizar esta evaluación, quién conformó un equipo de cinco personas con nacionalidad española o boliviana, aportando una larga experiencia en evaluación y un profundo conocimiento del contexto. La etapa de recolección de datos en Bolivia se llevó a cabo del 22 de septiembre al 4 de octubre de 2025, con una misión preliminar en el mes de julio y amplia recogida virtual de datos. En el Anexo III se encuentra el calendario de la evaluación.

## 1.2. Contexto

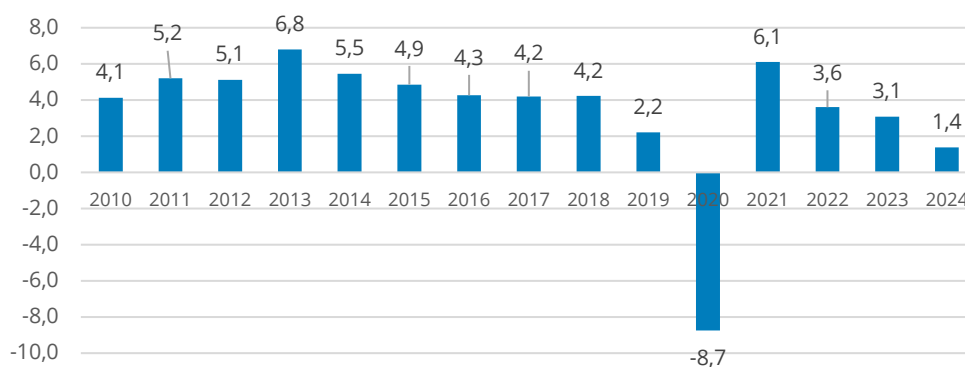
7. El Estado Plurinacional de Bolivia, con una superficie de 1.098.581 km<sup>2</sup> y una población de 11.365.333 personas<sup>2</sup> está dividido en nueve departamentos, 345 municipios y 8 Autonomías Indígenas Originarias Campesinas (AIOC). Bolivia es un estado plurinacional, multicultural y multiétnico con naciones que tienen estructuras económicas, culturales y sociales ancestrales muy diversas. Bolivia es un país geográfica, ecológica y biológicamente muy variado y se encuentra entre los más vulnerables al cambio climático, ya que experimenta fenómenos extremos como grandes inundaciones y sequías.

### *Indicadores económicos del país*

8. La economía boliviana se basa principalmente en la explotación de recursos naturales, cuyos flujos de ingresos permitieron períodos de crecimiento que se tradujeron en políticas sociales de gran relevancia para el país. Sin embargo, en los últimos años se ha agotado el ciclo de los hidrocarburos, generando un creciente déficit fiscal y presiones sobre las reservas internacionales. El Producto Interno Bruto (PIB) experimentó un crecimiento moderado por debajo del promedio regional tras la desaceleración provocada por la pandemia de COVID-19 (Gráfico 1), mientras persisten retos asociados a la inflación en alimentos y combustibles, la diversificación productiva y la atracción de inversión privada.

<sup>2</sup> Censo 2024 actualizado.

**Gráfico 1: Crecimiento del Producto Interno Bruto (porcentaje anual en Bolivia)<sup>3</sup>**



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Bolivia.

9. En el último año, a partir de junio de 2024, Bolivia enfrenta un proceso inflacionario que ha generado un mercado paralelo de divisas, resintiéndose los ingresos reales de las familias, mostrando un retroceso en múltiples indicadores de desarrollo<sup>4</sup>. Según los datos del INE, el 36,5% de la población de Bolivia se encontraba bajo la línea de pobreza en 2023 (30,2% en el área urbana y 52,0 en la rural). Los indicadores de pobreza disminuyeron paulatinamente hasta 2021, cuando se observa una leve tendencia al crecimiento<sup>5</sup>.

10. La **desigualdad** de los ingresos de la población medida por el índice Gini se ha ido reduciendo progresivamente hasta el año 2021, situándose en 0,40, con un leve repunte hasta 0,42 en 2023, situándose en el límite entre la desigualdad moderada y la alta desigualdad<sup>6</sup>.

### Medioambiente, seguridad hídrica y SAN

11. La **seguridad hídrica** es un desafío urgente en Bolivia, con fenómenos climáticos recurrentes que provocan profundas disparidades territoriales. Se prevé que el cambio climático agrave estos problemas, con el aumento de las temperaturas y la reducción de las precipitaciones, afectando la disponibilidad de agua para el consumo, la agricultura y la ganadería. Según datos del Banco Mundial, 30 000 hogares rurales carecen de sistemas adecuados de riego y dependen de fuentes vulnerables frente a la sequía y erosión<sup>7</sup>.

12. En Bolivia no se reportan datos de **inseguridad alimentaria y nutricional** (INSAN). Sin embargo, se estima que la prevalencia de la desnutrición es del 21% de la población total para el periodo 2022-2024 y la de anemia en mujeres de 15 a 49 años del 24,9% en 2023. El costo de una dieta saludable se ha incrementado por persona y día de US\$3,96 en 2021 a 4,82 en 2024, inalcanzable para un 9,3% de la población<sup>8</sup>.

13. Según el **Análisis Integrado de Contexto de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria** a nivel de municipios (ICA) en Bolivia, realizado en 2020 por el WFP y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), el 68% de la población vive en municipios con alta y muy alta vulnerabilidad respecto del criterio de disponibilidad de alimentos<sup>9</sup>. En el Anexo IV.1 se incluyen dos tablas con los datos de los municipios de Oruro y de las comunidades en las que actúa directamente el SO2.

### Desigualdad de género y educación

14. Bolivia estaba en el puesto 107 del **Índice de Desigualdad de Género** en 2023, con un 0,419<sup>10</sup>. Es uno de los países latinoamericanos con mayor representación parlamentaria femenina, gracias a leyes de paridad y

<sup>3</sup> INE (2024). Crecimiento del PIB anual

<sup>4</sup> INE Bolivia (s.f). Índice de Precios de Consumo (IPC)

<sup>5</sup> INE Bolivia (2016-2023) Cuadro N° 3.06.11.01. Indicadores de pobreza según área

<sup>6</sup> Banco Mundial (s.f). Información técnica Bolivia

<sup>7</sup> Banco Mundial (2024). Proyecto de gestión resiliente del agua para riego comunitario y familiar

<sup>8</sup> FAO (2024). Informe sobre el Estado de la Seguridad alimentaria y la Nutrición en el Mundo.

<sup>9</sup> PMA y MDRyT (2021) Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia "ICA - Bolivia".

<sup>10</sup> 0=igualdad máxima, 1=máxima desigualdad

alternancia. La brecha de acceso a la educación se ha reducido considerablemente, pero existe un limitado acceso a servicios de salud sexual y reproductiva, especialmente en áreas rurales e indígenas.

15. La brecha entre hombres y mujeres en la participación en el mercado laboral es del 26% y las mujeres concentran su actividad en sectores informales, mal remunerados y con poca protección social. Cuatro de cada diez mujeres viven en situación de pobreza por la falta de acceso a fuentes de trabajo estable. La pobreza afecta especialmente a los grupos que sufren desigualdades económicas y estructurales interrelacionadas, como las mujeres indígenas y los pequeños productores<sup>11</sup>.

16. La tasa media de analfabetismo era del 4,5% en 2023, con mayor incidencia entre las mujeres. La mayor diferencia es la que existe entre la tasa de analfabetismo urbano (1,9%) y la rural (10,9%). En particular, el 16,04% de las mujeres rurales eran analfabetas en 2023<sup>12</sup>. En los últimos años, la tasa de finalización de la educación primaria ha mejorado, situándose en el 96%<sup>13</sup>.

### **Migraciones**

17. En los últimos cinco años el destino de preferencia y el principal origen de remesas es Chile. Los residentes bolivianos en el país pasaron de 25.000 personas en 2012 a más de 180.000 en 2023<sup>14</sup>, cifras a las que habría que agregar el tránsito temporal de personas sin registro legal para periodos de cosecha de frutas y actividades agrícolas.

18. Se ha incrementado la tendencia a adoptar la residencia legal en Chile, donde se encuentran mayores oportunidades laborales y un mejor acceso a los sistemas escolar, de salud y de vivienda, sin desvincularse de la comunidad de origen<sup>15</sup>. Estas prácticas son muy utilizadas por la población Chipaya.

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

19. El Informe de Desarrollo Sostenible de 2024 sitúa a Bolivia en el puesto 90 de 165 países en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), con una puntuación de 68,1 respecto a la media regional de 70,2. La presencia de los ODS es clara en el SO2, centrado en reducir la INSAN y mejorar la resiliencia de la población más vulnerable. Su desarrollo pasa por la coordinación de diferentes actores, como instituciones multinivel, comunidades o grupos civiles. Por tanto, busca avanzar hacia la consecución de los ODS2 (Hambre Cero) y ODS17 (Alianzas para lograr los objetivos).

20. El ODS5 (Igualdad de Género) es un componente transversal en el SO2, focalizándose en mujeres indígenas, una población muy vulnerable por la intersección de dificultades. El SO2 puede contribuir también al ODS 11 (Ciudades y comunidades resilientes), ODS 13 (Acción por el Clima) al promover la adaptación de las comunidades a los impactos del cambio climático y al ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres) al fomentar la restauración y conservación de los ecosistemas locales.

### **Departamento de Oruro y Pueblo Urus**

21. La mayor parte de las actuaciones desarrolladas en el periodo en el marco del SO2 tuvieron lugar en el Departamento de Oruro, y muy en particular en las comunidades Uru Chipaya y Uru Murato. En el Anexo IV.2, se encuentra una amplia descripción de la situación de contexto de los territorios mencionados.

### **Marco político-estratégico**

22. El **Gobierno de Bolivia** ha reafirmado su compromiso con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible dentro del marco de la Agenda Patriótica 2025. En el Anexo IV.3 se incluye amplia información sobre el marco político estratégico de Bolivia.

---

<sup>11</sup> Banco Mundial (2023). Tasa de incidencia de la pobreza.

<sup>12</sup> INE (2012). Características educativas de la población. Bolivia: Tasa de analfabetismo en la población de 15 años o más, 2011-2023.

<sup>13</sup> Banco Mundial (2023) Tasa de finalización de la educación de nivel primario, total.

<sup>14</sup> Fundación Servicio Jesuita a Migrantes (SJM) (2024) Anuario Estadístico de Movilidad Humana Chile

<sup>15</sup> Así, retornan para el cumplimiento de cargos comunales que les permiten mantener su acceso a la tierra.

## El WFP en Bolivia

23. La estructura del PEP actual sigue la ya existente en el PEP 2018-2022: atención de emergencias, fortalecimiento de capacidades institucionales y refuerzo de la resiliencia de las poblaciones vulnerables y en él se enmarcan los informes ICA e ICCOM, ya mencionados, que han sido utilizados tanto por instituciones nacionales como por otras agencias de Naciones Unidas. Este PEP fue refrendado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y cuenta con un Convenio (*Memorandum of Understanding*) con el ministerio cabeza del sector (el MDRyT) para su implementación, así como con el GADORU. La cooperación china y la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días se encuentran entre los principales donantes del objeto de la evaluación.

### 1.3. Objeto de la evaluación

24. El objeto de esta evaluación es el **SO2 del PEP 2023-2027** en su primera etapa. Con este PEP se busca continuar prestando asistencia directa, fortaleciendo las capacidades del Gobierno y de la población para prepararse e intervenir ante emergencias, mejorar la SAN e incrementar el consumo de alimentos locales diversos y nutritivos entre los pequeños productores y productoras y las comunidades indígenas vulnerables. Para ello, se definen tres efectos estratégicos que se implementan a través de cinco actividades. El SO 1 está orientado a la intervención ante crisis, mientras que el SO 3 aborda el fortalecimiento de las capacidades institucionales. El SO2 se formula del siguiente modo:

*Efecto Estratégico 2: Los pequeños productores y las comunidades indígenas en situación de INSAN en Bolivia, en especial las mujeres rurales, son más resilientes ante las emergencias y tensiones climáticas y de otro tipo, por ejemplo, a través de medios de vida sostenibles, ingresos estables, la mejora de la productividad, el aumento de la demanda y el mayor acceso a los mercados. (PEP 2023-2027)*

25. El **SO2** se centra en el fomento de la resiliencia, con el propósito de **fortalecer los medios de vida sostenibles en comunidades rurales vulnerables**, impulsando la producción y comercialización de productos locales en mercados especializados con conciencia social. Se busca incrementar los ingresos de los hogares vulnerables para facilitar el acceso a una dieta más variada y nutritiva, al tiempo que promueve la incorporación de alimentos tradicionales en los programas de alimentación escolar, favoreciendo hábitos alimenticios más saludables en la población infantil. En el Anexo V se incluye la Matriz de Marco Lógico (MML) del SO2 según el PEP. Son dos las actividades encuadradas en el SO2:

- El objetivo de la **actividad 3** es mejorar la resiliencia de las poblaciones vulnerables climáticamente mediante el aumento de la productividad gracias a capacitaciones o dotaciones de activos. La Actividad 3 se estructura a través de dos líneas de actuación: proporcionar TBE a pequeños productores y comunidades indígenas en situación de INSAN, en particular a mujeres rurales, en el departamento de Oruro y el Proyecto Urus.
- La **actividad 4** busca facilitar los vínculos entre pequeños productores en situación de INSAN, en particular los indígenas y las mujeres, con mercados sostenibles y fiables. Para ello, pretende analizar las cadenas de valor alimentarias para determinar la mejor manera de incrementar sus capacidades de comercialización, así como vincular a los pequeños productores a mercados sostenibles de alto valor y conciencia social para generar un valor añadido a los productos.

26. El SO2 concentra el mayor volumen presupuestario previsto de todo el PEP para sus dos primeros años (un 69,7%). La Tabla 2 resume estas previsiones por actividades y muestra cómo las contribuciones previstas (Plan de Implementación) suponen solo un 72,4% de la previsión incluida inicialmente en el PEP.

**Tabla 2. Resumen presupuestario**

	Actividad 3			Actividad 4			TOTAL SO2
	2023	2024	Total	2023	2024	Total	
<b>PEP 2023-2027</b>	2.246.480	2.244.914	4.491.394	433.900	334.694	768.594	5.259.988
<b>Plan basado en necesidades (NBP)</b>	1.758.142	1.698.233	3.456.375	339.579	253.190	592.769	4.049.144
<b>Plan de implementación (IP)</b>	1.821.642	1.591.202	3.412.844	232.430	162.678	395.108	3.807.952

Fuente. PEP 2023-2027 y ACR 2023 y 2024

27. A continuación, se incluye una breve descripción de las dos actividades que configuran el SO2.

### Actividad 3

28. Dos intervenciones se encuadraron en la actividad 3: las TBE y el Proyecto Urus.

#### **Dotación de Transferencias Basadas en Efectivo**

29. La primera línea de esta actividad consistió en la dotación de TBE a beneficiarios seleccionados de los 35 municipios de Oruro. Esta ayuda estaba condicionada a la realización de actividades que redujeran el impacto climático de las sequías, como la reforestación o la limpieza de vigiñas, canales o caminos.

30. La TBE se retiraban en las oficinas de *Western Union*, bajo el convenio global entre esa institución financiera y el WFP, mediante un resguardo entregado en un evento de distribución. La Unidad de Gestión de Riesgos (UGR) del GADORU coordinó con los 35 municipios del departamento para la selección de las familias participantes. Se realizaron un total de tres distribuciones, una transferencia única por familia, en los meses de febrero, mayo y junio de 2024, con una cuantía planificada de 0,81USD/día/integrante de la familia. Según los datos reflejados en COMET, la cuantía media recibida por cada familia beneficiada fue de 722Bs. para todas las distribuciones.

31. Según datos de WFP se pudo llegar a un total de 9.189 participantes de los 9.230 planificados (Tabla 3). Para calcular el número de beneficiarios totales<sup>16</sup> la OP utilizó un factor multiplicador de 5, que es el habitualmente utilizado en Bolivia para ayuda humanitaria. Como puede verse, se planificó que el número de hombres y mujeres participantes fuese el mismo, si bien los datos de realización muestran un peso ligeramente mayor para ellas (un 53,6%). Por edades, solo se muestran los datos de realización, que muestran que el mayor porcentaje, tanto de participantes como de beneficiarios, se situó en el tramo de 18 a 59 años, con una distribución más variada en el caso de los beneficiarios.

---

<sup>16</sup> Son participantes las personas a las que se entrega la TBE, mientras que los beneficiarios son todos los miembros de la unidad familiar de la persona participante.

**Tabla 3. Participantes y beneficiarios de las TBE, por sexo y edad**

	PLANIFICADO <sup>17</sup>			REALIZADO		
	Hombres	Mujeres	TOTAL	Hombres	Mujeres	TOTAL <sup>18</sup>
<b>PARTICIPANTES</b>	4.615	4.615	9.230	4.262	4.927	9.189
<b>BENEFICIARIOS</b>	23.075	23.075	46.150	21.310	24.635	45.945
<b>Total transferido</b>			1.377.000 USD <sup>19</sup>			967.486 USD

PARTICIPANTES			BENEFICIARIOS						
18-59	>60	Total	0-23m.	24-59m.	5-11	12-17	18-59	>60	Total
6.839	2.350	9.189	2.756	1.838	6.432	5.514	24.811	4.594	45.945
74,4%	25,6%		6,0	4,0	14,0	12,0	54,1	10,9	100

Fuente. COMET SO2 y ACR 2023 y 2024

### Proyecto Urus

32. El objetivo general del Proyecto Urus o Proyecto en Respuesta a los efectos del cambio climático en siete comunidades indígenas del Lago Poopó (Uru Murato: Puñaka Tinta María, Llapallapani, Vilañeque) y Río Lauca (Uru Chipaya: Aransaya, Manasaya, Wistrullani y Ayparavi) es mejorar la SAN de las familias Uru a través de intervenciones dirigidas a mujeres, hombres, niñas, niños y adolescentes para incrementar su productividad, sus ingresos y su resiliencia al cambio climático, permitiendo su desarrollo sustentable en el tiempo. En general, el proyecto no definió estrategias diferentes por grupos etarios ni por género, más allá de una cierta priorización en la focalización.

33. Las intervenciones fueron estructuradas en torno a tres resultados estratégicos, seis productos y seis actividades clave (Tabla 4). El proyecto se dirige principalmente a las familias que habitan en el territorio y no a las que migran temporal o definitivamente, aunque estas no quedan excluidas (representan el 36% del total de familias beneficiadas) (Tabla 5).

34. Los asociados principales fueron las siete comunidades/ayllus Uru Chipaya y Uru Murato, las alcaldías, el GAIOC y el GADORU. En el Anexo VI se incluye una tabla resumen de los activos otorgados por comunidad en este proyecto, junto con una narrativa resumida por comunidades.

35. Este proyecto comenzó a prepararse durante 2022, meses antes del inicio del periodo del PEP. Durante los dos años de proyecto se ha llevado a cabo la instalación de activos productivos, complementados con capacitaciones a la población beneficiaria. Las actividades han continuado durante los primeros meses de 2025.

<sup>17</sup> Calculado a partir de los datos del IP, adaptado en el caso de que se produzcan variaciones en el presupuesto disponible.

<sup>18</sup> La distribución entre hombres y mujeres parte de fichas que las personas participantes cumplimentan en el evento de distribución (un total de 3.077 para todo el periodo). A partir de una muestra de estas fichas se extrapolan los datos globales correspondientes al conjunto de participantes y beneficiarios. Se actúa de manera similar en la distribución por edad.

<sup>19</sup> Dato obtenido de los ACR 2023 y 2024

**Tabla 4. Resultados estratégicos, productos esperados y actividades clave del proyecto Urus**

Resultados estratégicos	Productos esperados	Actividades clave
RE1. Mejorar la resiliencia de las familias Uru, a través de creación y/o recuperación de activos productivos, que les permitan garantizar su SAN.	PE1. Las familias Uru satisfacen sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas.	Act1. Proporcionar TBE a las familias Uru, para la creación y/o recuperación de activos productivos <sup>20</sup> .
	PE2. Mujeres y hombres Uru utilizan los activos productivos establecidos para mejorar su resiliencia al cambio climático y garantizar su SAN a mediano plazo.	Act2. Apoyar técnicamente y proporcionar insumos a mujeres y hombres Uru para crear y/o recuperar sus activos productivos.
RE2. Fortalecer las capacidades de las familias Uru en distintas temáticas como: gestión del agua, producción agropecuaria, transformación, comercialización y asociatividad.	PE3. Mujeres y hombres Uru han mejorado sus capacidades en temas de gestión del agua, producción agropecuaria, transformación, comercialización y asociatividad con enfoque de género.	Act3. Proporcionar TBE para la capacitación/formación técnica de las familias Uru.
	PE4. Mujeres y hombres Uru están mejor organizados y trabajan de manera asociativa con equidad e igualdad.	Act4. Proporcionar herramientas orientadas a fortalecer los vínculos entre comunidades Uru para fomentar el trabajo asociativo.
RE3. Reducir gradualmente la migración de las familias Uru mediante la mejora de su productividad, su vinculación con los mercados y la diversificación de sus ingresos.	PE5. Mujeres y hombres Uru mejoran su productividad a través de mejores prácticas productivas.	Act5. Brindar asistencia técnica especializada a mujeres y hombres Uru para mejorar su productividad agropecuaria, artesanal y gastronómica.
	PE6. Mujeres y hombres Uru han establecido vínculos con los mercados locales y emergentes para la comercialización de sus productos.	Act6. Facilitar vínculos entre las comunidades Uru con mercados locales y emergentes.

Fuente. Documento Proyecto

**Tabla 5. Familias beneficiarias Proyecto Urus**

Municipio	Comunidad	Familias totales beneficiadas <sup>21</sup>	Familias residentes beneficiadas	% de familias beneficiadas
Chipaya	Aransaya	114	74	14,4%
	Manasaya	125	74	15,8%
	Wistrullani	124	70	15,7%
	Ayparavi	90	70	24,0%
Challapata	Vilañeque	66	50	8,3%
Poopó	Puñaka Tinta María	83	14	10,5%
Huari	Llapallapani	90	90	11,4%
<b>TOTAL</b>		<b>692</b>	<b>442</b>	<b>100%</b>

Fuente. Documento Proyecto Urus e Informe Monitoreo Proyecto Urus

<sup>20</sup> Estas transferencias son diferentes a las TBE mencionadas previamente. La información de COMET del SO2 no las referencia pero, según la información proporcionada por la OP, se recogen en el SO1. El número de participantes fue de 93 personas, 43% mujeres, 66% en el tramo de 18 a 59 años (el resto mayores). Según la información de COMET, la cuantía transferida por participante fue de en torno a los 35USD por familia.

<sup>21</sup> Incluye familias no residentes.

#### Actividad 4

36. En el periodo evaluado, en esta actividad solo se desarrolló el proyecto **“Enfoque inclusivo o de género en el desarrollo de cadenas de valor para artesanas y artesanos indígenas guaraníes afectados por la COVID-19”**, que consistió en la instalación de antenas satelitales para mejorar su conectividad. Según los informantes, esta actividad correspondía al PEP 2017-2022, pero no pudo ser abordada en su momento<sup>22</sup>. El informe para el Ministerio de Agricultura y Asuntos Rurales de la República Popular China, principal financiador, establece que se desarrolló entre septiembre y diciembre de 2023. Este proyecto se considera dentro del alcance de la evaluación, si bien la información a la que se ha tenido acceso resultó bastante limitada<sup>23</sup>.

37. El objetivo era impulsar la productividad, mejorar el acceso a mercados, generar ingresos sostenibles y fortalecer la SAN de las artesanas guaraníes afectadas por la COVID-19 de las comunidades Tentaguasú, Tentapiao y Yuati del territorio Itika Guasu, en los municipios de Entre Ríos y Villamontes del departamento de Tarija. Para garantizar el servicio de internet se instalaron antenas satelitales, se implementó un programa de capacitación y asistencia técnica especializada sobre costos de producción, estrategias de comercialización de productos y exploración de mercados virtuales y se realizó un webinar de dos días destinado a fortalecer las capacidades de gestión y operación en comercio electrónico rural. Todo ello con el fin de mejorar sus posibilidades de acceso a una demanda más amplia. El desempeño de las actividades se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6. Participantes en las actividades del proyecto de mujeres artesanas guaraníes**

Comunidad	Instalación de antenas			Capacitaciones 1, 2 y 3			Webinario		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Tentaguasú	37	0	37	58	7	65	31	5	36
Tentapiao	17	0	17	24	0	24	14	0	14
Yuati	46	4	50	38	2	40	26	0	26
<b>Total</b>	100	4	104	107	22	129	71	5	76

Fuente. Documento resultados proyecto artesanas guaraníes

#### Teoría del cambio (TdC)

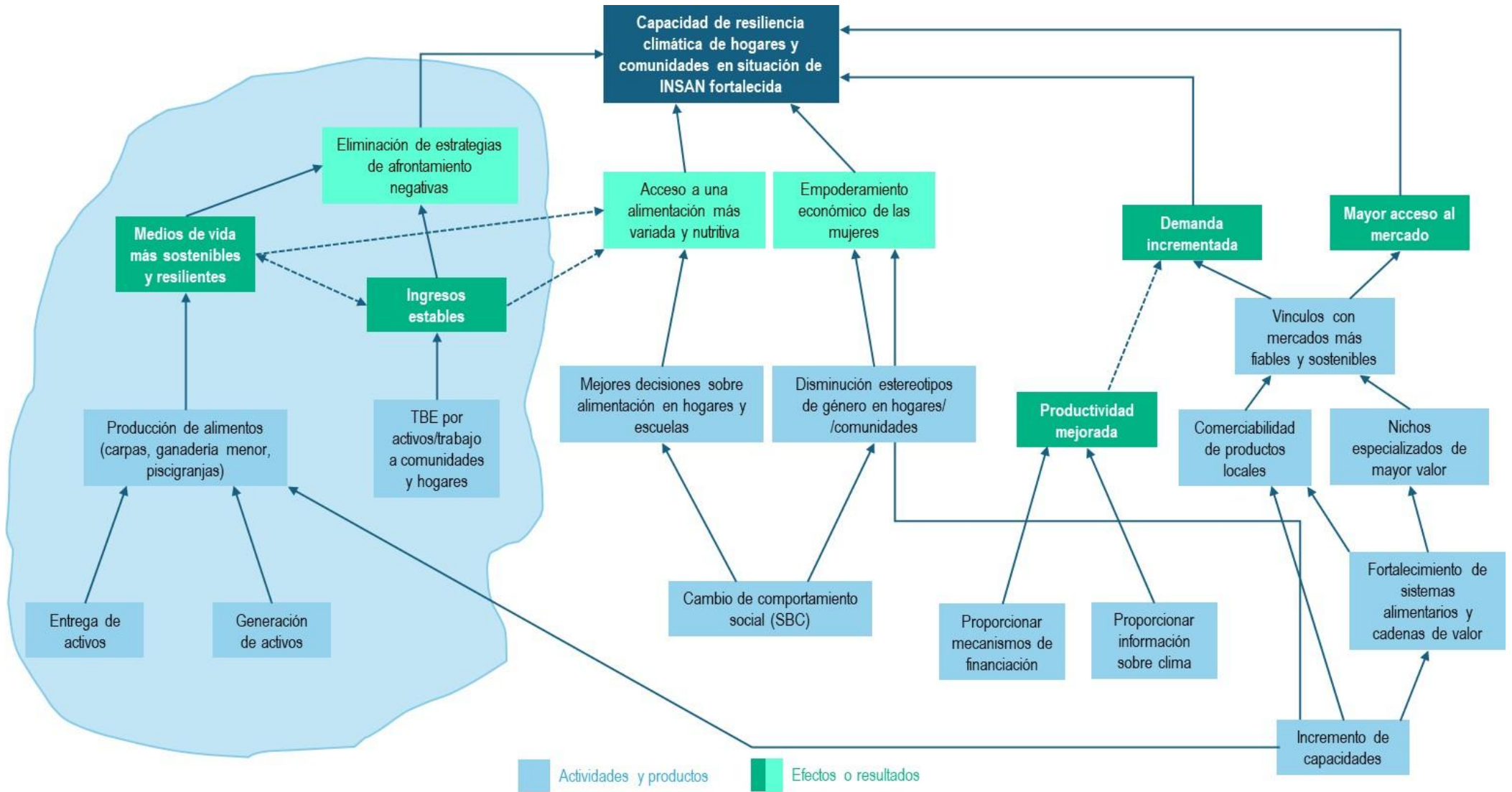
38. La estrategia analizada tiene como propósito central **fortalecer la capacidad de resiliencia climática de hogares y comunidades que enfrentan INSAN**. Para lograrlo, la estructura lógica se articula en tres trayectorias que avanzan en paralelo y se refuerzan mutuamente: primero, el fortalecimiento de medios de vida y producción local mediante la entrega de activos (como ganado menor y carpas) y transferencias para estabilizar ingresos; segundo, la mejora de la nutrición a través de cambios de comportamiento y el empoderamiento económico de las mujeres; y tercero, el incremento de la productividad e integración a mercados mediante servicios financieros, información climática y desarrollo de capacidades técnicas.

39. La convergencia de estas trayectorias genera potencialmente bucles de retroalimentación positivos donde la estabilidad de ingresos permite invertir en activos y educación alimentaria, mientras que la mejora en la dieta y la equidad de género elevan el capital humano y la productividad. El éxito de este modelo depende de **supuestos críticos** como la disponibilidad de recursos financieros, la coordinación entre actores, la seguridad en la tenencia de recursos como agua y tierra y la participación plena de las mujeres sin sobrecarga de cuidados. En la práctica, la implementación ha enfrentado limitaciones presupuestarias que han concentrado el mayor volumen de acción en el fortalecimiento de los sistemas alimentarios y la productividad. Esta limitación en la implementación es representada por la figura azul, que abarca únicamente la primera de las trayectorias de cambio, donde se ha concentrado casi la totalidad de las actuaciones.

<sup>22</sup> No se cuenta con otras fuentes que permitieran triangular esta afirmación, si bien lo limitado de la actividad hace pensar que, efectivamente, busca completar otras actuaciones.

<sup>23</sup> Para evitar la ambigüedad analítica que puede derivarse de la desalineación entre el marco programático y el de implementación, la información referente a este proyecto se identifica siempre de manera separada.

Figura 1. Teoría del Cambio reconstruida



40. En el Anexo VII se incluye una descripción más detallada de este modelo lógico.

## 1.4. Metodología, limitaciones y aspectos éticos de la evaluación

### Aspectos metodológicos

41. El enfoque utilizado para esta evaluación fue una combinación de diferentes aproximaciones teórico-metodológicas: el enfoque criterial clásico, el enfoque orientado por la teoría, la indagación apreciativa y el enfoque participativo. Con ello se buscó adaptarse tanto a las preguntas planteadas en los TdR como al contexto multicultural de Bolivia, especialmente importante en la vertiente comunitaria. Por ello, se utilizaron técnicas de recogida de datos adaptadas a comunidades rurales indígenas, en particular el círculo de historia con mujeres y los conversatorios comunitarios. El enfoque participativo se tuvo en cuenta también para tratar de incluir la mayor proporción posible de partes interesadas.

42. Se aplicó igualmente un enfoque transversal de género: en la operacionalización de las preguntas de evaluación, el diseño de herramientas de recogida de información y en la configuración de la agenda de campo, además de en la elaboración del informe. La edad se incorporó como variable de focalización en las técnicas dirigidas a la población de las comunidades. La dimensión de pobreza no se tuvo en cuenta de manera específica, dado que las actuaciones analizadas se dirigían a la población en una mayor situación de vulnerabilidad, que era coincidente con la situación de pobreza.

43. Esta evaluación planteaba 5 preguntas clave y 16 subpreguntas, que fueron reconfiguradas en la fase inicial, si bien el número final de preguntas se mantuvo estable. En la Tabla 7 aparece el listado final de preguntas de evaluación, y se menciona el criterio de evaluación y la dimensión de la intervención con la que se relaciona más directamente:

**Tabla 7. Preguntas de evaluación**

Pregunta de evaluación	Criterios	Dimensión
<b>PE1. ¿En qué medida las acciones del SO2 se encuentran alineadas con las prioridades del país, y las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?</b>		
1.1 ¿Qué tanto responden las acciones del SO2 a las necesidades y prioridades de seguridad alimentaria, resiliencia y adaptación al cambio climático, y género de la población meta en las zonas de intervención?	Pertinencia	Diseño
1.2 ¿Hasta qué punto las intervenciones bajo el SO2 están diseñadas para alcanzar a las poblaciones más vulnerables?		Diseño e implementación
1.3 ¿Cuáles han sido las principales barreras para alcanzar las poblaciones más vulnerables?		Implementación
1.4 ¿Durante la implementación, hasta qué punto se han adaptado las intervenciones del SO2 para responder a cambios del contexto, tomando en cuenta lecciones aprendidas y nuevas necesidades y prioridades identificadas?	Flexibilidad/ /Adaptabilidad	Diseño Implementación
<b>PE2. ¿De qué modo, las acciones implementadas por el SO2 son compatibles con otras intervenciones del WFP y coherentes con las políticas públicas del país en materia de resiliencia?</b>		
2.1 ¿Qué tan coherente son las acciones del WFP enmarcadas en el SO2 para lograr objetivos relacionados a la resiliencia?	Coherencia interna	Diseño
2.2 ¿Qué tan coherente son las acciones enmarcadas del SO2 con las políticas públicas y con las intervenciones de otros actores?	Coherencia externa	
<b>PE3: ¿Qué resultados (esperados y no esperados) han alcanzado o han contribuido a alcanzar las acciones del SO2?</b>		
3.1 ¿Hasta qué punto los proyectos han entregado los productos y contribuido al logro de los resultados esperados bajo el SO2?	Desempeño	Resultados
3.2 ¿Cuáles son los factores internos y externos que han contribuido a avanzar o que han restringido el logro de los resultados previstos?	Eficacia	
3.3 ¿Hasta qué punto los mecanismos de monitoreo y gestión financiera han sido útiles para informar la toma de decisiones sobre el SO2?		Implementación
3.4 ¿Se observaron algunos resultados inesperados (positivos o negativos)?		Resultados
<b>PE4. ¿Hasta qué punto fue incluida la perspectiva de género e interculturalidad de manera transversal durante la implementación de las actividades del SO2?</b>		
4.1 ¿Qué medidas se están implementando en el SO2 para reducir las brechas de género y contribuir al empoderamiento de las mujeres?	Género	Diseño Implementación

Pregunta de evaluación	Criterios	Dimensión
4.2 ¿Qué tan alineado es el SO2 con el principio de "no dejar a nadie atrás" y qué ajustes se han realizado a favor de la inclusión de los grupos vulnerables (grupos étnicos, grupos etarios, mujeres jefas de hogares, personas con discapacidad, entre otros)?	Género/Equidad/ /Inclusión/ /Interculturalidad	Diseño / /Implementación
4.3 ¿Cómo se garantiza la dignidad y seguridad de las poblaciones con las acciones del SO2? [incluye 4.4]	Interculturalidad	Diseño / /Implementación
<b>PE5. ¿En qué medida, durante la implementación de acciones del SO2, se están adoptando mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los resultados?</b>		
5.1 ¿De qué forma el WFP ha promovido e implementado acciones que contribuyan a la organización local para fortalecer la resiliencia para el cambio climático? <sup>24</sup>	Sostenibilidad	Implementación / Resultados
5.2 ¿En qué medida se están programando/implementado acciones para mitigar los riesgos (sociopolíticos, institucionales, financieros, perturbaciones/estrés climático, etc.) que podrían obstaculizar la sostenibilidad de los resultados logrados (a través de acciones, alianzas, estrategias, etc.)?	Sostenibilidad	Contexto / Implementación
5.3 ¿Cuál es el potencial de escalar las acciones e intervenciones implementadas por el SO2 a otros ámbitos en condiciones similares?	Sostenibilidad	Diseño / Implementación

44. Unas y otras fueron operacionalizadas hasta su transformación en temas de análisis (aspectos) y en indicadores, mayoritariamente cualitativos que responden de manera más adecuada a la naturaleza de las preguntas de evaluación. Se definieron también las fuentes de información y las técnicas asociadas para la recogida de los datos de cada indicador. Todo ello se organizó en la **Matriz de Evaluación** (Anexo VIII.1)Tabla 8 muestra la distribución de la aplicación de las técnicas y de las personas que participaron en ellas.

**Tabla 8. Distribución de las técnicas**

Técnicas	Nº de aplicaciones	Nº de participantes	Nº mujeres (V.A.)	Nº mujeres (%)
Entrevistas individuales	18	18	8	44,4%
Entrevistas grupales	12	73	41	56,2%
Conversatorios comunitarios	2	57	21	36,8%
Círculos de historia	1	8	8	100%
Grupos focales	3	22	5	22,7%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>184</b>	<b>83</b>	<b>45,1%</b>

45. En los Anexos VIII y IX se detalla el programa de trabajo sobre el terreno y los principales informantes.

46. Para el **análisis de datos**, la información cualitativa fue registrada, transcrita, limpiada y codificada, antes de volcarse a matrices de análisis para cada subpregunta. La información fue utilizada para el **análisis de contenido**, considerando los indicadores definidos y los temas de análisis, revelando así los discursos recogidos. Igualmente, se realizó un amplio análisis documental (Anexo XI).

47. La respuesta a las preguntas fue **triangulada**, desde diferentes perspectivas: distintos enfoques teóricos y metodológicos, distintas técnicas, fuentes e informantes, además de la definición de más de un indicador por subpregunta y de la triangulación entre los integrantes del equipo.

48. Finalmente, se realizó un taller en la sede de la OP para la co-creación de las recomendaciones de la evaluación, a partir de los hallazgos y conclusiones presentados por el equipo de evaluación.

<sup>24</sup> Esta subpregunta fue finalmente integrada en la siguiente.

### ***Retos, limitaciones y medidas de mitigación***

49. La primera dificultad a la que se enfrentó la evaluación es que el equipo actual de la OP es bastante nuevo y en su mayoría no formaba parte de la oficina en el momento de desarrollo de las actuaciones que se evalúan. Esto supuso que, más allá de los documentos principales, la búsqueda de informes y otra documentación en las copias de seguridad del equipo técnico anterior conllevaron más tiempo del habitual, obteniendo parte de la información clave en momentos tardíos de la evaluación. Además de esta, el proceso se enfrentó a otras dificultades de las que da cuenta la Tabla 9.

**Tabla 9. Retos, limitaciones y medidas de mitigación**

Reto/limitación	Medidas de mitigación	Efectos
La escasez de combustible impidió alquilar un vehículo para el desplazamiento de la misión.	El WPF facilitó un vehículo y conductor para el equipo de Red2Red, con reembolso de costos posterior.	La duración de la misión en Oruro se recortó de 10 a 7 días y la agenda se comprimió en función del tiempo disponible del vehículo y del personal del WFP que acompañó la misión.
La secuencia lógica de la agenda propuesta por el equipo de evaluación buscaba ir de lo general y contextual a lo particular (WFP, GADORU y comunidades), pero por conflictos de agenda se tuvo que invertir el orden.	La agenda de la misión se modificó para adecuarse a la disponibilidad del WFP y las autoridades del GADORU; las entrevistas en Oruro y en La Paz se realizaron al final del viaje.	En las entrevistas con WFP y GADORU se recogió información importante sobre la ejecución del proyecto y roles de los beneficiarios, que hubiera sido conveniente contrastar con las comunidades, con el fin de triangular datos. Igualmente, mantener el orden previsto inicialmente habría permitido dirigir mejor las preguntas y cerrar brechas de información.
El informe final de la Coordinadora y otros documentos esenciales de implementación del proyecto Urus fueron proporcionados después de la misión de evaluación (20 de octubre de 2025).	La información se consideró para la elaboración del informe final.	Los documentos contenían información muy relevante sobre el proyecto Urus y sus resultados, que hubieran facilitado la comprensión del alcance de la intervención y habría facilitado orientar mejor las entrevistas con los beneficiarios y autoridades.
La entrevista con las artesanas guaraníes del servicio de internet satelital comunitario no se concretó (Actividad 4).	La evaluación se basó en información secundaria disponible.	No fue posible triangular los datos sobre los resultados del proyecto.
Las personas de las comunidades fueron convocadas con poca anticipación, por lo que no siempre los perfiles de las personas participantes coincidían con los deseados por el equipo de evaluación.	Se utilizaron todas las oportunidades de recogida de información, con el fin de completar los datos.	El proceso de comprensión y limpieza de la información fue mucho más costoso y prolongado de lo previsto, si bien el esfuerzo permitió obtener una idea clara del desarrollo de las actuaciones y de sus resultados.
Debido al tiempo transcurrido y a la migración temporal de los comunarios, los beneficiarios de los activos o capacitaciones no siempre se encontraban en el territorio. El diseño de las entrevistas se realizó para perfiles específicos (directores, profesores o estudiantes), pero durante el trabajo de campo se mezclaban los perfiles de los informantes	El equipo adaptó las entrevistas sobre la marcha para adecuarse a las circunstancias y la presencia de diferentes perfiles de informantes.	La valoración de resultados, buenas prácticas y lecciones aprendidas por parte de los beneficiarios directos fue limitada porque se perdió la memoria colectiva de las comunidades al no estar presentes todos los beneficiarios y actores esenciales. El volcado de la información requirió un esfuerzo adicional para separar la información por el tipo de informante.

Reto/limitación	Medidas de mitigación	Efectos
<p>En los conversatorios comunitarios, las personas se enfocaron en presentar sus solicitudes al WFP, pero no tenían interés de hablar de resultados, lecciones aprendidas o buenas prácticas porque no estuvieron presentes cuando se implementó el proyecto, no eran beneficiarios o no lo conocían bien.</p> <p>Por sus actividades habituales, los comunarios sólo tenían tiempo para asistir a las reuniones por las noches, momento en el que se encontraban muy cansados. Según sus costumbres, participó toda la comunidad y no el grupo de beneficiarios.</p>	<p>El equipo adaptó la técnica abriendo un espacio al final de la reunión para escuchar todas las solicitudes centrandolo la primera parte en recoger información sobre los resultados del proyecto.</p>	
<p>La técnica de círculos de mujeres no se aplicó estrictamente porque, según sus costumbres, los varones se negaron a abandonar la sala.</p> <p>Además, sólo se aplicó en una ocasión, ya que se produjo una confusión con las entrevistas grupales con mujeres artesanas, que también estaban previstas.</p>	<p>El equipo organizó un pequeño espacio para trabajar con las mujeres en una parte de la sala comunitaria mientras los hombres permanecían en la esquina opuesta.</p>	<p>La participación de las mujeres fue limitada. Esta fue la técnica que más sufrió con la reducción del tiempo del trabajo de campo.</p>
<p>Se convocó a tres grupos focales con representantes de los municipios donde debían participar tres personas por municipio: un miembro del ejecutivo, un miembro del legislativo y un técnico relacionado con gestión de riesgos. Los participantes cumplieron solo parcialmente los perfiles que se habían definido.</p>	<p>El equipo adaptó la técnica para recoger la información requerida.</p>	<p>La participación de las delegaciones municipales fue muy valiosa generando un espacio de diálogo e intercambio de experiencias. La presencia de delegaciones numerosas para presentar solicitudes desvió un poco la atención del propósito del grupo focal, pero el trabajo pudo ser reconducido satisfactoriamente.</p>

### ***Consideraciones éticas***

50. Durante todo el proceso, el equipo evaluador tuvo en cuenta y veló por el cumplimiento de las normas y estándares éticos del WFP para evaluaciones descentralizadas, así como los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Esto implica garantizar el consentimiento informado; proteger la privacidad, confidencialidad y anonimato de los participantes; favorecer la sensibilidad cultural; respetar la autonomía de los participantes; velar por que su selección sea justa (incluyendo a mujeres y a grupos excluidos socialmente); y garantizar que los resultados y de la evaluación no perjudiquen en modo alguno a los participantes ni a sus comunidades.

## 2. Hallazgos de la evaluación

51. En este capítulo se describen los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado y del análisis subsecuente y se ha organizado por preguntas y subpreguntas de evaluación. Al comienzo de cada subpregunta se incluye un cuadro de texto con los principales hallazgos obtenidos.

### PE1. ¿En qué medida las acciones del SO2 se encuentran alineadas con las prioridades del país y las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?

#### 1.1 ¿Qué tanto responden las acciones del SO2 a las necesidades y prioridades de seguridad alimentaria, resiliencia y adaptación al cambio climático y género de la población meta en las zonas de intervención?

*H1. Tanto el diseño del SO2 en su conjunto como las actuaciones que se implementaron se ajustan en gran medida a las necesidades de la población, especialmente de la más vulnerable a la INSAN y en particular a las de los pequeños productores de subsistencia.*

52. La identificación de las necesidades referenciadas en esta subpregunta se abordó por dos vías, Por un lado, mediante un amplio análisis documental, referenciado en el Anexo XI, incluyendo los análisis y herramientas de diagnóstico de INSAN y vulnerabilidad realizados por el propio WFP<sup>25</sup>. Por otro, recurriendo a al análisis la información obtenida del trabajo de campo.

53. Los documentos político-estratégicos identifican una serie de necesidades, sintetizadas en la Tabla 22 (Anexo IV.3), que se concretan en las siguientes vulnerabilidades y retos de la población del Departamento de Oruro en su conjunto como, particularmente, de los Pueblos Urus<sup>26</sup>.

- **Resiliencia, adaptación y agua.** Escasez del recurso agua que pone en riesgo los ecosistemas y el hábitat. Este dato fue refrendado por representantes del GADORU, quienes alertaron sobre el “crítico” desequilibrio hídrico que afecta al altiplano orureño: “El problema es que tenemos precipitaciones promedio de apenas 400 milímetros al año, mientras que la evapotranspiración supera los 1.200 milímetros. Es decir, todo lo que llueve, rápidamente se evapora. Esa es una de las causas por las cuales se ha secado el Lago Poopó”.
- **SAN y medios de vida.** Baja productividad agrícola por suelos salitrosos y degradados e inadecuadas prácticas agrícolas y falta de protección pecuaria. La combinación de estos factores ocasiona migración como estrategia de afrontamiento.
- **Igualdad de género.** La desigualdad de género en Bolivia es del 28% y cuatro de cada diez mujeres viven en situación de pobreza (por encima de los varones), siendo las mujeres indígenas las más afectadas La cultura patriarcal se encuentra fuertemente instaurada y las mujeres están subordinadas en el trabajo, la política y el hogar. Además, se enfrentan a la triple carga reproductiva, productiva y de cuidado familiar, limitando su capacidad para realizar emprendimientos productivos sostenibles.

---

<sup>25</sup> Destacan el ICA, elaborado conjuntamente con el MDRyT y publicado en 2020, que ofrece indicadores y mapas de inseguridad alimentaria a nivel de municipio, y el ICCOM finalizado en 2022, con información similar a nivel comunitario. Ambas se construyen sobre el análisis e interpretación de indicadores sobre disponibilidad, acceso y uso de los alimentos, combinados con otros sobre degradación, desastres, precios y sistemas de producción, identificando áreas de vulnerabilidad.

<sup>26</sup> Se refleja fundamentalmente la situación de Uru Chipaya, ya que no se pudo disponer de análisis específicos de la población Uru Murato. Cuando se hace referencia a la situación de las mujeres, se alude al conjunto de la población femenina de Bolivia.

54. Por otra parte, las actuaciones que se evalúan se desarrollaron en colaboración con otros agentes, tales como el GADORU o las autoridades del Pueblo Uru, conocedoras de su entorno y de las necesidades de su población, lo que incrementa la probabilidad de ajuste a las necesidades.

55. El análisis conjunto de estos elementos demuestra un **alto grado de alineación con las necesidades y prioridades de la población meta**, tanto con el marco político-estratégico como con la percepción de las personas informantes. La alineación se produce en la formulación del SO2 (resiliencia climática) y de las actividades que lo componen (medios de vida más sostenible, ingresos estables, mejora de la productividad, aumento de la demanda y acceso al mercado), pero también en las acciones desarrolladas (mejoramiento del acceso a agua, recuperación de activos, producción de alimentos, fomento de la artesanía (tejido), entre otros.

56. Se identifica un cierto enfoque de género en los criterios de focalización de las actuaciones y en la reducción del tiempo dedicado a trabajo no remunerado y tareas domésticas, que se obtiene de la mejora del acceso al agua. El apoyo a mujeres artesanas, a las que se preveía apoyar en la producción de tejidos y en su venta, se relaciona con la mejora de su empoderamiento.

57. Asimismo, se planteaba incorporar acciones de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento (SBCC) para abordar estereotipos de género y promocionar una alimentación más variada. Esta línea de actuación no ha sido puesta en marcha por el momento.

## **1.2 ¿Hasta qué punto las intervenciones bajo el SO2 están diseñadas para alcanzar las poblaciones más vulnerables?**

*H2. Las intervenciones encuadradas en el SO2 se diseñaron para alcanzar las poblaciones más vulnerables en tres niveles: departamental, de los Pueblos Urus y de las personas.*

*H3. Se realizó un prolijo diagnóstico de situación de carácter participativo, con una adaptación de la metodología 3PA, a la que se incorporó enfoque de género, que sirvió como base para la definición de las actuaciones del Proyecto Uru, buscando su pertinencia cultural. La selección de participantes para cada actividad fue realizada por consenso comunal.*

*H4. En el caso de las TBE las condiciones de focalización personal eran explícitas y centradas en las personas con mayor grado de vulnerabilidad.*

58. Para dar respuesta a esta pregunta, y teniendo en cuenta que las actuaciones desarrolladas en el SO2 cuentan con focalizaciones geográficas diferentes, se ha entendido la vulnerabilidad en un triple nivel: el departamento de Oruro, las comunidades y, finalmente, las familias y las personas.

59. El departamento de Oruro es uno de los que muestran una mayor vulnerabilidad climática de Bolivia, con unas condiciones climatológicas muy duras. Se enfrenta a una multiplicidad de riesgos como la sequía, heladas, inundaciones o vientos fuertes, entre otros, que se pueden materializar en un mismo año. Además, los cultivos que se producen en la zona son, según los informantes, relativamente largos, por lo que si se pierde una cosecha no queda capacidad para generar otra. El departamento de Oruro concentra la mayor parte del presupuesto ejecutado en el periodo considerado, por lo que, desde este punto de vista, **el SO2 claramente se dirige a una zona con un cierto nivel de vulnerabilidad.**

60. Si bien los informantes afirman que las necesidades de sus 35 municipios son prácticamente las mismas, algunos de ellos se enfrentan a situaciones particularmente duras. Ello sucede con el Pueblo Uru, que se enfrenta a un entorno progresivamente más desertificado, que les dificulta o impide recurrir a sus medios de vida tradicionales. Sus oportunidades de empleo se encuentran muy limitadas, por lo que emigran a otros lugares de manera temporal o permanente.

61. Todas las personas informantes están de acuerdo en que las comunidades **Uru Chipaya y Uru Murato son, probablemente, las más vulnerables del departamento de Oruro.** Entre ellas se destaca la de Puñaka Tinta María, que apenas dispone de territorio (en torno a las cuatro hectáreas), por lo que su posibilidad de adaptación a la nueva situación es muy escasa. Aunque no puede proporcionarse un dato

concreto<sup>27</sup>, **la mayor parte del presupuesto ejecutado en 2023 y 2024 fue destinado** al proyecto Urus; es decir, **a población con un alto grado de vulnerabilidad general y climática**.

62. El Proyecto Urus se diseñó de manera participativa, con consultas con las autoridades comunales, con la población en general, con el alumnado de las escuelas o específicamente con las mujeres. Fue un proceso que se extendió a lo largo de seis meses<sup>28</sup>, ya que se tenía conciencia de la importancia de definir las actuaciones de abajo a arriba para que se ajustasen a las necesidades de la población con pertinencia cultural. El Pueblo Urus, además, toma las decisiones por consenso, lo que alarga los procesos, si bien proporciona una base más sólida<sup>29</sup>.

63. Según las personas entrevistadas, para el diseño del proyecto se aplicó una adaptación de la metodología 3PA (Enfoque de Tres Vertientes<sup>30</sup>), que se basa en la realización de grupos focales. Se elaboró una guía de preguntas específicas para identificar las principales necesidades y aspiraciones de las poblaciones urus, de manera diferenciada tanto para Chipayas y Muratos como para los diferentes ayllus.

64. Las demandas y aspiraciones de la población no se incorporaban al proyecto directamente, sino que se producía un espacio de conversación en el que se analizaban conjuntamente las limitaciones existentes y las razones técnicas para que algunas cuestiones planteadas no fuesen factibles, por ejemplo, porque requerían un volumen de agua del que no disponían. **Como resultado del proceso de diálogo, se estableció que el trabajo en agua debía ser central en el proyecto**, aspecto que logró el consenso necesario.

65. La **vulnerabilidad en el caso del pueblo Uru** se definía simplemente por la pertenencia al pueblo, la permanencia en las comunidades y el consenso comunal. Algo parcialmente similar ocurrió con las mujeres artesanas guaraníes, cuya vulnerabilidad residía en las dificultades para comercializar su producción artesanal fuera de su comunidad, dada la inexistencia de conectividad por la lejanía con cualquier ciudad. De hecho, fue necesario recurrir a la conexión satelital, para que pudieran iniciar con prácticas de comercio electrónico.

66. Las **TBE** condicionadas se dirigían a personas que habían sido damnificadas por un evento climático adverso<sup>31</sup>, que debía ser calificado como desastre. Las actuaciones tuvieron lugar en todos los municipios del departamento de Oruro, en comunidades que se seleccionaban en función de su grado de afectación. En ellas se seleccionaba a las familias residentes más vulnerables, normalmente en una reunión comunal o por parte de la autoridad originaria, con supervisión de la gobernación y del WFP y dentro del cupo que le correspondía a cada uno de ellos, según el presupuesto disponible.

67. Las declaraciones del personal municipal consultado son bastante coincidentes en términos de los criterios de vulnerabilidad utilizados, que les fueron comunicados previamente. En general se buscaba beneficiar a personas mayores y a mujeres solas con hijos. No podían ser beneficiarios personas menores de edad, ni autoridades comunales o sus familias, con el fin de evitar los sesgos en la selección o la concentración de las ayudas<sup>32</sup>.

68. Si bien esos criterios fueron mencionados repetidamente por los municipios con los que se ha conversado, algunos hacen referencia a otros, tales como el desempleo o, simplemente, que fuesen familias que se encuentran habitualmente en la comunidad, y no residentes que pueden aparecer oficialmente como habitantes, aunque, en realidad, viven en otro lugar.

---

<sup>27</sup> Solo se dispone de datos presupuestarios del proyecto Urus de 2022 y 2023.

<sup>28</sup> Proceso informado, previo y con consentimiento libre.

<sup>29</sup> Esos acuerdos fueron volcados en actas, que establecieron la base de partida para el proyecto.

<sup>30</sup> *Three Pronged Approach*: Proceso consultivo que incluye al gobierno, socios multisectoriales y comunidades, utilizada por el WFP para definir sus actuaciones de resiliencia. Sus herramientas son la convergencia de análisis, consultas y la búsqueda de consenso.

<sup>31</sup> Fundamentalmente sequía, pero también inundaciones.

<sup>32</sup> El criterio de mayoría de edad produjo algún efecto no deseado. Por ejemplo, se recogieron dos ejemplos de madres adolescentes solas que no pudieron recibir la TBE, por ser menores de edad.

### 1.3 ¿Cuáles han sido las principales barreras para alcanzar las poblaciones más vulnerables?

H5. Las intervenciones tuvieron que enfrentarse a barreras físicas (lejanía o dificultad de acceso), ausencia de la población en las comunidades, dificultades para la comunicación efectiva con las poblaciones (bajo nivel educativo, dominio básico del español) o a un manejo de los plazos que no tiene en cuenta las exigencias de la gestión y ejecución de un proyecto.

H6. Estas barreras generaron un contexto de implementación muy retador, especialmente en el caso del Proyecto Urus. El personal de la OP encargado de la implementación realizó un esfuerzo de adaptación, construyendo relaciones de confianza con las comunidades. Aun así, a lo largo del proyecto se fueron encadenando retrasos en la implementación.

69. Diseñar una intervención para que llegue a las poblaciones más vulnerables no significa necesariamente conseguirlo, ya que existen barreras que lo dificultan. El primer grupo son las **barreras físicas**, derivadas de la lejanía de los territorios, como sucede en el caso de las mujeres artesanas guaraníes o las dificultades de acceso al territorio Chipaya, ya que en época de lluvias el río Lauca se desborda, anegando el territorio y dificultando de manera extrema el acceso a las comunidades<sup>33</sup>.

70. Las dificultades de acceso han tenido como consecuencia que se produjeran algunos retrasos. Por ejemplo, se mencionó que algunos proveedores no querían entrar en Chipaya, y para cuando se encontró uno dispuesto, ya había comenzado la temporada de lluvias, por lo que no se podía acceder. Eso ocurrió, por ejemplo, con los proveedores vinculados a la construcción de algunas de las infraestructuras o con el transporte del tanque de agua de Vilañeque, que se vio empeorado, además, por las protestas sociales y los bloqueos de carreteras.

71. Otra dificultad es la **ausencia de las poblaciones en las comunidades**. Durante el día, la realización del trabajo diario en agricultura o ganadería limita la disponibilidad de las poblaciones beneficiarias a las noches, cuando el que el cansancio acumulado dificulta la participación activa y, por tanto, la implementación. Además, parte de la población migra de manera temporal o permanente y solo regresa para la siembra o la cosecha o cuando debe asumir un cargo comunal. La falta de oportunidades de empleo en las comunidades, junto con lo difícil de la agricultura y la ganadería en condiciones tan extremas, hacen muy difícil revertir la tendencia a la migración. Cuando sale únicamente el padre de familia, la sobrecarga de labores de las mujeres que quedan en las comunidades se incrementa, limitando sus posibilidades de participación en las actividades. Esta falta de disponibilidad ha exigido un esfuerzo de adaptación por parte del equipo implementador de las acciones.

72. Se han recogido algunos ejemplos en relación con la **falta de información** a una parte de la **población**, a la transmisión por vías inadecuadas o a la emisión de mensajes que, según las personas de las comunidades, generaron malentendidos. Uno de los temas que ha surgido en diferentes ocasiones en el caso de los Urus es el de la necesidad de aportar una contrapartida económica por los activos que iban a recibir, lo que no era necesario:

*Porque en la lista estaban presentados varios, todita la comunidad casi. Después ya el PMA dijo que teníamos que alistar contraparte, como mil bolivianos, ahí se han desanimado muchos. Por ese motivo no han beneficiado la mayoría, por contraparte. [...] Es que no tenían dinero, ese era el problema. [...] La comunidad quieren todos y lo han solicitado, pero después han llegado los técnicos de la gobernación, han decidido y, a lo último, sin contraparte lo han entregado, así nomás.*

73. Es cierto que se solicitaba una contraparte con mano de obra o material constructivo, que elaboraban ellos mismos (adobes, por ejemplo). La evaluación no ha podido determinar inequívocamente en qué momento se produce el "rumor" de que hay que aportar dinero en efectivo, pero este y otros problemas de comunicación se han reportado en varias ocasiones tanto en Chipaya como en las comunidades Murato.

---

<sup>33</sup> Actualmente, se está construyendo un puente para facilitar el acceso.

74. Otros informantes mencionaron que las autoridades comunales no siempre comunican adecuadamente la existencia de las ayudas. Como decía uno de los técnicos municipales que participó en los grupos focales:

*Hemos tenido observaciones de una y otra comunidad que decían: “Pero a nosotros no nos han avisado de que llegaba esa ayuda”. Pero nosotros no le vamos a decir [...] solicítame esto. Ustedes tienen que hacernos conocer que sus comunarios están pidiendo esa ayuda. [...].*

75. También se mencionó que **algunas personas muy vulnerables**, lo son tanto que ni siquiera pueden cumplir los requerimientos para recibir la ayuda, por lo que en ocasiones quedan “bajo el radar”, como mencionaba uno de los técnicos municipales:

*[...] Nosotros procuramos que llegue a las personas que realmente necesitan, ¿no? Y que a veces justamente esas personas que más necesitan son las que no tienen posibilidades a veces incluso de sacar una fotocopia de carnet para entregarle a la autoridad. La autoridad manda su WhatsApp y el hermano que realmente necesita no tiene teléfono siquiera. Tenemos todavía este tipo de familias muy vulnerables que no tienen acceso.*

Como se verá más adelante cuando la dificultad radica en desplazarse a Oruro a recoger la TBE, en algunos casos se han habilitado otros mecanismos, como que sea un familiar quien lo recoja en su nombre.

76. Algunas **características de la población Urus** también dificultan la comunicación y, por tanto, la implementación, pero son conocidas de antemano, lo que permite que las actuaciones se adapten a sus características. Entre ellas se encuentran los **niveles de analfabetismo**, al menos funcional, de una parte de la población que, junto con su limitado uso del español y sus altos niveles de timidez, establecen una barrera inicial, una resistencia a conversar con personas de fuera de la comunidad. Según las declaraciones recogidas, el establecimiento de relaciones de confianza mediante las visitas frecuentes durante el proyecto permitió que finalmente la población se abriera en mayor medida. Este fenómeno se concentra especialmente en las mujeres Uru Chipaya. Tampoco su **manejo de los plazos** se ajustaba al requerido por la ejecución de un proyecto, que exige cumplir unos compromisos en un periodo determinado. Por ejemplo, se mencionaba que a veces llegaba un material que requería un trabajo previo que no se había realizado, lo que suponía retrasos en el proceso de ejecución.

77. Una última barrera vinculada al alcance de las propias intervenciones es lo limitado de los cupos de las TBE por recuperación de activos. Este hecho ha afectado particularmente a la gestión 2025, fuera del periodo de la evaluación, pero ha sido mencionado repetidamente como un factor que, en la práctica, defraudaba las expectativas de una población que necesitaba apoyo.

#### **1.4 ¿Durante la implementación, hasta qué punto se han adaptado las intervenciones del SO2 para responder a cambios en el contexto, tomando en cuenta lecciones aprendidas y nuevas necesidades y prioridades identificadas?**

*H7. Los cambios de contexto en el periodo analizado no requirieron adaptaciones sustantivas de las actuaciones del SO2. Tampoco se han detectado ejercicios sistemáticos de análisis y documentación de lecciones aprendidas.*

*H8. El Proyecto Urus se enfrentó a un proceso permanente de adaptación para resolver cuestiones no previstas por el diseño inicial del proyecto: el WFP abordaba por primera vez esta área de intervención y no se disponía de especialistas en algunos tipos de actuaciones.*

78. Durante el periodo que abarca la evaluación, se han producido cambios de contexto que incidieron en las actuaciones, como la escasez del diésel, necesario para el funcionamiento de algunas bombas para extraer el agua de los pozos, o el incremento de precios de materias como la lana, requerida por las artesanas tejedoras. Sin embargo, al preguntar a las personas informantes por los cambios más significativos del periodo, en general se mencionaba que no habían sido particularmente relevantes en relación con las actuaciones del SO2.

79. En los procesos de consulta realizados se ha manifestado la evolución de algunas actuaciones a lo largo del tiempo (sustitución de la ayuda alimentaria por la de efectivo o evolución del proceso de entrega de los resguardos para el cobro), pero todos ellos parecen haberse producido con anterioridad al comienzo del actual PEP.

80. Tampoco se ha encontrado evidencia de ejercicios que buscasen documentar los aprendizajes que se iban generando. De hecho, el informe PDM de TBE de 2024 recoge entre sus recomendaciones la necesidad de identificar lecciones aprendidas, pero no se ha tenido acceso a ningún documento que las contenga.

81. Eso no significa que no se hayan producido adaptaciones en ninguna de las actuaciones puestas en marcha en el periodo evaluado, especialmente en lo que se refiere al Proyecto Urus. Por ejemplo, se decidió que las instancias titulares de buena parte de las actividades productivas que se iban a desarrollar fuesen las Unidades Educativas (UE) de los ayllus, en lugar de las familias, o se optó por una asignación familiar y no comunitaria en el caso de las piscigranjas. En ambos casos, sin embargo, no ha sido posible establecer de manera inequívoca el momento en el que se produjeron estas decisiones, si bien la información apunta a que fueron previas a la puesta en marcha del proyecto o en su etapa inicial.

82. Las piscigranjas, en concreto, sí experimentaron una evolución desde el primer planteamiento, más sencillo, a otro, algo más “industrializado”, con una edificación que protege las cubetas y las artesas donde tienen lugar las sucesivas etapas de crecimiento de los peces. La evolución se produjo como consecuencia de la información proporcionada por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) que advirtió de los requisitos para que las piscigranjas puedan vender su producción.

83. Sin embargo, esta evolución no responde estrictamente a la adaptabilidad del diseño sino, más bien, a la inexistencia de un análisis inicial de prefactibilidad de una actuación de un volumen tan importante como la puesta en marcha de una piscigranja o a una mayor consideración de aspectos socioculturales. Según las declaraciones de las personas consultadas, **el WFP no había realizado ninguna actuación de estas características con anterioridad** y tampoco disponía de recursos humanos especializados en la materia. Aunque sí se contó posteriormente con un contrato de corto plazo (cinco meses) de un especialista en acuicultura y de una empresa encargada de la construcción de la edificación donde se encontraban las artesas, **no se ha encontrado evidencia de la participación de ningún especialista en el diseño de la intervención**. La cita literal que se incluye a continuación presenta un ejemplo similar:

*En determinado momento el proyecto ha tenido varios problemas: teníamos que traer los peces desde Perú, pero ahí no se pudo [...] porque en los SENASAG, tanto de Perú, de Bolivia, nos han pedido varios requisitos. El alimento balanceado, no hemos podido hacer pasar desde Perú a Bolivia. Nos han tenido que tener otros requisitos... Se ha complicado mucho más. Entonces, el traer los alevines, balanceado, los equipos que eran diferentes, el material que era diferente... Se ha ido ampliando mucho más ese requerimiento.*

84. Existen otros ejemplos, como la congelación de las griferías de los tanques o la insuficiencia del agua disponible para regar todas las carpas solares construidas, entre otros. En relación con el primero, los grifos fueron sustituidos por otros similares, susceptibles de tener los mismos problemas, si bien se trata de paliar el riesgo envolviéndolos en tela, cartón o mantas, según la comunidad<sup>34</sup>. Aunque no se pudo constatar plenamente, la razón de no haber recurrido a dotaciones resistentes al frío puede ser su mayor costo dado que, según las personas informantes, deben ser adquiridos fuera del país.

85. Lo que sí se tuvo en cuenta en el diseño fueron las características específicas de cada comunidad, de manera que las actuaciones no fueron idénticas, no solo por las distintas necesidades e intereses expresados por la población, sino también porque no todas tenían las mismas condiciones.

86. **Los problemas de diseño** del Proyecto Urus **exigieron un esfuerzo permanente de adaptación** y la adopción de medidas correctivas dirigidas a paliar estos problemas: contratación de especialistas o ajustes operativos y de organización, entre otros. A finales de 2023 se da un nuevo impulso al proyecto, cuando el equipo de RAM (*Research, Assesment and Monitoring Team*) realiza un reporte sobre el estado de situación de la intervención y concluye que hay que realizar cambios importantes, si se desea que el proyecto obtenga resultados de resiliencia<sup>35</sup>. Hay que tener en cuenta que en ese momento aún se estaban instalando los activos<sup>36</sup>, lo que dejaba un solo año para su utilización y para promover los cambios deseados. Como consecuencia del informe, se priorizan algunas acciones y se redimensionan los alcances, teniendo en cuenta

---

<sup>34</sup> En la actualidad, los grifos sustituidos aún se encuentran en uso.

<sup>35</sup> O, al menos, que permitan el cumplimiento de los indicadores definidos.

<sup>36</sup> Dadas las dificultades de financiación y los retrasos acumulados.

el tiempo y los recursos presupuestarios de los que se disponía, que no eran suficientes para todas las actividades.

## **PE2. ¿De qué modo las acciones implementadas por el SO2 son compatibles con otras intervenciones del WFP y coherentes con las políticas públicas del país en materia de resiliencia?**

### **2.1 ¿Qué tan coherente son las acciones del WFP enmarcadas en el SO2 para lograr objetivos relacionados con la resiliencia?**

*H9. El SO2 muestra una fuerte coherencia con las políticas del WFP y en particular con su Plan Estratégico 2023-2027, ya que adopta un enfoque integrado con una visión de mediano y largo plazo e incorpora la perspectiva de género. Además, el PEP identifica una serie de desafíos y riesgos que pueden amenazar su implementación, con margen suficiente para trabajar en su mitigación .*

*H10. Las dos principales actuaciones desarrolladas son coherentes con los objetivos y resultados deseados del PEP: el Proyecto Urus cuenta con un planteamiento de cambio estructural, organizado en dos fases, si bien sus necesidades trascienden el ámbito competencial del WFP; las TBE, tal y como están concebidas, se encuentran más alineadas con el SO1, de respuesta a emergencias.*

87. Se entiende que, si el SO2 y sus actuaciones se encuentran alineadas y son coherentes con el marco estratégico del WFP en materia de resiliencia climática, contarán con la capacidad, al menos potencial, de lograr los objetivos definidos en esta materia. Se ha incluido una síntesis del análisis de este marco estratégico en el Anexo IV.3. Por ejemplo, se constata esta alineación y coherencia en la formulación del SO2: "Los pequeños productores y las comunidades indígenas en situación de INSAN en Bolivia, en especial las mujeres rurales, son más resilientes ante las emergencias y tensiones climáticas y de otro tipo, por ejemplo, a través de medios de vida sostenibles, ingresos estables, la mejora de la productividad, el aumento de la demanda y el acceso al mercado", según los siguientes criterios:

88. El SO2 contribuye al **Efecto Estratégico 3 del WFP** ("Las personas disponen de medios de vida mejorados y sostenibles") y se centra en la **Esfera Prioritaria: Fomento de la resiliencia**, prioridad clave, especialmente en América Latina y el Caribe, donde el WFP busca construir resiliencia integrada (RI) para que las poblaciones vulnerables tengan medios de vida más resilientes y sostenibles en el contexto de la crisis climática. El SO2 se enfoca en que las comunidades sean más resilientes ante emergencias y tensiones climáticas, un componente fundamental de las políticas del WFP.

89. El diseño del SO2 en Bolivia adopta un enfoque integrado, que exige intervenciones amplias, multisectoriales y secuenciadas **con una visión de mediano y largo plazo**, tal y como sucede en la combinación de TBE, adaptación climática, productividad y acceso a mercados. El SO2 busca explícitamente aumentar las capacidades de adaptación y resiliencia a choques y factores de estrés (como los climáticos), lo que es coherente con la definición de resiliencia del WFP existente en ese momento, que incluye las capacidades de absorción, adaptación y transformación.

90. Según el diseño del SO2 del PEP, la perspectiva de género es crucial, lo que es coherente con la política de género de 2022 del WFP. En este sentido, se identifica a las **mujeres rurales** como un grupo objetivo explícito y se plantea su participación prioritaria en todas las actividades desarrolladas. En la **Actividad 3** las mujeres rurales son priorizadas para la entrega de TBE y en la **Actividad 4** se busca su empoderamiento económico mediante la mejora de capacidades en negociación, educación financiera y comercialización.

91. Finalmente, el SO2 propone programas de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento que aborden los estereotipos de género relacionados con el trabajo no remunerado y la

creación de activos que **reduzcan el tiempo que las mujeres dedican a tareas domésticas**<sup>37</sup>. Esta es una acción de género con un alto potencial de transformación.

92. La Tabla 10 resume los principales elementos de alineación:

**Tabla 10. Principales elementos de alineación**

Tipo de Evidencia	Relevancia para SO2	Documentación/Hallazgos
<b>Documentos Programáticos (PEP)</b>	Justificación de la estrategia y alcance.	El SO2 se basa en la necesidad de aumentar la resiliencia de pequeños productores y comunidades indígenas ante tensiones climáticas. Utiliza un enfoque basado en el mercado para abordar oferta y demanda.
<b>Teoría del Cambio (TdC)</b>	Demostrar la lógica causal entre actividades y resultados institucionales.	El SO2 contribuye al Efecto Estratégico 3 (medios de vida sostenibles) del WFP. La TdC del PEP se construye sobre la necesidad de fortalecer los medios de vida (Efecto 2) para reducir la vulnerabilidad y la INSAN.
<b>Planes Operativos (Actividades)</b>	Reflejar la consistencia operacional.	Las actividades principales son: <b>Actividad 3</b> (TBE y acceso a servicios de adaptación climática y asistencia técnica) y <b>Actividad 4</b> (Facilitar vínculos con mercados sostenibles y fiables), lo que es consistente con el enfoque de <b>FFA</b> <sup>38</sup> (asistencia alimentaria para activos) que integra productividad, acceso a mercados, género y adaptación.
<b>Presupuestos</b>	Verificar la suficiencia de recursos para el enfoque integrado.	El SO2 es la línea de actividad con mayor presupuesto total en el PEP (\$12.860.807), incluyendo \$11.142.463 para actividades. Se asigna un 15% del presupuesto a actividades específicas de género <sup>39</sup> , que se considera suficiente para implementar programas de comunicación para el cambio social y de comportamiento.

93. Aunque el diseño del SO2 presenta una **fuerte coherencia estratégica con las políticas del WFP**, tal y como está planteado apunta a la existencia de algunos desafíos inherentes a su implementación, tales como los que se incluyen en la **Tabla 11**.

**Tabla 11. Desafíos en la implementación del SO2**

Aspecto	Expectativa Institucional	Brecha de Diseño/Implementación
<b>Escalabilidad y sostenibilidad</b>	La RI debe ser <b>sostenible y escalable</b> a largo plazo, con miras al traspaso de responsabilidades.	El SO2 reconoce la necesidad de <b>financiación suficiente y constante inversión</b> . La financiación imprevisible e insuficiente se identifica como un riesgo estratégico que puede limitar la escala de las iniciativas, convirtiéndolas en reactivas en lugar de estratégicas.
<b>Transformación de género</b>	Se busca un cambio <b>transformador</b> en las normas sociales y la distribución de poder/recursos.	Aunque se asigna un 15% del presupuesto a género y se planifican actividades de comunicación para el cambio social, la desigualdad de género es una <b>causa estructural clave de vulnerabilidad</b> , arraigada en normas socioculturales. Lograr una transformación real y sostenible requiere un tiempo considerable que puede superar el ciclo del PEP (cinco años).
<b>Integración de mercados y medios de vida</b>	El enfoque debe ser multisectorial e integrado, conectando la producción, las cadenas de valor y el acceso a mercados de alto valor.	El éxito depende de la capacidad de los pequeños productores vulnerables (especialmente indígenas y mujeres) para <b>cumplir los estándares de calidad</b> de los mercados de alto valor y su capacidad para comercializar sus productos. La falta de tecnologías de producción modernas y el escaso acceso a servicios financieros son problemas persistentes que la implementación debe superar.

<sup>37</sup> Estos programas buscan también promocionar una alimentación más variada

<sup>38</sup> FFA (*Food For Assets*) es una iniciativa del PMA que proporciona alimentos, efectivo o vales a comunidades vulnerables para cubrir sus necesidades nutricionales inmediatas. A cambio, las y los participantes realizan trabajos que construyen o rehabilitan activos locales orientados a mejorar la seguridad alimentaria a largo plazo y la resiliencia frente a choques climáticos. Estos activos incluyen la reparación de sistemas de riego, la construcción de puentes y graneros comunitarios, medidas de conservación de suelos y agua como la construcción de terrazas y pequeños diques, y la rehabilitación de tierras agrícolas y caminos rurales.

<sup>39</sup> Lo que es coherente con lo establecido por la Política de Género.

Aspecto	Expectativa Institucional	Brecha de Diseño/Implementación
<b>Uso de datos/M&amp;E para resiliencia</b>	La programación debe basarse en análisis sólidos de riesgos y en datos empíricos desglosados para ajustar y medir el impacto a largo plazo.	Se requiere realizar un estudio de referencia integral con perspectiva de género en el primer año.

94. Como se comprobará en apartados posteriores el problema principal no ha sido el diseño de partida del SO2, sino su capacidad real de materialización, fundamentalmente por las limitaciones en la financiación, que necesariamente redujeron las actuaciones y, en consecuencia, también su coherencia, dado que **la integralidad que estaba planteada en el diseño ha perdido parte de sus vertientes**, especialmente en lo que se refiere al trabajo con los mercados, que han recibido una atención menor.

95. A continuación, se analiza la **coherencia con el PEP de las dos principales actuaciones incluidas en el SO2 en el periodo**: el Proyecto Urus y las TBE condicionadas a la recuperación de activos:

- El **Proyecto Urus** busca en su primera etapa crear condiciones para la resiliencia, con un planteamiento muy estructural. Sus líneas de acción así lo muestran: acceso al agua, apoyo a la producción de alimentos, diversificación de ingresos, fortalecimiento de vínculos comunitarios o movilización de recursos. En la segunda fase, tras la creación de las condiciones básicas, el objetivo era fortalecer la producción, acceder a los mercados, etc. En término de diseño, este planteamiento es coherente con un enfoque de resiliencia integrado, así como en lo establecido en el SO2 del PEP.
- Las **TBE** de la Actividad 3 buscan generar una estabilidad en los ingresos de las familias, si bien, su modo de implementación las acerca más al tratamiento de emergencias del PEP en su SO1<sup>40</sup> que al fortalecimiento de la capacidad de resiliencia (SO2). En concreto, al Producto 1 (“Los hogares en situación de INSAN afectados por emergencias en Bolivia reciben TBE para satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales de emergencia”), obtenido mediante la puesta en marcha de la Actividad 1 (“Proporcionar TBE a los hogares en situación de INSAN y expuestos a emergencias en Bolivia.”). Estas actuaciones son una continuación adaptada del PEP 2018-2022, en concreto de su Actividad 1 (“Proporcionar asistencia alimentaria para la creación de activos a los hogares afectados por una crisis”). Las personas informantes coinciden en afirmar que la coherencia más fuerte se produce con el SO1. En concreto, algunos mencionaron que la Actividad 1 permite una forma de Transferencias Condicionadas para la Recuperación Temprana<sup>41</sup>.

96. Cuando se diseñaron las intervenciones, en concreto el Proyecto Urus, aún no se había publicado la política actualizada de resiliencia y, en consecuencia, tampoco el indicador que se definió posteriormente en el marco corporativo. Sin embargo, alguno de los informantes apunta a que este proyecto está alineado con el espíritu de la nueva política, centrada en la resiliencia para reducir necesidades humanitarias en el futuro. Las actuaciones de resiliencia deben ir enfocadas a que sus beneficiarios no vuelvan a tener la necesidad de asistencia humanitaria. En palabras de una de las personas informantes:

<sup>40</sup> Efecto 1: Los hogares vulnerables y en situación de inseguridad alimentaria afectados por emergencias en Bolivia se benefician de medidas preventivas y de actividades de preparación para emergencias, coordinación y respuesta que les permiten satisfacer sus diversas necesidades alimentarias y nutricionales de emergencia y contribuyen a una recuperación rápida.

<sup>41</sup> *Early Recovery Conditional Cash*. Tipo de asistencia humanitaria que proporciona efectivo a las familias en las primeras etapas de recuperación tras una crisis, condicionando los pagos al cumplimiento de acciones específicas como controles de salud, asistencia escolar o reconstrucción de viviendas. Este enfoque combina los beneficios inmediatos y flexibles de las transferencias en efectivo para cubrir necesidades básicas con el objetivo de largo plazo de promover una recuperación sostenible, incentivando inversiones clave en capital humano y busca cerrar la brecha entre la ayuda humanitaria inmediata y el desarrollo a largo plazo.

*Y [...] esas poblaciones rurales tienen esa vulnerabilidad, aunque, digamos, no tengan hambre crónica [...]. Están muy afectados principalmente por la desertificación en los altiplanos, pero también la reducción del lago. Es una, creo que es una situación, así, emblemática, de cómo el cambio climático afecta la seguridad, o puede afectar seguridad alimentaria. Entonces, en ese sentido, muy alineado.*

97. También se ha destacado que el Proyecto Urus constituye una oportunidad para trabajar el triángulo de resiliencia, adaptación al cambio climático y pueblos indígenas, lo que no es tan frecuente en la actuación del WFP, al menos en América Latina. Desde este punto de vista, se entiende que constituye una oportunidad para generar aprendizajes y experiencias de modelos de trabajo que tengan en cuenta esas tres vertientes.

98. Continuando con el Proyecto Urus, también se han recogido algunas declaraciones en el sentido de que el trabajo con este pueblo no debe limitarse a la resiliencia climática, sino que requeriría de todo un conjunto de actuaciones, que superan el mandato del WFP, con el fin de tratar de establecer unas condiciones de partida que van más allá de las que habían sido definidas en el proyecto. El literal que aparece a continuación va en esa dirección:

*La resiliencia es mejorar las condiciones que se encuentran en la comunidad, pero no sé si han pensado en que tenían que transformar, es un cambio estructural de gente que vivía en el lago, vivía de la pesca, que no tenía tierra, que no sabían producir nada. Cambiar eso es un cambio estructural. [...]*

## **2.2 ¿Qué tan coherente son las acciones enmarcadas en el SO2 con las políticas públicas y con las intervenciones de otros actores?**

*H11. En general se identifica un amplio grado de alineación entre las intervenciones desarrolladas en el SO2 y las políticas públicas del país relevantes temáticamente, tanto a nivel estatal como departamental y local. La alineación es particularmente intensa con el Plan de Gestión Territorial Comunitaria (PGTC) del GAOIC Uru Chipaya.*

*H12. Se han establecido relaciones de colaboración y articulación con los gobiernos subnacionales de los territorios de intervención, que facilitan la complementariedad y la inexistencia de solapamientos. Apenas ha habido coincidencia temporal con ONG en el territorio, por lo que apenas han existido oportunidades de colaboración.*

99. La respuesta a esta pregunta se ha organizado en dos bloques. En el primero, se plantea la alineación de las actuaciones del SO2 con el marco político-estratégico del país, mientras que en la segunda se analiza en qué medida existen en el territorio actuaciones de otros actores con las que la acción del WFP puede confluír, complementarse o solaparse.

### **Alineación con las prioridades nacionales<sup>42</sup>**

100. El SO2 tiene una convergencia multisectorial con las políticas nacionales en SAN, cambio climático, género e interculturalidad del país. Ello puede afirmarse a partir del análisis documental realizado (Anexo XI), que incluye un amplio marco normativo-estratégico en los ámbitos de lucha contra la pobreza, INSAN, derecho humano al agua, así como las acciones de gestión de riesgos que permitan la mitigación, adaptación y resiliencia frente al cambio climático. En algunos casos, estos temas vienen atravesados por el enfoque de género en consonancia con los mandatos de mejorar la posición y condición de las mujeres. La Tabla 12 incluye únicamente los principales elementos de alineación y confluencia entre el SO2 y los documentos político-estratégicos del país, pero puede encontrarse información mucho más detallada en el Anexo IV.3.

---

<sup>42</sup> Como en el apartado anterior, la síntesis obtenida como resultado del análisis documental realizado puede encontrarse en el Anexo X, de manera que aquí solo se mencionan las principales convergencias entre el SO2 y las políticas de cada nivel.

**Tabla 12. Alineación del SO2 con documentos político-estratégicos del país**

Plan/Política	Alineación y confluencia con el SO2
Agenda Patriótica 2025 (2013)	Su Pilar 8 (“Saber alimentarse para vivir bien”) promueve la producción local, la diversificación y la soberanía alimentarias y responde al mandato de eliminar el hambre y la desnutrición, especialmente en poblaciones vulnerables. En su capítulo de adaptación y resiliencia visibiliza la producción de alimentos nutritivos y resistentes a condiciones climáticas extremas, a la altura, al cambio climático y a la sequía.
Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025, del Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD)	Contiene metas de erradicación del hambre y la desnutrición, promoción de la producción local y diversificación alimentaria, fortalecimiento de agricultura familiar comunitaria e incremento del acceso a la provisión de agua
Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien. Sector: Agropecuario 2021-2025. MDRyT (2021)	Propone realizar acciones para reducción de vulnerabilidades ante riesgos de desastres y efectos del cambio climático.
Plan Plurinacional de Respuesta Inmediata a la Sequía <sup>1</sup> (2022)	Prioriza la asistencia alimentaria, la infraestructura productiva rural y los sistemas de alerta temprana. Se orienta a proteger los medios de vida frente a eventos agroclimáticos como sequía, heladas e inundaciones.
Política Plurinacional de Cambio Climático. Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT) (2023)	Lineamientos de adaptación, protección de sistemas de vida y gestión de riesgos en zonas vulnerables. Ejes estratégicos de resiliencia de sistemas de vida para la SAN y adaptación y reducción de riesgos climáticos. Poblaciones objetivo: comunidades indígenas y campesinas y mujeres rurales en zonas vulnerables.
GAIOC Uru Chipaya. Plan de Gestión Territorial Comunitario (PGTC) 2021-2025	Alineación con objetivos de desarrollo y enfoque poblacional, aunque operan a diferentes niveles de especificidad. Alineación global, en algunos ejes estratégicos y temáticos compartidos y en actuaciones específicas para mejorar la capacidad de adaptación ante las emergencias y tensiones climáticas, la SAN y la producción para garantizar la SAN. Principios de interculturalidad y respeto a los sistemas de vida. Promoción de alimentos autóctonos y gastronomía social, para fortalecer la identidad cultural y contribuir a la diversificación alimentaria.

### **Actuaciones en el territorio<sup>44</sup>**

101. En el Anexo IV.3 se abordan tres cuestiones diferentes: programas gubernamentales que han tenido alguna incidencia en el departamento de Oruro, en particular en el área de intervención del Proyecto Urus; el modo en el que las entidades subnacionales, fundamentalmente la Gobernación de Oruro y los municipios, se han articulado con las actuaciones incluidas en el SO2 y un repaso de actores privados que están interviniendo en el territorio, que lo hicieron en el pasado o que se prevé que intervengan próximamente.

### **Actuaciones gubernamentales**

102. Se constata la presencia del Proyecto Alianzas Rurales (PAR III) gestionado por el Programa EMPODERAR del MDRyT, cuyo objetivo es “contribuir a la SAN, mejorar el acceso al mercado y fomentar la adopción de enfoques climáticamente inteligentes por parte de los beneficiarios”. Durante el trabajo de campo fue mencionado en la comunidad de Ayparavi. Por el tipo de actuaciones mencionadas, se sitúa en el segundo de sus componentes, que incluye inversiones en infraestructura y servicios, capital de trabajo y asistencia técnica. También financia subproyectos de infraestructura productiva complementaria que contribuya a la SAN y la resiliencia climática.

103. En concreto, se mencionó que mediante este Proyecto se estaban construyendo apriscos para ganado camélido y ovino y favorece la siembra de cebolla. Como contrapartida, las personas beneficiarias han de

<sup>43</sup> Plan compartido por el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, el MDRyT y el Ministerio de Defensa.

<sup>44</sup> Lamentablemente, la información de la que se dispone no es siempre tan precisa como hubiera sido de desear, por lo que este apartado debe considerarse, más bien, como un mosaico no exhaustivo de actuaciones.

aportar la semilla y mano de obra para preparar el terreno y para utilizar los materiales entregados (arena, cemento, grava y ladrillos).

104. Según los Jilakatas de Chipaya, antes de que comenzase la intervención del WFP, se construyeron pozos sondajes gracias al Programa Mi Pozo, también del MDRyT, que fueron complementados posteriormente con las cañerías proporcionadas por el WFP. También en Chipaya, se obtuvieron declaraciones de que para la red de agua se aprovecharon algunos recursos gubernamentales, en concreto, el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, dependiente del MPD, que permitió construir una estación de bombeo, complementaria a la actuación del WFP.

105. El WFP trabajó con el Instituto Nacional del Seguro Agrario (INSA), adscrito al MDRyT, para la incorporación de la GAIOC Uru Chipaya a su seguro catastrófico<sup>45</sup>, que permite a los municipios vulnerables la transferencia del riesgo por la pérdida de cosechas por eventos climáticos, y que cubre a productores que no pueden acceder a un seguro agrario comercial. El INSA, además, está realizando actuaciones de interpretación de datos climáticos, que son posteriormente difundidas a productores y municipios y comunidades por WhatsApp y, para las comunidades donde no existe conectividad, es retransmitida posteriormente por radio en las lenguas originarias.

### Articulación subnacional

106. El WFP suscribió convenio de colaboración con la Gobernación de Oruro y formalizó la colaboración con la GAIOC Uru Chipaya mediante actas. El GADORU no realizó una aportación dineraria, pero mantuvo una estrecha colaboración que se concretó desde la fase de diseño y que se manifiesta, por ejemplo, en la verificación de los requisitos de las personas beneficiarias de TBE. El compromiso con el WFP incluía ceder un espacio en la Gobernación para el equipo de terreno del WFP, así como el acompañamiento a las iniciativas del Proyecto Urus (por ejemplo, la dotación de alevines para las piscigranjas) y la celebración de algunas capacitaciones. Las personas entrevistadas en el GADORU reconocen, sin embargo, que lo limitado de sus recursos no les permitió hacer un acompañamiento suficientemente estrecho y no se ha recogido información que permitiese constatar la celebración de esas actuaciones de capacitación. Sin embargo, desde diferentes dependencias del GADORU se mencionó la celebración de reuniones de intercambio, así como visitas de su personal a las actuaciones que se estaban desarrollando.

107. Un caso diferente es el de las alcaldías de los municipios donde se ubican las comunidades Murato. En Poopó, por ejemplo, desde la alcaldía se facilitaron algunas actuaciones complementarias a la labor del WFP. Por ejemplo, en la entrevista mantenida se mencionó que aportaron la tubería para el sistema de aducción hasta el tanque, mientras que WFP se encargó de la red de distribución en la comunidad de Puñaka. Igualmente, apoyan las reposiciones de tubería cuando se rompen, mientras que la población de la comunidad contribuye con la mano de obra.

### ONG en el territorio

108. Según la información recogida, tanto en el territorio Chipaya como en el Murato ha habido una tradición de presencia de ONG, si bien mencionan que ha disminuido mucho con el paso del tiempo y que la coincidencia con las actuaciones del WFP han sido prácticamente inexistente, por lo que apenas se han producido articulaciones concretas. En el Anexo IV.3 se ha incluido una tabla resumen de las organizaciones mencionadas por las personas informantes, pero no se cuenta con información precisa sobre el periodo en el que estuvieron presentes en el territorio Uru.

---

<sup>45</sup> Primera GAIOC beneficiario del INSA.

## PE3. ¿Qué resultados (esperados y no esperados) han alcanzado o contribuido a alcanzar las acciones del SO2?

### 3.1 ¿Hasta qué punto los proyectos han entregado los productos y contribuido al logro de los resultados esperados bajo el SO2?

H13. La implementación de las actuaciones se concentró casi únicamente en la primera de las trayectorias de cambio de la TdC, lo que impide el refuerzo entre las distintas líneas de acción y limita el nivel de contribución al efecto del SO2.

H14. En términos de entrega de productos, los indicadores muestran un desempeño moderado, que hay que poner en relación con las limitaciones presupuestarias experimentadas en 2023. A nivel de actuaciones, se han obtenido algunos resultados valiosos, especialmente para las poblaciones.

H15. Aunque su cuantía no es muy elevada, las TBE permiten a las familias mejorar temporalmente su acceso a alimentos. La construcción o mejora de los activos que realizan como contraprestación del apoyo tiene valor climático en sí mismo y contribuye al mantenimiento del ganado, una de las fuentes principales de ingresos de buena parte de las comunidades beneficiadas.

H16. La mejora del acceso al agua potable conseguida en el Proyecto Urus es, en sí misma, muy relevante y permitió la realización de otras actividades que contribuyeron a mejorar la alimentación, los ingresos de las UE o el fortalecimiento de otras fuentes de ingresos, como la artesanía.

109. Debido a las limitaciones presupuestarias experimentadas y al lento arranque, la mayor parte de la acción del SO2 en el periodo se concentró en la Actividad 3 y solo en la primera de las tres trayectorias de cambio del modelo lógico. Esta disminución del alcance reduce la capacidad de contribución efectiva a los efectos del SO2, si bien las principales actuaciones que se llevaron a cabo (TBE y Proyecto Urus) obtuvieron resultados valiosos por sí mismas.

110. De los 29 indicadores de producto que se definieron<sup>46</sup>, 20 alcanzan o superan el 100% del valor planificado, por lo que se puede afirmar que el grado de cumplimiento general (de un 69%, desde este punto de vista) es relativamente satisfactorio. Destacan en este grupo especialmente los indicadores A.1.1 o el A.1.6, que se refieren al volumen de personas que recibieron asistencia, condicionada o incondicionada (en el primer caso) o el número que recibieron TBE, en el segundo. Tomándolos de manera agrupada, se ha alcanzado a 5.945 personas más de las 40.000 previstas como beneficiarias<sup>47</sup> (más de 9.000 familias). En el caso del Proyecto Urus, el informe final de ejecución presentado al financiador menciona que 431 familias se beneficiaron de las actuaciones del proyecto, con una estimación de unas 2.155 personas.

111. La Tabla 13 muestra los indicadores en los que no se alcanzó un nivel de cumplimiento del 100%, dos tercios de los cuales se corresponden al Proyecto Urus. Como se verá en siguientes apartados, este proyecto se enfrentó a importantes dificultades que quedan reflejadas en estos valores. Es también en el Proyecto Urus donde se incluyen los dos indicadores en los que no se ha producido ningún avance.

---

<sup>46</sup> Se ha realizado una integración de las fuentes del WFP que contiene información de indicadores de producto: COMET, los ACR elaborados a partir de aquel y los informes de monitoreo del Proyecto Urus. La razón es que la estructura de indicadores de COMET y la de los ACR no es idéntica, bien porque adoptan una codificación o formulación ligeramente diferente, bien porque alguno de ellos no aparece en una de las dos fuentes. En el Anexo XI se realiza la descripción del trabajo realizado y se incluye el resultado de la integración.

<sup>47</sup> Dado que el enfoque de las actuaciones era familias, el término “beneficiarios” hace referencia al conjunto de miembros de la familia de la persona que recibe directamente el beneficio (denominado “participante”).

**Tabla 13. Desempeño indicadores COMET y ACR**

Tipo de activ.	Indicador	Indicador detallado	Comun./ / Dpto <sup>48</sup>	Valor planif.	Valor obtenido	Ejec. (%)
<b>PROYECTO URUS</b>						
FFA <sup>49</sup>	D.1.3 Número de activos adicionales específicos del país construidos, reconstruidos o mantenidos por los hogares y comunidades objetivo, por tipo y unidad de medida.	D.1.3.5 Kilómetros (km) de líneas de abastecimiento de agua potable construidas, rehabilitadas o mantenidas.	PAMW	28,6	19	66,4
CAP <sup>50</sup>		D.1.1.22 Número de activos de ganadería construidos, rehabilitados o mantenidos [...].	AVMAyLL	6	4	66,7
CAP		D.1.1.33 Número de tanques o torres de agua construidos o rehabilitados para riego, ganadería o uso doméstico (mayores a 5.000 litros). <sup>51</sup>	VLL	4	1	25,0
CAP		D.1.1.g.11 Número de puntos de agua (estanques, pozos someros, vertederos, represas) construidos o rehabilitados	AMAYPVLL	8	5	62,5
CAP		D.1.1.33 Número de tanques o torres de agua construidos o rehabilitados para riego, ganadería o uso doméstico (mayores a 5.000 litros).	PTM	1	0	0,0
SMS <sup>52</sup>	E.4 Número de personas alcanzadas mediante enfoques interpersonales de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SBCC) [...]			50		0,0
<b>Transferencias monetarias (TBE)</b>						
FFT <sup>53</sup>	A.1.5 Número de personas que reciben alimentos, TBE, vales para productos básicos o transferencias para el fortalecimiento de capacidades a través de actividades de formación en habilidades para medios de vida.		Oruro	2.500	870	34,8
FFA	A.3.1 Valor total de efectivo transferido a las personas		Oruro	1.377.000	967.486	70,3
FFA	A.3.4 Valor total del efectivo transferido a las personas inscritas en actividades de asistencia alimentaria por activos.		Oruro	1.296.000	967.486	74,7

Fuente. COMET SO2 y ACRs 2023 y 2024

112. Aunque no se hayan alcanzado todas las metas planteadas en el Proyecto Urus, hay que poner en valor la importancia que tienen los kilómetros de líneas de suministro de agua en las que se intervino y la población a la que se le dio servicio, los huertos escolares o familiares construidos o adaptados o las piscigranjas puestas en marcha. Con el fin de contar con una idea más clara de la relevancia de estos aspectos, en el Anexo VI se presenta una tabla de los activos entregados y un resumen de las actividades desarrolladas, en ambos casos por comunidades.

113. Lamentablemente, **la información de la que se dispone no es homogénea**. Por ejemplo, si se desea desagregarla por sexo o edad, solo se dispone de datos parciales (solo de algunas actuaciones y, en ocasiones, solo de datos planificados o ejecutados). En consecuencia, se ofrecen únicamente los datos en los que la desagregación es más consistente. La Tabla 14 se ha construido a partir del Informe final del Proyecto Urus y de los datos de COMET.

<sup>48</sup> Todas las comunidades urus se representan por su inicial, salvo Ayparavi, que aparece como Ay.

<sup>49</sup> FFA - Asistencia Alimentaria por Activos.

<sup>50</sup> CAP - Activos y prácticas agrícolas adaptados al clima

<sup>51</sup> También D.1.1.33. Número de tanques o torres de agua construidos o rehabilitados para riego, ganadería o uso doméstico.

<sup>52</sup> SMS - Actividades de apoyo al mercado agrícola para pequeños productores

<sup>53</sup> FFT - Asistencia alimentaria para la formación.

**Tabla 14. Capacitaciones realizadas en el Proyecto Urus<sup>54</sup>**

	TOTAL MUJERES	TOTAL HOMBRES	TOTAL <sup>54</sup>	Proporción de mujeres (%)
<b>CAPACITACIÓN</b>				
Capacitación en introducción al tejido a máquina manual	41	6	47	87,2
Capacitación en panadería comercial en La Paz	6	14	20	30,0
Capacitación personal UE "Nutrición, sanidad y manejo de animales menores"	30	38	68	44,1
Capacitaciones en manejo de invernaderos y criaderos de gallina y cuyes (COMET)	242	230	472	51,3
Capacitación en el Ciclo comercial del Negocio, Gestión Administrativa	27	20	47	57,4
Capacitación en introducción a la crianza de truchas	9	16	25	36,0
Capacitación en manejo, cuidado y mantenimiento de Matriz de Agua	61	57	118	51,7
Capacitación en ahorro, banca digital y cobro por QR	48	4	52	92,3
<b>TOTAL CAPACITACIÓN</b>	<b>417</b>	<b>431</b>	<b>848</b>	<b>49,2</b>
<b>OTRAS ACTIVIDADES</b>				
Trabajo comunitario para la extensión e instalación de matrices de agua territorio Uru	1.376	295	1.671	82,3
Instalación de antenas satelitales	100	4	104	96,2

*Fuente. Informe Final Monitoreo marzo 2024 y COMET.*

114. Aproximadamente en la mitad de los casos los datos muestran una "proporción de equidad", con una participación de hombres y de mujeres entre el 40 y el 60%. Sin embargo, algunas actuaciones cuentan con un perfil claramente masculino, como la crianza de truchas y la panadería y en otras la proporción es abrumadoramente femenina, dado que estaban pensadas fundamentalmente para fortalecer la presencia de mujeres en algunas actividades, como la participación en ferias (formación financiera) o porque responde a roles consolidados, como la formación en tejido mecanizado. En este caso se sitúa también la instalación de antenas satelitales, dirigida fundamentalmente a mujeres artesanas guaraníes.

115. Otro de los indicadores donde se pueden desagregar los datos por sexo es en el número de personas que recibieron TBE (Tabla 3), donde existe una ligera sobrerrepresentación de las mujeres (53,6%) respecto de lo planificado (que era de un 50-50%)<sup>55</sup>.

116. En el Anexo XIII se ha incluido una tabla resumen de la ejecución presupuestaria del SO2 en las dos gestiones consideradas, en la que se desagrega la información por actividades y años y también por rubros. Según esta información, cuyos datos básicos se han incluido en la Tabla 15, la ejecución comienza muy lentamente en la Actividad 3<sup>56</sup>, lo que supone que la tasa de ejecución presupuestaria para el conjunto del SO2 en este año se quede justo por debajo del 25% (24,6). La ejecución se acelera en 2024, alcanzando una tasa al final del periodo de casi el 90%.

<sup>54</sup> No son personas únicas, sino participantes

<sup>55</sup> No se cuenta con datos de la proporción de hombres y mujeres en la población objetivo, por lo que no es posible conocer si se está priorizando uno de los géneros.

<sup>56</sup> Que representa casi un 90% del Plan de Implementación del SO2 y un 94,6% de la financiación disponible.

**Tabla 15. Resumen presupuestario SO2**

	Actividad 3			Actividad 4			TOTAL
	2023	2024	Total	2023	2024	Total	
<b>Plan implementación</b>	1.821.642	1.591.202	3.412.844	232.430	162.678	395.108	3.807.952
<b>Financiación disponible</b>	2.486.371	-67.551	2.418.820	32.102	105.102	137.204	2.556.024
<b>Ejecutado (V.A.)</b>	591.518	1.590.483	2.182.001	89.086	28.118	117.204	2.299.204
<b>Ejecutado (%)</b>	23,8	---	90,2	87,6	84,8	85,4	89,9

Fuente. ACR 2023 y 2024

117. El Plan de Implementación no coincide con la financiación disponible, sino que se corresponde con la previsión de recursos efectuada anualmente. Las personas informantes de esta evaluación mencionaban que, a pesar de que esta previsión de recursos se realizó de manera cuidadosa, algunas contribuciones importantes no se llegaron a materializar. De hecho, la financiación realmente disponible para todo el periodo llegó solo al 67,1% de las previsiones efectuadas (y solo al 34,7% en el caso de la Actividad 4).

118. En cuanto a la ejecución presupuestaria del Proyecto Urus, los datos de los que se dispone se refieren únicamente a las gestiones 2022 y 2023. Atendiendo a los datos globales que muestran mayor capacidad de actuación en 2024, se entiende que estos datos no son representativos del conjunto.

119. A continuación, se presentan los resultados de las principales actuaciones desarrolladas en el SO2 en el periodo considerado, a partir de la información obtenida en terreno y del análisis de los informes disponibles.

### **Resultados de las TBE**

120. Las TBE realizadas como consecuencia de una situación de emergencia climática, condicionada a la recuperación de activos comunitarios cuenta con algunos resultados relevantes. El primero y más importante es que las familias que lo reciben, que han de haber sido damnificadas por la emergencia y encontrarse en situación de vulnerabilidad, pueden **mejorar temporalmente su acceso a alimentos**. Según los informantes municipales, la gran mayoría de familias beneficiarias dedican la ayuda a la compra de alimentos<sup>57</sup>, si bien es frecuente que utilicen una pequeña parte a la compra de bienes de primera necesidad, ya sea para la familia (medicinas, zapatos) ya sea para su actividad agrícola o ganadera (semillas, alquiler de maquinaria, herramientas, gallinas...). De hecho, algunos técnicos municipales o los alcaldes consideran preferible que dedicaran la ayuda a una pequeña inversión productiva con potencial para contribuir posteriormente a generar otros recursos. Sin embargo, teniendo en cuenta que el apoyo se dirige a las familias más vulnerables, en ocasiones no puedan destinar nada de lo recibido a un fin distinto a la adquisición de alimentos de primera necesidad.

121. Los informantes municipales mencionan la baja cuantía de las ayudas que, si bien supone un apoyo que es muy valorado, no tiene la capacidad de ayudarles a revertir significativamente la situación. Según el GADORU, la ayuda se sitúa en torno a los Bs700<sup>58</sup>, frente a un Salario Mínimo Nacional de Bs2.500 para 2024.

122. Pero las TBE promueven también un resultado indirecto: la **mejora de los activos para la resiliencia** realizada por los beneficiarios. Actividades como la limpieza de canales, de caminos o la reforestación poseen en sí mismos la capacidad de generar efectos positivos. En concreto, la importancia de la limpieza de vigiñas ha sido destacada en un territorio en el que una de las principales fuentes de ingresos de las familias beneficiarias es la cría de ganado camélido<sup>59</sup>. Según los técnicos municipales, en algunas comunidades no se conocían o no utilizaban este sistema para dar de beber al ganado y ha sido una **práctica que se ha implantado**. En otras,

<sup>57</sup> Dato coincidente con el ofrecido por el PDM correspondiente a 2024.

<sup>58</sup> En ocasiones puede ser menor, con el fin de llegar a más personas.

<sup>59</sup> La escasez de agua es un problema estructural que se trata de solucionar con la construcción de vigiñas y su mantenimiento. Su limpieza anual permite incrementar la cantidad de agua acumulada, para que dure más tiempo para los animales.

las vigñas ya existían, pero incluso en estos casos, se destaca que la ayuda económica ha sido un estímulo para poder ir más allá en la actividad.

*Y cuando se ha ido apoyando, lo han hecho con mayor motivación, ¿no? [...] Entonces, lo hacen de mejor manera posible, ¿no? [...] Ha habido bastantes [...], se ha visto que han hecho la ampliación de un lugar a otro, [...], han hecho trabajos donde se tenía que emplear mayor fuerza, también se ha trabajado ahí de manera familiar. [...] El beneficio económico ha sido una motivación para todas las familias que han sido parte de este proyecto.*

### **Resultados del Proyecto Urus**

123. En este caso, existe un acuerdo unánime en que el resultado más relevante ha sido **la mejora del acceso al agua** en las comunidades participantes, no solo por su valor intrínseco, sino también porque cuenta con potencial de transformación de sus vidas y de mejorar las condiciones en las que viven. Los Jilakatas, por ejemplo, destacan la importancia de contar con agua para dar de beber al ganado, para tener algún cultivo y como elemento de aprendizaje. Afirman que ahora conocen el manejo del agua, de los pozos sondaje o de las tuberías. En particular, las personas que recibieron una bomba con panel solar se encuentran muy satisfechas, porque les facilita la tarea de extracción y les permite realizarla en mejores condiciones.

*[...] A veces al sacar con el balde hacemos chocar en el pozo, entonces se caen ramas y el agua se vuelve turbio y ahora con la bombita el agua sale bien cristalito, bien, porque no chorea nada, porque directo arriba va a la fuente [...]. Entonces ahorramos el tiempo, ahorramos energía, ahorramos nuestra fuerza entonces bastante nos ayuda. Ahorramos en tema de combustible también.*

124. **Disponer de una mayor cantidad de agua ha posibilitado otras actividades**, tales como la construcción o refacción de carpas solares a nivel familiar o vinculadas a las UE, con potencial en ambos casos de **mejorar la alimentación**. Las personas resaltan esta utilidad en el caso de las carpas familiares que, al ser compartidas con otras familias, no generan excedente suficiente para poder comercializar una parte, pero les **permite ahorrar**, ya que disponen de algunos productos que antes adquirirían en Oruro y que pueden dedicar a comprar otras mercaderías.

125. En las UE la mejora de la alimentación también es su resultado principal. En las que están mejor organizadas, la producción de las carpas les permite complementar la merienda escolar unos dos días a la semana. En otras, utilizan la producción para la celebración de fiestas comunales donde las escuelas cuentan con un papel relevante. Cuando en alguna ocasión la producción ha sido mayor a la esperada, se ha repartido con los comunarios o, incluso, con el profesorado.

126. Se han encontrado también ejemplos en que el alumnado ha podido aprovechar su aprendizaje para ayudar a alguno de sus familiares, especialmente a los de más edad. Además, una parte del alumnado forma parte de la migración temporal a Chile, donde con frecuencia trabajan en la producción de vegetales y frutas. Cuando regresan, algunos de ellos aportan nuevos aprendizajes que comparten con sus compañeros y profesores.

127. El aprendizaje que obtienen es un resultado que destacan tanto el alumnado como el profesorado, por tener carácter práctico que pueden aprovechar posteriormente. Y no solo eso. Una de las profesoras destacaba que, cuando estaban en plena producción, el ambiente dentro de las carpas era agradable y un foco de atracción para el alumnado.

*Nuestras carpitas, ahí está verdecito, es llamativo, los únicos productos verdes están en las carpitas [...]. También los estudiantes les llaman, entran a la carpita y ahí quieren estar ahí, inclusive pasamos clases ahí a veces con el tema de verdecito, porque es un ambiente bueno, lindo. Entonces, en cuestión de aprendizaje con los estudiantes, hay bastante.*

128. Otro efecto, no solo de las carpas solares, sino especialmente de la cría de gallinas es que supone una vía para que **las UE puedan mejorar sus recursos**, si bien mencionan que su capacidad de producción no es suficiente para la demanda que se genera<sup>60</sup>: utilizan los huevos en las clases de gastronomía y los venden a los comunarios, e incluso a los profesores, que pueden adquirirlos a mejor precio que el habitual en Oruro. De

---

<sup>60</sup> Por ejemplo, según la información recogida, no refuerza directamente la merienda escolar.

este modo, la UE genera unos ingresos que puede reinvertir en la compra de alimento para los animales y que, en ocasiones, les permite generar un remanente. No ha sucedido lo mismo con la cría de cuys, que no ha prosperado<sup>61</sup>.

129. Como resultado del Proyecto Urus, en la actualidad dos comunidades Murato cuentan con un total de tres piscigranjas de gestión familiar en funcionamiento. Las personas entrevistadas manifestaban que en los primeros meses se encontraban muy inseguros y no controlaban totalmente su funcionamiento. En el momento actual, a pesar de que se identifican aspectos mejorables, se encuentran en producción y ya han realizado las primeras ventas, además de que se han comprometido a aportar una parte a la UE de la comunidad, de manera gratuita.

130. Finalmente, se ha **fortalecido el trabajo de las mujeres artesanas**, especialmente en lo que se refiere a la fabricación de tejidos que venden posteriormente. En el caso de las comunidades Murato destacan que en la actualidad trabajan mejor conjuntamente que antes, aunque ya disponían de una asociación que las agrupaba. Según sus declaraciones, por el momento la producción les permite disminuir sus gastos y, cuando van a vender, adquieren comida en Oruro donde, por otra parte, afirman que no tienen facilidades para contar con un lugar fijo de venta.

### **3.2 ¿Cuáles son los factores internos y externos que han contribuido a avanzar o que han restringido el logro de los resultados previstos?**

*H17. No existe claridad plena sobre los objetivos últimos de las TBE, incluso entre los técnicos municipales, que las conciben como ayudas anuales para familias vulnerables. Esta concepción puede desvirtuar en ocasiones la focalización de participantes.*

*H18. Las personas beneficiarias Urus percibieron que las actuaciones se ajustaban a sus necesidades, en parte como resultado del carácter participativo del proceso de diseño. Sin embargo, La falta de experiencia en el territorio Urus, que presenta múltiples dificultades, y especialmente en algunas de sus temáticas, condujo a decisiones sobre la inclusión de actuaciones de gran dificultad y, en ocasiones, poco viables.*

*H19. La capacitación desarrollada ha demostrado ser mejorable en intensidad, duración, replicabilidad y adaptación a las características específicas de las personas participantes, con consecuencias en el mantenimiento de los activos o en la ausencia de orientación al mercado. Las personas beneficiarias echaron en falta un acompañamiento más intenso y frecuente, que les ayudara a corregir sus errores o a evitarlos.*

*H20. Ha existido discontinuidad en la interlocución con las comunidades, derivada de los cambios de autoridades originarias, del profesorado de las UE y de los técnicos de las UGR, pero también del propio personal de programas del WFP, que ha dificultado el avance de las actuaciones.*

*H21. Las personas jóvenes cuentan con potencial para convertirse en agentes de cambio de sus comunidades, desde dentro, incluso en los casos en los que salgan a estudiar o a trabajar, por lo que pueden contribuir a mejorar la incidencia de intervenciones futuras.*

131. A lo largo de esta evaluación se han identificado algunos factores, internos y externos, que han incidido sobre los resultados de las actuaciones que se desarrollaron en el marco del SO2. El primero de ellos se refiere a la **falta de claridad sobre el objetivo último de las TBE**, incluso para los agentes que intervienen lo que, en la práctica, puede conducir a desviaciones.

132. La articulación de las TBE con el GADORU exige que las familias que la reciban hayan sido damnificadas por un evento climático. Así, el apoyo de las TBE les permite hacer frente a sus necesidades alimentarias. Según los informantes, el período que transcurre entre ese evento y la recepción de la ayuda es de al menos dos meses, lo que parece situar sus objetivos en la recuperación temprana, más propia del SO1 que del SO2<sup>62</sup>. Dado que las condiciones climáticas del departamento de Oruro son difíciles y se encuentran

<sup>61</sup> La valoración general es que su cría no es sostenible en el entorno de los urus.

<sup>62</sup> La Actividad 1 del SO1 es "Proporcionar TBM a los hogares en situación de inseguridad alimentaria y expuestos a emergencias en Bolivia". En el PEP se afirma "El PMA colaborará estrechamente con las mujeres y los hombres afectados

sometidos a emergencias climáticas con relativa frecuencia, los informantes afirman que cuando llega la ayuda no tienen claro para qué se solicitó, ya que se realizan estas solicitudes con frecuencia.

*La población está demandando de manera constante el apoyo. Y a veces es un poquito difícil, [...] a veces ni sabemos por qué tema hemos pedido la ayuda al PMA porque hemos solicitado en marzo, no está llegando [...] la atención no sabemos si ha sido por lluvias, ha sido por helada... Si fuera por sequía estaría llegando de manera casi inmediata, ¿no? Pero quién sabe si es la atención a lluvias, ¿no? Entonces es por eso que el término que se ha manejado es la atención a familias vulnerables que necesitan.*

133. La resultante es que **se identifica que es una ayuda para familias vulnerables** y que van rotando cada año las comunidades elegidas, en general dentro de las afectadas. Eso no significa que las ayudas no vayan a personas que lo necesitan y que cumplen los requisitos que se han definido, pero no necesariamente va a estar siempre dirigida a las personas más vulnerables<sup>63</sup>. Otro efecto de esta concepción es que existe la creencia de que son ayudas **que se repiten todos los años**, por lo que, cuando alguien no es seleccionado cuenta con la expectativa de que le tocará al año siguiente.

*Hay tal vez un pequeño porcentaje, que dice "No, al año nos tiene que llegar de nuevo el PMA" dice. Nos daba. ¿Por qué no nos da? O sea, a veces vemos que la persona está esperando ese apoyo. [...] Entonces, algo negativo es que la gente se agarra de eso: que siempre nos apoyaban con eso, tienen que llegar, siempre nos apoyaban. Esperan, ¿no?*

El hecho de que las familias que reciben la ayuda deban contribuir a la recuperación de un activo comunitario también genera cierta confusión, ya que se piensa que es ese el objetivo principal que se persigue.

134. En el capítulo anterior ya se mencionó que entre algunos técnicos municipales existe la idea de que esa ayuda debería invertirse, al menos parcialmente, en alguna actividad dirigida a que las familias generen nuevos recursos. Puede entenderse que esta utilización se encuentra más cerca de una idea de resiliencia, pero solo podrían aplicarla las familias que ya cuentan con su alimentación garantizada, por lo que puede desviar un tanto los criterios de selección.

*El apoyo económico siempre es bienvenido, pero a veces [...] a veces no hay muchos resultados porque nos los comemos, por la necesidad y la urgencia, no tenemos más dinero. ¿Qué hacemos? Todo el dinerito que nos han dado, nuestros comunarios se los han consumido, pero eso a largo plazo no tiene beneficio. Por ahí hay que darle la herramienta, el insumo, motivarle para que pueda generar una pequeña parcela de producción. [...] La ayuda siempre es bienvenida, [...] pero a veces nuestros comunarios no tienen digamos esa visión de generar un poquito más [...].*

135. El segundo factor identificado se refiere al **proceso de diseño del Proyecto Urus**, que se ha revelado como **inadecuado en alguno de sus aspectos**. El proceso contó con algunos elementos muy positivos como su carácter participativo que acercó el proyecto a sus necesidades, haciéndolo claramente pertinente. Sin embargo, algunas de las decisiones que se adoptaron fueron, según las personas informantes, inadecuadas o poco viables, lastrando algunos de sus resultados.

136. Algunas de ellas fueron la elección de cuyes para crianza, en un lugar donde la comida escasea<sup>64</sup>, con la estrategia de capacitación o con la ampliación del riego a un mayor número de carpas solares, que tuvo como consecuencia que el agua disponible no podía abastecer a todas ellas. Algunas de estas decisiones se vieron impulsadas por la falta de recursos, como la recuperación de antiguas construcciones para servir como criaderos de cuyes o el aprovechamiento de antiguas carpas solares, por ejemplo, con techado plano en lugar de semicircular, que tiene consecuencias en su funcionamiento.

---

para determinar en qué activos centrarse y garantizar una recuperación rápida de los fenómenos climáticos recurrentes".

<sup>63</sup> También se ha encontrado algún caso en el que las personas de los municipios que participaron en los grupos focales afirman que el único criterio que utilizan es que sean familias que residen en las comunidades de manera permanente, pero son casos aislados.

<sup>64</sup> Según los informantes, se alimentan de restos vegetales. Como su crecimiento es exponencial, la demanda de alimentos no deja de crecer, hasta un punto en el que no es posible atenderla.

137. Las dificultades que se presentaron se fueron tratando de solucionar y, en un segundo momento, se contrató a profesionales que pudieran apoyar aspectos como las piscigranjas, que se encontraban claramente fuera del ámbito de conocimiento del equipo de la OP. Aun así, la incorporación de experticia específica debería haber sido considerada inicialmente. El párrafo que aparece a continuación es un buen ejemplo de las consecuencias de no tener en cuenta de manera previa las dificultades que podían plantearse.

*[...] La idea primero era piscigranjas chiquitas y artesanales, por los recursos económicos que tenían. [...] Queríamos sacar autorización, por ejemplo, del SENASAG para la producción. ¿El SENASAG qué nos dice? No, no, no, un momentito. Ustedes no pueden hacer esa crianza en estas piscigranjas artesanales. Tiene que haber un muro de contención o un muro donde no se pueda contaminar con el viento, etc., etc. Entonces, ¿cuánto nos va a salir a nosotros? Si nuestro recurso es de 5 millones, por decir algo, con esa implementación, de eso más, nos va a salir unos 25 millones. ¿De dónde sacamos plata?*

138. A todo ello contribuyó que era la primera vez que el WFP trabaja en territorio Uru y que era la primera vez también que se implicaba en la construcción de matrices de agua o de piscigranjas. Este desconocimiento de partida de las durísimas condiciones de este entorno hostil, junto con la ausencia de un análisis de prefactibilidad al menos de los elementos que requerían de una mayor inversión, supuso retrasos importantes e incrementos de costos que podrían haberse previsto inicialmente con un estudio previo.

139. También se planteó la disyuntiva de aplicar a las actuaciones un **enfoque comunitario o un enfoque familiar**. Finalmente, el proyecto combina actuaciones de los dos tipos, como las matrices de agua (para toda la comunidad), las piscigranjas o las bombas con panel solar (familiar) e incorpora un tercero, con elementos de ambos, que son las actuaciones en las UE, que cuentan con responsables definidos, pero de algún modo afectan a toda la comunidad.

140. A pesar de que los Urus cuentan con prácticas comunitarias, tales como el lameo o asociativas, como sucede con las mujeres artesanas de Llapallapani o de Vilañeque, según los informantes existe una fuerte tendencia a la des-responsabilización de los bienes o activos comunitarios. Pero incluso con los activos propios, la población Uru reconoce que, en ocasiones “se descuidan”.

*La bombita está aquí, el panel entonces nos sirve y nos ayuda mucho esas placas solares y las bombitas. Y también sobre eso hemos necesitado un maestro, porque las bombitas a veces descuidamos y se ha echado a perder, se ha echado a perder, entonces había falla.*

*Tenemos que dedicarnos. Cuando nos vamos a Chile nos descuidamos y ahora sabemos que el precio de la quinua está en los cielos. Se daba bien la quinua aquí, aquí era la real. Ya no conseguimos cosecha como hace 20 años y hemos dejado de cosechar<sup>65</sup>.*

141. Se han recogido diferentes testimonios relacionados con “la dejadez” del Pueblo Uru, en particular en relación con las actividades del proyecto. Una de las personas, sin embargo, mencionaba que con frecuencia la causa de esa dejadez es que le dedican la mayor parte de su tiempo a buscar vías de subsistencia, de modo que no priorizan las actuaciones del proyecto. La experiencia de este equipo de evaluación es similar, ya que fue necesario celebrar algunas de las técnicas de recogida de información durante la noche, cuando han regresado de su trabajo en el campo, momento en el que se encuentran muy cansados para la participación activa.

142. Las personas informantes del GADORU, por ejemplo, coinciden en que el enfoque familiar tiene mejores resultados que el comunitario, porque las actuaciones son continuadas más frecuentemente. Otros informantes apuntan, sin embargo, que la acción colectiva es clave si se desea, por ejemplo, que perfiles poblacionales como los que han participado en este proyecto accedan a los mercados. Mientras tanto, las actuaciones con enfoque familiar están funcionando:

*[...] En mi familia todos nos turnamos así, mi hijo a veces, nosotros salimos, ¿no? Marido mujer salimos, y mi hija se queda, hay veces en tiempo de cosecha sale, a medio día él se encarga, ¿no? Ya*

---

<sup>65</sup> Se refiere a que regresan de Chile para la siembra, se van y solo retornan para la cosecha, por lo que no pueden realizar labores culturales, lo que lleva a que su rendimiento sea muy bajo.

*sabe él manejar, después él que sigue este, a veces también nos turnamos. En familia trabajamos nosotras.*

143. Otro factor que ha dificultado los resultados y del que se cuenta con una multiplicidad de testimonios son **las limitaciones de la capacitación y del acompañamiento**. Las capacitaciones se programaron para las personas que se pensaba que podían aprovecharlas más y se planteó que el GADORU pudiera realizar actuaciones posteriores, para las que con frecuencia no tuvo capacidad, por lo que las demandas posteriores no pudieron ser atendidas. Hay que considerar que, por la migración temporal, algunas personas no se encontraban en las comunidades. La alta rotación del personal docente supuso que, a partir de un momento, las personas formadas se habían marchado y que las nuevas no podían acceder a ninguna capacitación, ya que el GADORU no tiene competencias para intervenir con profesorado. La consecuencia fue que a partir de un momento el profesorado a cargo se encontró, por ejemplo, con máquinas de tejer que no sabían cómo utilizar<sup>66</sup> o con gallinas cuya cría no conocían. En el caso de la cría de cuyes, el propio WFP les proporcionó formación mediante un zootecnista que contrataron a tal fin. Sin embargo, se reconoce que su duración fue muy breve y que solo “se les dio un pincelazo” que era insuficiente para aplicarlo en buenas condiciones.

144. Estos problemas fueron detectados por el personal del WFP, por lo que se elaboraron materiales que recogen lo aprendido respecto de algunas materias. Sin embargo, las personas informantes desconocían la existencia de esos materiales, por lo que obviamente no podían utilizarlos.

145. En general, **la población Uru no está acostumbrada a formarse**, además de que su manejo del español es relativamente básico. Si a ello se le añade que algunas personas, especialmente las mujeres, no saben leer (o que muestran un nivel de analfabetismo funcional) y que algunas materias contaban con cierto grado de dificultad (como las de contenido comercial o financiero), la conclusión es que los resultados de las capacitaciones han sido un tanto pobres.

146. De manera similar, las **mujeres artesanas guaraníes** fueron formadas a distancia por un formador chino que solo se expresaba en ese idioma, por lo que era necesario realizar la traducción consecutiva. Si a la dificultad del medio utilizado, menos amable para personas con poco hábito de formación, se le unen las sucesivas barreras idiomáticas y la cierta complejidad de los contenidos, las posibilidades de éxito son limitadas<sup>67</sup>.

147. Las limitaciones en la capacitación también contribuyeron a la ausencia de la mirada del mercado, por ejemplo, en el caso de las mujeres artesanas (especialmente en las Chipaya), quienes no cuentan con criterios claros para fijar el precio de sus prendas. Algo similar se detecta en las familias beneficiarias de piscigranjas, que no llevan registro de sus gastos, de sus ingresos y ni siquiera de sus ventas. Desde otra perspectiva, puede ser el caso de los usuarios de recursos acuíferos, que no tienen claro a cuántos animales pueden atender con el agua a la que tienen acceso.

148. También se han encontrado limitaciones en el conocimiento del funcionamiento de activos como las bombas o las máquinas de tejer que, según las declaraciones, se averiaron por el mal uso.

*[...] Teníamos que presentar a La Paz una lista de los beneficiarios que tienen malo la bomba [...]. A través de esa lista tenía que venir un técnico [...]. Entonces, era bueno tener esa capacitación. Cómo podemos dar el uso, en qué momento podemos dar el uso, cuándo no podemos dar el uso, todo eso. No hemos tenido, hermano. Entonces, por esas razones también nosotros hemos echado a perder las bombas.*

*De cinco [máquinas] entregadas de lana delgada, tres no funcionan con tarjeta, sólo pueden hacer punto llano. No funcionan por mal manejo, usaron con lana gruesa. Les han enseñado, pero al practicar se han estropeado. Saben lo básico, desempolvan, cambiar aceite, cambian agujas. No han recibido capacitación en mantenimiento.*

---

<sup>66</sup> De hecho, en algunas UE las máquinas no se instalaron, dado que no había personal docente que se pudiera hacer cargo de la formación.

<sup>67</sup> En la última etapa de la evaluación se informó al equipo evaluador que las artesanas también recibieron capacitación de la ONG Manq'a Sostenible con la que se contaba con un LTA.

149. Según la información de la que se dispone, los responsables de las entregas de las bombas les mostraron cómo utilizarlas, pero esa explicación resultó insuficiente para fijar bien las ideas. También parte de las artesanas recibieron capacitación con un especialista que les enseñó a hacer el mantenimiento de las máquinas o cómo calcular las tallas de las prendas. Sin embargo, en el momento actual, las mujeres entrevistadas no eran conscientes de la existencia de esa capacitación.

150. Estas limitaciones se relacionan también con la necesidad de una mayor adaptación de la capacitación a sus características particulares, de manera que se ajuste a sus eventuales dificultades de aprendizaje y a cualquier otro factor que les dificulte el aprovechamiento, como unos horarios que sean compatibles con sus obligaciones habituales.

151. En ocasiones el problema es, sobre todo, la **ausencia de un acompañamiento lo suficientemente próximo**, para evitar que se comentan errores o para solucionarlos en las primeras fases. Demandan mayor apoyo ante las averías de los equipos (bombas, paneles), las usuarias de máquinas de tejer o las familias beneficiarias de las piscigranjas. En este último caso, mencionan que ahora “se han vuelto expertos”, pero que especialmente durante el primer año de funcionamiento echaron mucho de menos un acompañamiento más frecuente. El propio WFP reconoce que la formación que se les dio fue muy limitada y que hubiera sido necesario más acompañamiento:

*En las piscigranjas, lo que yo noté [es que es necesario] darle más apoyo técnico, o sea, las personas del lugar son las que están autogestionando el día a día el funcionamiento de esas operaciones, pero es importante sostener el apoyo técnico constante, porque en una operación, por más estandarizada que esté, a veces se presentan dificultades y es bueno tener la mejor asistencia técnica en lo posible para poder sobrellevar y tener mayor rendimiento, mayor eficacia.*

152. El GADORU, que había quedado encargado también del acompañamiento de algunas actuaciones, reconoce que no le fue posible realizarlo por la escasez de recursos con la que cuentan, por lo que llevar a cabo esta actividad entra en conflicto con el cumplimiento de los objetivos propios.

153. Estos problemas **se han suplido en muchas ocasiones con buena voluntad**, tanto por parte del equipo del WFP como de las personas en las comunidades. En este caso seguramente el ejemplo paradigmático son las máquinas de tejer en las UE, donde se ha recurrido a la búsqueda de información por otras vías para su montaje o a alguna de las madres del alumnado que se averiguaba que sabía utilizarlas. Los testimonios son múltiples<sup>68</sup>, por lo que se incluye uno solamente.

*Entonces dije yo, [...] esas máquinas tenemos que sacar el provecho. [...] No tenía conocimiento de cómo se arma, entonces empecé a ver [...] con YouTube, desde el principio a final, [...] entonces empecé de cero: otra vez pausa, colocaba otra vez. En las tardes, yo me sentaba. Entonces fallaba otra vez y así, ya hemos instalado las máquinas. Primeramente, yo voy a aprender a hacer por lo menos un bazo de bebé, dije. Entonces hice. Fallando, se enredó. Otra vez le saqué, así siguen ahí mis lágrimas, le saqué otra vez por lo que estoy haciendo mal. Puse aceitito, tal vez está muy seco. [...] Entonces logré aprender [...]. Y entonces, y posterior a ello ya con los estudiantes hemos aplicado.*

154. Un factor que también ha sido mencionado en diferentes ocasiones, pero cuyo efecto sobre los resultados del proyecto es algo menos central es la **relevancia de la formación técnica en las UE**. Ya se ha visto que estas actividades pueden mejorar la alimentación del alumnado, haciéndola más variada, y que también tiene el potencial de generar algunos recursos para las propias UE. Sin embargo, estas materias compiten con otras a cargo de las mismas docentes (por ejemplo, cuando son docentes de técnica<sup>69</sup>) o con las “materias regulares” que deben impartir según su malla curricular. La consecuencia es que reciben una menor atención y quedan relegadas a determinados momentos del año. Si bien el alumnado consultado se muestra muy satisfecho de estos aprendizajes, la poca intensidad con la que se abordan en algunos casos puede disminuir su potencial de generarles recursos adicionales.

---

<sup>68</sup> Se cuenta también con ejemplos relativos a la crianza de gallinas, donde se ha hecho búsquedas en internet para saber qué alimento darles.

<sup>69</sup> No siempre. En algún caso contribuye al proyecto socio-comunitario productivo, como la UE cuyo título de proyecto es “Consumir alimentos saludables”.

155. Durante este periodo también se han producido **cambios en el personal del WFP en el país**, particularmente de la unidad de programas (en el Anexo XIV se incluye un breve análisis comparativo de la evolución del organigrama de la OP en este periodo). El cambio afectó fundamentalmente a la continuidad técnica de la implementación y a las relaciones de confianza construidas con las comunidades, básicas para facilitar la comprensión, igual que a los resultados de la función de monitoreo, puesto que no se dispone de informes de todas las distribuciones de TBE, por ejemplo. Afortunadamente, dos de las personas que actuaban como técnicos de terreno han permanecido en la OP hasta la actualidad, por lo que son prácticamente los únicos testigos de la evolución del proyecto.

156. Hasta aquí, algunos factores sobre los que el proyecto tuvo alguna capacidad de influencia. Pero también hay otros, de **carácter externo**, que afectan a la acción en su conjunto y no solo al Proyecto Urus. Por ejemplo, la rotación del personal de las UE o de los líderes comunitarios, los Jilakatas que cambian anualmente. En un proyecto plurianual, eso supone una **discontinuidad de la interlocución** que dificulta el avance de las actuaciones. Además, con frecuencia, una vez que finalizan su periodo, salen de la comunidad, a la que es habitual que hayan regresado solo con este fin. Por ello, la “memoria histórica” del proyecto en cada comunidad se encuentra muy dispersa.

157. Algo similar ocurre en el caso de las UGR, especialmente en los municipios de menor tamaño, que cuentan con menos recursos. Estos municipios tienen presupuestos muy reducidos, comprometidos en buena medida por los costos de estructura, por lo que su capacidad de acción, por ejemplo, complementando las actuaciones de recuperación de activos, es muy limitada. Son municipios que frecuentemente disponen de un solo técnico, que ha de asumir tareas de varias especialidades y que suele cambiar incluso cada pocos meses.

158. Las UE también cuentan con recursos muy limitados que les dificulta, por ejemplo, adquirir materiales para la formación técnica. En consecuencia, los huevos que se producen con frecuencia se dedican a la venta, bien para las clases de gastronomía, bien para la comunidad. En uno y otro caso, es el alumnado quien debe comprarlos para su utilización, lo mismo que la lana para las clases de tejido. Una consecuencia puede ser que el alumnado más vulnerable y con menos recursos puede ver comprometido su acceso, limitando la capacidad de estas actuaciones para la mejora de la alimentación.

159. Ello es especialmente relevante en un periodo de **alza de precios**, factor mencionado con mucha frecuencia por personas informantes de diferente perfil. En el caso de los Urus, se hace referencia específicamente a la subida del costo de la lana y del alimento de las gallinas, si bien el factor mencionado más frecuentemente fue la subida del diésel, necesario para el funcionamiento de las bombas que no contaban con panel solar.

160. Se desea mencionar al menos un factor facilitador. En concreto, el **potencial de las personas jóvenes** de las comunidades para impulsar un cambio e iniciar actividades generadoras de nuevos recursos. Si bien la tendencia histórica y la percepción cualitativa recurrente muestran que la mayor parte de la juventud se marchará de las comunidades, bien a trabajar, bien a estudiar, cuentan con más información y formación que sus padres y madres, son un poco más abiertos y se expresan más. Además, una parte de ellos declara su deseo de regresar a sus comunidades y construir allá su vida. Así lo expresaba una persona del WFP.

*Creo que los cursos de capacitación que hemos tenido en todos los sentidos, desde economía hasta cuidados de gestión de agua han ido sembrando interés en los jóvenes [...]. Hay chicos que ya están hablando de modificar, de sistematizar los sistemas de riego, de mejorar las tierras [...], porque hemos capacitado a escolares, a papás, a maestros y creo que el fortalecimiento en esos temas nos ha ayudado mucho en las comunidades urus.*

161. Igualmente, es conocido el caso de una de las mujeres artesanas de Chipaya, que se capacitó en tejido por influencia de su hija, compró su máquina, tiene presencia en redes sociales con apoyo de sus hijos y en la actualidad vende en Chile con su nombre. Si bien estos casos son poco frecuentes, pueden constituir un estímulo para avanzar en esa dirección.

### 3.3. ¿Hasta qué punto los mecanismos de monitoreo y gestión técnica y financiera han sido útiles para informar la toma de decisiones sobre el SO2?

H22. La posibilidad de informar la toma de decisiones se ha visto comprometida por la existencia de algunas falencias en la gestión técnica, que han sido abordadas progresivamente a partir de informes sobre el estado de situación y de lecciones aprendidas, no sistemáticas. Entre las dificultades identificadas se encuentra un cierto desorden en la ejecución o mecanismos financieros que no están diseñados para facilitar la gestión a nivel de país.

H23. Los ejercicios de monitoreo realizados presentan diferente grado de articulación y sistematicidad. El equipo de la OP reconoce que les queda pendiente analizar de manera más sistemática la información que producen, de manera que su utilización de los informes generados sea mayor y más vinculada a la toma de decisiones de planificación.

162. La respuesta a esta pregunta aborda la gestión técnica, los mecanismos de monitoreo y algún aspecto de los financieros. Comenzando por la **gestión técnica** existe un amplio acuerdo en que se produjo cierto desorden en la ejecución del Proyecto Urus, que era una actividad innovadora en relación con la cartera de intervenciones tradicional de la OP, a diferencia de las TBE, ya presentes en periodos anteriores. Este desorden se tradujo, por ejemplo, en una insuficiente planificación operativa y en una cierta descoordinación entre el equipo de programas y compras. Por ejemplo, el proceso de licitación de un determinado activo se alargaba en el tiempo, porque era difícil encontrar proveedores para los territorios Urus. En consecuencia, se transmitía al proveedor cierta urgencia para poder cumplir los plazos previstos. Cuando llegaba el momento de la entrega, los trabajos preparatorios que debían realizar las comunidades, aspecto controlado por programas, no se habían realizado, por lo que todo el proceso se retrasaba. Entre los ejemplos mencionados, el cavado de fosas para la instalación de artesas para peces o la realización de zanjas para el entubamiento de las matrices de agua. Algo similar ocurrió con algunas capacitaciones, concebidas como servicio postventa de las empresas proveedoras. En el caso de las máquinas tejedoras, por ejemplo, en el momento de la entrega no se contaba con un grupo suficiente de personas para celebrar la capacitación, por lo que era necesario reprogramar una segunda visita.

163. Como resultado de estas dificultades y de los aprendizajes obtenidos, a partir de la segunda mitad de 2025 se han establecido comités internos, compuestos por personas de distintas áreas de la OP, con la función de detectar cuanto antes los problemas que puedan surgir en la ejecución de las actuaciones. Igualmente, se ha dado un impulso al análisis de riesgos, que busca identificar de antemano esos mismos problemas, con el fin de anticiparse a ellos. Unos y otros tienen la vocación de convertirse en un mecanismo de garantía de la ejecución técnica.

164. En cuanto a las TBE, la planificación se realiza según los recursos de los que se dispone cada año, que son “traducidos” en cupos, en función de la cuantía de la ayuda que se decida. En este caso, ese número de cupos es informado a la Gobernación de Oruro, que lo distribuye entre municipios, según sus niveles de vulnerabilidad.

165. Los retrasos experimentados en el Proyecto Urus tuvieron como consecuencia que **la instalación de los activos demoró mucho más de lo que estaba previsto**. Según se recoge en distintas declaraciones, se preveía contar con las infraestructuras durante el primer semestre de 2023, de modo que aún se tuviese año y medio para los procesos de aprendizaje y acompañamiento a su puesta en marcha. Sin embargo, a finales de 2023 las infraestructuras aún se encontraban en pleno proceso de instalación, lo que limitó de manera sustantiva el periodo de utilización y de dinámica de actividades y, en consecuencia, el reforzamiento de su utilización y de los aprendizajes obtenidos.

166. En relación con los **mecanismos de monitoreo**, en este periodo se han realizado tres conjuntos de ejercicios, con diferente nivel de formalización y precisión. El primero de ellos es el **monitoreo corporativo**, compartido con otras Oficinas de País, que descansa en tres sistemas:

- SCOPE, registro de participantes únicos de todo el PEP, que contiene información personal, así como el valor monetario de los beneficios recibidos. El departamento de Programas tiene acceso a este sistema.

- COMET<sup>70</sup>, que es la herramienta que contiene los indicadores definidos en el PEP, así como los valores que van adquiriendo con el paso del tiempo. Esta es una plataforma compartida por Programas y RAM, con responsabilidades complementarias, de manera que los datos que son cargados desde un lado son validados desde la otra.
- WINGS, que es la plataforma de gestión presupuestaria-financiera, a la que RAM no tiene acceso. Periódicamente, se produce un análisis comparativo entre COMET y WINGS, con el fin de conciliar la información contenida en ellas. Esta información validada es la que alimenta los ACR que son elaborados por todas las Oficinas País del WFP.

167. Es en el momento de elaboración de un PEP cuando se definen los indicadores que darán cuenta de su desempeño, que son de carácter corporativo. En el momento de formulación de este PEP el indicador corporativo de resiliencia aún no existía. Además, cuando se define un proyecto, con financiación específica, es frecuente que los indicadores corporativos no sean capaces de informar de sus avances. Por ello, habitualmente se definen otros indicadores que deben llevar asociados procesos de recogida y alimentación adicionales.

168. La OP ha realizado igualmente un **monitoreo asociado a las TBE**, que posteriormente también alimenta COMET, al menos parcialmente. Este monitoreo está definido con bastante precisión a partir de cada uno de los procesos de distribución, y genera, al menos, los siguientes tipos de informe:

- **Informes DM (Distribution Monitoring)**, elaborado a partir de la información recogida in situ en el momento de la distribución: información sociodemográfica y personal de una muestra representativa de las personas participantes, a las que se les solicita permiso para ponerse en contacto con ellas posteriormente. Además, se identifica si están siendo bien tratados o cómo se sienten, con el fin de solucionar sobre la marcha los problemas que puedan surgir.
- **Informes PDM (Post-Distribution Monitoring)**. Transcurridas dos semanas desde la distribución, se realiza una encuesta telefónica CATI<sup>71</sup> a una muestra de las personas cuyos datos se recogieron y se realizan algunas visitas a campo<sup>72</sup>, con el fin de obtener información cualitativa sobre un amplio número de temas que permita entender mejor los datos. Para esta evaluación solo se dispone del informe PDM correspondiente a la distribución realizada en Oruro en febrero de 2024, que cuenta con valiosa información sobre las personas participantes<sup>73</sup>. Según RAM, la información proveniente de los procesos de recogida de información para la elaboración de informes PDM es compartida con otras unidades de la OP.

169. El **monitoreo del Proyecto Urus** parece haber sido menos sistemático. Se cuenta con información de tres ejercicios. El primero fue realizado a fines de 2023 por RAM, con el fin de hacer un balance de situación del proyecto. El resultado fue una semaforización de las actuaciones y la propuesta de recentrar el enfoque, priorizando las acciones que podían contribuir en mayor medida al logro del objetivo general del proyecto y de los indicadores definidos, considerando los recursos disponibles. Como resultado de esa propuesta, el proyecto experimenta una importante revisión, que se materializa a lo largo de 2024.

170. El segundo informe del que se tiene constancia es el elaborado por la Coordinación de terreno cuando sale de la institución en marzo de 2024. Es un informe muy útil, que da cuenta de manera pormenorizada de los productos obtenidos hasta ese momento, registrando de manera sistematizada una información que, de otro modo, resulta difícil de recopilar (activos repartidos por comunidades y sus características, participantes en capacitaciones, descripción de las refacciones realizadas, familias que recibieron activos). También incluye los retos o las deficiencias técnicas pendientes de enfrentar, los aspectos que es necesario mejorar y las

---

<sup>70</sup>Herramienta de la Oficina de País para la Gestión Eficaz de las Operaciones de Programas (COMET, por sus siglas en inglés - *Country Office Tool for Managing Programme Operations Effectively* (COMET) es la base de datos en línea integral del PMA para diseñar, implementar y monitorear programas, así como para mejorar el desempeño organizacional.

<sup>71</sup> Entrevista o llamada telefónica asistida por computadora (*Call or computer assisted telephone interview - CATI*)

<sup>72</sup> En estas visitas el personal del WFP puede ir acompañado por un técnico del municipio de la familia beneficiaria.

<sup>73</sup> Por ejemplo, actividades a las que se dedica, miembros del hogar que viven bajo el mismo techo, alimentos que consumen habitualmente, forma de ayuda que prefiere (alimentos o efectivo), utilización de la asistencia del WFP o si conoce o no la línea de atención del WFP, por si necesita enviar alguna solicitud, entre otras.

actividades que no se pudieron cumplir, como la cosecha de agua, prevista inicialmente en el proyecto y que no se concretó, un aspecto fundamental para contribuir a la resiliencia climática.

171. La información se completa con el informe de diciembre de 2024, elaborado mediante la celebración de entrevistas y grupos focales con los beneficiarios, que busca conocer el funcionamiento de los activos y obtener alguna información sobre su situación de resiliencia. Según personas expertas consultadas, las actuaciones de resiliencia climática deberían definir indicadores como la utilización adecuada y efectiva de los activos que se creen y el cambio comportamental derivado de los aprendizajes adquiridos. Aunque no recoge todos estos aspectos, este es el único informe que se plantea estas cuestiones.

172. Se realiza también un **monitoreo de activos**, tanto en el caso de las TBE como del Proyecto Urus. En este último, se visitaron todas las comunidades donde se intervino, con el objetivo de localizar y georreferenciar los activos entregados y de elaborar fichas alimentadas con información satelital, que sistematizaban la información.

173. El volumen y dispersión de los activos en los que se trabajó a cambio de las TBE hizo imposible aplicar un ejercicio similar. Sin embargo, algunos municipios de mayor capacidad facilitaron la ubicación georreferenciada de algunos de ellos, por lo que fue posible definir una muestra aleatoria de verificación. En este caso el objetivo era identificar si se había realizado o no la actividad comprometida, lo que no fue sencillo, dado que habían pasado algunos meses. Por ejemplo, los caminos que se habían limpiado se encontraban tapados nuevamente, dado que es una zona de mucho viento. Sí se identificaron las plantaciones forestales y las vigiñas, que era los activos más numerosos. En uno y otro caso, el objetivo de esta actividad se encuentra más próxima a un monitoreo de control que de resultados, lo que complementa el resto de los ejercicios realizados.

174. El personal de la OP ha experimentado numerosos cambios en los últimos años, lo que no ha contribuido a consolidar la coordinación interna. Estos cambios, además, han fragmentado la memoria institucional: si bien la información generada en el periodo anterior se encuentra en los servidores, a los equipos no les ha resultado sencillo ubicarla, dentro del ingente volumen de información que se aloja allí.

175. En cuanto a la utilización de la información de monitoreo para apoyar la toma de decisiones, las personas entrevistadas manifiestan que se enfrentan al reto de analizar de manera más sistemática la información que recogen y de utilizar en mayor medida los resultados de los informes generados. Entre los mecanismos de mejora identificados por la OP se encuentra la necesidad de hacer el análisis comparado de los sistemas corporativos con más frecuencia, incluso mensualmente, no solo para robustecer la información de monitoreo, sino también para facilitar la planificación. Corporativamente la consigna es realizar estos ejercicios de manera trimestral (antes era semestral), pero se han identificado como una **oportunidad de aprendizaje y de mejora de la ejecución**.

176. Eso sí, plantean la necesidad de que este ejercicio pueda realizarse de manera más ágil, facilitando la visualización de datos, con el fin de compartirla más fácilmente y mejorar la comprensión de cualquier unidad de la OP. Para ello es necesario, según afirman, revisar algunos procesos internos, que han quedado obsoletos.

177. Los **mecanismos financieros** están en buena medida predeterminados por la sede y siguen normas de carácter general. Al comienzo de cada periodo de planificación, se realiza un Plan Basado en Necesidades (NBP)<sup>74</sup> para el periodo de cinco años y otro anual, según los recursos económicos que se prevé que estén disponibles en el ejercicio (Plan de Implementación<sup>75</sup>). Las personas informantes mencionan que el IP se realizó con una máxima prudencia; aun así, buena parte de las contribuciones esperadas no se materializaron, de manera que las actividades fueron financiadas en su mayor parte por fondos multilaterales<sup>76</sup> y no por contribuciones directas.

178. Finalmente, la información corporativa de registro presupuestario es poco amigable y difícil de comprender incluso para las personas que trabajan en la organización, que manifiestan que este sistema les

---

<sup>74</sup> NBP por sus siglas en inglés (*Need Based Plan*)

<sup>75</sup> IP por sus siglas en inglés (*Implementation Plan*)

<sup>76</sup> Generalmente el WFP dispone de una canasta de fondos multidonante, que puede dirigirse a lugares o actividades que no hayan obtenido financiadores específicos.

dificulta la elaboración de reportes internos, de reportes a donantes o, incluso, hace mucho más difícil compartir información entre las personas que trabajan en la OP.

179. Como sucedía en el caso de los indicadores de monitoreo, la estructura presupuestaria responde a una lógica corporativa, por lo que con frecuencia no resulta posible identificar los recursos dedicados a actuaciones concretas, especialmente si se encuentran incluidas en el marco de un proyecto. La desagregación puede realizarse por gestión, y también por las actividades definidas en el PEP. Como sucedía en el caso del monitoreo, eso requiere un control paralelo, al menos de los gastos y la disponibilidad de recursos de los proyectos, que les permita hacer una adecuada gestión presupuestaria.

### 3.4. ¿Se observaron algunos resultados inesperados, positivos o negativos?

*H24. Las UGR no saben cómo asignar los cupos de TBE, una vez que han disminuido tanto. Se mantienen en el programa por el costo reputacional que supondría para los alcaldes renunciar a esta ayuda. Además, los técnicos de las UGR en ocasiones experimentan ciertos problemas con la población que no es seleccionada, que no siempre entiende que el origen de la ayuda es el WFP y piensan que proviene de las alcaldías.*

*H25. En el Proyecto Urus, un mayor acceso al agua ha mejorado la higiene infantil y se han producido algunos otros efectos que han ido un poco más allá de lo esperado. Como resumen, los resultados observados "han hecho despertar a la comunidad", incrementando sus demandas de beneficios que antes frecuentemente no sabían que existían.*

180. Se ha producido un efecto derivado de la disminución de los cupos de ayudas para **TBE**, por la disminución de disponibilidad presupuestaria en 2025<sup>77</sup>. Los técnicos municipales declaran que cuando el número de cupos es tan bajo no cuentan con criterios para fundamentar la selección de beneficiarios<sup>78</sup> y que casi consideran preferible no contar con esta ayuda. Siendo así, ¿cuál es la razón para aceptarla? Lo aclaraba uno de los alcaldes en un grupo focal: no es tanto el beneficio de estar en el programa, como el perjuicio de no estar. En sus propias palabras:

*A ver ese tema es un poco complicado. Como ahora la información es hasta por las redes, entonces [...] diez municipios están en el programa, pero que tu municipio no está. Dicen ¿qué pasa? ¿que el alcalde es incapaz? Los municipios que no lo han gestionado empiezan a protestar.*

181. Este fenómeno enlaza con otro, que se ha producido todos los años, incluso cuando el número de ayudas era mayor: el cierto rechazo hacia los técnicos de las UGR por la selección de participantes, especialmente cuando son personas que viven en el municipio al que se otorgan las ayudas. La mayor parte menciona que eso les sucede tanto a ellos como, en algún caso, a las autoridades originarias. Este efecto enlaza con las expectativas de ayudas anuales permanentes. Los propios técnicos contribuyen a esta confusión, ya que reconocen que en ocasiones, recurren a decir, "no se preocupe, que si bien este año no ha entrado, al año va a entrar".

182. El último efecto se refiere al conocimiento de cuál es la entidad que proporciona estas ayudas a la población. Según los informantes, los beneficiarios del Pueblo Uru no tienen ninguna duda de que las ayudas provienen del WFP. Sin embargo, en el caso de las TBE, según testimonios recogidos, no siempre es así, ya que a veces sitúan el origen de la ayuda en la autoridad municipal.

183. En el caso del **Proyecto Urus**, hay que referirse a los efectos que ha tenido la llegada del agua, más allá de los ya citados al hablar de resultados. Por ejemplo, algunas personas, especialmente profesores, mencionaron sus efectos beneficiosos en términos de higiene de la población, especialmente de la infancia, más limitada a la hora de sacar agua de los pozos disponibles. Una mayor higiene redundaba habitualmente en menos diarreas y en una mejor salud en general.

184. Algunas actuaciones específicas han tenido resultados más allá de los obvios. Por ejemplo, las dos piscigranjas de Llapallapani destinan el agua que recambian de las artesas a otros usos. En un caso, a abonar

---

<sup>77</sup> Aunque queda fuera del alcance de la evaluación, se ha optado por mencionarlo, por su relevancia.

<sup>78</sup> Se han mencionado casos en los que a un determinado municipio solo le correspondían cinco cupos.

un huerto que, según indicaron, anteriormente apenas producía nada y ahora está en producción. La otra familia ha utilizado esa agua para hacer un estanque para la cría de patos y aún les queda una parte para riego. De este modo, se amplía el ciclo de la producción, aprovechando lo que de otro modo serían efluentes a los que sería necesario dar algún tratamiento.

185. De hecho, las piscigranjas están produciendo un “efecto llamada” para la población de otros lugares del departamento, que también desean contar con una. Según indican informantes del GADORU, en las solicitudes que les están llegando, incluso se referencia las “piscigranjas que tienen los Urus” en los antecedentes de las solicitudes<sup>79</sup>.

186. Esta emulación se produce también al interior de las comunidades Urus, donde las personas que no recibieron activos en la primera etapa de desarrollo del proyecto, en la actualidad demandan con mucha intensidad que se les facilite. Según algunas personas informantes, la razón es que al comienzo de las actuaciones una parte importante de la población Uru no imaginaba que los resultados fuesen tan visibles. Según sus propias palabras:

*Porque al principio, cómo estaba funcionando, ha causado impacto que nadie imaginó. Ya teníamos agua, entonces ya que funcionaba, hay que aprovecharlo, porque botaba bastante cantidad de agua. [...] En media hora, bastante líquido botaba.*

187. Mencionan también que esos resultados “han hecho despertar a la comunidad”, de manera que ahora todos demandan lo que antes del proyecto ni siquiera sabían que existía. Si bien en la etapa de identificación de necesidades no mostraron demasiado interés, una vez vistos los resultados también desean contar con esas posibilidades. Es por eso que en las visitas a las comunidades se centran en solicitar esos activos de los que disponen algunas personas, pero no todos<sup>80</sup>.

188. Otros testimonios van en la línea de que los resultados del proyecto han generado curiosidad en al menos una parte de la población, que es testigo de procesos que antes no conocía. Por ejemplo, así lo expresaba una alumna de una UE:

*Igualmente, [...] es algo que nos llama la atención, que en el recreo podamos ir a ver, a curiosear, qué es lo que están haciendo en el solar, cómo están las plantas, cómo están creciendo y a la vez conocer las plantas, ¿no? que algunas no conocemos [...] y es muy bonito ver todas esas cosas.*

189. Los efectos que se han mencionado hasta ahora pueden considerarse positivos, aunque algunos tengan matices. Sin embargo, las limitaciones en las capacitaciones a las que tuvieron acceso han tenido consecuencias más allá, que deben ser consideradas negativas. Por ejemplo, en una de las UE, cuando observaron que la producción de huevos de las gallinas descendió, decidieron sustituirlas, antes de que su ciclo de producción real se hubiese cumplido<sup>81</sup>. Igualmente, alguna de las mujeres artesanas mencionaba que no utilizaban las máquinas de tejer porque, dado que no contaban con capacitación, tenían miedo de romperlas.

*Por miedo de eso, no quieren utilizar. Y los que han agarrado [máquina], tienen miedo también. Le voy a prestar a la otra persona, digamos, yo le doy a ella. Ella como no sabe, le arruina y la aguja se dobla, entonces cuando quiere el otro trabajar, mira, me la arruinó él. Ahora no puede tejer por ese miedo [...] de tocar la máquina. Entonces, la otra persona que ha agarrado no quiere prestar tampoco: “me lo va a arruinar, no sabe, le va a arruinar”.*

190. Existe una utilidad adicional de la formación técnica integrada en las UE. El alumnado consultado se muestra muy satisfecho de estos aprendizajes porque, por ejemplo, les puede permitir tener algunos ingresos mientras prosiguen sus estudios.

---

<sup>79</sup> Sin embargo, la actividad del GADORU se limita a la dotación de alevines, que llevan a espacios ya disponibles en los municipios.

<sup>80</sup> Este deseo de activos, especialmente de paneles solares, también se deriva de la subida del combustible, ya que piensan que de ese modo no van a tener ningún gasto.

<sup>81</sup> Según los informantes, en el departamento de Oruro se produce una reducción natural de puesta de huevos en los meses más fríos.

*Mira, el tema de la gastronomía y de la gallina es como yo puedo ejercer mi carrera de ser abogada, vendiendo cosas. Lo que yo estoy aprendiendo aquí, por ejemplo, queques y puedo generar dinero. Y ese dinero puede ayudar.*

Igualmente, el hecho de que el alumnado trabaje conjuntamente en una tarea común les permite tejer unas relaciones que, en el caso de las comunidades Chipaya, pueden ser el germen de una mayor colaboración en el futuro.

## **PE4. ¿Hasta qué punto fue incluida la perspectiva de género e interculturalidad de manera transversal durante la implementación de las actividades del SO2?**

### **4.1 ¿Qué medidas se están implementando en el SO2 para reducir las brechas de género y contribuir a al empoderamiento de las mujeres?**

*H26. El enfoque de género estuvo presente en el diagnóstico inicial del proyecto. Como consecuencia, las mujeres fueron priorizadas para recibir TBE y se incluyeron algunas actividades específicas, respetando la doble vía de intervención establecida en la política de género del WFP.*

*H27. Se pusieron en marcha algunas estrategias específicas para incrementar la participación de mujeres en las actuaciones del Proyecto Urus. Sin embargo, los datos globales de participación no demuestran con claridad que estas estrategias tuvieran éxito, con excepciones en algunas actividades específicas, que muestran signos de empoderamiento.*

191. El contexto en el que se desarrollan las actuaciones, y en particular el Proyecto Urus es fuertemente patriarcal. Existe el denominado "Chacha-Warmi", concepto de la cosmovisión andina, especialmente en las culturas aymara, quechua y Uru, que se refiere a la relación entre hombre y mujer, basada en la dualidad y complementariedad. Se considera un principio organizador de la vida social, política y cultural, buscando el equilibrio y la armonía en las relaciones entre géneros y en la comunidad<sup>82</sup>. En el caso de los Uru Chipaya las mujeres están presentes como autoridades al lado de sus esposos. Cuando el Jilakata no está, su Mama T'alla (esposa) asume el liderazgo de la comunidad, organiza, moviliza y tiene el poder de llamar a reuniones. Además, las mujeres pueden llegar a los cargos máximos de las comunidades. De hecho, durante el periodo de desarrollo del Proyecto Urus, la alcaldía de Chipaya estaba ocupada por una mujer, que finalizó su mandato el pasado mes de enero.

192. Las comunidades mencionan este concepto cuando se les pregunta por el rol de las mujeres, pero el trabajo de campo realizado constata una **evidente presencia de la brecha de género**, especialmente en la participación de las mujeres en reuniones, donde son los hombres quienes toman la palabra, mientras ellas simplemente asienten o se quedan calladas. En estas reuniones los hombres y mujeres se separan naturalmente dentro de los ambientes: los hombres hablan y las mujeres permanecen atrás, esperando a ver qué dice la autoridad, ya que se cohíben en los grupos mixtos<sup>83</sup>.

193. Según las personas informantes, **esta situación de desigualdad** se manifiesta de múltiples formas, tales como su mayor carga de trabajo, que incluye la recolección de agua o el cuidado de los animales, además de las labores reproductivas y de cuidado. Se manifiesta también en el ocultamiento de los casos de violencia hacia las mujeres, que no son denunciados y que las autoridades originarias tratan de manejar internamente, según sus tradiciones y costumbres. Las mujeres siguen siendo dependientes económicamente de sus esposos, quienes les llegan a controlar incluso su documento de identidad. A ello contribuye su gran

---

<sup>82</sup> Mayta Chipana, F (2018). <https://cipca.org.bo/analisis-y-opinion/articulos-de-opinion/el-chacha-warmi-en-el-mundo-aymara#:~:text=El%20chacha%2Dwarmi%20se%20refiere,y%20de%20las%20comunidades%20andinas>.

<sup>83</sup> Las mujeres de las comunidades Murato, por su parte, se muestran un poco más abiertas. Han establecido relaciones de cooperación entre ellas, por ejemplo, en las asociaciones de artesanas, y en ese grupo se sienten seguras.

desconocimiento financiero y muchas veces también digital, que constituyen barreras adicionales para las actuaciones desarrolladas en el marco del SO2.

194. El proceso de diagnóstico y diseño del Proyecto Urus fue participativo e incorporó el enfoque de género. Para ello, se utilizaron herramientas ya disponibles en el WFP que habían sido adaptadas en la Oficina regional y en la sede para que recogieran esta dimensión y que fueron aplicadas por la entonces responsable de género de la OP.

195. En consecuencia, las mujeres fueron uno de los grupos poblacionales considerados prioritarios para la asignación de TBE (especialmente las mujeres solas con hijos) y para algunas capacitaciones, si bien ninguna actividad impedía la participación de varones<sup>84</sup>.

196. Dadas las características del contexto, se implementaron algunas **estrategias indirectas para incrementar la probabilidad de participación de las mujeres** en las intervenciones, también dificultada por el escaso tiempo disponible que les queda tras atender sus obligaciones. Se muestra un ejemplo a continuación.

Los talleres estaban dirigidos a conocer los costos de la elaboración de artesanías y a establecer los precios a los que deberían vender y podía participar cualquier persona. Para facilitar la comprensión, se utilizaban ejemplos con los que se podían sentir identificadas. Por ejemplo, "en sus casas, ¿cómo cocinan? ¿ustedes saben el precio?".

Estos talleres sirvieron también para que el personal del WFP generara una mayor confianza con las participantes. Cuando posteriormente necesitaban reunirse con ellas, las llamaban directamente y ellas, a su vez, llamaban a otras mujeres. De ese modo se consiguió progresivamente que la proporción de mujeres fuese mayor, facilitando las interacciones en el grupo. Además, se estableció un enlace con la Gobernación, para que pudiesen recibir capacitaciones en tejidos.

197. Se valoró el riesgo de contribuir a perpetuar los roles de género que suponía fomentar actuaciones tradicionalmente femeninas. Sin embargo, la artesanía sostiene a familias y comunidades la mayor parte del año, así que se decidió continuar con estas actuaciones.

198. Otro aspecto en el que se decidió priorizar a las mujeres fue la entrega de carretillas con bombas de agua portátiles equipadas con panel solar y la capacitación para poder realizar su mantenimiento básico sin tener que depender de técnicos externos. La razón es que son ellas quienes permanecen en las comunidades cuando los hombres salen a trabajar fuera de ellas. Sin embargo, los hombres también exigieron sus carretillas y, atendiendo a los datos del Informe de monitoreo de marzo de 2024, fueron ellos los principales beneficiarios (78,2% del total), lo que indica que, aunque sean las mujeres quienes las usan, los hombres son los propietarios.

199. En sentido positivo, las mujeres pidieron en Chipaya estar en el Comité de Aguas, con el fin de saber cómo manejar el sistema, dada su mayor permanencia en las comunidades. Tras conversaciones para que apoyasen esta iniciativa, las comunidades finalmente lo aceptaron.

200. Un efecto de estas actuaciones, destacado por varias personas, es el valor de que las mujeres generen sus propios recursos mediante la producción y venta de vegetales o huevos. Si bien se cuenta con pocos ejemplos, estos resultados contribuyen al valor percibido de las personas, así como a mejorar el propio autoconcepto. En palabras de una de las informantes:

*Las mujeres que están en el sistema de la agricultura se sienten como realizadas, porque es como que no solamente sé tejer, criar niños, cocinar, sino que ahora sé cultivar. [...] Es como enriquecimiento personal, que sepan otra cosa más, aparte de otras cosas propias de la cultura como tejer. [...] La hermana, que estaba orgullosa de vender sus cosechas.*

---

<sup>84</sup> Hasta tal punto que incluso en las actividades dirigidas a mujeres artesanas guaraníes hay una presencia de varones de casi el 4%.

201. En términos de resultados, hay que resaltar especialmente el **trabajo realizado con las mujeres artesanas Murato**. Para dar cuenta de esta experiencia, que contiene diversos elementos de valor, se ha elaborado el siguiente cuadro de texto.

En la fase de diagnóstico se identificó que, específicamente en Uru Murato, las mujeres artesanas ya estaban organizadas en grupos conformados por ellas mismas, con un Comité, una mesa Directiva y una líder, que rota periódicamente mediante elecciones internas. Así, la casa artesanal es un centro de organización y de apoyo para las mujeres.

Con esa base, se decidió apoyarlas en la participación en ferias. En septiembre de 2023, participaron en la Expocruz de Santa Cruz, de carácter internacional. Dado el interés de las mujeres, y aunque el número previsto era menor, en ella participó un total de 20 mujeres, de manera rotatoria a lo largo de los 10 días de feria<sup>1</sup>, de manera que pudieran compaginar su participación con sus responsabilidades familiares.

Al llegar tenían dificultades para adaptarse, estaban encerradas y no se atrevían a trasladarse dentro de la ciudad: "no querían ni hablar". Pero acabaron aprendiendo a utilizar los mapas en el celular y comenzaron a manejarse solas, desplazándose de manera autónoma.

En la feria se identificó que requerían capacitación para el manejo de cuentas bancarias o utilización de QR para que pudieran cobrar. A pesar de que adquirieron conciencia de la importancia de estos conocimientos, solo las líderes de las comunidades se atrevieron a abrir una cuenta bancaria<sup>2</sup>. Algunas sí se animaron a abrir cuentas en redes sociales como TikTok o Facebook para publicitar y vender sus productos.

La OP también proporcionó material para exposición de productos, como estantes y *banners*. Al llegar a la feria, las mujeres no sabían armarlos, por lo que se sentaron en grupo y lo aprendieron conjuntamente y en la actualidad son capaces de armarlos y desarmarlos sin problema. Todo esto les ayudó a construir confianza. De hecho, mencionan que es en las ferias cuando conversan más (más que en la casa artesanal, por ejemplo).

En 2024 las artesanas de Uru Murato participaron por iniciativa propia en la Expoteco en Oruro, animadas por la experiencia de Santa Cruz. No fueron exactamente las mismas señoras, lo que hace pensar que han compartido su experiencia y que otras se han animado a partir de ella. Esto se considera un cambio importante en sus vidas, ya que la capacidad que desarrollaron para desplazarse con autonomía y estar expuestas a nuevas situaciones fue una experiencia transformadora.

202. Todo el personal contratado por el WFP cumple con la capacitación obligatoria en política de género, que forma parte del paquete de inducción. Sin embargo, pasar este curso no convierte a las personas en especialistas. En la actualidad la OP no cuenta con ninguna especialista en género, y sus funciones son asumidas por otras personas del equipo, que tratan de tener presente en todo momento esta cuestión y las desempeñan de la mejor manera, pero que reconocen que "hay especialistas en el tema que podrían ayudar". De hecho, dado los frecuentes cambios en los equipos, ni siquiera son conscientes de los materiales (digitales) que se generaron en etapas anteriores, para incorporar el género en las distintas labores del WFP y que deberían seguir disponibles o de replicar la buena práctica de herramientas institucionales adaptadas al contexto boliviano.

#### **4.2. ¿Qué tan alineado es el SO2 con el principio de "no dejar a nadie atrás" y qué ajustes se han realizado a favor de la inclusión de los grupos vulnerables?**

*H28. Conceptualmente, las intervenciones del SO2 están orientadas al principio de "no dejar a nadie atrás" y de favorecer la inclusión de grupos vulnerables. En el caso del Pueblo Urus, el diagnóstico y diseño del proyecto les concedía el poder de decisión (agencia) y en las TBE se buscaba garantizarlo por los criterios de selección de los participantes, así como en los sucesivos ajustes para facilitar el proceso de entrega.*

<sup>85</sup> Esta actividad se articuló con las TBE para que las artesanas dispusiesen de recursos para cubrir su traslado. Su contraparte fue la asistencia a la feria.

<sup>86</sup> Dada su dependencia de los esposos, son estos quienes finalmente toman las decisiones y no perciben la necesidad ni la urgencia de estar bancarizadas.

*Sin embargo, no hubo éxito pleno en la superación de algunas barreras a las que se enfrenta la población para participar en las actuaciones y, sobre todo, para aprovecharlas adecuadamente.*

203. En el diagnóstico inicial del **Proyecto Urus** se realizaron muchos talleres con la población beneficiaria, para conocer sus necesidades y determinar cómo el proyecto podía apoyarlos. Como resultado se determinó que el agua era el tema previo y prioritario para que el resto de las actividades pudiera desarrollarse. A partir de ahí, fueron las comunidades quienes decidieron qué actividades querían para sus territorios, en reuniones presididas por sus Jilakatas, quienes, de acuerdo con su cultura, informaban sobre los proyectos y actividades propuestos y pedían las opiniones de los comunarios hasta tomar una decisión consensuada. Esta decisión se comunica formalmente a la alcaldesa para su accionar ante el WFP. Cada ayllu de forma autónoma seleccionó a los beneficiarios considerando a las personas que contribuyen y viven en el territorio.

204. Ese también fue el modo en el que se decidió cuáles iban a ser las familias beneficiarias de las piscigranjas, quienes se comprometieron a trabajar y aportaron terreno y mano de obra, además de realizar mejoras paulatinas, producto del aprendizaje. La concesión de una piscigranja es una ventaja comparativa para las familias que las reciben. Por tanto, a pesar de que la asignación haya sido decidido por la comunidad, puede crear conflictos en ella, una vez que se empiezan a ver los resultados.

205. En el caso de las UE, la decisión se basó, previa consulta con profesores y directores, en la disponibilidad de espacio para carpas solares o para la crianza de gallinas o cuyes, con el objetivo de incrementar el consumo de verduras, huevos y proteína de los estudiantes.

206. El modo de proceder descrito no garantiza que no se deja a nadie atrás, pero otorga agencia a las comunidades y UE que se benefician de las actuaciones por lo que, desde este punto de vista, sí se ajusta a este principio.

207. En el caso de las **TBE**, la inclusión de grupos vulnerables se trataba de garantizar por los criterios de selección y priorización de las familias beneficiarias (las más vulnerables<sup>87</sup>) definidas por el GADORU (y validadas por WFP) y por la elección de al menos una actividad que pudiera ser desarrollada por personas mayores que, en concreto, fue la reforestación, que suponía un menor esfuerzo físico. Durante las distribuciones, se prioriza que el lugar tenga rampas para facilitar el acceso. Cuando no es posible, personal del WFP baja con las listas para que las personas con dificultades puedan registrarse. Cuando los beneficiarios tienen dificultades para llegar a la distribución se coordina con las autoridades para que envíen un familiar que los reemplace y el beneficio llegue a la persona focalizada, con seguimiento por parte de la comunidad.

208. La forma de entrega ha evolucionado desde las primeras implementaciones, cuando se ofrecían alimentos mediante cupones a cambio del trabajo de los beneficiarios. Por las dificultades logísticas para recoger los alimentos en un único punto, la distribución se extendió a varios para agilizar las entregas. La dificultad que enfrentaban las personas adultas mayores para trasladarse hasta los puntos de distribución, recoger los alimentos y retornar a sus comunidades obligó a cambiar la modalidad a TBE, que ofrecía también la ventaja de diversificar la adquisición de alimentos según las necesidades de cada familia.

209. En ocasiones anteriores, las TBE se entregaron directamente en los municipios vía el Banco Unión, pero las agencias colapsaban por su tamaño reducido. En 2024 se realizó la entrega centralizada en Oruro a los 35 municipios, vía *Western Union*. Se habilitaron diferentes mesas en la Gobernación para la entrega de un resguardo que podía cambiarse en cualquier banco.

210. Las **mujeres artesanas guaraníes** a las que se apoyó para su incorporación al comercio electrónico están ubicadas en lugares de muy difícil acceso, hasta el punto de que fue necesario recurrir a la Agencia Boliviana Espacial (ABE) para poder proveerlas de conectividad, ya que ninguno de los proveedores comerciales operaba en ese momento en la zona. Sin embargo, la organización de su proceso de formación no tuvo en cuenta sus características particulares, en términos de manejo del español y falta de costumbre de

---

<sup>87</sup> Madres solteras, o con mayor número de hijos, personas de la tercera edad, personas con discapacidad. Todos ellos estantes, no residentes.

formarse, aún menos por vías telemáticas. Se trató de paliar estas dificultades grabando las sesiones y traduciéndolas al castellano (originalmente, eran en chino<sup>88</sup>).

211. Salvo las **capacitaciones** meramente prácticas, como la de panadería en el Proyecto Urus, estos son problemas que, aunque no de forma tan extrema, se han presentado en otros procesos de capacitación: el idioma, porque no toda la población habla español lo suficientemente bien como para que sirva como vehículo para el aprendizaje, y la falta de costumbre de aprender (principalmente las mujeres).

212. De acuerdo con sus costumbres, el Pueblo Urus entendía que toda capacitación debía ser para todos, fuesen o no beneficiarios, lo que estaba limitado por la propia organización de la formación y, sobre todo, por su utilidad vinculada, entre otros factores, por las posibilidades de utilización posterior. Finalmente, se logró seleccionar grupos de personas quienes, según el GADORU, no siempre asistían a las actividades programadas, a pesar de su insistencia en ser incluidos. No ha sido posible constatarlo, pero cabe preguntarse si las condiciones de celebración (por ejemplo, el horario), era compatible con las características y obligaciones de las personas participantes, con su disponibilidad.

#### 4.3. ¿Cómo se garantiza la dignidad y seguridad de las poblaciones con las acciones del SO2?

*H29. En términos generales, se ha tratado de garantizar la dignidad y seguridad de las poblaciones, tanto en el Proyecto Urus como en la entrega de TBE. El enfoque ha sido participativo, se han respetado sus tiempos culturales y su forma de organización y los criterios de asignación de las ayudas han sido transparentes.*

*Sin embargo, la adecuación a la lengua de la población y a su nivel educativo puede ser mayor y, a pesar de que se han fortalecido sus capacidades, siguen dependiendo de ayuda externa. La rendición de cuentas también es mejorable, lo mismo que la efectividad de la comunicación.*

213. La mayoría de los temas vinculados con los indicadores que se definieron para esta subpregunta ya fueron abordados en uno u otro punto de este informe. En consecuencia, en este apartado se realiza una síntesis y se incorpora algún matiz.

214. En relación con la **participación**, se ha descrito cómo el diseño del proyecto aplicó una mirada de abajo a arriba, donde buena parte de las decisiones eran tomadas en las comunidades y eran elevadas progresivamente hasta que llegaban al WFP. Sin embargo, hubo aspectos que quizá no fueron entendidos del mismo modo por todas las partes o que no fueron **comunicados** adecuadamente. Por ejemplo, algunos comunarios insisten en que “ahora es su turno” para recibir las bombas solares<sup>89</sup>. Según otros informantes, el WFP manifestó con claridad que no todos podrían disponer de una bomba, pero cabe la posibilidad de que los comunarios no lo hayan entendido (o hayan preferido no entenderlo). Según mencionan, la comunidad sigue esperando y entiende que la responsabilidad es tanto del WFP como de sus propias autoridades originarias, “que no siempre tienen ganas de trabajar, se olvidan y lo dejan así”.

215. Se cuenta con diferentes ejemplos que indican que, siempre que ha sido posible, el proyecto ha respetado los **tiempos culturales de las poblaciones y su sistema de organización**. Ya se ha mencionado, por ejemplo, que las reuniones comunitarias se realizaban de noche, según la costumbre local. Igualmente, en todas las líneas de acción, los esquemas de trabajo se basaron en sus propias organizaciones e instituciones, tanto en el caso del Pueblo Urus, como en las TBE, donde el funcionamiento seguía la secuencia GADORU-municipios-comunidades.

216. Sin embargo, algunos informantes del WFP recordaban la necesidad de entender que los tiempos técnicos son muy diferentes de los tiempos comunitarios y que no se puede pedir a comunidades que tienen otro modo de vida, que se adapten a los plazos o las planificaciones que se realizan desde un punto de vista de

---

<sup>88</sup> La contratación de un consultor de esta nacionalidad fue un requerimiento específico del financiador.

<sup>89</sup> Según manifiestan, entendieron que la entrega se realizaría por fases. Las comunidades elaboraron una lista que se dividió por la mitad y los que estaban incluidos en la primera mitad recibieron las carretillas, quedando pendiente la otra mitad para “la segunda fase” que hasta el momento no ha tenido lugar.

gestión. Especialmente en el caso de personas que han sufrido un cambio radical de sus condiciones de vida en un periodo reciente, tras milenios de consolidación.

*Hay que entender los tiempos de las comunidades y los tiempos administrativos. Entonces, en esa balanza, ¿qué es más importante? Alrededor de todo esto hay un contexto social y político, que a la mínima situación hay protestas, hay bloqueos, cosas que te interrumpen, no el flujo que tú habías planificado. Pero lo administrativo no respeta eso o no ve eso. Entonces, eso también entra en conflicto con la implementación de un proyecto. [...]*

217. Forma parte del “arte de la gestión de proyectos” contar con que esas condiciones van a estar presentes y van a entrar en colisión con los ritmos de ejecución deseados. Por tanto, no necesariamente es que “el Pueblo Urus sea dejado”, sino que se debe tener en cuenta este factor cultural para la organización del desarrollo de las actuaciones.

218. En cuanto al **idioma** y la **capacitación**, solo añadir que, aunque se han celebrado actuaciones de capacitación, seguramente insuficientes, no se ha conseguido la independencia de un cierto apoyo externo, aunque solo sea en forma de acompañamiento y asistencia técnica, que son dos elementos muy demandados por las y los comunarios.

219. Aun así, **algunos aprendizajes han quedado instalados** o, al menos, así lo mencionan las personas beneficiarias, incluido el alumnado de las escuelas: han aprendido a cultivar hortalizas que muchos no conocían y también el manejo y conservación del agua con sus diferentes tecnologías; algunas mujeres han aprendido a desenvolverse solas en una ciudad alejada de la suya y también algunas son capaces de manejar máquinas tejedoras. Pero siguen reclamando capacitación para el mantenimiento de las bombas y paneles solares o la dotación de máquinas de tejer individuales (en Puñaka Tinta María), ya que sostienen que el reparto no tuvo en cuenta las mujeres que más lo necesitaban<sup>90</sup>.

220. No se tiene constancia de que haya existido un mecanismo estable de **rendición de cuentas** a las comunidades, y ya se ha mencionado que la comunicación no siempre fue totalmente eficaz<sup>91</sup>. Por ejemplo, existe cierta confusión sobre cuál o cuáles eran las contrapartes que tenían que poner las personas beneficiarias. Una parte de ellas menciona que la contraparte que aportaron fue la mano de obra para la implementación, pero otra parte informa de que se les pidió una aportación en efectivo, de Bs 1.000 para participar en las actividades, motivo por el que muchos posibles beneficiarios se desanimaron. Al final, se realizaron las actividades sin esta contraparte y muchos que salieron de las listas se arrepintieron. El equipo evaluador no ha podido constatar de manera inequívoca la base real de esta información, pero ha recibido declaraciones con las dos versiones en distintos lugares.

221. Casi coincidiendo con el final de esta etapa, en diciembre de 2024 el WFP ha puesto en marcha el Mecanismo de Quejas y Comentarios (CFM, por sus siglas en inglés), donde los beneficiarios pueden hacer consultas, presentar quejas o denuncias y que se engloba en su Política de Protección del beneficiario contra los abusos (PCA). Este mecanismo, por ejemplo, ayudó a detectar cobros que ciertas autoridades estaban haciendo para incluir a personas como beneficiarios para las distribuciones y detener esta práctica, a resultas de llamadas recibidas o de comunicaciones realizadas durante una distribución.

222. Sí se ha constatado la **cercanía de las personas que han trabajado en terreno con las poblaciones**. Cuando los comunarios se expresan, conocen a las personas del WFP por su nombre y saben que algunas de ellas han permanecido a lo largo de toda la vigencia del proyecto. Si bien ya se mencionó que las relaciones de confianza eran difíciles de establecer las personas que se han mantenido sí lo han logrado, a pesar de los cambios de personal.

---

<sup>90</sup> Según mencionan, la presidenta de la asociación convocó a una reunión a las personas interesadas en recibir la máquina, pero la información no le llegó a todas, así que no se pudieron organizar. Las máquinas no fueron suficientes para todas las mujeres e informaron de que se tendría una segunda entrega, pero no se concretó, lo consideran como “un abandono de la organización”.

<sup>91</sup> En el caso de las piscigranjas, por ejemplo, indican que el equipo prometió informar sobre el costo del equipamiento completo y entregarles los activos bajo inventario, pero que esto no se concretó, interpretan que por el cambio del personal de WFP.

## PE5. ¿En qué medida durante la implementación de acciones del SO2 se están adoptando mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los resultados?

223. No se ha obtenido información suficiente para proporcionar una respuesta independiente a la **subpregunta 5.1**<sup>92</sup>, dirigida a conocer el modo en el que se han promovido e implementado acciones que contribuyan a la organización local para fortalecer la resiliencia. En consecuencia, la información recogida se ha integrado en la 5.2, en el apartado correspondiente a los riesgos institucionales y sociales.

### 5.2. ¿En qué medida se están programando / implementando acciones para mitigar los riesgos que podrían obstaculizar la sostenibilidad de los resultados logrados?

*H30. Salvo excepciones, el proyecto ha encontrado dificultades para fortalecer el trabajo conjunto y organizado, a pesar de que en los Pueblos Urus existe una base de trabajo comunitario. Se han encontrado también ejemplos en los que la comunidad trata de apropiarse de un activo que se encuentra en producción, aun cuando inicialmente no lo hubieran considerado atractivo.*

*H31. El mantenimiento de los activos o la adquisición de insumos lleva aparejados unos costos que las comunidades no tienen capacidad de cubrir, por lo que aspiran a un costo cero, muy poco probable. La situación de contexto, con precios en alza, no contribuye a mejorar sus perspectivas.*

*H32. Las actuaciones de refuerzo del trabajo artesanal solo han buscado fortalecer la oferta, sin tener en cuenta la existencia o no de una demanda suficiente de estos productos.*

*H33. Las comunidades Urus perciben que el WFP no ha cumplido sus compromisos iniciales, lo que supone cierto riesgo reputacional, independientemente de cuál sea la causa de esta percepción.*

224. A pesar de que esta pregunta se interroga sobre los mecanismos puestos en marcha, la respuesta se centra en identificar los principales retos a los que se enfrentan los resultados obtenidos, con el fin de que el WFP pueda incorporar nuevas medidas en el periodo restante de vigencia del PEP. La razón es que la información sobre los riesgos es bastante más consistente que la referida a actuaciones para mitigarlos. Los hallazgos obtenidos reflejan aquellos que no aparecen en otros lugares del informe.

### Riesgos sociales

225. Dos son los principales riesgos identificados. El primero se refiere a las dificultades para el trabajo conjunto y organizado de los beneficiarios. Se han encontrado diferentes ejemplos que demuestran que el WFP ha tratado de fomentar y fortalecer las organizaciones existentes o ha intentado contribuir a su generación. Los ejemplos se han ido mencionando a lo largo del informe, y se centran fundamentalmente en las mujeres artesanas, ya sean las guaraníes o las de las comunidades de Uru Murato. Con algunas se ha avanzado más y se han conseguido experiencias más relevantes y con otras no tanto e incluso en el caso de las comunidades Chipaya los intentos parecen haberse quedado simplemente en eso. Se puede poner como ejemplo el Centro de Educación Alternativa (CEA) de Ayparavi que, por lo que encontró el equipo evaluador, se encuentra aún muy alejado de convertirse en un germen de asociación, aunque existen algunos ejemplos individuales que están obteniendo buenos resultados, consecuencia del aprendizaje.

226. No se ha encontrado ningún ejemplo de otras iniciativas comunitarias que hayan tenido éxito o que, incluso, se hayan trabajado desde esta perspectiva, fuera de las que se integran en las UE que, por definición, constituyen un trabajo colectivo.

227. Sin embargo, la base comunitaria está presente. Por ejemplo, los Uru Chipaya cuentan con la práctica del lameo, que realizan de manera colectiva<sup>93</sup>. La contraprestación por las TBE recibidas consistió en este caso en tapar las zanjas que quedaban, una vez instaladas las tuberías que les iban a hacer llegar el agua, trabajo

---

<sup>92</sup> ¿De qué forma el WFP ha promovido e implementado acciones que contribuyan a la organización local para fortalecer la resiliencia para el cambio climático?

<sup>93</sup> Si bien, la tierra resultante se reparte entre familias, para que sea trabajada de manera independiente.

que se realizó de manera conjunta. Igualmente, las autoridades originarias organizan el trabajo comunal por sectores, por comunidades, por lo menos tres días de manera obligatoria, lo que genera una base cultural que podría ser aplicada a otras actividades.

228. De hecho, el segundo riesgo se relaciona con esta manera de abordar las actividades. Se han recogido unos cuantos ejemplos del Proyecto Urus, pero también de fuera de él, en que la comunidad no muestra interés por una determinada iniciativa o un determinado activo pero que, una vez que funciona, desea apropiárselo o, al menos, deja de prestar su apoyo, que puede ser clave para la sostenibilidad de los resultados. Entre los ejemplos recogidos se encuentran los siguientes:

- Las carpas solares de Puñaka Tinta María pertenecían a la comunidad, pero no estaban produciendo, por lo que a fines de 2024 se entregaron a la UE para su manejo y cuidado, quienes las pusieron en producción para apoyar la alimentación de los estudiantes. Posteriormente se generó un conflicto con los comunarios quienes quisieron recuperarlas y, ante la negativa, cerraron el agua del tanque para el riego e incluso ingresaron por las ventanas a las carpas para sacar la producción. En la actualidad, se ha llegado a un acuerdo entre las partes.
- El agua que alimenta las piscigranjas en Llapallapani no es propiedad de los beneficiarios, sino de la comunidad, y su provisión no está asegurada, ya que en el acta elaborada se menciona que el agua es prestada por la comunidad. En la actualidad, la comunidad está instalando proyectos de micro riego y planean utilizar el agua para este proyecto, lo que podría llevar a las piscigranjas a una situación de insostenibilidad. En el momento de realizar el trabajo de campo de esta evaluación, aún no se había llegado a un acuerdo para mantener la posibilidad de uso del agua. En este mismo sentido, según los informantes, el gobierno municipal sugirió que se le transfirieran para su administración, a cambio de plantar más peces. Los beneficiarios rechazaron esta propuesta del municipio.
- Los beneficiarios de las piscigranjas actuales afirman que es necesario una remodelación que les permita incrementar la seguridad de la instalación, ya que se ha producido algún episodio en el que personas ajenas ingresan sin permiso, incluso haciendo agujeros en el techo, para robar los peces.
- Finalmente, las mujeres artesanas de Puñaka contaban con una construcción en la que podían trabajar, que había sido cedida por uno de los comunarios, por lo que el proyecto no intervino en esta cuestión. Una vez que el espacio se encontró refaccionado, sin embargo, fue reclamado por el propietario del terreno, por lo que en la actualidad no disponen de ningún lugar para reunirse y trabajar juntas<sup>94</sup>.

229. La superación de estos riesgos pasa, previsiblemente, por fortalecer el trabajo que se ha iniciado tímidamente en esta etapa, de promover y trabajar la acción colectiva, que se concrete en organizaciones formalizadas que les permitan transitar de este modo de trabajo individual/familiar a otro comunitario, así como planificar aspectos como su producción (incluido el acopio de materiales) y su comercialización conjunta. Algunos de los informantes consultados mantienen que ese trabajo de fortalecimiento del tejido social es un requisito imprescindible si se desea acceder a los mercados con una mínima capacidad de éxito, aspecto que concentrará una buena parte de las actuaciones del resto del PEP<sup>95</sup>. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ese tipo de cambio supone una transformación social que es, por definición, prolongada en el tiempo.

230. Mientras tanto, existen mecanismos de mitigación que pueden aplicarse, como la suscripción de convenios específicos de responsabilidades al comienzo de las actividades, donde se determine la propiedad del derecho o del uso del suelo donde se establecerán las actuaciones.

### ***Riesgos institucionales***

231. Uno de los riesgos que ha sido mencionado por los informantes es la falta de articulación del proyecto con las políticas nacionales, de modo que, una vez que finalice, pueda ser asumido por alguna de las instancias públicas con interés y competencias en los objetivos de las intervenciones y en los cambios que se busca promover, y que disponga de los recursos para poder hacerlo. Si bien en el nivel micro sí se han producido

---

<sup>94</sup> Según los informantes, además, las máquinas fueron entregadas a mujeres que viven en el municipio de Poopó, por lo que tampoco pueden acceder a ellas.

<sup>95</sup> Aunque también queda pendiente el fortalecimiento de la producción.

conexiones con programas gubernamentales o con el gobierno departamental, queda pendiente una articulación de mayor nivel.

232. Un primer nivel de articulación es el departamental. En Bolivia, por el carácter autonómico de los territorios locales (Ley 31 Marco de Autonomías), los proyectos deben coordinarse con las autoridades territoriales para lograr su apropiación y evitar su desaparición por falta de sostenibilidad. Ese tipo de proyectos son bastante comunes en Bolivia, tanto del propio Estado como de la cooperación: nacen, están vivos mientras hay financiamiento y luego mueren y vuelven a lo que hacían antes. Este es un reto tanto de sostenibilidad como de escalabilidad, porque si no se tiene la apropiación del territorio los proyectos no son sostenibles.

233. Otros riesgos ya abordados en este informe tienen que ver con la rotación de las autoridades originarias y del propio personal del WFP. Además, recientemente se ha producido un cambio gubernamental a nivel país que ha supuesto cambios en la estructura del gobierno y en sus planes de desarrollo (en elaboración). Estos cambios, por ejemplo, la integración del MDRyT, en el de Desarrollo Productivo, Rural y Agua, supondrá previsiblemente la renegociación y suscripción de un nuevo acuerdo con el INSA, entidad descentralizada dependiente del ministerio desaparecido.

### **Riesgos económicos**

234. La demanda de nuevos activos de los comunarios Urus descansa, entre otros factores, en que no tienen capacidad para adquirirlos con sus propios recursos. Activos como las bombas o los paneles solares tienen un costo alto que, según afirman, nunca van a poder permitirse<sup>96</sup>. Otra de las comunidades, que cuenta con un pozo sondaje con generador a diésel, demanda también un panel solar, porque el combustible está escaso y muy caro. De hecho, los motores que funcionan con diésel no son utilizados por la dificultad de conseguir combustible y por el costo incrementado<sup>97</sup>. Unos y otros rechazan la idea, que se les planteó de manera explícita, de que, independientemente del sistema que elijan o de la fuente de energía que utilicen, siempre van a tener que asumir algún costo.

235. La subida de los precios es también esgrimida por las mujeres tejedoras, que afirman que ya no pueden comprar lana porque se ha encarecido mucho. A ello contribuye que no cuentan con criterios claros para el establecimiento del precio de los productos, de modo que no van generando un remanente que les permita seguir adquiriendo insumos<sup>98</sup>. Queda pendiente comprobar si venderían su producción si realmente contasen con un sistema de precios que tuviese en cuenta todos los conceptos imputables a cada prenda.

236. En un sentido similar se expresan las UE que cuentan con un gallinero, quienes mencionan que el precio del alimento balanceado ha subido mucho, por lo que ya no generan excedentes y los ingresos deben dedicarse únicamente a la alimentación de los animales, que no es suficiente al final de la semana.

237. Por otra parte, las reparaciones de las instalaciones pueden tener costos muy diversos. Uno de los ejemplos que se mencionó fue la rotura de tuberías en Puñaka Tinta María por el paso de movildades<sup>99</sup>, según informaban. Con anterioridad, ha sido cubierta, al menos parcialmente, por la municipalidad de Poopó, pero tampoco los municipios disponen de muchos recursos para hacer frente a estos arreglos. Aún se está a tiempo para establecer las responsabilidades de arreglar nuevas averías.

238. Para finalizar, en el caso de las artesanas guaraníes, el servicio de antenas que se les ofreció, y que fue financiado por el WFP durante el año 2023, contaba con un costo muy competitivo, con la idea de que fuesen ellas las que se hiciesen cargo de él a partir del incremento de ingresos que les permitiría esta vía de acceso al comercio electrónico. Durante el proceso de la evaluación, se ha realizado una búsqueda extensiva de la marca

---

<sup>96</sup> Según mencionaban, el costo de un panel solar completo tipo carretilla para abastecer un motor pequeño y dar de beber al ganado era de alrededor de Bs 3.000 cuando se entregaron los equipos, pero mantienen que en la actualidad su costo es el doble o triple (Bs. 5.600, según la tabla presupuestaria facilitada por el WFP).

<sup>97</sup> El futuro próximo se presenta aún más difícil, ya que el cose del diésel pasó den el mes de diciembre de los Bs. 3,74 por litro a los 9,80.

<sup>98</sup> Los conceptos están más claros entre las mujeres artesanas de Llapallapani, por ejemplo, aunque tampoco consideran todos los rubros relevantes.

<sup>99</sup> Según los informantes, de la UE han tenido problemas con la provisión de agua, ya que el agua que reciben desde Poopó a veces se corta por un mes o dos por la rotura de las tuberías.

con la que iban a vender conjuntamente, pero no ha sido posible encontrarla en los portales desde donde realizaban las ventas.

### **Riesgos climáticos**

239. Los riesgos climáticos se encuentran en buena medida en el origen del SO2. Oruro se encuentra en proceso de desertificación progresiva (con un balance hídrico negativo) y las condiciones en las que se desenvuelve son especialmente duras, en particular en territorios Uru. Aspectos como las temperaturas extremas (máximas y mínimas) afectan también al normal desarrollo de actividades como la construcción de infraestructuras o el mantenimiento de activos resilientes al cambio climático. No es de esperar que la situación vaya a ser más favorable durante los próximos años, por lo que es de esperar que las actuaciones se enfrenten a condiciones cada vez más demandantes.

### **Riesgos técnicos**

240. Estos riesgos se han ido mencionando a lo largo del informe, y dado el periodo de ejecución del PEP que aún queda pendiente, existen posibilidades de afrontarlos y mitigarlos. El primero de ellos es la insuficiente capacitación y acompañamiento que han recibido las personas beneficiarias, bien porque no estaban en las comunidades, bien porque no contaban con disponibilidad para participar, bien porque no tuvieron capacidad de asimilar los contenidos (por la barrera idiomática o por la falta de costumbre de participar en procesos de formación).

241. De similar importancia es el escaso acompañamiento técnico que se ha realizado y que se ha tratado de suplir por diferentes medios, sin un éxito completo. Sin un acompañamiento de intensidad suficiente y durante un periodo suficientemente largo para asentar y consolidar los conocimientos, cuando surgen los problemas se pueden aplicar soluciones inadecuadas (sustitución de gallinas, por ejemplo) y se incrementa el riesgo de abandono, derivado también de unos niveles de motivación que, según manifiestan, no son muy estables.

242. Como resultado del monitoreo de 2024, se constata que el Proyecto Urus cumplió en forma parcial sus propósitos iniciales. Se presentaron carencias en la disponibilidad de los artículos, la gestión adecuada de los activos con la codificación en el inventario (por ejemplo, las máquinas tejedoras) para hacer un plan de mantenimiento y asegurar su disponibilidad, una claridad plena respecto de la asignación de roles y responsabilidades o sistemas de estandarización de las operaciones rutinarias.

243. Por otra parte, el nivel de desarrollo de las actividades a finales de 2024 hace difícil imaginar el modo en el que se producirá el vínculo entre este primer periodo y el trabajo del SO2 que queda pendiente en la Actividad 4, donde se ha avanzado solo ligeramente. Como se ha visto, las condiciones de producción aún no se han establecido de manera sólida, además de que buena parte de las actividades no cuentan con una meta comercial, como todas las que tienen lugar en las UE<sup>100</sup>. Un informante del WFP mencionaba que, además, las intervenciones habían sido concebidas únicamente desde el lado de la oferta, y que eso constituye un riesgo para su sostenibilidad.

*¿Sabe cuál es el problema? Es que ese tipo de intervención empieza y termina del lado de la oferta, mientras deberían empezar del lado de la demanda. O sea, queremos trabajar artesanía de los urus, [...] ¿cuál es la demanda que existe? ¿Y si hago eso? ¿Ustedes pueden comprar? Porque eso de acceso a mercado es como construir un puente. Bueno, el puente tiene que estar anclado de los dos lados. Por lo menos uno de los dos lados tiene que ser fuerte, si no el puente cae. Y si el lado de la producción sabemos que es débil, por lo menos el otro tiene que ser un poco más fuerte.*

244. En los dos años que quedan pendientes, aún existe la oportunidad de comenzar a construir “el otro lado del puente”, valorando los aspectos que hay que fortalecer tanto en la oferta como en la demanda.

---

<sup>100</sup> De todos modos, las carpas solares, en sí mismas cuentan con sus limitaciones derivadas de la propia infraestructura y previsiblemente han alcanzado su capacidad máxima de producción.

## Un último riesgo

245. Los Urus manifiestan que el WFP no ha cumplido los compromisos que se habían adquirido con ellos, de cara a una segunda fase. Por una parte, manifiestan su agradecimiento por lo realizado hasta ahora, pero afirman que lo que se ha hecho no se corresponde en su totalidad con todo lo que “se les prometió”. Independientemente de que estas afirmaciones sean ciertas o que simplemente respondan a dificultades en la comunicación o a sus propios intereses, lo cierto es que existe un riesgo reputacional subyacente que, de nuevo, se está a tiempo de abordar, de manera que se clarifiquen los compromisos reales y se les acompañe en una nueva etapa que pueda fortalecer los resultados obtenidos.

### 5.3. ¿Cuál es el potencial de escalar las acciones e intervenciones implementadas por el SO2 a otros ámbitos en condiciones similares?

*H34. Sea con una lógica de abajo a arriba o con una lógica de sistema, el escalamiento de las actuaciones requiere de una primera etapa de ordenamiento, consolidación y fortalecimiento de los resultados.*

*Con una mirada micro, aún pueden emprenderse algunas actuaciones de refuerzo en el periodo de vigencia restante del SO2, que reforzarían los resultados obtenidos en los dos primeros años y mejorarían su sostenibilidad.*

#### Distintas perspectivas para el escalamiento

246. A lo largo de este informe se ha podido comprobar cómo, a pesar de que las intervenciones realizadas han tenido importantes utilidades en términos del acceso a alimentos de la población vulnerable de Oruro tras un evento climático o de acceder al agua y a las posibilidades que esta ofrece, queda pendiente la ampliación y fortalecimiento de algunos de los resultados alcanzados (sobre todo en términos de capacitación y acompañamiento) así como llegar a acuerdos con diversos agentes, para mejorar las posibilidades de mantenimiento de los activos y la sostenibilidad del conjunto.

247. Dado el desarrollo actual, parece prematuro pensar en un escalamiento de las intervenciones que requerirían un importante volumen de recursos. En consecuencia, se ha optado por plantear la respuesta a esta pregunta desde una perspectiva más teórica, que considera cuál sería la estrategia más adecuada de escalamiento.

248. Atendiendo a las personas consultadas, existen **dos estrategias principales**, con perspectivas contrapuestas. La primera adopta una **mirada de abajo a arriba** y plantea transitar de la resiliencia individual o familiar a la resiliencia climática comunitaria<sup>101</sup>, en primera instancia. Tras la consolidación de este nivel, sería posible escalar la acción a la política pública local, visible en los documentos de planificación de la GAIOC o de los municipios correspondientes y, posteriormente, buscar la interacción con el nivel departamental, que puede ser un fácil articulador. El WFP puede acompañar el proceso para facilitar estas asociaciones e integraciones porque, en palabras de uno de sus informantes:

*Si el PMA no se da a la tarea de llegar hasta ese punto, entonces pueden morir en el intento; se puede diluir, como hay muchos ejemplos que han pasado en el país. Si no llegas hasta el punto final, si no llegas hasta la meta, aunque sea el último, aunque sea cansado, entonces no has terminado la carrera.*

249. Desde esta perspectiva, se entiende que la planificación territorial se basa en las aptitudes y potencialidades del territorio y de las poblaciones que se encuentran en él: en este caso, los Urus, con los resultados obtenidos de estas intervenciones. Por ello, es el propio territorio el que tendría que vincularlo a su planificación no solo para darle sostenibilidad, sino también para aumentar su validez temporal, de manera que eventualmente otros actores también pudieran alinearse.

250. Con una **perspectiva de sistema**, se plantea que para escalar es necesario ir al nivel superior, para pensar la resiliencia, por ejemplo, a nivel del sistema alimentario, y comenzar a comprender cuál es el rol que pueden desempeñar los Urus en él. De ese modo podría entenderse cuáles son las palancas que pueden accionarse para fortalecer su rol, de manera que, incluso las personas que migraron y ya no se encuentran en

<sup>101</sup> En los casos en los que demuestre que los resultados de este enfoque superan los del enfoque familiar.

el territorio, sigan sintiéndose parte de ese grupo. Algunos ejemplos de acciones que pueden trabajarse son el fortalecimiento de los mercados o las cadenas de valor locales.

251. Ambas perspectivas pueden ser complementarias para trabajarlas en los años que aún quedan de vigencia del PEP, pero requieren una primera etapa de ordenamiento, consolidación y fortalecimiento de los resultados.

### ***Una mirada micro***

El análisis se completa con una mirada micro, que permite valorar cómo podrían escalarse las actividades concretas que se han desarrollado en el Proyecto Urus. Se han incluido algunos ejemplos en el Anexo XV.

# 3. Conclusiones, lecciones y recomendaciones

## 3.1. Conclusiones

**Conclusión 1. Las actuaciones del SO2 son pertinentes, tanto en relación con su ajuste a las necesidades de la población como al marco político estratégico del país es sus distintos niveles de gobierno y al del WFP**

253. En particular se destaca su alineación con el PGTC del GAIOC Uru Chipaya con el que existe bastante confluencia, probablemente derivada del largo proceso de diagnóstico participativo realizado con estas comunidades. También son coherentes con las políticas del WFP, en particular con su enfoque integrado para la resiliencia y con el enfoque de mediano y largo plazo y la integración de la perspectiva de género, si bien esta coherencia es más clara en el diseño de las actividades que en su implementación.

**Conclusión 2. Las actuaciones desarrolladas en el SO2 han procurado alcanzar a las poblaciones más vulnerables, especialmente en el caso de la Población Urus, que concentra múltiples condiciones de vulnerabilidad**

254. Los criterios de selección de la población beneficiaria de TBE apuntan a factores de vulnerabilidad y fueron transmitidos en la cadena de gestión hasta los técnicos de las UGR municipales quienes, a su vez, han tratado de aplicarlos a sus poblaciones. Sin embargo, se han detectado algunos casos en los que la aplicación de estos criterios no es totalmente rigurosa, en parte porque no existe una claridad plena respecto de los resultados que se buscan con estas TBE.

255. Las condiciones de vulnerabilidad del Pueblo Urus son múltiples. Se enfrentan a condiciones climáticas extremas, con un proceso de desertificación acelerado, inundaciones y mucho frío y vientos y con un acceso al agua comprometido o inexistente. Todo ello limita sus medios de vida, que han cambiado radicalmente en los últimos años por la desaparición del lago Poopó y el cambio de régimen del río Lauca.

256. Las artesanías guaraníes se encontraban en lugares muy alejados, con dificultades para la comercialización de sus productos y sin ningún tipo de conectividad que pudiera abrirles el acceso a otros mercados.

257. En todas las actuaciones desarrolladas subyace el principio de no dejar a nadie atrás, si bien se podrían haber fortalecido aspectos como la mayor utilización de lenguas originarias, la adaptación a su nivel educativo en las actuaciones de capacitación o una rendición de cuentas más precisa y ordenada a las poblaciones beneficiarias.

**Conclusión 3. El Proyecto Urus ha conseguido llevar el agua a municipios que no disponían de ella, con consecuencias que van desde la mejora del acceso a alimentos en las UE o el mantenimiento del ganado a la mejora de la salud e higiene infantil. Este resultado es de una importancia clave para las comunidades, que se han visto sorprendidas favorablemente por los efectos obtenidos. Sin embargo, el diseño de las actuaciones y su implementación podría haberse ajustado más al contexto, muy retador.**

258. Las comunidades Urus a las que se ha hecho llegar el agua ven cómo se les abren nuevas oportunidades para mejorar su supervivencia. En general el acceso al agua es un beneficio del que disfrutan todas las personas de las comunidades, pero hay otros que solo alcanzaron a determinadas familias, como el acceso a carpas solares y, sobre todo, las bombas fotovoltaicas y las piscigranjas y que han despertado el deseo del resto de la comunidad, reclamándolas igualmente para sí (en el primer caso) o poniendo dificultades para el éxito de las segundas.

259. Las dificultades a las que se ha enfrentado el Proyecto Urus han sido múltiples. Además de las condiciones climáticas y de contexto que definen la vulnerabilidad de estas poblaciones, aspectos como la lejanía, la discontinuidad de la presencia de las poblaciones en sus comunidades o el cambio de autoridades, no facilitaron el trabajo. Tampoco lo hicieron las dificultades que iban surgiendo a la hora de obtener, mejorar

o construir parte de los activos. La intermitencia en la disponibilidad de recursos económicos para el accionar de la OP Bolivia y la limitada experiencia previa del WFP en la zona geográfica y poblacional también afectaron la eficacia del proyecto.

260. Finalmente, algunas condiciones sociales como las dificultades para el manejo del español, el bajo nivel educativo o unos esquemas patriarcales profundamente instaurados dificultaron también el desarrollo del proyecto o el logro de algunos de sus resultados.

***Conclusión 4. Las TBE cumplen un papel importante en la alimentación de familias que se han enfrentado a algún evento climático que ha puesto en riesgo sus medios de vida. Sin embargo, su capacidad para incidir en la resiliencia familiar podría ser mejorada, salvo que se decida mantenerlas como respuesta a emergencias, fuera del SO2***

261. Las TBE se han ido adaptando a lo largo del tiempo y en la actualidad la mecánica de distribución está garantizada, si bien se mantiene el esfuerzo por seguir facilitando el acceso, quizá explorando la distribución mediante transferencias bancarias, para fortalecer la inclusión financiera. Existe la conciencia de que hay aspectos que son mejorables, como la cuantía de la ayuda o la posibilidad de recoger los beneficios en un mayor número de lugares y se constata la importancia de mantener algunas características, como la entrega en efectivo, más versátil y que deja mayor capacidad de elección a las personas y familias beneficiarias, reforzando su dignidad.

262. También podría disminuirse la dispersión de la ayuda, que al dirigirse a los 35 municipios pierde gran parte de su relevancia, o clarificar los resultados que se buscan. En la actualidad, se encuentra vinculada a una emergencia climática, lo que la acerca al SO1 del PEP y pone un tanto en cuestión su capacidad para reforzar la resiliencia, convirtiéndose en muchas ocasiones simplemente en una ayuda humanitaria para familias vulnerables, que puede ser muy relevante en sí misma pero la aleja del resultado buscado.

***Conclusión 5. Podría fortalecerse la gestión técnica y operativa de la OP para contribuir en mayor medida a la toma de decisiones***

263. Se han identificado algunos problemas en la planificación o en el seguimiento de la implementación con el fin de poder detectar los riesgos de desviación a tiempo de intervenir sobre ellos. Igualmente, el monitoreo no ha mantenido el mismo nivel de sistematicidad a lo largo del periodo evaluado y se reconoce que no se realiza un análisis frecuente de los datos de manera comparada con los datos de ejecución financiera, con el fin de aprovechar todo su potencial y facilitar una gestión adaptativa. Tampoco los formatos elegidos (SCOPE y WINGS en este caso) están concebidos estrictamente para apoyar la gestión a nivel país, sino que cuentan con objetivos más corporativos y de posibilidades de agregación de la información. Todo ello se ha visto dificultado por una financiación que no ha sido previsible y que se ha mantenido muy por debajo de las estimaciones realizadas.

***Conclusión 6. Aunque en el diagnóstico inicial y en la formulación de las intervenciones estuvo presente el enfoque de género, durante la implementación se pierde en buena medida, con muy poca presencia de actuaciones dirigidas a avanzar en la transformación de género***

264. Se mantiene la priorización de mujeres solas con cargas familiares en el reparto de TBE y se definen como prioritarias en algunas actuaciones, como la entrega de bombas fotovoltaicas, por ejemplo. Sin embargo, esta priorización no siempre se cumple y, además, no se materializa ninguna actuación dirigida al cambio de conceptualización de los roles de género, a pesar de encontrarse incluida entre las actuaciones definidas en el PEP. A ello tampoco ha contribuido la desaparición de la persona punto focal de género del organigrama de la OP, de manera que en la actualidad la responsabilidad es asumida por personas que cuentan con otras funciones y que reconocen que les falta especialización en la materia.

265. Aun así, han existido algunas experiencias transformadoras para las mujeres que participaron en ellas, como las ferias en las que participaron las artesanas de Uru Murato, que les dieron la oportunidad de desenvolverse de manera autónoma en entornos desconocidos para ellas.

**Conclusión 7. La sostenibilidad de las actuaciones y de sus resultados se considera débil y no se identificaron con claridad estrategias concretas para fortalecerla siendo prioritario el funcionamiento y mantenimiento de los activos, el autofinanciamiento de los costos asociados y un mayor trabajo en la demanda.**

266. En el caso de las TBE la recuperación de los activos (vigiñas, caminos o canales) realizada como contraprestación del apoyo recibido requiere de su repetición periódica, ya que generalmente son actuaciones de limpieza y mantenimiento. En este caso la sostenibilidad puede entenderse como la instalación de estas prácticas en las comunidades; prácticas que deben realizar en todo caso para continuar con sus actividades productivas, independientemente de que reciban una ayuda o no. La información sobre su instalación efectiva es desigual y poco concluyente, aunque parece claro que cuando reciben el apoyo de maquinaria, los resultados del mantenimiento son mejores y permiten posponer un tanto la siguiente limpieza.

267. En el Proyecto Uru queda pendiente diseñar y poner en marcha una estrategia que mejore la probabilidad de que los resultados sean sostenibles, dirigida a mantener los activos en funcionamiento, con asignación clara de responsabilidades y de roles y mejorando las capacidades para que puedan asumirlo por sí mismos una vez que finalicen las intervenciones. El retraso de las actuaciones ha tenido como consecuencia que la utilización y funcionamiento de los activos se ha limitado prácticamente al segundo año de ejecución, que no se considera tiempo suficiente para la apropiación de nuevas prácticas. Por otra parte, el hecho de que la población (o comunidad Uru) no pueda asumir ningún costo asociado al mantenimiento de los activos, representa un alto riesgo a la sostenibilidad de dichas actuaciones. Queda pendiente también un mayor trabajo en la demanda de los productos artesanales.

268. No se ha detectado un esfuerzo real en las actuaciones con los Uru Chipaya por fomentar la organización local como base para la resiliencia. Los resultados de la evaluación indican un bajo interés en asociarse, a pesar de que perviven algunas prácticas que realizan comunitariamente. Las mujeres Uru Murato, por su parte, sí mantienen prácticas de colaboración y asociatividad, aunque el nivel logrado en las distintas comunidades es muy dispar.

### 3.2. Lecciones<sup>102</sup>

269. Las lecciones aprendidas fueron elaboradas en un proceso participativo con la OP Bolivia. Algunas de ellas superan parcialmente el alcance de la evaluación, pero se ha decidido mantenerlas, para aprovechar todos los aprendizajes generados.

***Sobre el diseño de la intervención en general, de las intervenciones que la componen y de las actividades desarrolladas***

270. Es necesario **tener en cuenta el contexto** (geográfico, cultural, etc.) para obtener diseños lo más ajustados posible a la realidad. El análisis de riesgos permite descubrir suposiciones que no estaban identificadas y que en ocasiones ni siquiera son de carácter consciente.

271. Tras el diseño preliminar, **obtener retroalimentación de las poblaciones** destinatarias es muy útil para comprobar si las actuaciones definidas se ajustan al proceso de diagnóstico realizado. En la misma línea, utilizar sistemas de simulación y proyección mejora la comprensión del proyecto tanto para la OP como para la población destinataria (por ejemplo, simulaciones de construcción y explotación de activos). Finalmente, los **estudios de prefactibilidad y factibilidad** resultan imprescindibles cuando se van a iniciar actuaciones en las que no existe experiencia previa.

272. Cuando se trabaja con **población indígena**, dedicar un periodo para superar su timidez es necesario para **establecer relaciones de confianza**, especialmente si no es posible contar en el proyecto con personas de la misma etnia. Este periodo inicial (que puede estimarse en unos seis meses) debe establecerse claramente con el donante, para no generar expectativas de resultados antes de que sea posible obtenerlos. En la medida de lo posible, debe garantizarse que el equipo con el que se estableció el vínculo permanece durante toda o la mayor parte de la intervención.

---

<sup>102</sup> Estas lecciones fueron elaboradas mediante un proceso participativo con buena parte de las personas de la OP-Bolivia.

273. Los objetivos y resultados perseguidos deben **dimensionarse estratégicamente** y según todos los recursos disponibles: personas, especialistas, tiempo y recursos financieros, entre otros. Sin embargo, cuando se persigue contribuir a la resiliencia climática, es necesario **mantener dosis de ambición**, por la propia naturaleza de la intervención.

274. De manera específica, las **transferencias monetarias** no son siempre la solución más adecuada para todas las poblaciones. Aunque facilita la toma de decisiones sobre la utilización de los recursos y puede hacerla más variada, en ocasiones no es sencillo acceder a alimentos, por lo que algunas poblaciones manifiestan que prefieren recibir alimentos.

### **Sobre la implementación de las actuaciones**

275. Es importante **contar con especialistas permanentes** en las temáticas que se abordan, en número suficiente para prestar una **atención de intensidad y frecuencia adecuada** con un esfuerzo razonable por parte del equipo. Ello permitiría también la revisión de costos y planes de negocio antes de su implementación, para fortalecer su sostenibilidad.

276. Una **planificación adecuada y rigurosa** es condición para una implementación exitosa y requiere la **articulación e involucramiento temprano** de las unidades de la OP, para que cada una de ellas pueda contribuir al éxito de las intervenciones (adquisiciones, ejecución presupuestaria, comunicación, etc.).

277. La titularidad de terrenos y de activos puede ser una limitante para las actividades, se debe **verificar el aspecto legal** desde el principio o antes de emprender acciones.

278. El trabajo se fortaleció cuando se trabajó con **organización y liderazgo comunitario** o con **familias que se comprometieron** a la conservación de los activos.

279. Es necesario mantener un **balance entre las expectativas** de la población de tener resultados rápidos y la **reflexión sobre la sostenibilidad**. Adquiere importancia especial plantear la **estrategia de salida** del WFP **desde el principio**, para que quede claro que la comunidad tendrá que quedar en control de la actividad.

280. Es clave **garantizar la claridad del propósito** de las actuaciones, tanto al interior de la OP como para transmitirlo de manera inequívoca, de manera que no se produzcan confusiones sobre su alcance.

### **Sobre las relaciones con las partes interesadas**

281. La coordinación institucional **con la Sede** fue importante para **fortalecer capacidades** en aspectos como la redacción de TdR de actividades que eran complejas y nuevas para esta OP.

282. Los **convenios interinstitucionales** con las instancias que participan en la ejecución son clave para las relaciones: GADORU y GAIOC, también con las UE, para clarificar las responsabilidades de cada parte y los compromisos concretos que asumen. Para ello, deben ser claros y encontrarse bien documentados y dimensionados. Igualmente, pueden ser muy útiles las alianzas que no dan lugar a un compromiso formal, como la establecida con SENASAG, que permitió mejorar la instalación de piscigranjas y disponer de asesoría técnica.

283. Los convenios sirven también para **clarificar las expectativas de las partes**. Por ejemplo, las actuaciones no eran tan relevantes para el GADORU como para el WFP, lo que promueve asimetrías en los compromisos y en la dedicación real que se les presta. Igualmente, podrían incluirse otros temas, tales como las salvaguardas, o la protección frente al acoso, la violencia o el fraude.

284. Algunos actores pueden adquirir relevancia a lo largo del desarrollo de una intervención, como sucedió con el personal docente y directivo de las UE, por lo que sería necesario tomarlos más en cuenta a la hora de definir las sucesivas actuaciones en las comunidades.

285. El WFP no tiene capacidad ni mandato para abordar todos los retos que identifica en los lugares donde actúa. **Complementar su acción con otros agentes** puede ser clave para amplificar sus efectos, por ejemplo, mediante la integración interagencial con otras agencias de Naciones Unidas o colaborando con ONG que trabajan en terreno. Puede resultar útil también **mapear algunos actores secundarios** que, por ejemplo, puedan actuar como proveedores de las personas beneficiarias. Esta información les daría mayor autonomía y facilitaría su acceso a mercados, favoreciendo el aprendizaje con menores dificultades.

### **Sobre interculturalidad y género**

286. Definir desde el principio una **estrategia de empoderamiento y apropiación de las poblaciones** contribuye a la buena marcha de las actuaciones que se llevan a cabo. Las relaciones deben establecerse de igual a igual y mantenerse así a lo largo de la intervención, facilitando la rendición mutua de cuentas. Así **se facilita el compromiso** y se incrementa la probabilidad de cumplimiento.

287. Conocer y respetar los **tiempos culturales** es imprescindible para la aceptación de las comunidades, lo mismo que el conocimiento y la adaptación a los **usos y costumbres** de las poblaciones, porque eso incrementa su sostenibilidad. Eso no exime de la responsabilidad de **evitar contribuir a la perpetuación de inequidades**, lo que exige un **esfuerzo de equilibrio y compromiso** por ambas partes en todo el proceso.

288. La **selección de personas beneficiarias** es mejor cuando intervienen las comunidades en el proceso que cuando corre a cargo del gobierno municipal.

### **Sobre la información de la que se dispone y que se utiliza**

289. Es importante **conocer mejor las necesidades reales de información** a nivel interno y externo, qué se necesita, quién lo necesita, cómo y para qué lo necesita y cada cuánto lo necesita. Asimismo, conocer quién/es tienen la responsabilidad de recoger qué información y quiénes lo están haciendo, para identificar las necesidades no cubiertas y la calidad de la información y el procesamiento de los datos. Para una claridad plena, podría **actualizarse el diagnóstico de necesidades de información** de los departamentos de la OP.

290. **Calibrar la amplitud y profundidad de la información** (ni demasiada ni insuficiente) y **ponerla a disposición** de quienes la necesitan, mejora su utilidad. Puede ser útil también fortalecer sistemáticamente el repositorio de cada unidad, manteniéndola actualizada y disponible tanto para la unidad como para otras unidades de la OP. Es útil también emplear las herramientas de recojo de datos del WFP (*MML, Tableau, Analytics, Dashboards*) y aprovechar las oportunidades existentes para recoger información relevante (por ejemplo, elaboración de PDM o *Field Level Agreements* con socios en terreno).

291. Hay mucho **conocimiento y aprendizaje acumulado** en la OP y en campo, que podría ser mejor aprovechado mediante ejercicios de reflexión compartida, como el realizado en la Revisión de Medio Término. Este conocimiento podría informar el diseño de sucesivas intervenciones. Igualmente, integrar la visión estratégica en toda la OP facilita la comprensión, la coordinación y la acción y permitiría multiplicar los voceros.

292. Contar con una **estrategia de socialización de la información** con narrativas diferentes para distintos actores no solo satisface sus necesidades (no se comunica lo mismo ni del mismo modo a las personas beneficiarias, que al donante o que a los socios institucionales), sino que puede contribuir a los objetivos de la OP. Una comunicación proactiva, participando en foros especializados, puede posicionar al WFP como experto en el país en áreas relevantes, lo que facilitaría la obtención de nuevos fondos y permitiría una mayor incidencia. Los productos comunicacionales deben aprovechar la experticia del equipo para mejorar su atractivo (por ejemplo, utilizando narrativas e historias de vida).

### 3.3. Recomendaciones<sup>103</sup>

N.º	Recomendación	Responsabilidad	Otras entidades que contribuyan	Prioridad: alta/media	Por plazo
R1	<p><b><u>Transformar la conceptualización y planificación de las TBE del SO2 para contribuir a la resiliencia, incorporando una mirada estratégica de mediano y largo plazo y contribuyendo a la sostenibilidad</u></b></p> <p>Debe articular acciones inmediatas con proyecciones de mediano plazo. La construcción de la estrategia debe partir de necesidades reales recogidas en campo y ajustar la respuesta a la dinámica de cada comunidad, vinculándolas a la actividad a la que se asocia.</p> <p>El análisis de la frecuencia de las transferencias<sup>104</sup> es un componente esencial porque determina la estabilidad de los medios de vida y su sostenibilidad.</p> <p>Si las familias siguen haciendo lo mismo no van a ser más resilientes, por lo que se recomienda <b><u>incluir actuaciones de sensibilización para el cambio de comportamiento.</u></b></p> <p>Su <b>resultado</b> sería transformar el comportamiento de las familias, orientando la inversión hacia insumos que fortalezcan y mantengan sus medios de vida.</p>	OP-Bolivia	---	Alta	Puesta en marcha hasta octubre 2026 y consolidación en abril 2027
R2	<p><b>Mejorar la planificación de las actuaciones, con ejercicios de planificación integral<sup>105</sup></b></p> <p><b>SR2.1 Realizar un análisis integral del contexto comunitario, especialmente cuando se comience a trabajar en temas o contextos en los que se cuente con una menor experiencia</b></p>	OP-Bolivia	---	Alta	Septiembre 2026

<sup>103</sup> Estas recomendaciones fueron elaboradas mediante un proceso participativo con buena parte de las personas de la OP-Bolivia.

<sup>104</sup> Cuántas veces y en qué momentos se va a proporcionar.

<sup>105</sup> Por ejemplo, utilizando la metodología 3PA del WFP, pero adaptándola, si es necesario, al caso concreto; volcando los diagnósticos a líneas de base, etc.

N.º	Recomendación	Responsabilidad	Otras entidades que contribuyan	Prioridad: alta/media	Por plazo
	<p>Para comprender en profundidad las condiciones geográficas, culturales (roles, usos y costumbres, tradiciones), organizativas, productivas, formativas y de vulnerabilidad de las comunidades, así como clarificar la definición operativa del término 'interculturalidad', distinguiéndola de 'inclusión cultural'.</p> <p>El <b>resultado</b> serían intervenciones culturalmente pertinentes, técnicamente adecuadas, socialmente aceptadas y orientadas a reducir vulnerabilidades, fortalecer capacidades locales, reducir riesgos y asegurar sostenibilidad a largo plazo.</p> <p><b>SR2.2 Incluir en el diseño de las actuaciones y en su planificación un análisis de riesgos, que tengan en cuenta las capacidades reales de la OP y la TdC de la intervención</b></p> <p>Con roles, responsabilidades, presupuesto, líneas de tiempo, etc. y la participación de las unidades involucradas. Ello permitiría dimensionar mejor las intervenciones, definir planes y medidas de mitigación eficaces y ajustar la línea de tiempo.</p>	OP-Bolivia	---	Alta	Septiembre 2026
R3	<p><b>Generar espacios o canales para compartir los resultados que se generan y otras cuestiones relevantes</b></p> <p><b>Hacia dentro de la OP</b>, pueden utilizarse espacios como All Staff, las reuniones semanales de departamento o comités ad hoc, según la sensibilidad de la información. Favorece una participación más amplia en la toma de decisiones basadas en evidencias.</p> <p><b>Hacia fuera</b>, con un doble objetivo:</p> <p>a) Garantizar la comprensión de los compromisos e intenciones del WFP a las comunidades y rendir cuentas de los resultados.</p> <p>b) Comunicar proactivamente a los socios institucionales y a los donantes el valor de los aportes que se realizan.</p>	OP-Bolivia	---	Alta	Diciembre 2026
R4	<p><b>Generar alianzas estratégicas con municipios y otras instituciones (de formación técnica, por ejemplo) o con socios implementadores, para</b></p>	OP-Bolivia	---	Alta	Abril 2027



# Anexo I. Resumen de los términos de referencia

293. La presente es una evaluación descentralizada del Efecto Estratégico 2 (SO2) del Plan Estratégico de País de 2023-2027 en Bolivia, y cubrirá el periodo desde enero de 2023 hasta diciembre 2024 y ha sido comisionada por la Oficina País del Programa Mundial de Alimentos en Bolivia.

## Contexto y tema de la evaluación

294. Bolivia es un país geográfica, ecológica y biológicamente megadiverso, que alberga a una gran variedad de ecosistemas. Sin embargo, el país se encuentra entre los más vulnerables al cambio climático, sufre fenómenos extremos como grandes inundaciones y sequías debido al aumento de las temperaturas que provoca el derretimiento de los glaciares y reduce la previsibilidad y la incidencia de lluvias y nevadas.

295. El Estado ha avanzado en la Agenda de Despatriarcalización, logrando que el 45% de la tierra en Bolivia esté a nombre de mujeres. No obstante, persisten desafíos para fortalecer sus capacidades técnicas, equilibrar el trabajo doméstico y mejorar su acceso a empleos, crédito y servicios financieros. Aunque se han promovido los derechos de las poblaciones indígenas, sus ingresos siguen siendo insuficientes para superar la pobreza. Las barreras para acceder a mercados confiables y los efectos del cambio climático reducen los incentivos para invertir o asociarse, agravando la desigualdad y limitando el potencial productivo de las comunidades rurales más vulnerables.

296. El SO2, está enfocado en apoyar a los pequeños productores y las comunidades indígenas en situación de INSAN en Bolivia, en especial mujeres rurales, para que se vuelvan más resilientes ante las emergencias, y tensiones climáticas y de otro tipo.

297. La evaluación se centrará en la totalidad de las acciones implementadas bajo el SO2, que se desarrollan a través de las actividades 3 y 4 del PEP 2023-2027:

298. **Actividad 3:** Proporcionar TBE a los pequeños productores y comunidades indígenas en situación de INSAN, en particular a las mujeres rurales, y brindarles acceso a servicios de adaptación climática, incluida asistencia técnica.

299. **Actividad 4:** Facilitar los vínculos entre los pequeños productores en situación de INSAN, en particular lo indígenas y las mujeres, con mercados sostenibles y fiables.

300. La evaluación se regirá por los criterios del Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del WFP (DEQAS), el cual define los estándares de calidad esperados en sus evaluaciones y establece los procesos con pasos integrados para el aseguramiento de la calidad. El DEQAS se basa en las normas y estándares UNEG y en las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación.

## Objetivos y partes interesadas de la evaluación

301. Esta evaluación servirá un doble propósito de rendición de cuentas y aprendizaje, centrándose en el aprendizaje, y a ha sido comisionada por las siguientes razones: (i) Para la toma de decisiones relacionadas con el diseño e implementación de la estrategia de país, así como la mejora de sus intervenciones; y (ii) Para extraer buenas prácticas que puedan ser replicadas o escaladas en otras zonas de intervención y lecciones aprendidas para la mejora de sus intervenciones.

302. Esta evaluación servirá potencialmente como herramienta de incidencia para sensibilizar a donantes y socios.

303. La evaluación buscará recoger las opiniones de, y ser útil para, una variedad de actores internos y

externos del WFP, incluyendo el gobierno nacional y los gobiernos subnacionales de Bolivia.

## Preguntas clave de la evaluación

304. La evaluación abordará las cinco preguntas clave siguientes:

### ***PREGUNTA 1: ¿En qué medida las acciones del SO2 se encuentran alineadas con las prioridades del país, y las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?***

305. La evaluación permitirá identificar hasta qué punto las acciones enmarcadas bajo el SO2 han sabido adaptarse a los cambios de contexto y han respondido a las necesidades de la población beneficiaria.

### ***PREGUNTA 2: ¿De qué modo, las acciones implementadas por el SO2 son compatibles con otras intervenciones del WFP y coherentes con las políticas públicas del país en materia de resiliencia?***

306. La evaluación analizará hasta que punto el proyecto es compatible con otras intervenciones y con las políticas, planes y objetivos nacionales.

### ***PREGUNTA 3: ¿Qué resultados (esperados y no esperados) han alcanzado o han contribuido a alcanzar las acciones del SO2?***

307. La evaluación permitirá valorar las intervenciones han contribuido con el logro de resultados esperados, los factores que han contribuido o limitado estos resultados y hasta que punto los mecanismos de monitoreo y gestión financiero han informado la toma de decisiones.

### ***PREGUNTA 4: ¿Hasta qué punto fue incluida la perspectiva de género e interculturalidad de manera transversal durante la implementación de las actividades del SO2?***

308. La evaluación valorará las medidas que se están implementando para reducir las brechas de género, y a favor de la inclusión de grupos vulnerables, garantizando la dignidad y seguridad de las personas.

### ***PREGUNTA 5: ¿En qué medida, durante la implementación de acciones del SO2, se están adoptando mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los resultados?***

309. La evaluación valorará los elementos y acciones previstos e implementados a la fecha para asegurar la sostenibilidad de los resultados.

## Metodología y consideraciones éticas

310. La evaluación deberá considerar el enfoque de indagación apreciativa, utilizando una combinación de métodos y una variedad de fuentes primarias y secundarias, incluida la revisión documental, entrevistas con informantes clave, encuestas y discusiones de grupos focales. Se llevará a cabo una triangulación sistemática entre diferentes fuentes y métodos para validar los hallazgos y evitar sesgos en el juicio evaluativo.

311. La metodología debería ser sensible a GEWE<sup>106</sup>, para garantizar la inclusión de mujeres y grupos marginados. La metodología garantizará que los datos recopilados estén desglosados por sexo y edad; se debe proporcionar una explicación si esto no es posible. La triangulación de datos y de métodos debe garantizar que se escuchen y tengan en cuenta las diversas perspectivas y voces de hombres y mujeres.

---

<sup>106</sup> Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres - *Gender and Women Empowerment*

312. La evaluación se ajusta a las directrices éticas del WFP y del UNEG. Esto incluye, entre otras, garantizar el consentimiento informado; proteger la privacidad, la confidencialidad y el anonimato de los participantes; garantizar la sensibilidad cultural; respetar la autonomía de los participantes; procurar el reclutamiento justo de los participantes (incluidas las mujeres y los grupos socialmente excluidos); y garantizar que la evaluación no sea dañina para los participantes o sus comunidades.

## **Roles y responsabilidades**

313. **EQUIPO DE EVALUACIÓN (EE):** La evaluación será realizada por un equipo de consultores independientes con una combinación de experiencia relevante en el país y con experiencia técnica combinada en resiliencia y adaptación al cambio climático, seguridad alimentaria, pueblos indígenas e igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

314. **COMITÉ DE EVALUACIÓN (CE):** presidido por el Director de la Oficina País y con los siguientes miembros: Jefe de RAM, Jefe de Programas, Jefa de Finanzas, y la Oficial de Evaluación de LACRO. El CE garantizará el debido proceso de la evaluación y evitar riesgos potenciales, al tiempo que apoya y brinda asesoramiento al EE.

315. **GESTOR DE EVALUACIÓN:** La evaluación será gestionada por el Jefe de RAM, quien deberá manejar el proceso de la evaluación a través de todas sus etapas, así como asegurar el funcionamiento de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad y que el Equipo de evaluación tenga acceso a toda la documentación e información necesaria.

316. **GRUPO DE REFERENCIA:** Grupo asesor compuesto por representantes del WFP. Proporciona asesoramiento y retroalimentación en momentos clave del proceso de evaluación. Se rige por los principios de transparencia, apropiación, uso y precisión.

## **Calendario y etapas clave**

**Inicio:** Febrero-Mayo 2025.

**Recopilación de datos:** Junio 2025.

**Análisis y reporte:** Junio-Setiembre 2025.

**Difusión y seguimiento:** Octubre 2025.

Los Términos de Referencia completos se encuentran disponibles en [WFP.org](https://www.wfp.org)

# Anexo II. Análisis detallado de las partes interesadas

Partes interesadas		Interés y participación en la evaluación
<b>Partes interesadas internas (WFP)</b>		
<b>Oficina de País de WFP en Bolivia (OP)</b>	<b>Informante clave y parte interesada primaria</b> - Responsable de la planificación y ejecución de las intervenciones del WFP a escala nacional. La oficina en el país tiene interés en aprender de la experiencia para tomar decisiones fundamentadas. Además, debe rendir cuentas del desempeño y los resultados de sus programas tanto internamente como ante los beneficiarios y asociados. La oficina en el país participará en el uso de los resultados de la evaluación para llevar a cabo la ejecución del programa y para decidir sobre el próximo programa o las próximas asociaciones.	
<b>Oficina Regional para América Latina y el Caribe (LACRO)</b>	<b>Informante clave y parte interesada primaria</b> - La gerencia de la oficina regional es responsable tanto de la supervisión de las oficinas en los países como de la orientación y el apoyo técnicos; asimismo, tiene interés en la rendición de cuentas independiente e imparcial del desempeño operacional, así como en aprender de los resultados de la evaluación con el fin de aplicar estos conocimientos a otras oficinas en los países. La oficina regional participará en la planificación del siguiente programa; por consiguiente, se espera que utilice los hallazgos de la evaluación para respaldar el programa y proporcionar orientaciones estratégicas y supervisión. Los oficiales regionales de evaluación brindan apoyo a la gerencia de la oficina en el país u oficina regional con el fin de garantizar que las evaluaciones descentralizadas sean de calidad, fiables y útiles.	
<b>Divisiones de la sede del WFP</b>	<b>Informante clave y parte interesada primaria</b> - Las divisiones de la sede del WFP son responsables de emitir y supervisar el despliegue de las directrices normativas sobre los temas, actividades y modalidades de los programas institucionales, así como de políticas y estrategias institucionales generales. También tienen interés en las lecciones que surjan de las evaluaciones, ya que muchas de ellas pueden ser relevantes más allá de la zona geográfica de enfoque. Se debe consultar con las dependencias pertinentes de la sede desde la fase de planificación con el fin de garantizar la comprensión de las principales consideraciones políticas, estratégicas y programáticas desde el inicio de la evaluación. Pueden utilizar la evaluación para una rendición de cuentas y un aprendizaje institucional más amplios.	
<b>Oficina de Evaluación del WFP</b>	<b>Parte interesada primaria</b> - La Oficina de Evaluación tiene interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas proporcionen evaluaciones de calidad, fiables y útiles que respeten las disposiciones sobre imparcialidad, así como las funciones y rendición de cuentas de las diferentes partes interesadas en las evaluaciones descentralizadas, tal como se han identificado en la política de evaluación. Puede utilizar los resultados de la evaluación, según corresponda, para incorporarlos a las evaluaciones centralizadas, síntesis de evaluaciones u otros productos de aprendizaje.	
<b>Junta Ejecutiva del WFP</b>	<b>Parte interesada primaria</b> - La Junta Ejecutiva se encarga de la supervisión final de los programas del WFP y de la orientación de los programas. El órgano rector del WFP tiene interés en mantenerse informado acerca de la eficacia de los programas del WFP. Esta evaluación no será presentada a la Junta Ejecutiva, pero sus resultados pueden incorporarse a las síntesis temáticas o regionales, así como a los procesos de aprendizaje institucional.	
<b>Partes interesadas externas</b>		
<b>Gobierno central de Bolivia</b>	<b>Parte interesada secundaria</b> - El gobierno central tiene interés y mandato para garantizar que las actividades del WFP están alineadas con la orientación y la planificación estratégica nacional.  El Sistema de Planificación Integral del Estado establece una estructura piramidal de alineación de las estructuras de gobierno subnacionales, cooperación internacional y	

Partes interesadas	Interés y participación en la evaluación
	<p>fondos de donación y crédito público, al Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 y a la Agenda Patriótica 2025. El proyecto confluye con políticas nacionales de transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas, reducción de pobreza, seguro agropecuario y políticas de salud y seguridad alimentaria. El órgano ejecutivo no tiene intervención directa en la ejecución del programa evaluado.</p> <p>Se encuentra vigente un convenio de cooperación interinstitucional entre el WFP y el MDRyT, febrero 2024 a 2027, que establece la alineación estratégica para la ejecución y coordinación de acciones en el marco de la planificación estatal y el PEP 2023-2027 del WFP. Este nivel de gobierno no ha tenido un rol operativo en la ejecución de las actividades del efecto estratégico 2 hasta el momento,</p> <p>El MDRyT y el Fondo de Desarrollo Indígena que intervienen a través de los municipios y las GAIOC, y en esta oportunidad apoyaron intervenciones con maquinaria en reservorios de Agua.</p> <p>Los resultados de la evaluación serán útiles para el conjunto de actores que reciben la orientación estratégica del MDRyT, por lo que su participación en la difusión del informe es importante, en virtud del convenio firmado con el WFP.</p> <p>Fase en la que participa: presentación del informe.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: media.</p>
<p><b>Gobierno Departamental de Oruro</b></p>	<p><b>Parte interesada primaria</b> – Contraparte operativa del proyecto. Fue demandante directo del apoyo de WFP en respuesta a inclemencias climáticas que han deteriorado la base productiva y alimentaria de un número importante del territorio y su población, respaldados en ley de declaratoria de emergencia departamental en el año 2023.</p> <p>Tiene interés en mostrar evidencias del impacto de su intervención como entidad territorial departamental en su rol de gestión de riesgos climáticos y atención a población vulnerable.</p> <p>Convenio vigente entre el WFP y el GADORU de 2024 a 2026, con el objeto de “Mejorar la seguridad alimentaria de las familias vulnerables a través de intervenciones dirigidas a mujeres, hombres, niñas, niños y adolescentes para mejorar sus ingresos y su resiliencia al cambio climático, permitiendo su desarrollo sostenible en el tiempo” Convenio GADORU, N.º 03/2024.</p> <p>En el SO2, la UGR ha jugado un papel esencial en la coordinación con los gobiernos municipales y GAIOC, el apoyo técnico y logístico, así como en el monitoreo de las acciones comprometidas por los beneficiarios.</p> <p>La participación de los funcionarios del GADORU es central para conocer la dinámica de la organización departamental del mecanismo TBE, así como la coordinación para el Proyecto Urus, siendo la cara visible ante los donantes del proyecto.</p> <p>Participaron en la fase preparatoria de la evaluación, se realizarán entrevistas a profundidad, en la coordinación del trabajo con municipios y GAIOC, en el análisis de información y la difusión de la evaluación.</p> <p>Fase en la que participa: etapa inicial, recolección de información, análisis de datos, presentación del informe, difusión y seguimiento.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: alta.</p>
<p><b>Gobiernos Municipales y GAIOC</b></p>	<p><b>Parte interesada primaria</b> – Tienen interés es mostrar gestión en la intermediación de programas entre el Gobierno Departamental, los Gobiernos municipales y la población vulnerable. Mostrar su capacidad de gestión como contraparte sólida para otras iniciativas.</p> <p>33 municipios y dos AIOC beneficiarios directos del efecto estratégico 2 en su <b>componente TBE</b>. A nivel de gobiernos autónomos, operaron como entidades de coordinación local y facilitación de logística, principalmente a través de las Unidades de Gestión de Riesgos Municipales, actuaron como enlace entre los beneficiarios de la TBE, seleccionando beneficiarios, elaborando listas, gestionando documentación, coordinando logística y realizando el seguimiento a los trabajos comprometidos. El personal del WFP no llegó físicamente a todos los municipios, por lo que, en esos casos, la función del personal del Gobierno Autónomo Municipal (GAM) fue protagónica.</p>

Partes interesadas	Interés y participación en la evaluación
	<p>Dos GAIOC y tres municipios, han participado en el <b>componente Proyecto Urus</b>, en el caso de la AIOC Uru Chipaya como contraparte directa de las acciones en los ayllus del territorio, en el caso de la AIOC Salinas con 2 comunidades Uru Murato que son parte del municipio. Otros tres municipios con presencia de comunidades Uru Murato, han coordinado iniciativas como la dotación de agua y otros recursos relacionados al proyecto.</p> <p>12 autoridades municipales y dos GAIOC, participarán como informantes clave para conocer la coordinación con el GADORU, los procesos de selección de beneficiarios, el seguimiento a compromisos por parte de los beneficiarios, los resultados conseguidos, las recomendaciones para programas similares.</p> <p>Fase en la que participa: recolección de información, presentación del informe.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: media</p>
<p><b>Beneficiarios de TBE</b></p>	<p><b>Parte interesada primaria</b> - su interés es validar esta metodología de apoyo, reconocer el esfuerzo individual y colectivo, así como la continuidad de apoyos directos. Participaron como beneficiarias más de 9.000 familias organizadas que fueron receptoras de pagos condicionados bajo el compromiso de ejecución de obras para restituir bases productivas. En general existe una forma de organización detrás de estos procesos y procedimientos de selección, así como la distribución de trabajo.</p> <p>En los municipios seleccionados para la muestra, se identificarán representantes de organizaciones que han mediado con iniciativas que requerían un grado de organización más amplio que el nivel familiar, como la limpieza de canales, la forestación, el tendido de cañerías, el arreglo de caminos, entre otros.</p> <p>Son considerados informantes clave, serán entrevistados en talleres grupales, con el propósito de conocer su percepción del impacto del programa, recibir retroalimentación sobre el proceso, la participación de los actores gubernamentales y del WFP.</p> <p>En el caso de coincidencia del componente TBE y el componente Urus, dos GAIOC y tres municipios, además de las entrevistas colectivas en talleres, se realizarán visitas en terreno a los trabajos realizados.</p> <p>Fase en la que participa: recolección de información, difusión y seguimiento.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: alta</p>
<p><b>Nación Uru</b></p>	<p><b>Parte interesada primaria</b> - tiene interés recoger criterios técnicos y sociales para la sostenibilidad de sus territorios y poblaciones. Han participado en el componente TBE, y son actores directo en el Proyecto Urus. Presentarse como contraparte sólida y representativas para nuevas iniciativas.</p> <p>En el caso del componente Urus, demandante principal de la solicitud de ayuda al WFP. Prepararon las listas de los beneficiarios de la TBE. Coordinaron las actividades del proyecto en infraestructura. Definieron, con los Ayllus, las formas de administración de la infraestructura. Monitoreo de ejecución.</p> <p>En el caso de la nación Urus, por el tipo de organización social, la representación territorial, política y la organización social corresponde a una sola estructura en términos de nación, por lo que se considera beneficiarios a las mujeres, hombres, todos los grupos etarios, sus organizaciones tradicionales y políticas administrativas.</p> <p><b>Pueblo Uru Chipaya</b>, actores relevantes para la interacción con el equipo de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades de la GAIOC Uru Chipaya.</li> <li>- Autoridades originarias Uru Chipaya y de los cuatro Ayllus del territorio.</li> <li>- Autoridades comunitarias, mujeres y hombres, de las comunidades.</li> <li>- Grupos de familias que gestionan la producción en invernaderos</li> <li>- Beneficiarios Bombas fotovoltaicas.</li> <li>- Beneficiarios máquinas de tejer.</li> <li>- Beneficiarios sistemas de agua por cañería.</li> </ul> <p><b>Pueblo Uru Murato</b>, actores relevantes para la interacción con el equipo de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades de comunidades, alcaldes / corregidores más directiva.</li> </ul>

Partes interesadas	Interés y participación en la evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios de casa artesanal y máquinas de tejer.</li> <li>- Estudiantes, profesores y juntas escolares de UE (invernaderos, crianza gallinas y cuyes).</li> <li>- Beneficiarios sistemas de agua por cañería.</li> <li>- 3 familias beneficiarias de piscigranjas piloto.</li> </ul> <p>Autoridades de la GAIOC, originarias, y comunitarias, participan en la organización de entrevistas grupales por territorio, grupo de interés según las iniciativas identificadas, sexo y grupos de edad.</p> <p>Puntos de atención, participación en la identificación de necesidades, proceso de implementación, valoración de resultados e impactos, recomendaciones.</p> <p>Fase en la que participa: etapa inicial, recolección de información, análisis de datos, presentación del informe, difusión y seguimiento.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: alta</p>
<b>Organización de mujeres artesanas guaraní - Entre Ríos - Tarija</b>	<p><b>Parte interesada primaria</b> – beneficiarias directas de un proyecto puntual. Interés de las mujeres evaluar el resultado y replicabilidad de la intervención. El grupo de mujeres artesanas recibió apoyo en la conexión de internet con la finalidad de fortalecer el mercado de sus productos a través de medios digitales.</p> <p>Informantes sobre el proceso de identificación de necesidades, implementación, valoración de resultados e impactos, recomendaciones.</p> <p>Fase en la que participa: recolección de información.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: baja</p>
<b>Proveedores técnicos y de infraestructura</b>	<p><b>Parte interesada secundaria</b> – beneficiarias directas de un proyecto puntual. Interés de las mujeres evaluar el resultado y replicabilidad de la intervención. El grupo de mujeres artesanas recibió apoyo en la conexión de internet con la finalidad de fortalecer el mercado de sus productos a través de medios digitales.</p> <p><b>Componente TBE, Western Unión</b>, empresa encargada de intermediar el pago en efectivo a través de pagos a través de entidades financieras. Convenio global con WFP para facilitar TBE. Es de interés conocer sus observaciones favorables, dificultades y adaptación del servicio a las condiciones de la población vulnerable de la población beneficiaria. Importancia en el proceso de evaluación: media.</p> <p><b>Proyecto Urus</b>, consultoras/es individuales y empresas proveedoras de servicios técnicos e infraestructura. Dado el alto componente innovador de los proyectos en el territorio, su participación podría ser central en la adaptación a las condiciones socioeconómicas y ambientales locales y los criterios de sostenibilidad. Capacitadores en producción y manejo de sistemas, personas que han sido contratadas para capacitar en los proyectos, especialmente invernaderos, tejido, crianza de cuyes y gallinas y piscicultura. Empresas encargadas del diseño e implementación de sistemas de agua, invernaderos y granjas piscícolas. Importancia en el proceso de evaluación: alta.</p> <p>Fase en la que participa: recolección de información.</p>
<b>Donantes</b>	<p><b>Parte interesada primaria</b> – tienen interés en saber si sus fondos se han usado de manera eficaz y si el trabajo del WFP ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas.</p> <p>En el periodo del proyecto se identifican tres donantes principales: Gobierno de Alemania (TBE), Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (Proyecto Urus) y Cooperación China (Conectividad mujeres guaraníes). Representantes del Gobierno alemán y de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, han interactuado con el Gobierno Departamental y con la población objetivo del programa.</p> <p>Participan en la validación y difusión de resultados. Los resultados les pueden resultar indicativos para toma de decisiones estratégicas y futuras asignaciones presupuestarias.</p> <p>Fase en la que participa: presentación del informe, difusión y seguimiento.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: media</p>

Partes interesadas	Interés y participación en la evaluación
<p><b>Organizaciones no gubernamentales con acción en el territorio</b></p>	<p><b>Parte interesada secundaria</b> – no actuaron directamente como socias en la implementación del efecto estratégico 2. Tendrían interés en interactuar con el proyecto y ser socias implementadoras en procesos de capacitación y asistencia técnica continua. Ejecutan proyectos en el territorio, especialmente en comunidades Uru Murato, es el caso de OXFAM y su contraparte Machaca Amauta. En el caso de TBE, tampoco existen evidencias, sin embargo, es posible que hayan coincidido en acciones en el territorio y coordinado directamente con los gobiernos municipales.</p> <p>Es necesario un proceso complementario de identificación de otras ONG que se encuentren activas en el territorio.</p> <p>Fase en la que participa: recolección de información.</p> <p>Importancia en el proceso de evaluación: media</p>



Meses <sup>107</sup> (2026)	Enero				Febrero				Marzo	
Semanas <sup>108</sup>	5	12	19	16	2	9	16	23	2	9
<b>Fase análisis y elab. del informe (cont.)</b>										
Garantía calidad primer borrador (cont.)		12 enero								
Revisión y segundo borrador		20 enero								
Revisión DEQS			3 febrero							
Revisión grupo de referencia			5 febrero							
Preparación taller de C+R										
Celebración taller de C+R										
Incorp. comentarios y recomend. (3er borrador)										
Revisión tercer borrador										
<b>Fase de difusión y seguimiento</b>										
Preparación producto devolución										
Entrega producto devolución										
Revisión y aprobación										
Elaborar el 2 <sup>o</sup> pager										

<sup>107</sup> Las semanas que quedan entre dos meses se asignan al mes al que corresponden un mayor número de días laborables.

<sup>108</sup> Como referencia, en cada columna aparece el número del día lunes de cada semana.

# Anexo IV. Información adicional de contexto

## IV.1. Datos de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria

**Tabla 16. Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria por municipios de Oruro**

N.º	Municipio	Índice ICCOM	Disponibilidad	Acceso	Uso
1	Antequera (Oruro)	0,3918	0,4265	0,5233	0,3567
2	Belén de Andamarca	0,5093	0,5402	0,6085	0,3854
3	Caracollo	0,8867	0,8464	0,68	0,7966
4	Carangas (Oruro)	0,6553	0,4568	0,671	0,8523
5	Challapata	0,6397	0,6921	0,5534	0,5167
6	Chipaya	0,5026	0,4649	0,6045	0,4967
7	Choquecota	0,7626	0,6905	0,684	0,7332
8	Coipasa	0,3227	0,5724	0,3548	0,0566
9	Corque	0,7302	0,6673	0,6822	0,6866
10	Cruz de Machacamarca	0,7851	0,5826	0,7244	0,9375
11	Curahuara de Carangas	0,6199	0,6521	0,5747	0,5141
12	El Choro	0,9695	0,7957	0,8774	0,9328
13	Escara	0,6285	0,4522	0,6132	0,8383
14	Esmeralda (Bolivia)	0,5361	0,464	0,5323	0,6454
15	Eucaliptus (Bolivia)	0,5702	0,6647	0,5058	0,421
16	Huachacalla	0,3289	0,5513	0,4852	0
17	Huanuni	0,4003	0,4954	0,309	0,425
18	Huayllamarca	0,6793	0,5394	0,7255	0,7467
19	La Rivera (Oruro)	0,4815	0,3203	0,6468	0,6459
20	Machacamarca	0,4079	0,5125	0,3477	0,3841
21	Oruro	0,369	0,4466	0,3828	0,3639
22	Pampa Aullagas	0,5073	0,4603	0,6944	0,4422
23	Paria (Bolivia)	0,8011	0,6883	0,8164	0,7245
24	Pazña	0,5106	0,4907	0,515	0,5489
25	Poopó (municipio)	0,4679	0,5347	0,334	0,5145
26	Sabaya	0,6629	0,5695	0,6188	0,7274
27	Salinas de Garci Mendoza	0,6583	0,746	0,7056	0,3487
28	Andamarca	0,6755	0,6071	0,6993	0,6305
29	Santiago de Huari	0,6038	0,6405	0,4884	0,5634
30	Santuario de Quillacas	0,458	0,4204	0,6289	0,4265
31	Todos Santos (Oruro)	0,5238	0,4225	0,4964	0,7125
32	Toledo (Bolivia)	0,8013	0,6613	0,8018	0,7824
33	Totora (Oruro)	0,6944	0,6635	0,6361	0,6281
34	Turco (Bolivia)	0,5909	0,4319	0,7352	0,6731
35	Yunguyo de Litoral	0,5193	0,5411	0,3535	0,6213

Fuente: ICA Municipios

**Tabla 17. Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria por comunidades del Proyecto Uru**

Municipio	Comunidades	Índice ICCOM	Disponibilidad	Acceso	Uso
Chipaya	Aransaya	0,6493	0,4595	0,5541	0,5725
Chipaya	Manasaya	0,6801	0,5281	0,5919	0,5492
Chipaya	Wistrullani	0,5026	0,4649	0,6045	0,4967
Chipaya	Ayparavi	0,6195	0,4449	0,5264	0,5453
Poopó	Phuñaka Tinta María	0,3261	0,1523	0,2908	0,5887
Huari	Llapallapani	0,6065	0,4862	0,5391	0,5322
Challapata	Vilañeque	0,3719	0,4961	0,4744	0,5583

Fuente: Análisis Integrado de Contexto de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria en Bolivia a Nivel de Comunidades (ICCOM) de 2022)

Leyenda	
0,8000-0,9999	Muy alta vulnerabilidad
0,6000-0,7999	Alta vulnerabilidad
0,4000-0,5999	Vulnerabilidad media
0,2000-0,3999	Baja vulnerabilidad
0,0000-0,1999	Muy baja vulnerabilidad

## IV.2 Contexto del Departamento de Oruro y de las comunidades Uru Chipaya y Uru Murato

317. El departamento de Oruro, uno de los nueve departamentos de Bolivia, se encuentra en el sexto lugar en tamaño de población y es el único prácticamente altiplánico, conformando la cuenca endorreica Titicaca-Desaguadero-Poopó-Coipasa, con pequeñas estribaciones en valles. Cuenta con 16 provincias, 2 AIOC y 33 municipios<sup>109</sup>, 27 de ellos rurales<sup>110</sup>.

318. El departamento de Oruro en el censo 2024 arrojó una población de 571.471 habitantes, con un pequeño margen a favor de las mujeres que representan en 50,5%. El 63% de la población es considerada urbana y se concentra en la ciudad capital del mismo nombre<sup>111</sup>. Las otras ciudades menores y las poblaciones rurales, a diferencia de otras regiones de Bolivia, son proyectos de asentamiento ancestrales que se han ido reorganizando de acuerdo con actividades mineras, comerciales y agropecuarias a lo largo del siglo XIX y XX. En el siglo XXI, ya se encuentran los principios de recomposición de la estructura de ocupación del espacio por el efecto de agotamiento de recursos naturales, entre ellos el agua, sea por acción humana o por el cambio climático global.

319. A pesar de la alta movilidad de la población de Oruro, su tasa de crecimiento intercensal entre 2012-2024 ha sido de 1,3%, mayor al promedio del país que arrojó un 1,1% en el mismo periodo. Al mismo tiempo, la tasa de migración neta es de cero, lo que significa que no ha perdido ni ganado población por este motivo. Esto se explica por las características de la economía y el progreso en los servicios.

320. Los servicios básicos han mejorado en su cobertura en los últimos años. El 91% de los hogares cuentan con telefonía móvil, el 87% de los hogares cuentan con energía eléctrica, el 80% con gas para la cocina, el 69% con agua por cañería de red, el 60% con recolección de basura y el 50% con alcantarilla<sup>112</sup>. Sin embargo, existen notables diferencias entre el área urbana y rural, con excepción de la telefonía móvil y la electricidad

<sup>109</sup> De acuerdo con el ICA, cuatro municipios se encontraban en situación de muy alta vulnerabilidad, once en alta, nueve en media, ocho en baja y solo tres en muy baja vulnerabilidad.

<sup>110</sup> Poblaciones aglomeradas en localidades con menos de 2 mil habitantes

<sup>111</sup> <https://cpv2024.ine.gob.bo/index.php/principal/principales-resultados-v3/>

<sup>112</sup> Idem

que tiene un alcance más universal.

321. La economía se basa principalmente en la minería, rubro que ha crecido sustancialmente en la última década por el ascenso del precio de los minerales. Aunque sólo el 3% de la población trabaja directamente en la explotación de minas y canteras, el 25% del PIB departamental se genera en extracción de minería y metálica y no metálica. Este aspecto determina las características de las otras actividades económicas y la ocupación de la población, de manera que el 24% de la población se dedica al comercio y servicios representa el 10% del PIB, Una situación especial, que muestra la importancia y la concentración de la pobreza en las áreas rurales, es que la agricultura y pesca aporta solo el 5% del PIB departamental, al tiempo que ocupa al 30% de la población. Un dato altamente relevante es que el 57% de la población declara trabajar por cuenta propia, lo que tiene implicancia en seguridad social de corto y largo plazo, en términos de calidad de vida, economía del cuidado y costos familiares y públicos asociados<sup>113</sup>.

322. Por sus características geográficas y climáticas y su relación con las principales actividades económicas y la distribución de la población en el territorio, el departamento de Oruro es altamente sensible a los cambios en la disponibilidad y distribución del agua para consumo humano, riego y consumo animal, y uso industrial en la minería.

323. El departamento de Oruro, ubicado en el altiplano occidental, a casi 4.000 metros de altitud, presenta una geografía predominantemente árida, con salares como Coipasa y cuerpos de agua como el río Lauca o el lago Poopó, altamente vulnerables por las escasas lluvias, la alta evaporación y la limitada cobertura vegetal<sup>114</sup>. Las precipitaciones presentan mayor variabilidad interanual y estacional, cambian los acumulados y también la frecuencia de los eventos, con periodos secos más prolongados alternados con episodios de lluvias más concentrados, Con máximos en 2018 con 517 mm en el año 2018 con tendencia a la baja en 2022 con 131 mm y un repunte para 2024 con 327 mm<sup>115</sup>. En este contexto, el índice de riesgo de sequía e inundaciones alcanzó un 68% en 2019<sup>116</sup>.

324. En septiembre de 2023 la Asamblea Legislativa Departamental de Oruro promulgó la Ley N° 235, que declaraba desastre departamental por sequía en 29 municipios afectados por escasez de agua y pérdida de cultivos y ganado, estimándose en 34.000 las familias afectadas. En marzo de 2025, se emitió la Ley Departamental N° 267, declarando desastre departamental por inundaciones en 15 de las 35 entidades subnacionales del departamento, con 22.000 familias afectadas estimadas.

325. Si bien todo el Departamento de Oruro presenta características similares por su condición geográfica y climática, existen territorios y sectores de la población con mayor nivel de vulnerabilidad, debido a las características de sus medios de vida, contextos culturales y relaciones con otros grupos poblacionales, en el mismo departamento y en el país. Un ejemplo, es el de la nación Uru, que es un conjunto de tres pueblos originarios históricamente relacionados al sistema lacustre del altiplano, los Uru Chipaya cercano al lago Coipasa, los Uru Murato alrededor del lago Poopó, y los Uru Irohito en las riberas del río Desaguadero. Importante mencionar que población Uru se encuentra también en el norte de Chile, especialmente Arica e Iquique y en el Departamento de Puno en Perú.

326. Los Uru Chipaya y Uru Murato se encuentran en el departamento de Oruro. En el presente, son dos pueblos indígenas diferenciados, con territorio, lenguas y estructuras propias, como se reconoce en términos jurídicos en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. De acuerdo al censo de población y vivienda 2024, en el departamento de Oruro se autoidentificó como población Uru Chipaya un total de 2.100 personas, 119 Uru Murato y 871 como Uru, sin especificar el subgrupo al que pertenecen<sup>117</sup>.

---

<sup>113</sup> Comparación de datos de estructura económica departamental a 2024 <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/pib-y-cuentas-nacionales/producto-interno-bruto-departamental/producto-interno-bruto-departamental/#1589483938486-52f0bda7-ed0d>, con información de población departamental del censo de población y vivienda 2024 <https://cpv2024.ine.gob.bo/index.php/resultados/sociales-y-economicas/resultados-caracteristicas-soc-eco-condicion-de-actividad/> con resultados de información población del censo 2024

<sup>114</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) (2013). Cambio climático, agua y energía en Bolivia.

<sup>115</sup> [file:///C:/Users/USUARIO\\_DESKTOP-GG9C6GQ/Downloads/BOLETIN%20ORURO%20EN%20CIFRAS%20-%202025.pdf](file:///C:/Users/USUARIO_DESKTOP-GG9C6GQ/Downloads/BOLETIN%20ORURO%20EN%20CIFRAS%20-%202025.pdf)

<sup>116</sup> PNUD (2021). Fortalecimiento de la resiliencia de la población del Altiplano sur del Departamento de Oruro

<sup>117</sup> <https://cpv2024.ine.gob.bo/index.php/resultados/sociales-y-economicas/resultados-caracteristicas-soc-eco-autoidentificacion/>

327. El Pueblo **Uru Murato** habita al sureste del lago Poopó, históricamente tienen relación con los valles de Cochabamba, por lo que la ascendencia étnica combina la nación Uru con el pueblo quechua. El pueblo Uru Murato se considera un ejemplo de desplazamiento por el cambio climático y la acción humana sobre los recursos naturales, en especial el agua. La degradación del lago obligó a su población a abandonar su forma tradicional de vida basada en la pesca, lo que ha tenido consecuencias negativas para su seguridad alimentaria, su autonomía económica y su identidad cultural. Su acceso a tierras productivas es extremadamente limitado, por lo que dependen de acuerdos desiguales con comunidades aymaras para cultivar o criar ganado. Esta precariedad los empuja a vender su fuerza de trabajo como jornaleros agrícolas, constructores o mineros, incluso migrando temporalmente a regiones como Uyuni. Por estas características se considera de alta vulnerabilidad social y cultural.

328. Los **Uru Chipaya** habitan un territorio propio titulado bajo la figura jurídica de Territorio Indígena. En el 2016 fueron oficializados como una unidad política administrativa con autogobierno propio (Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino – GAIOC). Sus formas de organización tradicionales basadas en autogobierno de sus parcialidades, costumbres, lengua, vestimenta y tradiciones son mantenidas por la población. El GAIOC Uru Chipaya se encuentra en el puesto 106 del ranking ICA y está especialmente afectada en el pilar de acceso a alimentos. Sus principales fuentes de ingresos son el cultivo de quinua y la ganadería, especialmente ovina y camélida. Prácticamente el 72% de las personas se ocupan en actividades agrícolas y pecuarias realizadas a nivel familiar. El 67% de la población se considera en condición de pobreza de acuerdo a los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas, entre ellas destaca el inadecuado servicio de agua y saneamiento que llega al 73% de la población<sup>118</sup>.

329. En el caso de los Uru Chipaya, que es representativo de la población Uru del departamento de Oruro, la tasa de crecimiento de la población ha sido favorable y creciente en los últimos años, de 0,9% en crecimiento intercensal entre los años 2001-2012 pasó a 1,4% entre los años 2012-2014. Aunque la tasa de migración neta, se incrementó, de -0,7 a -2,8, el balance total se explica por el crecimiento vegetativo versus la migración permanente hacia otras regiones del país como a localidades chilenas<sup>119</sup>.

330. Este es un fenómeno altamente complejo, pero habitual en la región Uru. Una característica de parte de su población es la doble o múltiple residencia, lo que les permite en muchos casos su sobrevivencia en condiciones temporalmente adversas. Se mantienen las redes familiares y comunitarias, la vivienda o los activos productivos, al tiempo que se habita otros territorios por razones económicas, por lo que no existe desarraigo del lugar de origen. Muchas de las decisiones y formas de organización de la población Uru responden a esta lógica de multi-residencia, aspecto que dificulta planificar y ejecutar iniciativas de desarrollo concebidas para poblaciones con residencia fija.

**Tabla 18. Resumen de vulnerabilidades, barreras estructurales y factores de riesgo en los diferentes niveles del departamento de Oruro**

Dimensión	Nivel poblacional
Resiliencia, adaptación y agua	<p><b>DEPARTAMENTO DE ORURO</b></p> <p>Limitada capacidad general de adaptación al cambio climático, por la vulnerabilidad de ecosistemas, alimentos, agua y la escasa disponibilidad económica.</p> <p>Las principales amenazas de riesgo son de tipo natural incluyendo sequías, granizadas, heladas e inundaciones. La sequía es recurrente y es un riesgo insalvable en algunas zonas agrícolas. El 26% del territorio tiene riesgo alto o muy alto de heladas.</p>
	<p><b>PUEBLO URUS</b></p> <p>La escasez del recurso agua es el problema principal, poniendo en riesgo los ecosistemas y el hábitat, con el caso extremo de los Uru Murato, con la desaparición del lago Poopó. Los pozos rústicos para consumo humano y animal son insuficientes y durante el estiaje (agosto-diciembre) el nivel del agua baja, aumentando su salinidad. La desviación del Río Lauca río arriba ha disminuido el caudal en el territorio Uru.</p> <p>La sequía afecta la ganadería (ovinos, camélidos) y la producción agrícola, provocando</p>

<sup>118</sup> <https://cpv2024.ine.gob.bo/index.php/resultados/pobreza/resultados-pobreza-necesidades-basicas/>

<sup>119</sup> <https://cpv2024.ine.gob.bo/index.php/principal/principales-resultados-v3/>

Dimensión	Nivel poblacional
	inseguridad alimentaria. Heladas, granizadas y vientos fuertes son amenazas constantes. Inundaciones (riadas) causadas por el desbordamiento de los ríos Lauca y Barras, ponen en riesgo los cultivos.
Seguridad alimentaria y medios de vida	<b>DEPARTAMENTO DE ORURO</b> Población compuesta principalmente por productores agropecuarios (quinua, hortalizas, camélidos, ovinos, bovinos), con una alta presencia de la minería. La dispersión poblacional en el área rural y los eventos climáticos extremos, como la sequía y las inundaciones, reducen significativamente la producción agrícola y pecuaria.
	<b>PUEBLO URUS</b> Alta vulnerabilidad económica (81,5%) e inseguridad alimentaria. La extrema pobreza se concentra en las mujeres, niñas y niños en comunidades indígenas campesinas. La baja productividad agrícola se debe a los suelos salitrosos y degradados. La migración es una estrategia de vida forzada; más del 53,7% de la población migra (30% de forma definitiva), principalmente a Chile, buscando trabajo y una remuneración digna. El ingreso familiar anual promedio es menor a 2.000 Bs. La actividad tradicional de caza de aves acuáticas y pesca está desapareciendo debido a la reducción de cuerpos de agua. La falta de protección pecuaria ante eventos adversos provoca hasta un 20% de mortandad en llamas y ovejas.
Servicios básicos e infraestructura	<b>DEPARTAMENTO DE ORURO</b> Carencia de servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, saneamiento básico) en el área rural. La articulación de centros poblados se ve dificultada por el desarrollo polarizado entre ciudades y poblados rurales. Las carreteras son mayormente de tierra o ripio. Necesidad de mejorar y construir sistemas de agua potable, alcantarillado y tratamiento de residuos sólidos y líquidos.
	<b>PUEBLO URUS</b> Carencia de servicios básicos (agua potable, saneamiento básico, electrificación, alcantarillado) en la mayoría de los ayllus. La infraestructura educativa y de salud es precaria y escasamente equipada. Los caminos de tierra arenosa son intransitables en época de lluvias, impidiendo el acceso a servicios de salud urgente. Las escuelas no disponen de recursos para organizar las actividades, especialmente las vinculadas a la formación técnico-productiva. En consecuencia, buscan generar ingresos extra.
Gobernanza y territorio	<b>PUEBLO URUS</b> Problemas persistentes de conflictividad y despojo territorial por parte de los aymaras colindantes, que genera presión alta sobre la escasa tierra. La invisibilidad tradicional del territorio ante los gobernantes nacionales se traduce en un lento desarrollo. Los proyectos de inversión pública son limitados, centrándose en servicios básicos, con bajos recursos transferidos.
Dimensión	MUJERES
Igualdad de género	Las mujeres y niñas están en situación de subordinación en el trabajo, la política y el hogar y la violencia contra las mujeres es un grave problema en Bolivia, a pesar de que existe un marco normativo (Ley 348) que busca protegerlas. Las mujeres originarias tienen un rol fundamental en el balance de la vida familiar, agrícola, espiritual y social y en la revalorización de la identidad cultural. Aun así, la cultura patriarcal se encuentra fuertemente instalada.
Socioeconómico y empoderamiento	Las mujeres enfrentan la triple carga (reproductiva, productiva y de cuidado familiar). Su rol reproductivo se utiliza como excusa para negarlas y apropiarse de su fuerza de trabajo. Carencia de lugares comerciales para la venta de artesanías (Uru). La desigualdad de género en Bolivia es del 28% y cuatro de cada diez mujeres viven en situación de pobreza (por encima de los varones), siendo las mujeres indígenas las más afectadas. Fuerte deseo de promover emprendimientos productivos sostenibles (turismo, artesanía, gastronomía) y necesidad de capacitación en los ayllus para lograr empoderamiento y nuevas ópticas de su rol.
Gobernanza y participación política	La participación de las mujeres en los espacios de decisión (Ayllu Parla y Chawkh Parla) en Uru Chipaya es ligeramente minoritaria (42%), pero no refleja la situación real. La implementación de normas de participación política no ha logrado transformar la realidad del acoso y la violencia. Existe una política para promover el ejercicio político y de liderazgo de la mujer en el ámbito familiar y social, con el objetivo de garantizar la participación igualitaria sin discriminación.
Salud y	Las mujeres postergan su salud para priorizar otras actividades, especialmente ante la

Dimensión	Nivel poblacional
educación	saturación del sistema o barreras económicas. La brecha de desigualdad en salud es más notoria en mujeres indígenas, afrodescendientes, con discapacidad y jefas de familia. Existe una alta tasa de mortalidad materna y embarazos adolescentes.

Fuente. Marco político-estratégico (Anexo IV.3)

## IV.3 Marco político-estratégico de referencia para la coherencia y alineación

### Políticas del WFP

331. La definición de **resiliencia** que se encuentra en los distintos documentos de política y estrategia del WFP es notablemente coherente a lo largo del tiempo. La definición principal, citada en varios documentos, se centra en la capacidad de resistir y recuperarse de eventos negativos sin comprometer el progreso a largo plazo. Específicamente, la resiliencia se define como la capacidad que asegura que los factores de perturbación y las situaciones de crisis no provoquen consecuencias adversas a largo plazo en el desarrollo.

332. Esta definición se aplica especialmente a las poblaciones y zonas vulnerables y se entiende como un medio, no un fin en sí mismo, para lograr y mantener resultados de bienestar relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) frente a las crisis y los factores de estrés.

333. Conceptualizaciones adicionales incluidas en el marco de la Política de Resiliencia de 2015 desglosan esta capacidad en tres componentes, recursos o competencias que se utilizan para prepararse y responder ante fenómenos peligrosos y factores estresantes:

1. **Capacidad de absorción:** Resistir una crisis o los efectos de un factor de perturbación mediante la reducción del riesgo y la atenuación de sus consecuencias.
2. **Capacidad de adaptación:** Responder al cambio mediante una toma de decisiones proactiva e informada, lo que lleva a mejoras graduales en la gestión de riesgos.
3. **Capacidad de transformación:** Modificar las opciones disponibles a través del empoderamiento, la mejora de la gobernanza y un entorno propicio, lo que permite producir cambios positivos en los sistemas y estructuras.

334. En el momento de diseño del PEP aún no se había publicado la actualización de la política de resiliencia del WFP, que es de 2024, por lo que la coherencia y alineación debe analizarse con la de 2015. Ni en una ni en otra se proporciona una definición independiente y formal etiquetada estrictamente como "resiliencia climática", pero ambas abordan el concepto al enmarcar la resiliencia general en el contexto de las perturbaciones relacionadas con el clima y el medio ambiente. La principal diferencia entre ambas reside en el alcance y la complejidad conceptual: la política de 2024 utiliza una definición de resiliencia más detallada y sistémica que abarca explícitamente el ciclo completo de la gestión de riesgos (anticipación, absorción, adaptación y transformación) e integra la acción climática dentro del "triple nexo" (acción humanitaria, desarrollo y paz). Pero ambas comparten su objetivo primordial: proteger la seguridad alimentaria y la nutrición a largo plazo frente a los efectos perjudiciales del cambio climático y otras perturbaciones ambientales. La Tabla 19 compara ambas políticas.

Tabla 19. Comparación políticas de resiliencia WFP

Característica	Política de Fomento de la Resiliencia (2015)	Actualización de la Política en Materia de Resiliencia (2024)
<b>Definición General de Resiliencia</b>	Capacidad que asegura que los factores de perturbación y las situaciones de crisis no provoquen consecuencias adversas a largo plazo en el desarrollo.	Capacidad de una persona, hogar, comunidad, institución o sistema para <b>prepararse a hacer frente a las perturbaciones y los factores de estrés y a anticiparlos, a absorber sus efectos y a recuperarse, adaptarse y emprender las transformaciones</b> necesarias de manera eficiente y sostenible.
<b>Tratamiento del Tema Climático</b>	La resiliencia frente al cambio climático es una <b>esfera de trabajo innovadora y</b>	La acción climática y las medidas de fomento de la resiliencia <b>se refuerzan mutuamente</b> . La

	<b>prioritaria</b> para la que el WFP incorpora herramientas climatológicas y económicas de vanguardia en programas nacionales de redes de seguridad y asistencia.	resiliencia está posicionada en el marco del nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo, la paz y la acción climática.
<b>Perturbaciones Específicas Mencionadas</b>	Cambio climático.	Perturbaciones climáticas (sequías, inundaciones, ciclones) y factores de estrés (degradación del medio ambiente y los ecosistemas).
<b>Enfoque de Programación</b>	Se centra en aumentar las tres capacidades (absorción, adaptación y transformación). Se destaca la importancia de la gestión y reducción del riesgo de desastres, incluidos los riesgos relacionados con el cambio climático.	Enfoque basado en la Teoría del Cambio que busca tres efectos interrelacionados: empoderamiento, mejora de los medios de vida (aumento del capital natural y físico) y <b>fortalecimiento de los sistemas locales/nacionales</b> para prepararse y recuperarse.

335. Con la **política de género** pasa algo similar, con un marco temporal diferente: en el momento de formulación y definición del PEP y de sus actuaciones, ya se estaba lanzando una actualización de la política 2015-2020. Cabe la posibilidad de que su difusión en aquel momento hubiese sido limitada, por lo que para el análisis de coherencia se han tenido en cuenta ambas.

336. Según se establece en su texto, la actualización de 2022 de la política de género del WFP se basa en las enseñanzas extraídas de la aplicación y la evaluación de la política anterior. Ambas comparten la visión fundamental de un mundo sin hambre donde todas las personas disfrutan de igualdad de oportunidades y acceso a los recursos, pero la política de 2022 establece un marco más amplio, detallado y ambicioso, enfocándose en la transformación de las causas profundas de la desigualdad y la inclusión de grupos marginados. La Tabla 20 compara las similitudes y diferencias entre ambas políticas.

**Tabla 20. Comparación políticas de género WFP**

Aspecto	Política de Género 2015–2020	Política de Género 2022–2026
<b>Visión / Meta Principal</b>	El objetivo es integrar la <b>igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (IGEM)</b> en todas las actividades para asegurar que se satisfagan las diferentes necesidades de seguridad alimentaria y nutrición de mujeres, hombres, niñas y niños.	La visión es un mundo sin hambre donde todas las personas disfrutan de igualdad de oportunidades, acceso a los recursos y voz en las decisiones que determinan su vida. La IGEM es central para el cumplimiento del mandato del WFP.
<b>Estrategia de Programación</b>	Se utiliza una <b>estrategia de doble vía</b> que incluye la incorporación sistemática de la perspectiva de género y las acciones selectivas (medidas especiales).	Sigue invirtiendo en la <b>estrategia de doble vía</b> .
<b>Enfoque de Transformación</b>	Se basa en un <b>enfoque transformador de género</b> para cerrar las brechas existentes.	<b>Refuerza</b> el enfoque de <b>transformación de las relaciones de género</b> mediante intervenciones que se enfrentan a normas, prejuicios y estereotipos discriminatorios para fomentar la coparticipación en el poder y el control de los recursos.
<b>Número y Foco de Objetivos</b>	Establece <b>cuatro objetivos</b> (ej. asistencia adaptada a necesidades, participación equitativa, toma de decisiones por mujeres/niñas, y género y protección).	Establece <b>tres objetivos</b> de mayor alcance: I. Condiciones equitativas de acceso y control de los medios para SAN; II. Progresos en la IGEM atajando las <b>causas profundas</b> de la desigualdad; III. Empoderamiento económico de las mujeres y las niñas.
<b>Inclusión y Diversidad</b>	Aborda la intersección de género con otras dimensiones sociales (edad, orientación	Adopta un enfoque centrado en las personas y promueve activamente la

Aspecto	Política de Género 2015–2020	Política de Género 2022–2026
	sexual, discapacidad, etc.) para evitar reforzar desigualdades. Adopta un enfoque centrado en las personas.	<b>diversidad y la inclusión. Define explícitamente</b> y busca atender a los <b>"grupos marginados"</b> (por raza, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, etc.).
<b>Marco Operacional</b>	Alineado con el Plan Estratégico 2014-2017. Se aplica en todo tipo de intervención, desde emergencias hasta redes de seguridad y recuperación.	Está firmemente anclada en el Plan Estratégico 2022-2026 y busca armonizar enfoques con el <b>"triple nexo"</b> (acción humanitaria, desarrollo y paz) y la acción climática,
<b>Prioridades de Ejecución</b>	Establece estándares mínimos para la incorporación de la perspectiva de género y acciones selectivas.	Articula los objetivos a través de <b>cuatro esferas prioritarias</b> (participación, liderazgo/toma de decisiones, protección/seguridad, y transformación de normas) que se encuentran interconectadas.

337. El otro documento político-estratégico analizado fue el **Plan Estratégico del WFP para 2022-2025**, que constituye el marco directo de alineación con los planes estratégicos elaborados en los países. El efecto 3 de este Plan Estratégico establece que "Las personas disponen de medios de subsistencia mejores y sostenibles". Y establece lo siguiente:

*El PMA [...] ayudará a las comunidades en situación de inseguridad alimentaria a proteger, restablecer, crear y mejorar los activos principales y las infraestructuras básicas que favorecen sus medios de subsistencia, su seguridad alimentaria y su nutrición. Estos activos pueden reducir la vulnerabilidad ante los riesgos climáticos y ayudar a las personas a resistir mejor los efectos adversos de los desastres, por ejemplo, mediante la rehabilitación de tierras, las infraestructuras de almacenamiento de agua y de riego, los muros de contención de las inundaciones o las canalizaciones para aguas pluviales.*

338. Establece también que "los programas inclusivos y equitativos destinados a la creación de activos comunitarios y domésticos pueden contribuir a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres y mejorar y proteger tanto las dietas como la nutrición de todas las personas afectadas". Finalmente, menciona que en los programas del WFP de creación de activos comunitarios y domésticos **"se trabaja en las mismas comunidades y con los mismos hogares a lo largo de varios años"**.

339. En párrafos posteriores establece la necesidad de desarrollar actividades de "apoyo a los mercados agrícolas en favor de los pequeños productores", así como que "ofrecerá protección a las comunidades en situación de riesgo mediante mecanismos de financiación basados en previsiones y ampliando el acceso a los servicios financieros y las soluciones de microseguros", ofreciendo un cierto grado de detalle respecto del modo en el que se deberían desarrollar estas actividades.

340. Por último, el apartado correspondiente a este Efecto 3 contiene dos recuadros, el primero de los cuales se refiere a la importancia del agua para la seguridad alimentaria y el segundo a la necesidad de aplicar un enfoque de fomento de resiliencia integrado. A continuación se ha incluido un extracto de cada uno de ellos, especialmente relevante para el contenido del SO2.

**Agua y seguridad alimentaria** El éxito de toda intervención de mejora de la alimentación y la nutrición depende en parte de que las comunidades afectadas tengan acceso a agua potable. [...] El Programa seguirá colaborando con los asociados para asegurarse de que sus intervenciones estén complementadas con un acceso regular al agua potable y, llegado el caso, podrá encargarse él mismo de hacer sondeos o perforar pozos cuando no haya otras entidades que puedan hacerlo. La conservación del suelo y el agua, sumada a la captación de aguas, es uno de los principales medios de que dispone el WFP para contribuir a la seguridad alimentaria. Gracias a las actividades de creación de activos comunitarios y domésticos, los proyectos de infraestructura hídrica basados en la comunidad que pueden realizarse en gran escala se combinan con intervenciones de captación de aguas a fin de mejorar el acceso de los hogares y las comunidades al agua para diversificar la producción agrícola y

ganadera, favorecer la creación de empleo para los jóvenes y servir para uso doméstico.

**Un enfoque de fomento de la resiliencia integrado** No hay ninguna actividad que pueda fomentar por sí sola la resiliencia de las personas, las instituciones y los sistemas. La resiliencia es el resultado de programas multisectoriales integrados que desarrollan la resiliencia y las capacidades y abordan las vulnerabilidades. El contexto, las capacidades de los Gobiernos y los tipos de perturbaciones determinarán los puntos de partida del WFP en [este aspecto]. Por ejemplo, en los contextos rurales, el Programa y sus asociados llevarán a cabo conjuntos de actividades para atender las necesidades alimentarias y otras necesidades básicas al tiempo que mejoran los medios de subsistencia mediante actividades de creación de activos comunitarios y domésticos, de agricultura en pequeñas explotaciones y de gestión de riesgos. [...] Acabar con las desigualdades, empoderar a las mujeres, crear empleos para los jóvenes, prevenir la malnutrición, tener en cuenta las cuestiones relacionadas con los conflictos y contribuir a la paz serán otros tantos aspectos presentes en todos los programas del WFP en la esfera de la resiliencia. [...]

## **Políticas del país<sup>120</sup>**

### Agenda Patriótica 2025 (2013)

341. El Pilar 8 (“Saber alimentarse para vivir bien”) promueve la producción local, la diversificación y la soberanía alimentarias. También responde al mandato de eliminar el hambre y la desnutrición, especialmente en poblaciones vulnerables como mujeres gestantes, lactantes y niños menores de 5 años. Visibiliza en su capítulo de adaptación y resiliencia al cambio climático la producción de alimentos nutritivos y resistentes a condiciones climáticas extremas, a la altura, al cambio climático y a la sequía a productos propios del altiplano como son la quinua, la kañawa o tubérculos locales.

342. La Agenda Patriótica 2025, resalta en sus propuestas el derecho humano al agua para la vida y la buena producción, fijando metas también para el acceso a servicios de agua potable y alcantarillado sanitario. Indica también que la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos y el Manejo Integral de Cuencas (GIRH-MIC) es parte de la estrategia de mitigación y adaptación frente al cambio climático en Bolivia, tomando en cuenta el impacto sobre el ciclo de agua. La política adoptada comprende el abordaje de manera sistemática del riesgo a través de la gestión y el manejo de las cuencas.

### Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021–2025, del MPD

343. En sus grandes líneas y en sus objetivos y metas se identifican acciones para contribuir a mejorar las condiciones de vida y de salud de la población. Plantea impulsar acciones de mitigación, adaptación y monitoreo para el cambio climático, con medidas de respuesta efectiva a sus impactos en armonía y equilibrio con la Madre Tierra. Entre sus metas se encuentran:

- Erradicación del hambre y la desnutrición.
- Promoción de la producción local y diversificación alimentaria.
- Fortalecimiento de la agricultura familiar comunitaria.
- Incremento en el acceso a la provisión y el aumento de la calidad del servicio de agua potable a través de la implementación de [...] programas.

### Plan de Desarrollo Económico y social 2021-2025 del departamento de Oruro

344. A partir de un diagnóstico de la situación y proyecciones de sus recursos, así como de las necesidades de su población, hace énfasis en cumplir con los pilares de desarrollo indicados en la Agenda 2025 y el PDES. Hace un balance hídrico del departamento respecto a la disponibilidad de agua y un inventario de sistemas de riego, bajo un enfoque de apoyo a las actividades agropecuarias y de generación de resiliencia en la población.

345. Identifica claramente el riesgo de sequías que genera extrema dependencia de las condiciones climáticas para la producción agrícola y que viene provocando la desertificación de importantes áreas en los municipios orureños. Mediante proyectos y acciones orientados a mitigar o adaptar los efectos del cambio

<sup>120</sup> Se han ordenado cronológicamente, comenzando por los más antiguos.

climático en los municipios más vulnerables, se plantea como estrategia implementar acciones para mejorar las capacidades y resiliencia de los productores.

346. Fija líneas estratégicas para disminuir la desigualdad de género a partir del respeto a los derechos de niñas, niños, adolescentes, mujeres y adultos mayores.

#### Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien. Sector: Agropecuario 2021-2025. MDRyT, 2021

347. Este Plan busca la reactivación del mercado interno para los productores nacionales mediante las compras estatales, ampliando la estructura productiva con derechos sociales y políticos de manera sostenible, enfrentando retos del desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza y desarrollo con inclusión social. En el tema de género plantea incrementar la participación porcentual de las mujeres en el saneamiento y titulación de tierras, reconociendo el rol de productoras agropecuarias e incorporando su participación en la producción como población económicamente activa del área rural. Explicita también el empoderamiento económico de las mujeres rurales, su participación en el saneamiento y titulación de tierras y en el desarrollo de capacidades productivas.

348. En las políticas que plantea busca desarrollar capacidades productivas a nivel de productores agropecuarios, pesqueros y forestales, priorizando la producción campesina, comunitaria y familiar, incrementado su producción para mejorar la seguridad alimentaria con soberanía, de las familias dedicadas a actividades agropecuarias, pesqueras y forestales e impulsar la infraestructura productiva y de apoyo a la producción.

349. Explicita como objetivo el desarrollar acciones para la reducción de las vulnerabilidades ante riesgos de desastres y efectos del cambio climático.

#### Plan Plurinacional de Respuesta Inmediata a la Sequía<sup>121</sup> (2022)

350. Cuenta con objetivos que priorizan la asistencia alimentaria, la infraestructura productiva rural y los sistemas de alerta temprana, priorizando la sequía, aunque orientados también a proteger los medios de vida frente a otros eventos agroclimáticos como heladas e inundaciones que caracterizan estas regiones. El hecho de que entre las mayores amenazas en este territorio se encuentren la sequía y la pérdida de recursos hídricos, hace que las principales estrategias de este Plan se expliciten en el pilar de Derecho al Agua, donde se plantean acciones a corto y mediano plazo, que se orientan a la prevención de desastres (en este caso la sequía), en el contexto del Manejo Integral de Cuencas, consideradas como una unidad geográfica de planificación.

#### Política Plurinacional de Cambio Climático. Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (2023)

351. Entre sus lineamientos se encuentra la adaptación climática, manejo de cuencas, protección de sistemas de vida y gestión de riesgos en zonas vulnerable y comparte los siguientes ejes estratégicos o confluye con ellos:

- Resiliencia de sistemas de vida para la seguridad alimentaria.
- Adaptación y reducción de riesgos climáticos.
- Gestión integral de cuencas y recursos hídricos.

352. La política de cambio climático, además, visibiliza como poblaciones objetivo a comunidades indígenas y campesinas, y a mujeres rurales en zonas vulnerables.

353. Busca incidir en la gobernanza y territorialización de la acción climática a través de procesos participativos de gestión territorial, conformación de las plataformas consultivas territoriales, en el marco del ordenamiento de los sistemas de vida, con enfoque de mitigación y adaptación a la crisis climática y la concertación de acuerdos locales territoriales, respecto a objetivos y/o metas de desarrollo de sistemas productivos sustentables, con enfoque de mitigación y adaptación a la crisis climática.

354. En su capítulo 13 explicita y resalta la importancia del desarrollo de procesos de fortalecimiento de

---

<sup>121</sup> Plan compartido por el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y el Ministerio de Defensa.

género y de justicia climática intergeneracional, apoyando procesos de fortalecimiento de capacidades de las mujeres y de los jóvenes para incidir en procesos de gestión de la mitigación y la adaptación al cambio climático, en un contexto de equidad y soberanía.

#### Plan de Gestión Territorial Comunitario Uru Chipaya, Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino de Uru Chipaya 2021-2025

355. Para construir la resiliencia climática, el PGTC promueve la política de Desarrollo de Prácticas ancestrales de manejo climático, que integra la etnotecnología con obras de infraestructura modernas. Las estrategias se centran en la gestión hídrica y la protección física: se prevé la construcción de Macro Tanques y *Wijiñas* para la captación y cosecha de agua de lluvias y la perforación de pozos con impulsión fotovoltaica para garantizar el agua potable y los bebederos de ganado en épocas de estiaje. Adicionalmente, contra las inundaciones, se planifican obras estructurales como la construcción de muros de contención (incluyendo gaviones), el dragado y canalización del río Lauca, y la edificación de puentes peatonales colgantes para asegurar la conectividad y proteger las viviendas y áreas productivas en zonas de riesgo.

356. La resiliencia también se forja a través de la adaptación productiva y el fortalecimiento institucional. En el sector agropecuario, se busca la diversificación de cultivos mediante carpas solares para hortalizas y la conservación de pasturas resilientes a la sequía y heladas, además de la construcción de apriscos y cobertizos para proteger al ganado ovino y camélido, reduciendo su mortandad. A nivel de gobernanza, el plan impulsa la implementación de un Sistema de Alerta Temprana, incluyendo puntos de monitoreo digital y un centro de meteorología e hidrología, así como la elaboración de planes de contingencia para sequía, inundación y heladas, fortaleciendo la capacidad de gestión de riesgos de la GAIOC.

#### Contribuciones Nacionalmente Determinadas del Sector Agropecuario (NDC 3.0) (2025)

357. Proponen una intervención diferenciada y focalizada que responda tanto a las necesidades de adaptación del sector agropecuario, como a los objetivos de mitigación. Impulsa también una gestión integral del suelo, del agua y de los cultivos para hacer frente a las limitaciones que presenta el cambio climático, así como restaurar áreas ganaderas buscando sistemas de producción y sistemas agroalimentarios resilientes buscando la seguridad alimentaria.

#### Presencia de ONG en el territorio

**Tabla 21. Descripción de las organizaciones presentes en el territorio uru**

Entidad	Territorio	Breve descripción
Machaq Amauta	Chipaya	Trabajó turismo cultural en una de las UE. Como resultado, dispone de un pequeño museíto que está en funcionamiento y que “genera algo de economía, pero no hay muchos turistas que vienen a visitar”. Según las informantes del Centro de Educación Alternativa de Ayparavi, esta entidad les proporcionó máquinas de tejer, que fueron posteriormente complementadas con el Proyecto Urus.
	Puñaka	En años anteriores hubo una gran colaboración con la comunidad y la UE, proporcionando materiales y materias primas para la realización de artesanías. Ya hace un tiempo que dejaron de trabajar en el área.
Kawsay (ONG)	Chipaya	Apoyó en temas de turismo y capacitación. Mencionan que recientemente una técnica de la organización capacitó a un grupo para elaborar champú y lavavajillas de quinua, que están cosechando al sur en carpas solares.
	Chipaya / Murato	Les apoyó para hacer panificación, fideos y otras actividades productivas a partir de la harina. Su actuación fue anterior a la entrada del WFP en el sector. En el caso del apoyo a las señoras Uru Murato, su acción fue posterior a la entrada del WFP, cuando ya se había apoyado la participación en ferias y se estaba trabajando en la puesta en funcionamiento de las piscigranjas.
Visión Mundial	Puñaka	La UE cuenta con una larga tradición de colaboración de esta organización, con proyectos que se aprueban anualmente. En los últimos tiempos han tenido alguna dificultad porque la escuela no cuenta con recursos para poder aportar para la compra de telares, que es lo que se había solicitado (la tasa de cofinanciación en este caso es

Entidad	Territorio	Breve descripción
		del 50-50% <sup>122</sup> ). Actualmente están participando en un proyecto distrital para la articulación de su Proyecto Socio Productivo con la Inteligencia Artificial. Su aporte ha sido la compra de computadoras, para lo que les ha ayudado el municipio, mientras que Visión Mundial les ha dotado de tabletas, para su utilización por parte del alumnado de cuarto a sexto de secundaria, la dotación de mobiliario y los materiales para pintar e iluminar la cancha, trabajo que será realizado por los maestros y el gobierno estudiantil.
FUNPROEIB ANDES <sup>123</sup> (ONG)	Puñaka	Esta fundación les está apoyando con un taller de inteligencia artificial en el ámbito educativo.
Kay Pacha (ONG)	Puñaka	Apoyaron a la UE en la capacitación en artesanías con chilawa.
CEPA	Murato	Esta organización fue mencionada en diversas ocasiones, fundamentalmente en relación con la dotación de cinco máquinas de tejer y de materias primas, que se consideraron insuficientes por parte de las artesanas, por lo que fueron complementadas por el WFP. Las personas informantes del WFP afirmaron que se había producido una colaboración con esta entidad para la participación en ferias y con el manejo de las máquinas, si bien no había sido muy intensa, dado que no se encontraba articulada ni basada en un acuerdo formal.

*Fuente. Elaboración propia a partir de técnicas del trabajo de campo*

Para finalizar, existen o han existido otras iniciativas con las que se pueden establecer relaciones de confluencia. En particular, se desea mencionar el Programa Andes Resilientes, promovido por un consorcio conformado por Helvetas y la Fundación Avina. Esta iniciativa, que se encuentra en su segunda fase<sup>124</sup>, busca contribuir a que los productores (hombres y mujeres) de la agricultura familiar andina en Bolivia, Ecuador y Perú incrementen su resiliencia y capacidad de adaptación de sus medios de vida, logrando mejoras en su seguridad alimentaria e hídrica. En su segunda fase busca consolidar los avances obtenidos en la primera etapa, impulsando su escalamiento para un mayor impacto, promoviendo una perspectiva regional común para posibilitar acciones conjuntas de colaboración y de incidencia concertada en un plano global. Es en esta segunda fase cuando comienza a trabajar en el departamento de Oruro. Andes Resilientes no se dirige a la población más vulnerable, sino a los pequeños productores y productoras que practican la agricultura familiar y que pueden generar un excedente comercializable para articularse con el mercado, lo cual no significa que no cuenten con un cierto grado de vulnerabilidad. Este hecho se convierte en un elemento de complementariedad potencial entre la acción de esta iniciativa en Oruro y la del WFP. Según algunas personas informantes, ya se ha colaborado previamente en la elaboración del mapa de vulnerabilidad de la agricultura familiar.

<sup>122</sup> Los porcentajes varían en otros casos. Por ejemplo, cuando los proyectos son promovidos por los gobiernos estudiantiles, solo tienen que aportar un 15-20% como contraparte.

<sup>123</sup> Fundación para la Educación en Contextos de Multilingüismo y Pluriculturalidad

<sup>124</sup> La primera se extendió entre 2020 y 2024.

# Anexo V. Matriz de Marco Lógico SO2

Efecto estratégico	Efecto estratégico estándar	Indicadores		Supuestos
Efecto 2 del PEP: Los pequeños productores y las comunidades indígenas en situación de inseguridad alimentaria en Bolivia, en especial las mujeres rurales, son más resilientes ante las emergencias y tensiones climáticas y de otro tipo, por ejemplo, a través de medios de vida sostenibles, ingresos estables, la mejora de la productividad, el aumento de la demanda y el mayor acceso a los mercados.	Efecto estratégico 3: Las personas disponen de medios de vida mejores y sostenibles. Esfera prioritaria: fomento de la resiliencia	Puntuación relativa al consumo de alimentos		Se dispone de fondos suficientes.
		Porcentaje de los pequeños agricultores seleccionados que informa de haber logrado una mayor producción de cultivos nutritivos		
		Valor y volumen de las ventas de los pequeños productores a través de sistemas de agrupación de la producción apoyados por el WFP		
Actividades	PEP Output	Producto estándar	Categoría de productos	Supuestos
3. Proporcionar TBE a los pequeños productores y comunidades indígenas en situación de inseguridad alimentaria, en particular a las mujeres rurales, y brindarles acceso a servicios de adaptación climática, incluida asistencia técnica (1.6: Creación de activos comunitarios y familiares)	3. Los pequeños productores y las comunidades indígenas en situación de inseguridad alimentaria de Bolivia —en particular las mujeres rurales— tienen un mejor acceso a medios de vida resilientes y sostenibles, en particular a través de mejores capacidades de adaptación, productividad y posibilidades de comercialización.	3.1: Las personas y las comunidades tienen acceso a activos productivos que les permiten afrontar mejor las crisis y los factores de estrés.	A: Recursos transferidos.	Se dispone de fondos suficientes.
			D. Activos creados	
			E: Actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento	
			F: Actividades de apoyo a los pequeños agricultores	
			G: Competencias, capacidades y servicios para la adaptación de los medios de vida a las condiciones climáticas	
4. Facilitar los vínculos entre los pequeños productores en situación de inseguridad alimentaria, en particular los indígenas y las mujeres, con mercados sostenibles y fiables (1.8: Programas de apoyo a los mercados agrícolas en beneficio de los pequeños agricultores)	4. Los pequeños productores mantienen mejores vínculos con mercados sostenibles y fiables para sus productos	3.3: Los pequeños agricultores y los actores de las cadenas de valor disponen de mayor capacidad para producir y agrupar excedentes comercializables, reducir las pérdidas posteriores a la cosecha, acceder a los mercados y aprovechar los vínculos con las escuelas.)	F: Actividades de apoyo a los pequeños agricultores.	

# Anexo VI. Activos recibidos por comunidades (Proyecto Urus)

ACTIVOS	Manasaya	Aransaya	Wistru- llani	Chipaya - UE Urus Andino y UE Santa Ana	Aymaravi	Vilañeque	Puñaca Tinta María	Llapallapani	TOTAL
	Uru Chipaya					Uru Murato			
Carpas solares	Construcción de 9 invernaderos familiares	-	-	Construcción 1 invernadero en UE (Chipaya)	5 sistemas de riego para invernaderos antiguos. En UE	Construcción de 1 invernadero en UE	Construcción de 2 invernaderos en UE	Construcción 1 invernadero en UE	14
Sistemas de riego tecnificado	9 kits de sistemas de riego con 10 cintas de goteo y 18m de tubería	-	-	3 sistemas de riego con 10 cintas de goteo. 3 tanques elevados y 1 con 50 m de tubería. En UE	5 kits sistema de riego con 10 cintas de goteo y 2 tanques elevados	1 kit de sistema de riego con 14 cintas de goteo, 1 tanque elevado y 150m de tubería de conducción del tanque al sistema de riego	2 kits de sistema de riego con 14 cintas de goteo y 1 tanque elevado	1 kit de sistema de riego con 14 cintas de goteo, 1 tanque elevado y 80m de tubería del tanque al sistema de riego	21
Kit de semillas	9 kits de semillas	-	-	2 kits de semillas	1 kit de semillas	1 kit de semillas	2 kit de semillas	1 kit de semillas	16
Criadero de cuyes y criadero de gallinas	-	-	-	1 refacción criadero gallinas en UE. 85 gallinas entregadas + kit de crianza (comida, bebederos, botiquines) 1 refacción criadero cuyes en UE. 14 cuyes entregados + kit de crianza	1 construcción criadero cuyes en UE. 14 cuyes entregados + kit de crianza (comida, bebederos, botiquines)	1 refacción criadero cuyes en UE. 14 cuyes entregados + kit de crianza (comida, bebederos, botiquines) 1 construcción criadero gallinas en UE. 165 gallinas entregadas + kit de crianza	-	1 refacción criadero cuyes en UE. 14 cuyes entregados + kit de crianza (comida, bebederos, botiquines) 1 refacción criadero gallinas familiar (posteriormente abandonado). No se entregan gallinas	7

ACTIVOS	Manasaya	Aransaya	Wistru-llani	Chipaya - UE Urus Andino y UE Santa Ana	Ayparavi	Vilañeque	Puñaca Tinta María	Llapallapani	TOTAL
	Uru Chipaya					Uru Murato			
Piscigranjas	-	-	-	-	-	1 + 2 kits completos con alevines, geo tanques y alimento balanceado	-	2 + 2 kits completos con alevines, geo tanques y alimento balanceado	3
Red de agua (km)	5,2 km	7 km	7 km	-	-	-	9,2 km 550 m de tendido de tubería domiciliaria (22 familias, UE y carpas solares de UE)	-	28,4 km
Tanques de almacenamiento de agua comunitarios	-	-	-	-	-	1 tanque (10.500L) en altura			
Bombas Fotovoltaicas	-	-	-	-	23 (5 a mujeres, 18 a hombres)	-	-	-	23
Activos comunitarios (Casa artesanal)	-	-	-		-	1 refacción y adecuación de casa artesanal	-	1 refacción y adecuación de casa artesanal	2
Máquinas de tejer	-	-	-	10 máquinas y 2 ovilladoras en UE	10 máquinas y 2 ovilladoras en UE	5 máquinas y 3 ovilladoras en Organización Mujeres	10 máquinas y 2 ovilladoras en UE 5 máquinas en Asociación Mujeres	5 máquinas y 3 ovilladoras en Organización Mujeres Artesanas	57

Fuente Anexo Activos 2 e Informe Final Respuesta a los efectos del cambio climático en comunidades indígenas del Lago Poopó (Uru Murato) y Río Lauca (Uru Chipaya).

358. Las actuaciones que se desarrollan en los dos Pueblos Urus no son idénticas. En Uru Chipaya se priorizó la extensión de la matriz de agua potable, debido a la ausencia de este bien básico. Mientras que Uru Murato se crearon tres piscigranjas y se refaccionaron casas artesanales para las organizaciones de mujeres, aprovechando que ya existía este bien comunal. Sin embargo, se localizan en las UE tanto en Uru Chipaya como en Uru Murato y son gestionados por el personal (profesores, conserjes) y por los propios estudiantes.

359. También existen diferencias por comunidades. Una buena parte de los activos entregados al Pueblo Chipaya se concentran en las tres comunidades que colindan geográficamente (Manasaya, Aransaya y Wistrullani) y está localizada en dos UE. En la UE Santa Ana se construyó un invernadero, al que se dotó de un sistema de riego y un kit de semillas, además de adaptar el antiguo criadero de cuyes. En UE Urus Andino se dotaron diez máquinas de tejer (cinco para lana gruesa y cinco para lana fina) junto con dos ovilladoras, dos kits de riego (adaptando dos invernaderos preconstruidos) y se reparó un criadero de gallinas.

360. En la comunidad de **Manasaya** se construyó la matriz de agua<sup>125</sup> de menor extensión de todas (5,2km). A diferencia del resto, se construyeron nueve invernaderos de carácter familiar, repartidos por clanes. En cada uno de ellos, el espacio, de 80m<sup>2</sup> se distribuyó entre cuatro o cinco familias. Fueron dotados de un kit de semilla y se instaló un kit de riego, pero no incluyeron un tanque elevado. Además, se instalaron 18m de tuberías para comunicar la red de agua con el sistema de riego.

361. En las comunidades de **Aransaya** y **Wistrullani** se construyeron 7km de red de agua potable en cada una y disfrutaron de los activos instalados en la UE Urus Andino y UE Santa Ana, compartidos por las tres comunidades.

362. En **Ayparavi**, la comunidad Chipaya más alejada, no se instaló matriz de agua sino que se les dotó de 23 bombas fotovoltaicas sumergibles, facilitando la tarea de extracción de agua de los pozos para consumo y para riego. Estas bombas se otorgaron a cabezas de familia: 5 mujeres y 18 hombres. El resto de los activos fueron dirigidos a su UE, Puente Topáter. La comunidad contaba con cinco carpas solares construidas en adobe que fueron refaccionadas instalando 5 kits de sistema de riego y dos tanques elevados, además de un kit de semillas. También se construyó un criadero de cuyes, con un kit de crianza y se otorgaron diez máquinas de tejer (cinco para lana gruesa y cinco para lana fina) junto con dos ovilladoras.

363. Las comunidades Uru Murato recibieron activos diferenciados, debido a la distancia geográfica entre ellas. En **Puñaca Tinta María** se construyeron dos carpas solares dotadas con sistema de riego y tanque elevado. Como en Uru Chipaya, se construyeron 9,2 km de red de agua potable, a los cuales se añadieron 550m de tendido de tubería para el alcance domiciliario, llegando a 22 familias, la UE y las carpas solares de la UE. La UE recibió también diez máquinas de tejer (cinco para lana gruesa y cinco para lana fina) junto con dos ovilladoras. La Asociación de Mujeres artesanas recibió otras cinco máquinas de tejer para lana gruesa.

364. En **Vilañeque** y **Llapallapani** se instalaron piscigranjas (una y dos, respectivamente) de gestión familiar. Para ello se construyeron cuatro tanques de agua (dos de 20.000L para las piscigranjas de Llapallapani y dos de 10.500L para Vilañeque). A cada una de ellas se la dotó de un kit completo con alevines, truchas y alimento balanceado. En ambas comunidades se refaccionó la casa artesanal, de la que disfrutaban principalmente las mujeres artesanas, quienes también recibieron cinco máquinas de tejer para lana gruesa y tres ovilladoras.

365. En las UE de ambas comunidades se construyó un nuevo invernadero con un kit de semillas y sistema de riego que incluía 150m de tubería de conducción al tanque elevado en el caso de Vilañeque y 80 en Llapallapani. En la UE de Vilañeque se construyó un criadero de cuyes y se refaccionó el de gallinas, además de recibir 165 aves. En la UE Llapallapani también se mejoró un criadero de cuyes. Todos los criaderos recibieron un kit de crianza. En Llapallapani también se refaccionó un criadero de gallinas familiar, que según la información disponible, fue abandonado posteriormente.

---

<sup>125</sup> Para transportar agua potable para el consumo de familias y animales y para riego de plantas.

## Anexo VII. Teoría del cambio (TdC)

367. La teoría del cambio reconstruida parte de un propósito central: fortalecer la capacidad de resiliencia climática de los hogares y comunidades que afrontan inseguridad alimentaria y nutricional. Para llegar a ese fin, el plan articula tres trayectorias que avanzan en paralelo y se refuerzan mutuamente: el fortalecimiento de medios de vida y producción local, la mejora de la nutrición con cambio social y de comportamiento con enfoque de género y el incremento de la productividad junto con la integración a mercados y el fortalecimiento de los sistemas alimentarios.

368. En la primera trayectoria, se promueve la entrega y la generación de activos productivos comunitarios y familiares como carpas, ganadería menor y piscigranjas. Estas inversiones se complementan con TBE por activos o por trabajo a comunidades y hogares, lo que se espera que amplíe la base productiva y estabiliza los ingresos. Con más alimentos producidos y con rentas más previsibles, las familias podrían reducir y finalmente eliminar estrategias de afrontamiento negativas y planificar con un horizonte más largo, invirtiendo y asumiendo prácticas productivas más sostenibles. Se espera que esta estabilidad económica y productiva abra la puerta a dietas más variadas y nutritivas y sienta las bases de medios de vida más resilientes frente a choques climáticos.

369. La segunda trayectoria actúa sobre los determinantes sociales de la nutrición y la equidad. La realización de procesos de comunicación para el cambio social y de comportamiento en hogares y escuelas contribuiría a que las familias tomen mejores decisiones alimentarias cotidianas y adopten prácticas que mejoren la diversidad y la calidad de la dieta. Este trabajo se enlaza con acciones de empoderamiento económico de las mujeres y con la disminución de estereotipos de género en el hogar y la comunidad. Cuando las mujeres dispongan de más control sobre recursos, tiempo e ingresos, el gasto alimentario sería más eficiente, la nutrición infantil mejoraría y se asumirían mejores decisiones productivas, lo que contribuiría directamente a la resiliencia y potenciaría los avances en productividad y mercado.

370. La tercera trayectoria integra servicios y capacidades dirigidos a producir más y mejor y a vender de forma rentable y sostenida. El plan facilita mecanismos de financiación adecuados para pequeños productores, provee información climática útil para la toma de decisiones y desarrolla capacidades técnicas y de gestión en productores, organizaciones y actores públicos y privados. Con estas condiciones habilitantes, se espera que la productividad mejore y que los productos locales se vuelven más comercializables. Este fortalecimiento de sistemas alimentarios y de las cadenas de valor facilitaría la conexión con mercados más fiables y sostenibles, la identificación de nichos especializados de mayor valor y, en consecuencia, potenciaría la demanda y un acceso más amplio a mercados. Se espera que este círculo virtuoso de productividad, calidad y comercialización establezca y eleve los ingresos, reduzca la exposición a shocks de precios y refuerce los medios de vida.

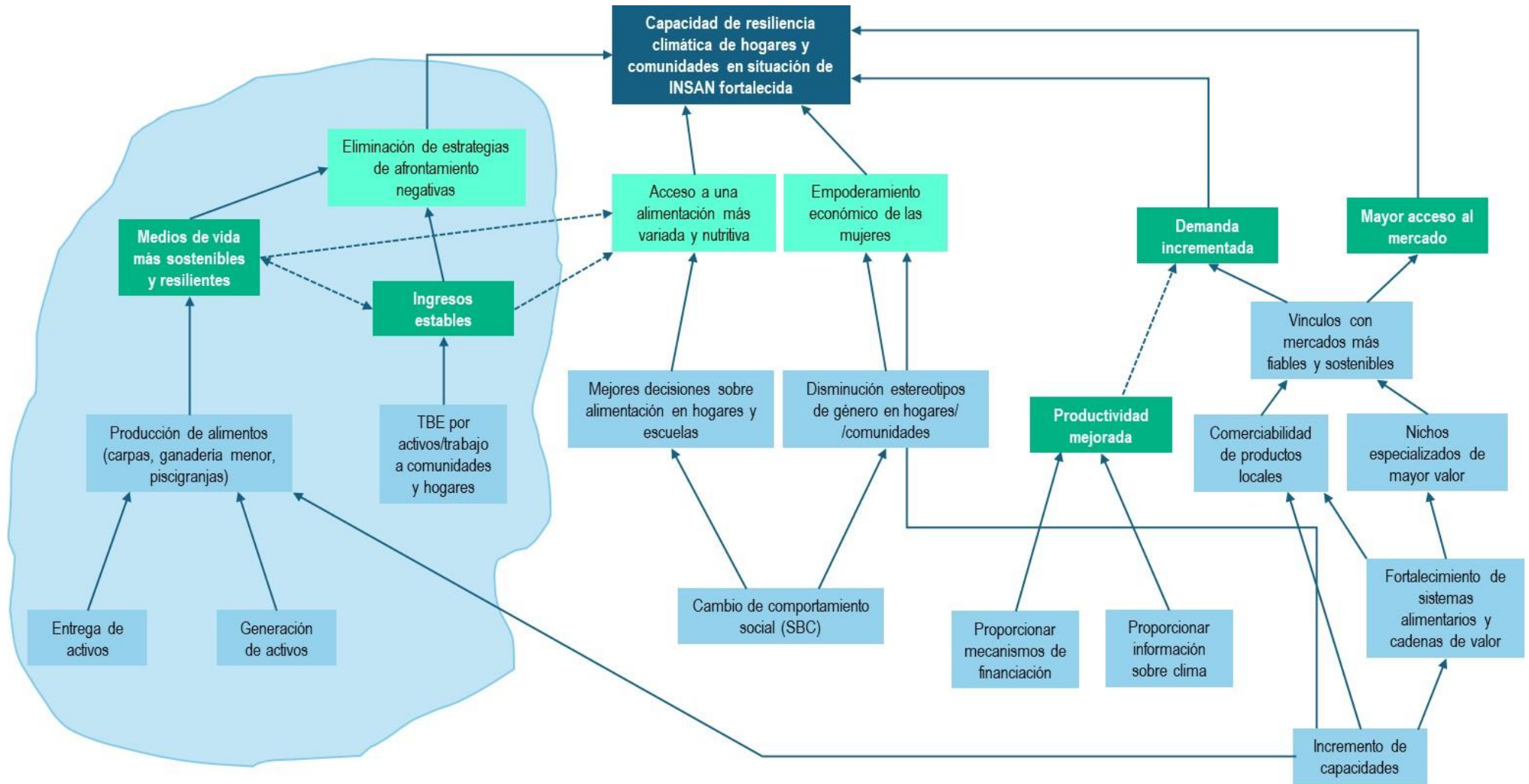
371. Las tres trayectorias se entrelazan mediante bucles de retroalimentación positivos. La estabilidad de ingresos, fruto de la producción y el acceso a mercados, permitiría a los hogares invertir más en activos, educación alimentaria y prácticas climáticamente inteligentes. La mejora de la dieta y de las normas de género elevaría el capital humano y el bienestar, lo que a su vez aumentaría la productividad y la capacidad de respuesta ante riesgos climáticos. Se espera que la información climática y la financiación reduzcan la incertidumbre y favorezcan decisiones más oportunas de siembra, cosecha y manejo, con potencial de mejorar rendimientos y calidad y, a su vez, de alimentar la demanda y consolidar vínculos comerciales. Progresivamente, las familias dejarían de recurrir a estrategias erosivas, diversificarían su producción y sus ingresos, accederían a mercados de mayor valor y asegurarían una alimentación más variada y nutritiva. Así, se espera que la combinación de activos productivos, conductas saludables, empoderamiento de las mujeres, servicios climáticos y financieros, capacidades fortalecidas y cadenas de valor más inclusivas converjan en el objetivo último: comunidades y hogares con mayor resiliencia climática y menos vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional.

372. Para la implementación exitosa de las actividades del SO2, se identifican los siguientes supuestos: existencia de recursos humanos y financieros suficientes; capacidad y disposición de las partes interesadas para trabajar de forma coordinada, aptitud de las comunidades de pequeños productores para cumplir estándares de calidad de mercados de alto valor y para comercializar sus productos, estabilidad del contexto durante la vigencia del PEP e inversión sostenida en el posicionamiento de Bolivia como destino gastronómico.

373. Otros supuestos habilitantes son: pertinencia técnica y cultural de las tecnologías y activos promovidos y la existencia de arreglos claros para su operación y mantenimiento; seguridad en la tenencia y acceso a recursos productivos (agua, tierra) y disponibilidad local de insumos, repuestos y servicios de extensión; accesibilidad a servicios financieros y de seguros adaptados al riesgo agrícola; información climática oportuna, localizada y comprensible para la toma de decisiones; infraestructura logística suficiente para reducir pérdidas postcosecha y asegurar el acceso a mercados; marcos regulatorios y relaciones comerciales previsibles y equitativas que eviten asimetrías de poder y precios; y participación plena y segura de las mujeres a lo largo de la cadena de valor, evitando sobrecarga de cuidados y riesgos de protección.

374. En la práctica las limitaciones presupuestarias que se produjeron tuvieron como consecuencia que durante los dos primeros años de vigencia del PEP no fue posible llevar a la práctica todas las actuaciones previstas. En la Figura 1 se han enmarcado las actuaciones con un mayor volumen de acción, que se concentran especialmente en la Actividad 3.

### Teoría del Cambio reconstruida



# Anexo VIII. Metodología

## VIII.1. Matriz de evaluación

Pregunta/Subpregunta de evaluación	Aspectos	Indicadores	Fuentes / Técnicas
<b>PE1. ¿En qué medida las acciones del SO2 se encuentran alineadas con las prioridades del país, y las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?</b>			
1.1 ¿Qué tanto responden las acciones del SO2 a las necesidades y prioridades de SA, resiliencia y adaptación al cambio climático (CC) y género de la población meta en las zonas de intervención? <i>Diseño / pertinencia</i>	Existencia o no de un diagnóstico de necesidades específico: En SA (ICA+ICCOM) En resiliencia y adaptación al CC. En género  Identificación de documentos disponibles donde se contengan estas necesidades, especialmente en el caso de las mujeres.	1.1. Alineación de las acciones del SO2 a las necesidades de la población meta: En el Departamento de Oruro. De la población uru De las mujeres en esos territorios/ comunidades.	Análisis documental: ICA/ICCOM Diagnósticos de situación realizados por el GADORU (2021) Documentos sobre el diálogo mantenido con el GADORU Anexos 2 y 3 de ProDoc del Proyecto Urus Documentos de la agenda de despatriarcalización Plan Territorial de Desarrollo Integral de Oruro (PTDI) Entrevista con GADORU, GAIOC y municipios Uru Murato Entrevista a autoridades nacionales: Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia (MPD), Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT) y Secretaría de Desarrollo Social y Seguridad (SDSS) Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades.
1.2 ¿Hasta qué punto las intervenciones bajo el SO2 están diseñadas para alcanzar a las poblaciones más vulnerables? <i>Diseño e implementación / pertinencia</i>	El diseño favorece esta focalización. La operacionalización del diseño favorece esta focalización.	1.2.1. Existencia de un diseño participativo de las intervenciones. 1.2.2 Priorización explícita de condiciones generales y específicas de vulnerabilidad (pobreza, discapacidad, pueblo, género o edad) para recibir los beneficios.	Documento de PEP, planes operativos e informes de monitoreo. Convenios suscritos con autoridades. Entrevista con GADORU (UGR y SDSS) y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Entrevista con la Oficina de la Coordinadora

Pregunta/Subpregunta de evaluación	Aspectos	Indicadores	Fuentes / Técnicas
		1.2.3 Operacionalización clara y transparente de esas condiciones de vulnerabilidad	Residente de NNUU (SNU). Análisis del perfil de las personas beneficiarias de TBE (base de datos) y de las comunidades urus.
1.3 ¿Cuáles han sido las principales barreras para alcanzar las poblaciones más vulnerables? <i>Implementación / pertinencia</i>	Por tipo de barrera	1.3.1 Físicas (lejanía o dificultad de acceso). 1.3.2 Falta de presencia (por migración temporal). 1.3.3 Falta de interés o de confianza de la población beneficiaria potencial. 1.3.4 Criterios inadecuados de selección de la población o aplicación inadecuada de criterios correctos. 1.3.5 Falta de información a la población.	Informes de monitoreo. Análisis del perfil de personas beneficiarias. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Grupos focales con una muestra de municipios participantes en TBE Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades.
¿Cómo se podrían fortalecer las intervenciones del WFP para alcanzarlas? <i>Recomendaciones</i>	Esta subpregunta será respondida a la finalización de la evaluación, fundamentalmente con las recomendaciones que se generen.		
1.4 ¿Durante la implementación, hasta qué punto se han adaptado las intervenciones del SO2 para responder a cambios del contexto, tomando en cuenta lecciones aprendidas y nuevas necesidades y prioridades identificadas? <i>Diseño e implementación / Adaptabilidad y flexibilidad</i>	Cambios en el contexto identificados Existencia de lecciones aprendidas documentadas Nuevas necesidades documentadas	1.4.1 Las intervenciones evolucionaron con la identificación de nuevas necesidades (ICCOM, 2023) y lo hicieron: Con rapidez. De manera efectiva. 1.4.2 Los agentes implicados perciben que las actuaciones han evolucionado, adaptándose a nuevas necesidades.	Informes de monitoreo. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Grupos focales con una muestra de municipios participantes en TM. Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades.
<b>PE2. ¿De qué modo, las acciones implementadas por el SO2 son compatibles con otras intervenciones del WFP y coherentes con las políticas públicas del país en materia de resiliencia?</b>			
2.1 ¿Qué tan coherente son las acciones del WFP enmarcadas en el SO2 para lograr objetivos relacionados a la resiliencia? <i>Diseño / coherencia interna</i>	---	2.1.1 Ajuste de las intervenciones con las políticas y estrategias de WFP	Análisis documental: política actualizada de resiliencia del WFP, estrategia de resiliencia climática para LAC y política actualizada de género. Entrevista con punto focal de resiliencia en LACRO.
2.2 ¿Qué tan coherente son las acciones enmarcadas del SO2 con las políticas públicas y con las intervenciones de otros actores? <i>Diseño / coherencia externa</i>	Complementariedad política Complementariedad con intervenciones	2.2.1 Ajuste de las actuaciones con las políticas nacionales y departamentales existentes. 2.2.2 Complementariedad con otras políticas: Inexistencia de solapamientos.	Análisis documental de normativa y estrategias relevantes para la temática. Análisis documental de otras intervenciones en la zona: gobierno, ONG, NNUU. Entrevista con GADORU (UGR) Entrevistas con autoridades nacionales.

Pregunta/Subpregunta de evaluación	Aspectos	Indicadores	Fuentes / Técnicas
		Aprovechamiento de aprendizajes.	Entrevista con la Oficina de la Coordinadora Residente de NNUU Entrevista a autoridades nacionales: Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia (MPD), Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT) y Secretaría de Desarrollo Social y Seguridad
<b>PE3. ¿Qué resultados (esperados y no esperados) han alcanzado o han contribuido a alcanzar las acciones del SO2?</b>			
3.1 ¿Hasta qué punto los proyectos han entregado los productos y contribuido al logro de los resultados esperados bajo el SO2? <i>Resultados / Desempeño</i>	Desempeño material (avance de indicadores). Desempeño presupuestario.	3.1.1 Los datos de output y de outcome se corresponden con la planificación prevista (en cuantía y temporalidad). 3.1.2 La ejecución presupuestaria es coherente con el nivel de outputs alcanzado.	Información de planificación anual de las actuaciones. Salidas de COMET ( <i>monthly data</i> ) Análisis de avance de indicadores de la MML. Estado de ejecución presupuestaria por actividades y rubros. Informes de monitoreo. Entrevistas personal monitoreo y de apoyo a la ejecución de OP.
3.2 ¿Cuáles son los factores internos y externos que han contribuido a avanzar o que han restringido el logro de los resultados previstos? <i>Resultados / Eficacia</i>	Factores que favorecieron Factores que dificultaron Por niveles territoriales Internos y externos	3.2.1 Identificación de factores, por categoría (climáticos, geográficos, sociales (por comunidad/municipio), políticos, culturales, económicos, institucionales u otros). 3.2.2 Incidencia sobre la implementación del proyecto. 3.2.3 Incidencia sobre los resultados obtenidos y lecciones para nuevos proyectos.	Informes de monitoreo. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Grupos focales con una muestra de municipios participantes en TBE. Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades.
3.3 ¿Hasta qué punto los mecanismos de monitoreo y gestión técnica y financiera han sido útiles para informar la toma de decisiones sobre el SO2? <i>Implementación / Eficacia</i>	Monitoreo y gestión técnica. Monitoreo y gestión financiera.	3.3.1 Relevancia de su contenido y de su nivel de detalle. 3.3.2 Oportunidad de la información. 3.3.3 Mecanismos de reporte. 3.3.4 Utilización de la información.	Informes de monitoreo técnico y presupuestario, incluyendo el nivel de los ingresos. Entrevistas equipo OP: RAM, Presupuesto y HoP.
3.4 ¿Se observaron algunos resultados	Efectos colaterales en cada componente (TBE, Urus y mujeres guaraníes).  Positivos y negativos	3.4.1 En el mantenimiento de los activos recuperados. 3.4.2 En las relaciones en las comunidades. 3.4.3 En el funcionamiento de las escuelas. 3.4.4 En las relaciones de las mujeres con	Informes de monitoreo. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Grupos focales con una muestra de municipios

Pregunta/Subpregunta de evaluación	Aspectos	Indicadores	Fuentes / Técnicas
inesperados (positivos o negativos)? <sup>126</sup> <i>Resultados / Eficacia</i>		su entorno o en su rol en las comunidades.	participantes en TBE. Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades Urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades.
<b>PE4. ¿Hasta qué punto fue incluida la perspectiva de género e interculturalidad de manera transversal durante la implementación de las actividades del SO2?</b>			
4.1 ¿Qué medidas se están implementando en el SO2 para reducir las brechas de género y contribuir al empoderamiento de las mujeres? <i>Diseño e implementación / Género</i>	Esta es una subpregunta descriptiva y por tanto no requiere de operacionalización. En el capítulo del informe donde se dé respuesta a esta pregunta, se comenzará por describir estas medidas.		Documento PEP, ProDoc Urus, planes de operaciones e informes de monitoreo. Entrevistas a personal WFP-Bolivia y a ex-punto focal de género. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato.
4.2 ¿Qué tan alineado es el SO2 con el principio de "no dejar a nadie atrás" y qué ajustes se han realizado a favor de la inclusión de los grupos vulnerables (grupos étnicos, grupos etario, mujeres jefas de hogares, PcD, entre otros)? <i>Implementación / Género, equidad, inclusión, interculturalidad</i>	Ajustes de diseño. Ajustes de forma de provisión. Ajustes de focalización. Otros ajustes.	4.2.1 Se han realizado ajustes con el fin de mejorar su inclusión. 4.2.2 Los ajustes se han basado en datos / opiniones / demandas / información recogida por la OP <sup>127</sup>	Informes de monitoreo. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia.
4.3 ¿Cómo se garantiza la dignidad y seguridad de las poblaciones con las acciones del SO2? <i>Diseño e implementación / Interculturalidad</i>	Participación de la población. Respeto a su identidad. Claridad y equidad en la focalización. Rendición de cuentas a la población.	4.3.1 Las poblaciones o sus representantes: Han participado en las decisiones. Se les ha informado de los avances. Podían retroalimentar a WFP-BOL. 4.3.2 Se ha respetado su tiempo cultural (calendario agrícola, por ejemplo), su forma de organización y su nivel educativo. 4.3.3 Si ha sido necesario, se ha podido trabajar en la lengua de la población. 4.3.4 Los criterios de asignación de las ayudas fueron transparentes.	Documento PEP, PropDoc Urus, planes de operaciones e informes de monitoreo. Entrevistas a personal WFP-Bolivia y a ex-punto focal de género. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades.

<sup>126</sup> Los indicadores que se definen deben entenderse como ejemplos, ya que no es factible aventurar en este momento los resultados no esperados que se hayan podido producir.

<sup>127</sup> Por ejemplo, durante las distribuciones.

Pregunta/Subpregunta de evaluación	Aspectos	Indicadores	Fuentes / Técnicas
		4.3.5 Se han fortalecido sus capacidades, para no generar dependencia. 4.3.6 Se ha garantizado la rendición de cuentas a todas las partes interesadas: Con una narrativa respetuosa. Con canales pertinentes culturalmente 4.3.7 La población beneficiaria manifiesta: Haber sido escuchada. Haber sido tratada con respeto y dignidad. Haberse sentido segura.	
<b>PE5: ¿En qué medida, durante la implementación de acciones del SO2, se están adoptando mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los resultados?</b>			
5.1 ¿De qué forma el WFP ha promovido e implementado acciones que contribuyan a la organización local para fortalecer la resiliencia para el CC? <i>Implementación y resultados / Sostenibilidad</i>	Descripción de las acciones desarrolladas Efectos sobre su capacidad para prevenir, adaptarse y recuperarse de los daños del CC.	5.1.1 Acciones para fomentar la creación/ /fortalecimiento de grupos comunitarios, organizaciones y asociaciones o redes. 5.1.2 Acciones de capacitación, infraestructura y planes comunitarios, fomento de la coordinación entre actores locales, etc. 5.1.3 Los municipios y comunidades han: Diversificado sus ingresos. Mejorado su productividad. Disminuido sus estrategias de afrontamiento negativas. Cuentan con medios de vida más sostenibles.	Informes de monitoreo. Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Grupos focales con una muestra de municipios participantes en TBE. Entrevistas con dirección/profesorado de las escuelas de las comunidades urus visitadas y con beneficiarios de esas mismas comunidades, incluidos las asociaciones de mujeres tejedoras y otras.
5.2 ¿En qué medida se están programando/implementado acciones para mitigar los riesgos que podrían obstaculizar la sostenibilidad de los resultados logrados? <i>Contexto / sostenibilidad</i>	Identificación de los riesgos. Clasificación según su probabilidad de ocurrencia y su capacidad de afectar la sostenibilidad. a través de acciones, alianzas, estrategias, etc	5.2.1 Riesgos sociopolíticos 5.2.2 Riesgos institucionales 5.2.3 Riesgos financieros 5.2.4 Riesgos climáticos 5.2.5 Otros riesgos	Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Entrevistas a personas expertas (SNU, academia u otras). Entrevistas a donantes de la primera etapa (Cooperaciones y china e IJSUD). Entrevista a autoridades nacionales: Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia (MPD),

Pregunta/Subpregunta de evaluación	Aspectos	Indicadores	Fuentes / Técnicas
			Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT) y Secretaría de Desarrollo Social y Seguridad (SDSS) Entrevistas a personas expertas (SNU, academia u otras).
5.3 ¿Cuál es el potencial de escalar las acciones e intervenciones implementadas por el SO2 a otros ámbitos en condiciones similares? <i>Diseño e implementación / Sostenibilidad</i>	Basándose en los resultados favorables obtenidos. Planteando adaptaciones por territorios, en caso necesario.	5.4.1 En territorios con: Condiciones asimilables. Con agentes territoriales interesados. Con interés de la población. 5.4.2 En función de la disponibilidad de: Recursos económicos. Recursos humanos con perfil adecuado.	Entrevista con GADORU (UGR), GAIOC y municipios Uru Murato. Entrevistas a personal WFP-Bolivia. Entrevista a autoridades nacionales: Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia (MPD), Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT) y Secretaría de Desarrollo Social y Seguridad (SDSS) Entrevistas a personas expertas (SNU, academia...). Entrevistas a donantes de la primera etapa (Cooperaciones china e IJSUD).

## VIII.2. Métodos y técnicas de recopilación y análisis de datos

375. Para la selección de las **técnicas de recogida de datos** se consideraron varios criterios: el contenido de cada PE/SPE y de los indicadores en los que se operacionaliza; el perfil de los grupos poblacionales e institucionales destinatarios, considerando especialmente a los de menor poder (mujeres y grupos originarios, por ejemplo); su pertinencia cultural y la factibilidad de su aplicación, ya sea por los recursos exigidos, por la disponibilidad de las personas informantes o por la existencia de obstáculos de acceso.

376. Se ha realizado un amplio análisis documental de documentos públicos (políticas, estrategias, planes, análisis de análisis de INSAN, etc.) y de otros propios del proyecto, que se han integrado para responder correctamente a la pregunta de evaluación planteada.

377. Se han realizado **entrevistas semiestructuradas individuales o grupales** principalmente de forma presencial<sup>128</sup>. La entrevista ha sido la técnica más ampliamente utilizada en esta evaluación. En algunas ocasiones, con personal del WFP se han realizado entrevistas presenciales y virtuales a demanda del equipo evaluador para ampliar la información sobre cuestiones específicas. En la Tabla 22 se ofrecen sistematizadas las entrevistas realizadas según fueron grupales o individuales y presenciales o virtuales

**Tabla 22. Entrevistas realizadas y forma de administración**

Informante/s	Individual	Grupal	Presencial	Virtual
<b>Donantes</b>				
<b>OP. RAM</b> (equipo)				
<b>OP. Jefatura de Programas</b>				
<b>OP Otros PF</b>				
<b>OOP. Género</b>				
<b>OP. Ex responsable de género</b>				
<b>Gobierno de Bolivia (MPD)</b>				
<b>Gobierno de Bolivia (INSA)</b>				
<b>GADORU. UGR y Secretaría de Medio Ambiente</b>				
<b>GADORU. SDSS y SEDAG</b>				
<b>Uru Chipaya. Autoridad</b>				
<b>Uru Chipaya. Jilakatas y Mama T'allas</b>				
<b>Uru Chipaya. Centro de Educación Alternativa</b>				
<b>Uru Murato. Autoridad municipal</b>				
<b>Uru Murato. Familias beneficiarias piscigranjas</b>				
<b>Uru Murato. Beneficiarios centros de artesanía</b>				
<b>Uru. Personal de UE</b>				
<b>Uru. Alumnado de UE</b>				
<b>SNU. Oficina coordinadora residente</b>				
<b>Andes Resilientes. Experto en resiliencia</b>				

Se realizaron tres **grupos focales** con los UGR de nueve municipios en los que se habían realizado TBE condicionadas. Para la selección de municipios, se priorizó aquellos que contaban con oficinas en Oruro y se estratificaron por el tamaño de su población. Por motivos de agenda, los representantes de Caracollo asistieron al segundo grupo focal en lugar del primero, como estaba planificado.

<sup>128</sup> Se realizaron entrevistas virtuales con anterioridad a la visita a terreno o con posterioridad a él, ya que se priorizó destinar el máximo de tiempo en la recogida de información de los actores locales

**Tabla 23. Municipios seleccionados para la aplicación de grupos focales y asistentes**

Grupo focal	Unidad Territorial	Población	Asistentes
Grupo focal 1	Huanuni	Más de 20.000 habitantes	5
	El Choro	Más de 20.000 habitantes	
Grupo focal 2	Caracollo	Más de 20.000 habitantes	12
	Turco	Entre 10.000 y 19.999 habitantes	
	Sabaya	Entre 10.000 y 19.999 habitantes	
	Corque	Entre 10.000 y 19.999 habitantes	
Grupo focal 3	Escara	Menos de 10.000 habitantes	5
	Eucaliptus	Menos de 10.000 habitantes	
	Yunguyo del litoral	Menos de 10.000 habitantes	
<b>TOTAL</b>			<b>22</b>

378. Dado el perfil de la población uru se priorizó la utilización de técnicas participativas, para que las comunidades, fundamentalmente las Chipaya, pudieran expresarse con tranquilidad y en sus propios términos. Las visitas a las comunidades Chipaya incluyeron un paseo por la comunidad, junto a las personas que puedan ir relatando las actuaciones que se llevaron a cabo, de manera libre, entrevistas con los Jilakatas (mayor y menor) y con sus Mama t'allas, lo que se realizó de manera grupal para todos los ayllus, visitas y entrevistas grupales al equipo de la UE, a la asociación de artesanía o a personas beneficiarias de activos específicos, un conversatorio comunitario y, en uno de los casos, un círculo de historia con un grupo de mujeres. Las actividades grupales con la comunidad tuvieron lugar en las noches.

379. Los **conversatorios comunitarios** buscaban generar un espacio participativo para el intercambio de experiencias, percepciones y propuestas entre los distintos actores de la comunidad, con el objetivo de obtener información cualitativa profunda y contextualizada, complementando la evidencia recogida mediante entrevistas y visitas. Se buscaba que el número de participantes fuese de entre 5 y 30, beneficiarios de las actividades del proyecto y que representen la diversidad de la comunidad (mujeres, hombres, jóvenes, adultos mayores, etc.). Las sesiones tuvieron una duración estimada de unos 90 minutos y se desarrollaron en la sala comunal, que constituye un espacio accesible y familiar para ellos.

380. El **círculo de historia** es una metodología participativa de investigación cualitativa que se centra en la narración oral de experiencias<sup>129</sup>. Un grupo reducido de personas se reúne formando un círculo para compartir relatos personales en torno a un tema específico. El círculo de historia se distingue porque no busca “respuestas correctas”, sino historias vividas, que se consideran datos válidos y valiosos, ya que transmiten significados culturales, sociales y emocionales. Solo fue posible celebrar un conversatorio de una duración aproximada de una hora.

381. Además de las técnicas mencionadas se celebraron diversas reuniones presenciales con el personal de la OP, con fines informativos y organizativos, tal y como las que se produjeron durante la visita a terreno, en los periodos en los que no se había cerrado una agenda. Además, se realizó una sesión de *briefing* y un *debriefing* al inicio y final del trabajo de campo, y una sesión de contraste y validación del modelo lógico desarrollado. La tabla que aparece a continuación muestra un resumen de las técnicas aplicadas.

<sup>129</sup> Parks, P. (2023). Story circles: A new method of narrative research. <https://doi.org/10.29333/ajqr/12844> y Pryor-Ramirez, J. (2025). The story circle interview method: The power of story as data. En C. Lenette (Ed.), *Anti-colonial research praxis: Methods for knowledge justice*. [https://www.jstor.org/stable/jj\\_30826937.18](https://www.jstor.org/stable/jj_30826937.18)

**Tabla 24. Aplicación de las técnicas de recopilación de datos**

Técnica	N.º de aplicaciones	N.º de participantes	Mujeres (%)	Edad	Alcance deseado y logrado
<b>Entrevistas individuales y grupales</b>					
Con personal de programas, monitoreo y trabajo de campo de la Oficina País (individuales y grupales)	3	7	28,6%	---	Se entrevistó al director país y al equipo de programas. Se realizó también una sesión presencial de revisión de la TdC con parte del equipo de programas y una sesión telemática de <i>debriefing</i> del trabajo de campo con el director de país, el responsable de programas, el coordinador nacional y la coordinadora regional de la evaluación
Con PF de OP y antiguo personalOP	5	5	80,0%	---	Se entrevistó a diferentes puntos focales de la Oficina de Bolivia con el objetivo de conocer su participación en el diseño y la ejecución del proyecto. También se entrevistó a antiguos miembros de la oficina que habían participado en el proyecto para ampliar la información obtenida
Con autoridades del GADORU y de municipios beneficiados por las TBE	2	3	0%	---	Durante la visita de campo se visitó y entrevistó a representantes institucionales departamentales y municipales de Oruro y de Poopó cuyos territorios se habían beneficiado tanto de la dotación de TBE condicionadas como de activos en el marco del Proyecto Urus.
Con autoridades de la GAIOC	2	8	12,5	---	Durante la visita de campo al municipio de Chipaya se entrevistaron a diferentes autoridades indígenas miembros de la GAIOC. Esto permitió conocer desde el punto de vista de los beneficiarios cómo se había realizado el diseño y la implementación del Proyecto Urus.
Con personal de las UE	4	10	50,0%	Adultos	Profesores y directivos de las UE fueron entrevistados ya que estos centros recibieron una gran parte de los activos en el Proyecto Urus, lo que permitió conocer la gestión de estos activos otorgados.
Con alumnado de las UE	3	11	81,8%	Jóvenes 16-18 años	De igual manera, el alumnado de las UE también era un actor relevante en la gestión de los activos, pero también en su beneficio, por lo que se realizaron estas entrevistas presenciales para conocer el funcionamiento de los activos y el efecto que había tenido el proyecto en los estudiantes.
Con beneficiarias de las máquinas de tejer y de la refacción de las casas artesanales	2	27	100,0%	Adultos	La visita a las casas artesanales refaccionadas y la entrevista con las mujeres que formaban parte de asociaciones de artesanas permitió conocer los criterios del reparto de las máquinas de tejer que había realizado el WFP y la estructura de estas organizaciones comunitarias. Estas entrevistas fueron relevantes para analizar la dinámica del mercado de prendas artesanales y el rol que ocupan las mujeres Murato en él.
Con representantes del Centro de Educación Alternativa (CEA)	1	8	60,0%	Adultos 26-47 años	Se realizó una entrevista grupal con los beneficiarios de varias máquinas de tejer y de algunas capacitaciones para conocer el funcionamiento de estos activos comunitarios y el proceso de entrega por parte del WFP, así como las diferentes formaciones que se habían realizado
Con beneficiarios de las piscigranjas	1	8	50,0%	Adultos y niños	Esta entrevista, junto con la respectiva visita a las instalaciones permitieron conocer el funcionamiento de las piscigranjas, la gestión por parte de una de las familias beneficiadas, así como el proceso de selección de las familias beneficiadas.

Técnica	N.º de aplicaciones	N.º de participantes	Mujeres (%)	Edad	Alcance deseado y logrado
Con representantes de entidades donantes	1	1	0%	---	Durante la fase de recolección de datos se entrevistó a un representante de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, una de las principales entidades donantes para el Proyecto Urus. La entrevista permitió conocer las razones de esta inversión y los requisitos solicitados al WFP.
Con representantes de instituciones como el MDRyT, INSA, SEDAG o el Directorio de Género de Oruro	5	5	,0%	---	Estas entrevistas online y presenciales permitieron conocer la relación del WFP con las instituciones nacionales y departamentales, así como la participación de estas instituciones en el proyecto
Con personal de la Oficina de Coordinación Residente (OCR) de Bolivia	1	1	0%	---	Esta entrevista online permitió conocer las prioridades y las labores de otros organismos internacionales de NNUU en el territorio
<b>Grupos focales</b>					
Con personal de las UGR municipales	3	22	22,7%	Adultos 28-61 años	Se realizaron tres grupos focales con personal de las UGRs municipales para conocer el funcionamiento del reparto de las TBE por activos ya que estas tuvieron un rol relevante en la gestión.
<b>Conversatorios comunitarios</b>					
Con beneficiarios comunitarios	2	57	36,8%	Adultos	Se realizaron conversatorios comunitarios en las comunidades de Ayparavi y Manasaya para identificar los efectos del proyecto de manera comunitaria y familiar y conocer su participación en el proceso de diseño e implementación del Proyecto Urus. También permitió conocer nuevas demandas de los habitantes que fueron transmitidas al personal del WFP.
<b>Círculos de historia de mujeres</b>					
Con mujeres comunitarias	1	8	100%	Adultos 30-70 años	Se realizó un círculo de historia con mujeres de la comunidad de Manasaya para conocer los efectos particulares que había tenido el proyecto en este grupo

382. El análisis de la información recogida, primaria y secundaria también cuenta con un enfoque de métodos mixtos, por lo que se aplicó tanto la mirada cualitativa (a la información obtenida por medio de entrevistas, grupos focales o conversatorios) como cuantitativa (análisis estadísticos de la base de datos de participantes o de la encuesta de monitoreo post-distribución). La información cualitativa fue registrada, transcrita, depurada y codificada, antes de ser volcada a matrices de análisis por cada una de las SPE, que sustentan el análisis de contenido, tomando en consideración los indicadores definidos y los temas de análisis, revelando así los discursos recogidos.

383. Cada SPE cuenta con más de un indicador, lo que significa que la información pudo triangularse a este nivel. Para cada una de ella se definió una diversidad de fuentes e informantes, para fortalecer la base de evidencia para construir los hallazgos. Se trianguló también la información procedente de todas las técnicas de recopilación de datos.

384. Además, el hecho de que se contase con un equipo de evaluación compuesto por personas con trayectorias muy diversas supone la contraposición de distintas miradas analíticas y contribuye también a la triangulación.

# Anexo IX. Programa del trabajo sobre el terreno

Fecha	Lugar	Hora	Actividades
20-sep-25	La Paz	07:00	Llegada al país
22-sep-25	Ayparavi	16:00	Transecto de actividades, UE Puente Topater (cuyes, invernaderos)
	Ayparavi	18:00	Primer conversatorio comunitario (postergado por inasistencia)
23-sep-25	Ayparavi	09:00	Entrevista grupal Centro de Educación Alternativa (CEA)
	Ayparavi	10:00	UE Puente Topáter
	Ayparavi	09:30	Transecto actividades. Visita lamaeo y planta venenosa
	Ayparavi	10:00	Conversatorio Comunitario
	Manasaya	19:00	Conversatorio comunitario
	Manasaya	21:00	Círculo de vida mujeres
24-sep-25	Chipaya	09:00	Entrevista dirección y profesores UE Uru Andino
	Chipaya	10:00	Entrevista grupal alumnas UE Uru Andino
	Chipaya	09:30	Entrevista autoridad Chipaya
	Chipaya	14:00	Entrevista autoridades GAIOC
25-sep-25	Puñaka Tinta María	09:00	Entrevista grupal personal UE Uru Murato
	Puñaka Tinta María	10:00	Entrevista grupal alumnas UE Uru Murato
	Puñaka Tinta María	12:30	Entrevista grupal mujeres artesanas
	Poopó	15:00	Entrevista Alcaldía Poopó
	Llapallapani	14:00	UE Llapallapani
	Oruro	18:30	Autoridades UGR GADORU
26-sep-25	Oruro	08:30	Grupo focal 1
	Oruro	10:30	Grupo focal 2
	Oruro	14:00	Grupo focal 3
27-sep-25	Llapallapani	09:00	Entrevista grupal beneficiarios piscigranjas
	Llapallapani	12:00	Entrevista grupal Asociación tejedoras
29-sep-25	La Paz	11:00 - 13:00	Country Director WFP OP
	La Paz	14:00 - 14:30	Personal TEC WFP OP
	La Paz	15:00 - 16:00	Personal Recursos Humanos WFP OP
	La Paz	16:00 - 17:00	Personal Finanzas WFP OP
30-sep-25	La Paz	9:00-10:00	Especialista en cambio climático
	La Paz	11:00-12:00	Instituto Nacional del Seguro Agrario (INSA) (MDRyT)
	La Paz	14:00-15:00	Director de Planificación Territorial (MPD)
01-oct-25	La Paz	09:00-12:00	Taller de Teoría del cambio con equipo OP
	La Paz	14:00-15:00	Personal RAM WFP OP
03-oct-25	La Paz	10:00-11:00	Personal Supply chain WFP BOCP
	La Paz	11:00-12:00	Personal Género WFP OP
	La Paz	12:00-13:00	Personal Proyectos WFP OP (online)
04-oct-25	La Paz - Madrid	20:00	Retorno a España
09-oct-25	Online	16:00-16:30	Desarrollo Social, Género Generacional y Familia. GADORU.
	Online	16:30-17:00	Servicio departamental agropecuario, SEDAG
16-oct-25	Online	10:30-11:30	Responsable Resiliencia WFP LACRO
17-oct-25	Online	10:00-11:00	Responsable Poblaciones Indígenas WFP LACRO
04-nov-25	Online	10:00-11:30	Debriefing trabajo de campo
	Online	11:30-12:30	Personal, OCR Bolivia
11-nov-25	Online	08:30-09:30	Ex personal WFP OP

# Anexo X. Principales informantes

## Personas entrevistadas en la fase de inicio

Organización	Número de informantes
WFP Bolivia (OP)	5
Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días	1
GAIOC Uru Chipaya	8
GADORU	1
<b>Suma total</b>	<b>15</b>

## Personas entrevistadas en la fase de recopilación de datos

Organización	Número de informantes
WFP Bolivia (OP)	11
Ex miembros WFP OP	1
WFP Regional	2
Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT)	1
Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD)	1
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)	1
Desarrollo Social, Género Generacional y Familia. GADORU.	1
Servicio departamental agropecuario, SEDAG	1
OCR Bolivia	1
Autoridad GAIOC Uru Chipaya	1
Personal municipio de Poopó	1
Autoridades UGR GADORU	2
<b>Suma total</b>	<b>24</b>

## Participantes en entrevistas individuales y grupales

Entrevista	Ubicación	Nº de mujeres	Nº de hombres	Rango de edad	Número total
Representantes del Centro de Educación Alternativa (CEA)	Comunidad de Ayparavi, Chipaya, Oruro	5	3	Adultos 26-47	8
Personal y alumnado UE Puente Topáter	Comunidad de Ayparavi, Chipaya, Oruro	5	3	Adultos y jóvenes	8
Personal UE Urus Andino	Chipaya, Chipaya, Oruro	2	2	Adultos 32-46	4
Alumnado UE Urus Andino	Chipaya, Chipaya, Oruro	4	0	Jóvenes 16-18	4
Autoridades GAIOC	Chipaya, Chipaya, Oruro	3	3	Adultos 45-60	6
Personal UE Uru Murato	Comunidad de Puñaka Tinta María, Poopó, Oruro	1	1	Adultos 26-40	2
Alumnado UE Uru Murato	Comunidad de Puñaka Tinta María, Poopó, Oruro	3	0	Jóvenes 16-17	3

Mujeres artesanas	Comunidad de Puñaka Tinta María, Poopó, Oruro	4	0	Adultos 29-60	4
Personal UE Llapallapani	Comunidad de Llapallapani, Santiago de Huari, Oruro	0	1	Adulto 36	1
Beneficiarios piscigranjas	Comunidad de Llapallapani, Santiago de Huari, Oruro	2 + 2 niñas	2 + 2 niños	Adultos y jóvenes	8
Mujeres artesanas	Comunidad de Llapallapani, Santiago de Huari, Oruro	23	0	Adultas	23
<b>Número total de beneficiarios/as de las entrevistas</b>					<b>73</b>

<b>Participantes en conversatorios comunitarios</b>				
<b>Ubicación</b>	<b>Nº de mujeres</b>	<b>Nº de hombres</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Número total</b>
Comunidad de Ayparavi, Chipaya, Oruro	6	10	Adultos	16
Comunidad de Manasaya, Chipaya, Oruro	15	26	Adultos	41
<b>Número total de beneficiarios/as de los conversatorios comunitarios</b>				<b>57</b>

<b>Participantes en círculos de historia</b>				
<b>Ubicación</b>	<b>Nº de mujeres</b>	<b>Nº de hombres</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Número total</b>
Comunidad de Manasaya, Chipaya, Oruro	8	0	Adultos 30-70	8
<b>Número total de beneficiarias de los círculos de historia de mujeres</b>				<b>8</b>

<b>Participantes en grupos focales</b>					
<b>Grupo focal</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Nº de mujeres</b>	<b>Nº de hombres</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Número total</b>
Grupo focal 1. Municipios El Chorro, Huanuni	Ciudad de Oruro	2	3	Adultos 30-61	5
Grupo focal 2. Sabaya, Corque, Turco y Caracollo	Ciudad de Oruro	3	9	Adultos 30-56	12
Grupo focal 3. Yunguyo del Litoral, Escara y Eucaliptus	Ciudad de Oruro	0	5	Adultos 28-50	5
<b>Número total de beneficiarios/as de los grupos focales</b>					<b>22</b>

<b>Número total de participantes</b>	<b>162</b>
<b>Número total de entrevistados en la fase de recopilación de datos</b>	<b>186</b>

# Anexo XI. Bibliografía

## Fuentes externas

Banco Mundial (s.f). Información técnica Bolivia

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e408a7e21ba62d843bdd90dc37e61b57-0500032021/related/mpo-bol.pdf>

Banco Mundial (2023) Tasa de finalización de la educación de nivel primario, total (% del grupo etario correspondiente) - Bolivia <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.PRM.CMPT.ZS?locations=BO>

Banco Mundial (2023). Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de \$3,00 por día (2021 PPA) (% de la población) <https://datos.bancomundial.org/tema/pobreza?end=2023&locations=BO&start=2004>

Banco Mundial (2024). Proyecto de gestión resiliente del agua para riego comunitario y familiar. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099112524180034926/pdf/P1788611cab7fc0819c511f637a8695e44.pdf>

Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. Forum: Qualitative Social Research, 13(1), Article 30. <https://doi.org/10.17169/fqs-13.1.1801>

Censo Bolivia (2024) Resultados del Censo de Población y Vivienda 2024. <https://censo.ine.gob.bo/resultados/>

FAO (2024). Informe sobre el Estado de la Seguridad alimentaria y la Nutrición en el Mundo. <https://www.fao.org/publications/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/es>

Fundación Servicio Jesuita a Migrantes (SJM) (2024) Anuario Estadístico de Movilidad Humana Chile <https://sjmchile.org/wp-content/uploads/2025/07/Anuario-Estadistico-de-Movilidad-Humana-en-Chile-2024.pdf>

INE (2012). Características educativas de la población. Bolivia: Tasa de analfabetismo en la población de 15 años o más edad por sexo, según área, 2011 - 2023. <https://anuario.ine.gob.bo/2023/documentos/302/3020109.xlsx>

INE (2016-2023) Incidencia de pobreza, según departamento <https://nube.ine.gob.bo/index.php/s/jwbz9yvOAJt3eFo/download>

INE (2024). Crecimiento del PIB anual. <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/pib-y-cuentas-nacionales/producto-interno-bruto-anual/producto-interno-bruto-anual-intro/#1559000613762-93bd70cb-ae37>

INE Bolivia (2016-2023) Cuadro N° 3.06.11.01. Indicadores de pobreza según área <https://nube.ine.gob.bo/index.php/s/MwIP5BcDCs1yJg1/download>

INE Bolivia. (s.f) Índice de Precios de Consumo (IPC) <https://www.ine.gob.bo/index.php/indice-de-precios-al-productor/>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia. (s. f.). Cumbre Alimentaria: PMA.

[https://cancilleria.gob.bo/cumbre-alimentaria/2.4\\_bolivia\\_estado.html#:~:text=El%20PMA%20est%C3%A1%20en%20Bolivia,la%20seguridad%20alimentaria%20y%20nutricional](https://cancilleria.gob.bo/cumbre-alimentaria/2.4_bolivia_estado.html#:~:text=El%20PMA%20est%C3%A1%20en%20Bolivia,la%20seguridad%20alimentaria%20y%20nutricional)

Parks, P. (2023). Story circles: A new method of narrative research. American Journal of Qualitative Research, 7(1), 58–72. <https://doi.org/10.29333/ajqr/12844>

PMA y MDRyT (2021) Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia “ICA – Bolivia”. <https://es.wfp.org/publicaciones/analisis-integrado-de-contexto-de-la-seguridad-alimentaria-en-bolivia-ica-bolivia>

PNUD (2021). Fortalecimiento de la resiliencia de la población del Altiplano sur del Departamento de Oruro <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migracion/bo/undp-bo-InformeFinal---Resiliencia->

[Oruro.pdf](#)

PNUD (2025) Miradas sobre Desarrollo Humano a nivel departamental (Bolivia)

[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp-bo-idh\\_departamental\\_publicacion\\_web.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp-bo-idh_departamental_publicacion_web.pdf)

Pryor-Ramirez, J. (2025). The story circle interview method: The power of story as data. In C. Lenette (Ed.), Anti-colonial research praxis: Methods for knowledge justice (pp. 173–190). Manchester University Press.

<https://www.jstor.org/stable/ji.30826937.18>

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) (2013). Cambio climático, agua y energía en Bolivia.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1626Bolivia%20Agua.%20Energia%20y%20Cambio%20Climatico%202013.pdf>

### **Documentos institucionales (Bolivia)**

Asamblea Constituyente (2009) Constitución Política del Estado (CPE)

Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (2023) Política Plurinacional de Cambio Climático

Comité Ejecutivo Nacional – Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias (s.f.) Mujeres avanzando con propuestas hacia la descolonización y despatriarcalización

GADORU (s.f.) Plan Territorial de Desarrollo Integral de Oruro (PDTI) 2016-2020.

GADORU (s.f.) Plan Territorial de Desarrollo Integral de Oruro (PDTI) 2021-2025.

Gobierno Autónomo Municipal de Oruro (GAMORU) (s.f.) Plan Territorial de Desarrollo Integral para vivir bien del Municipio de Oruro PDTI) 2021-2025.

GAIOC (2016) Estatuto del Gobierno Autónomo de la Nación Originaria Uru Chipaya

Ministerio de Autonomías (2013) Agenda Patriótica 2025

Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización (2023) Política Plurinacional de Descolonización y Despatriarcalización

Ministerio de Defensa, Viceministerio de Defensa Civil (2017) Programa Nacional de Gestión de Riesgos

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (s.f.) Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien. Sector: COMERCIO 2021-2025

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2025) Contribuciones Nacionalmente Determinadas. Sector Agropecuario

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (s.f.) Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien. Sector: AGROPECUARIO 2021-2025

Ministerio de Medio Ambiente y Agua, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y Ministerio de Defensa (2022) Plan Plurinacional de respuesta a la sequía

Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) (2021). Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025

Ministerio de Planificación del Desarrollo y AIOC Uru Chipaya (2021) Plan de Gestión Territorial Comunitaria para Vivir Bien del Gobierno Autónomo de la Nación Originaria Uru Chipaya (PGTC) (2021-2025

Órgano Deliberativo de la Autonomía Indígena de la Nación Uru Chipaya (2015) Estatuto del Gobierno Autónomo Uru Chipaya

## **Fuentes internas. WFP**

### Documentos SO2

Términos de Referencia Evaluación del Efecto Estratégico 2 (SO2) del Plan Estratégico de País 2023-2027 en Bolivia desde 2023 hasta 2024.

PEP 2018-2022 y 2023-2027

Annual Country Report 2023 y 2024

Archivo COMET\_SO2 y SO1\_SO3

Documento gastos SO2. Fund consumption report SO2

Organigramas WFP Bolivia. Abril 2023, mayo 2024 y octubre 2023 Convenios institucionales

Informe de revisión de medio término del plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2023-2027). WFP Bolivia

Documento final 0105.1106.25 Convenio y/o Acuerdo Interinstitucional (Nº 03/2024) entre el Gobierno Autónomo Departamental de Oruro y el Programa Mundial de Alimentos.

Convenio Marco entre el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y el Programa Mundial de Alimentos (2023)

### Transferencias de base monetaria

Informe Monitoreo Post Distribución (PDM) Oruro.

Informe Monitoreo de Activos recuperados en Oruro

Plan de Operaciones "Asistencia a familias de municipios afectados por sequías en el Departamento Oruro, Bolivia"

### Proyecto desarrollo de cadenas de valor para artesanas indígenas guaraníes

Informe final Proyecto. Ministry of Agriculture and Rural Affairs of the People's Republic of China (MARA) - "Inclusive or gender approach in the development of value chains for indigenous Guaraní Handicraft workers affected by COVID-19"

Informe Resultados Proyecto. Ministry of Agriculture and Rural Affairs of the People's Republic of China (MARA) - South-South and Triangular Cooperation Pilot Project

Plan de operaciones del proyecto – WFP

### Proyecto Urus

Documento de Proyecto. Respuesta a los efectos del cambio climático en comunidades indígenas del Lago Poopó (Uru Murato) y Río Lauca (Uru Chipaya). Proyecto de apoyo a la resiliencia

Informe final Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días

Lecciones Aprendidas Proyecto Urus

Documento de Monitoreo. Informe de monitoreo Proyecto de Apoyo a la Resiliencia de la Nación Originaria Uru respuesta a los efectos del cambio climático en comunidades indígenas del Lago Poopó (Uru Murato) y Río Lauca (Uru Chipaya). 2024

Informe final. Respuesta a los efectos del cambio climático en comunidades indígenas del Lago Poopó (Uru Murato) y Río Lauca (Uru Chipaya). 28 marzo 2024

Anexo 1. Fichas de los puntos de monitoreo

Anexo 2. Activos. Activos instalados georeferenciados por comunidad

Anexo Fotografías Proyecto Urus

Informe de Capacitación en Ahorro, Banca Digital y Cobro por QR a comunarios Uru Murato. Diciembre 2023

Informe de Capacitación en Animales Menores. Mayo, Junio, Julio, Agosto 2023

Informe de Capacitación en Planificación. Marzo 2023

Reporte Procesos Proyecto Urus. Informe costes instalación activos.

Recursos humanos

Términos de Referencia - Consultor Civil/hidráulico para obras civiles-Proyecto Apoyo a Resiliencia URUS  
Contrato de Servicios Especiales (SSA)

Términos de Referencia - Sistema de riego para Carpas solares para las Naciones Originarias Uru Chipaya y  
Uru Murato

Términos de Referencia - Construcción de nidos para granja de gallinas ponedoras

Términos de Referencia - Capacitador/a Técnico Zootecnista Criaderos de Animales Menores

Términos de Referencia - Especialista Piscícola / Acuícola - Proyecto Apoyo a Resiliencia URUS Contrato de  
Servicios Especiales (SSA)

Términos de Referencia - Fortalecimiento de emprendimientos productivos rurales

Solicitud de propuestas para la adjudicación de un contrato para el suministro de refacción de  
infraestructuras, casas artesanales y criaderos de animales menores en Uru Chipaya (BOL/RFP/23/001).  
Enero 2023

Consultora Ico & Consu S.R.L. Propuesta técnica Proyecto infraestructura para dos Piscigranjas Piloto para  
la comunidad Uru Llapallapani de la nación originaria Uru Murato (Lago Poopó) (BOL/RFP/24/010).  
Septiembre 2024

# Anexo XII. Descripción del proceso de análisis de los indicadores

Para el análisis de la información de monitoreo se partió de la información contenida en el sistema COMET, fundamentalmente sobre el SO2, pero también sobre SO1 y SO3, para entender mejor el conjunto. La información sobre el SO2 facilitada al equipo evaluador incluía datos planificados y realizados, en algún caso desagregados por sexo y edad, con un mayor volumen de información en el caso de los primeros. En el trabajo inicial de limpieza realizado se constató que se incluía una *partnership*<sup>130</sup> (BO03-0101) que no se correspondía con las actividades del SO2, por lo que excluyó del análisis.

Cada una de estas *partnerships* habitualmente hace referencia a más de un indicador y, en ocasiones, el dato correspondiente a realización se presenta de manera agrupada para todos ellos, lo que impide conocer con exactitud sus valores específicos.

En consecuencia, para poder analizar el nivel de avance de los indicadores se recurrió a incorporar otras fuentes de información. Por ejemplo, la información sobre activos entregados en el Proyecto Urus, de los que se disponía de datos planificados desagregados por comunidad, se puso en relación con la información de activos entregados que había sido facilitada por la OP de manera separada.

Para el resto de los indicadores, se compararon los datos planificados en COMET con los datos incluidos en los ACR de 2023 y 2024, cuya formulación no siempre era coincidente: los indicadores detallados no siempre comparten el mismo código<sup>131</sup> y hay indicadores detallados que aparecen en una de las fuentes y no en otra, aunque parecen referirse a un mismo objeto. Por ejemplo, el indicador D.1.1.22<sup>132</sup> o el D.1.1.33 y D.1.1.34, sobre la construcción de tanques de agua<sup>133</sup> aparecen en COMET, pero no lo hacen en los ACR. En sentido contrario, el indicador A.1.5<sup>134</sup> de la Actividad 3 de los ACR no se corresponde con los datos de beneficiarios de COMET, lo que también ocurre con el D.1.1.g.11<sup>135</sup> y el E.4.1, sobre personas alcanzadas por medio de enfoques interpersonales de SBCC a las cuales no se hace mención en los indicadores que incluye el documento de COMET<sup>136</sup>. El indicador F.1<sup>137</sup> de la Actividad 4 tampoco aparece en COMET. Todo ello reduce la calidad de los datos y dificulta el análisis del avance de los indicadores.

Para la elaboración de la Tabla 25 se mantuvo inicialmente la estructura por *partnerships*, agrupando la información por Actividades y actuaciones y tratando de seguir un orden cronológico (primero, Actividad 3 y, en ella, Proyecto Urus y TBE; finalmente, Actividad 4). Se incorporaron los valores planificados de los indicadores de COMET y los ACR y los valores de realización del archivo de monitoreo del Proyecto Urus y de los ACR. En una segunda etapa, la información se simplificó para facilitar la comprensión, eliminando las *partnership* de las que no se tenía información de realización.

---

<sup>130</sup> Denominación que reciben en el sistema las actuaciones específicas incluidas en cada actividad.

<sup>131</sup> Por ejemplo, la refacción de dos estructuras comunitarias (casas artesanales) aparecía en COMET como D.1.1.21: Número de infraestructuras sociales construidas/rehabilitadas (edificios escolares, centros de servicios, edificios comunitarios, puestos de mercado, etc.), mientras que en los ACR se identificaba con el indicador detallado D.1.1.g.8: Número de infraestructuras comunitarias.

<sup>132</sup> D.1.1.22: Número de infraestructuras de ganadería construidas/rehabilitadas/mantenidas (gallineros, corrales para cabras, etc.).

<sup>133</sup> Solo se diferencian por el volumen de los tanques, siendo el D.1.1.34: Número de tanques/torres de agua construidos/rehabilitados para riego/ganadería/uso doméstico (0-5.000 litros) y el D.1.1.33 lo mismo para volúmenes mayores.

<sup>134</sup> A.1.5 Número de personas que reciben alimentos/transferencias monetarias/vales de productos/transferencias para el fortalecimiento de capacidades a través de actividades de formación en habilidades para medios de vida.

<sup>135</sup> D.1.1.g.11: Número de puntos de agua (estanques, pozos someros, azudes, presas) construidos o rehabilitados.

<sup>136</sup> En este caso, debido a que la actividad finalmente no se realizó.

<sup>137</sup> F.1 Número de pequeños agricultores apoyados mediante formación, insumos, equipamiento e infraestructura.

**Tabla 25. Síntesis tabla indicadores**

Indicador	Indicador detallado (mezcla de COMET y de los ACR)	Comunid./	Valor Planificado	Valor ejecutado	Ejecución (porcentaje)	Notas en COMET
D.1.3 Number of additional country specific assets constructed, rebuilt or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure	D.1.3.5. Kilometers (km) of drinking water supply line constructed/ rehabilitated/ maintained (FFA)	PAMW	29	19	66,4	Trabajo comunitario para la extensión e instalación de matrices de agua Uru. Kilómetros de matriz de agua. Con GADORU La cifra que aparece, corresponde a COMET. En ACR, 28,6
D.1.1 Number of assets built, restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure (91)	D.1.1.g.10. Number of Household and School Gardens (CAP)	MAyPLLM	19	21	110,5	Construcción/refacción carpas solares + sistemas de goteo (UE). En Manasaya, huertos familiares. Con GADORU, todo el D.1.1, que asigna personal para acompañar la implementación de las intervenciones en territorios Urus.
	D.1.1.22. Number of animal husbandry assets constructed/ rehabilitated/ maintained (dip tanks, cattle crush, chicken houses, goat houses, etc) (CAP)	AVMAyLL	6	4	66,7	Refacción / construcción criadero de gallinas y/o cuyes (en UE)
	D.1.1.g.8. Number of community infrastructure (CAP)	VLL	2	2	100,0	Refacción, construcción de casa artesanal
	D.1.1.33. Number of water tanks/tower constructed/rehabilitated for irrigation/ livestock/ domestic use (>5000 litros) / (CAP) D.1.1.33. Number of water tanks/tower constructed/rehabilitated for irrigation/ livestock/ domestic use (>5000 litros) (CAP)	VLL	4	1	25,0	Instalación de tanques de agua para las piscigranjas (3) y uno para la comunidad en el caso de Vilañeque

Indicador	Indicador detallado (mezcla de COMET y de los ACR)	Comunid./	Valor Planificado	Valor ejecutado	Ejecución (porcentaje)	Notas en COMET
	D.1.1.g.11. Number of water points (ponds, shallow wells, weirs, dams) constructed or rehabilitated (También D.1.1.34: Number of water tanks/ tower constructed/ rehabilitated for irrigation/ livestock/domestic use (0-5000 litros)) (CAP)	AMAYPVLL	8	5	62,5	Tanque de agua de 1.200 litros para los huertos o carpas solares en las UE y dos tanques de 5000 litros para las piscigranjas. Solo se construyeron los de las comunidades murato.
	D.1.1.33. Number of water tanks/tower constructed/rehabilitated for irrigation/ livestock/ domestic use (>5000 litros) / (CAP) D.1.1.33. Number of water tanks/tower constructed/rehabilitated for irrigation/ livestock/ domestic use (>5000 litros) (CAP)	PTM	1	0	0,0	Tanque de agua de 7.500 litros. Este tanque tiene como función el de almacenar el agua suficiente para la dotación y presión en la red de agua potable en los domicilios
D.1.3 Number of additional country specific assets constructed, rebuilt or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure	D.1.3.8. Number of fishponds constructed/ rehabilitated/ maintained (CAP)	VLL	3	3	100,0	Se ha entregado el kit completo que incluyen artesas alevineras, juveniles, geotanques, alimento balanceado peces, y otros accesorios/ Nota: Falta la siembra de alevines, por complementaciones hidráulicas No aparece en COMET
A.5: Quantity of non-food items distributed (104)	A.5.4. Number of energy-efficient equipment provided to support food production (e.g. solar, water pumps, solar sprayers, tractors) (CAP) / A.5.g.2. Total number of energy-efficient devices distributed to targeted institutions, communities and households (CAP)	Ayparavi	23	23	100,0	Se ha realizado la entrega de 23 bombas fotovoltaicas móviles tipo carretilla para uso familiar. Bombas fotovoltaicas móviles. Sin GADORU
D.1.3 Number of additional country specific assets constructed, rebuilt or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure	D.1.3.8. Number of fishponds constructed/ rehabilitated/ maintained (CAP)	VLL	3	3	100,0	Esta piscigranja se planificó entregar en 2023 pero no se alcanzó a terminar y entregar en ese año. Reprogramada para 2024. Sin GADORU
D.2: Number of people provided with direct access to energy products or services	D.2.12. Total number of people provided with direct access to energy products or services (Productive uses) (CAP)	Ay	115	115	100,0	23 Familias asistidas con bombas solares para irrigación. Se toma 5 como factor multiplicador. Sin GADORU

Indicador	Indicador detallado (mezcla de COMET y de los ACR)	Comunid./	Valor Planificado	Valor ejecutado	Ejecución (porcentaje)	Notas en COMET
D.3: Number of participants who completed vocational/livelihood skills training activities	D.3.2F. Number of participants, who completed vocational skills trainings / D.3.g.1: Number of participants who completed vocational/livelihood skills Climate (CAP)	MAyLLVAP	472	472	100,0	Capacitaciones a <b>mujeres y hombres</b> en manejo de invernaderos y/o criaderos de gallinas y/o cuyes realizadas en 2024. Invernaderos entregados en 2023 como parte del proyecto Urus. Sin GADORU
E.4: Number of people reached through interpersonal social and behaviour change communication (SBCC) approaches (complementary with UNICEF, FAO, WFP, WHO)			50		0,0	
F.5: Number of meetings, workshops, fairs, events organized to facilitate market linkages (113 y 114)	F.5.1. Number of meetings, workshops, fairs, events organized to facilitate market linkages (SMS)	Cobija y Santa Cruz / Santa Cruz Ascensión de Guarayos	8	8	100	Aparece como parte de la Actividad 3, si bien no se desarrolla en Oruro Partnership creado para reportar Talleres a nivel Nacional realizados con GTZ en el mes de noviembre Talleres realizados en Cobija y Santa Cruz en el mes de noviembre con la GTZ Seis talleres: 1.- Taller a nivel Departamental - Socialización ICCOM a nivel Departamental y Municipal 2.- Taller Municipal Consulta Estacional de Medios de Vida (CEMV) 3.- Taller Comunitario Participativo PCP: Comunidad San Pablo, Santa María, Villa Fátima y San miguel, en total llegamos No aparece en COMET
A.1.1 Number of people receiving assistance unconditionally or conditionally (complementary with UNICEF, FAO, WHO)		Oruro	42.500	45.945	108,1	Con Gadoru
A.1.5 Number of people receiving food/ cash-based transfers/ commodity vouchers/ capacity strengthening transfers through livelihood skills training activities		Oruro	2.500	870	34,8	No aparece en COMET

Indicador	Indicador detallado (mezcla de COMET y de los ACR)	Comunid./	Valor Planificado	Valor ejecutado	Ejecución (porcentaje)	Notas en COMET
A.1.6 Number of people receiving food/cash-based transfers/ /commodity vouchers/capacity strengthening transfers under food assistance for assets (complementary with ILO, UNDP, World Bank, UNHCR, UNICEF)		Oruro	40.000	45.945	114,9	Con Gadoru. Son beneficiarios, no participantes (Tier 2)
A.3.1 Total value of cash transferred to people USD 1,377,000 967,486		Oruro	1.377.000	967.486	70,3	Con Gadoru
A.3.4 Total value of cash transferred to people enrolled in food assistance for assets activities		Oruro	1.296.000	967.486	74,7	Con Gadoru
D.1.1 Number of assets built, restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure.	D.1.1.36. Number of wells, shallow wells constructed/rehabilitated for irrigation/livestock use (FFA)	Oruro	284	284	100,0	Construcción y/o reparación de infraestructura en el Departamento de Oruro. 35 municipios, 2 de ellos GAIOCs, y 3 comunidades Uru Murato. El detalle a continuación y en las siguientes filas Pozos colocados para irrigación cambiar si son para uso doméstico Con GADORU No aparece en COMET
	D.1.1.28. Number of community water ponds for irrigation/livestock constructed/rehabilitated/maintained (3000-8000 cbmt) (FFA)	Oruro	283	283	100,0	Registrados como atajados Con GADORU No aparece en COMET
	D.1.1.27. Numbers of community water ponds for irrigation/livestock constructed/rehabilitated/maintained (<3000 cbmt). (FFA)	Oruro	3.846	3.846	100,0	Probablemente, vigiñas Con GADORU No aparece en COMET
	<b>Subtotal D1.1 (FFA)</b>		4.413	4.413	100,0	
	D.1.1.1. Kilometers (km) of feeder roads/community access roads built/rehabilitated/ maintained (FFA)	Oruro	139	139	100,0	139.400 metros de mantenimiento de caminos vecinales No aparece en COMET
	D.1.1.16. Kilometers (km) of irrigation canals constructed/rehabilitated (FFA)	Oruro	128	128	100,0	128.400 metros de canales limpios para riego No aparece en COMET
	D.1.3.15. Number of tree seedlings produced/ provided (FFA)	Oruro	5.957	5.957	100,0	No aparece en COMET

Indicador	Indicador detallado (mezcla de COMET y de los ACR)	Comunid./	Valor Planificado	Valor ejecutado	Ejecución (porcentaje)	Notas en COMET
	F.10.1F. Number of smallholder farmers supported with trainings in marketing and business skills (Female) (SMS)	Tarija Entre Ríos	100	100	100	El Proyecto es la instalación de antenas satelitales para internet en 3 comunidades, la capacitación para que las artesanas usen internet para vender y la creación de una marca Pequeñas productoras apoyadas con formación para mejorar capacidades para negocios
	F.10.1M. Number of smallholder farmers supported with trainings in marketing and business skills (Male) (SMS)	Tarija Entre Ríos	4	4	100	
	F.5.1. Number of meetings, workshops, fairs, events organized to facilitate market linkages (SMS)	Tarija Entre Ríos	1	1	100	Instalación de internet en tres comunidades de Entre Ríos para propiciar el acceso a mercados a través de herramientas digitales y promocionar las ventas de sus artesanías.

URUS
TBE
Actividad 4
Otras actividades SO2
SMS - Actividades de apoyo al mercado agrícola para pequeños productores
FFA - Asistencia Alimentaria por Activos
CAP - Activos y prácticas agrícolas adaptados al clima
FFT - Asistencia alimentaria para la formación

## Anexo XIII. Resumen financiero

Rubros	Actividad 3			Actividad 4			TOTAL SO2
	2023	2024	TOTAL A3	2023	2024	TOTAL A4	
TBE a Beneficiarios	214.519,07	964.877,56	1.179.396,63				1.179.396,63
<b>Total transferencia de efectivo</b>	<b>214.519,07</b>	<b>964.877,56</b>	<b>1.179.396,63</b>				<b>1.179.396,63</b>
<b>Costos de Transferencia</b>							
Serv. Comerciales/Cargos por Transacción	6.432,78	28.999,32	35.432,10				35.432,10
Operación y Mantenimiento de Equipos de Oficina		62,99	62,99				62,99
Otros Gastos y Servicios de Oficina (WFP)		72,59	72,59				72,59
<b>Otros costos asociados TBE</b>	<b>6.432,78</b>	<b>29.134,90</b>	<b>35.567,68</b>				<b>35.567,68</b>
<b>Personal Local TBE</b>							
TBE - Personal Local SC/SSA - Salario		4.620,47	4.620,47				4.620,47
TBE - Personal Local SC/SSA - Salud y Seguro		411,81	411,81				411,81
<b>Costo personal asociado TBE</b>		<b>5.032,28</b>	<b>5.032,28</b>				<b>5.032,28</b>
<b>Total costos asociados TBE</b>	<b>6.432,78</b>	<b>34.167,18</b>	<b>40.599,96</b>				<b>40.599,96</b>
<b>Total TBE</b>	<b>220.951,85</b>	<b>999.044,74</b>	<b>1.219.996,59</b>				<b>1.219.996,59</b>
<b>Fortalecimiento de la Capacidad</b>							
Viajes de Servicio de Empleados de FC (WFP)		4.032,44	4.032,44				4.032,44
Equipamiento de FC: Herramientas y Equipo Agrícola	201.183,56	188.953,76	390.137,32				390.137,32
Equipos y Herramientas Agrícolas de FC		95.305,46	95.305,46				95.305,46
Otras Herramientas y Equipo de FC	5.099,46	6.941,80	12.041,26				12.041,26
Suministros de Oficina y Otros Consumibles de FC		331,40	331,40				331,40
Combustible, Diésel y Gasolina para Vehículos de FC		349,88	349,88				349,88
Reparaciones y Mantenimiento de Equipos de FC	218,82		218,82				218,82
Mantenimiento Extraordinario de Locales de FC		5.465,03	5.465,03				5.465,03
Servicios de Comunicación y TI de FC (Solo WFP)				3.238,50	3.645,51	6.884,01	6.884,01
Otros Servicios de Construcción/Rehabilitación de FC	23.467,37		23.467,37				23.467,37
Otros Gastos y Servicios de Oficina de FC (Solo WFP)	2.495,32	12.328,80	14.824,12	777,05		777,05	15.601,17

Rubros	Actividad 3			Actividad 4			TOTAL SO2
	2023	2024	TOTAL A3	2023	2024	TOTAL A4	
Reuniones y Talleres de FC	641,87	3.505,23	4.147,10	36.247,92		36.247,92	40.395,02
Servicios de Consultoría Comercial de FC				12.262,70	15.294,00	27.556,70	27.556,70
Servicios Internos/Servicios SADM de FC		41.500,00	41.500,00				41.500,00
Abogacía e Información Pública de FC		125,99	125,99	2.643,44		2.643,44	2.769,43
<b>Otros FC (reparaciones, mantenimiento, reuniones)</b>	<b>233.106,40</b>	<b>358.839,79</b>	<b>591.946,19</b>	<b>55.169,61</b>	<b>18.939,51</b>	<b>74.109,12</b>	<b>666.055,31</b>
<b>Personal Local de Fortalecimiento de la Capacidad</b>							
FC - Personal Local SC/SSA - Salarios	41.066,40	60.967,12	102.033,52	17.275,05		17.275,05	119.308,57
FC - Personal Local SC/SSA - Salud y Seguros	2.751,00	4.096,82	6.847,82	1.022,27		1.022,27	7.870,09
Mano de Obra Ocasional (Local) de FC		182,32	182,32				182,32
FC - Personal Local SC/SSA - Salud y Seguros				841,13		841,13	841,13
<b>Fortalecimiento de capacidades gastos empleados</b>	<b>43.817,40</b>	<b>65.246,26</b>	<b>109.063,66</b>	<b>19.138,45</b>		<b>19.138,45</b>	<b>128.202,11</b>
<b>Fortalecimiento Capacidad JPO - Personal Consultor</b>							
Honorarios de Consultores Internacionales de FC - Nómina					1.154,78	1.154,78	1.154,78
<b>Costos consultores</b>					<b>1.154,78</b>	<b>1.154,78</b>	<b>1.154,78</b>
<b>Total fortalecimiento de capacidades</b>	<b>276.923,80</b>	<b>424.086,05</b>	<b>701.009,85</b>	<b>74.308,06</b>	<b>20.094,29</b>	<b>94.402,35</b>	<b>795.412,20</b>
<b>Implementación. Gestión de actividades</b>							
Viaje de Servicio Empleado de Gestión de Activ. (WFP)	14.652,79	22.148,24	36.801,03	3.606,45	1.653,80	5.260,25	42.061,28
Examen Médico Interno. Empleados Local		109,46	109,46				109,46
Examen Médico Ingreso. Empleado Local	148,75		148,75				148,75
Viaje de Servicio Socio Cooperador y Empleado No WFP	229,57	1.840,85	2.070,42				2.070,42
Equipo de Oficina	3,87		3,87				3,87
Herramientas y Equipo Agrícola	8,76		8,76				8,76
Suministros de Oficina y Otros Consumibles	63,88		63,88				63,88
Combustible para vehículos de Gestión de Activ.	1.563,49	2.723,31	4.286,80				4.286,80
Otros Aceites y Lubricantes de Gestión de Activ.	87,55		87,55				87,55
Alquiler de Instalaciones de Gestión de Activ.	1.903,44	488,56	2.392,00				2.392,00
Seguros de Vehículos de Gestión de Activ.	511,45	595,00	1.106,45				1.106,45
Seguro de Vehículos INT		345,00	345,00				345,00
Costos de Funcionamiento y Mantenimiento de Vehículos	520,88	1.627,19	2.148,07				2.148,07

Rubros	Actividad 3			Actividad 4			TOTAL SO2
	2023	2024	TOTAL A3	2023	2024	TOTAL A4	
Arrendamiento de Vehículos de Gestión de Activ.	4.974,00		4.974,00		109,62	109,62	5.083,62
Seguro de Arrendamiento INT		4.165,00	4.165,00				4.165,00
Otros Gastos y Servicios de Oficina (Solo WFP)	3.167,35	1.671,44	4.838,79	1.859,58		1.859,58	6.698,37
Reuniones y Talleres de Gestión de Actividades		518,00	518,00	2.537,35		2.537,35	3.055,35
Servicios de Consultoría Comercial					400	400,00	400,00
Servicios de Correo y Mensajería de Gestión de Activ.	206,37	355,82	562,19	55,39			562,19
Servicios Internos – TI POR PERSONA	12.180,24	19.700,00	31.880,24				31.880,24
Abogacía e Información Pública de Gestión de Activ.	4.959,88		4.959,88				4.959,88
Costos de Monitoreo Viajes Empleados (WFP)		1.218,00	1.218,00				1.218,00
Costos de Monitoreo Combustible		206,83	206,83				206,83
<b>Otros Implementación</b>	<b>45.182,27</b>	<b>57.712,70</b>	<b>102.894,97</b>	<b>8.058,77</b>	<b>2.163,42</b>	<b>10.166,80</b>	<b>113.061,77</b>
<b>Personal Local de Costos de Implementación</b>							
SC/SSA - Salarios personal local	42.273,46	74.930,56	117.204,02	5.726,39	5006,7	10.733,09	127.937,11
Salud y Seguro personal local	2.577,20	5.647,56	8.224,76	410,44	243,5	653,94	8.878,70
SC/SSA - Seguro Social personal local	3.609,20	9.128,57	12.737,77	582,29	610,04	1.192,33	13.930,10
Cargo por Servicio PNUD Personal local		245,60	245,60				245,60
Costos de Monitoreo Personal Local SC/SSA - Salarios		18.492,11	18.492,11				18.492,11
SC/SSA - Salud y Seguro personal local		1.194,88	1.194,88				1.194,88
<b>Empleados implementación</b>	<b>48.459,86</b>	<b>109.639,28</b>	<b>158.099,14</b>	<b>6.719,12</b>	<b>5.860,24</b>	<b>12.579,36</b>	<b>170.678,50</b>
<b>Implementación</b>	<b>93.642,13</b>	<b>167.351,98</b>	<b>260.994,11</b>	<b>14.777,89</b>	<b>8.023,66</b>	<b>22.746,16</b>	<b>283.740,27</b>
<b>Total costos directos</b>	<b>591.517,78</b>	<b>1.590.482,77</b>	<b>2.182.000,55</b>	<b>89.085,95</b>	<b>28.117,95</b>	<b>117.148,51</b>	<b>2.299.149,06</b>
<b>Ingreso Efectivo - Soporte Indirecto</b>							
Gasto ISC para Presupuesto CPB							
<b>Total costos indirectos</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>591.517,78</b>	<b>1.590.482,77</b>	<b>2.182.000,55</b>	<b>89.085,95</b>	<b>28.117,95</b>	<b>117.148,51</b>	<b>2.299.149,06</b>

# Anexo XIV. Descripción de la evolución del organigrama de la OP

385. A lo largo del informe se menciona que en este periodo se ha producido una gran rotación en el personal de la OP Bolivia. Para ilustrar este punto, se ha realizado una comparativa de los tres organigramas a los que se ha tenido acceso: abril 2023, mayo 2024 y octubre 2024. También se han obtenido algunos datos de las entrevistas realizadas.

	Abril 2023	Mayo 2024	Octubre 2024
<b>Dirección y asistencia a dirección</b>	2 personas		
<b>Programas</b>	7 personas	6 personas + 1 piscicultor + 1 zootecnista <i>Cambia jefatura y asistencia a jefatura y se abandona coordinación de campo y punto focal de género</i>	8 personas <i>Cambia jefatura, se incorpora oficial de programas y CST emergencias. No hay punto focal de género</i>
<b>Ciclo de proyectos y comunicación</b>	1 persona (Coordinador de Proyectos)	0 personas <i>Desaparece Coordinador de Proyectos</i>	0 personas <i>Desaparece Coordinador de Proyectos</i>
<b>Movilización de recursos</b>	2 personas	1 persona <i>Abandonan 2 personas y se incorpora un especialista</i>	2 personas <i>Se incorpora otro especialista</i>
<b>Comunicación</b>	2 personas	2 personas <i>Cambio en asistencia</i>	2 personas <i>Cambio en asistencia</i>
<b>RAM</b>	1 persona y 1 vacante	3 personas <i>Se incorporan 2 asistentes</i>	4 personas <i>Se incorpora 1 asistente</i>
<b>Supply chain</b>	2 personas	2 personas <i>Cambio en asistencia</i>	2 personas
<b>RRHH</b>	3 personas		
<b>TEC</b>	1 persona		
<b>Administración y finanzas</b>	7 personas	7 personas <i>Se incorpora 1 asistente</i>	7 personas
<b>TOTAL</b>	28 personas	30 personas, 13 nuevas respecto del anterior.	31 personas, 17 nuevas

Fuente: Organigrama WFP Bolivia Abril 2023, Mayo 2024 y Octubre 2024

386. En la **Dirección de la oficina**, tanto el director como su asistente se han mantenido a lo largo de este periodo

387. Los mayores cambios de la organización se producen en la **unidad de programas**. Desde abril 2023 se ha producido cambios constantes en la jefatura, entre los asistentes y en parte de los técnicos de campo. La jefatura de programas en el momento del trabajo de campo se incorporó a la OP a finales de 2024, mientras que los asistentes de programas pertenecen a la organización desde hace menos de dos años. En el organigrama de mayo 2024 también desaparece el cargo de coordinador de proyectos. El único personal que se mantiene desde abril 2023 son los técnicos de campo. En mayo 2024 se incorpora a la estructura un piscicultor y una zootecnista, que no se mantienen en la última versión de octubre 2024. En este momento la oficina de campo se traslada de Oruro a Challapata, dejando a un único recurso en la sub-oficina.

388. El cargo de **especialista en género** solo aparece en la primera información de abril 2023. Actualmente asumen estas funciones miembros de otros equipos, por lo que no lo hacen de forma específica.

389. Entre abril 2023 y mayo 2024 se produce un cambio en la estructura de la organización. En un principio existía el departamento de Ciclo de proyectos y comunicación, que estaba coordinado con programas y con RAM. Este departamento incluía al coordinador de proyectos, a los encargados de movilización de recursos y especialistas en comunicación. En los organigramas posteriores se divide en Movilización de recursos y Comunicación y desaparece el puesto de coordinador de proyectos. La unidad de **movilización de recursos** renueva todo el equipo entre abril 2023 y octubre 2024. En **comunicación** se mantiene la jefatura, pero cambian los asistentes.

390. En la **unidad de RAM**, la jefatura se mantiene estable desde poco antes de octubre de 2023, momento en el que era la única posición activa en la unidad, aunque recientemente se ha incorporado apoyo desde el equipo de programas. Entre abril de 2023 y mayo de 2024 se sumaron asistentes de monitoreo, aunque actualmente solo uno permanece en el organigrama, incorporándose además otra persona a finales de 2024. El responsable de la unidad RAM ha pasado a Programas tras la etapa de trabajo de campo de esta evaluación.

391. En la unidad de **supply chain**, el equipo se mantiene estable. La persona encargada de compras ocupa el cargo desde hace aproximadamente seis años. El puesto de asistente de compras se cubre después de abril de 2023, en sustitución de la persona anterior.

392. Las unidades de **TEC** y de **recursos humanos** son las más estables en el tiempo, llevando ambos responsables más de una década en el cargo. Las dos asistentes en RRHH permanecen en sus puestos desde, al menos, abril de 2023.

393. La unidad de **administración y finanzas** es una de los más grandes, la segunda después de programas. La oficial de administración es la persona con mayor antigüedad en la oficina, con más de 15 años en el cargo. La mayoría de los asistentes de finanzas, administración y apoyo administrativo se mantienen desde el primer organigrama.

# Anexo XV. Posibilidades de escalamiento desde una perspectiva micro

394. La **crianza de gallinas ponedoras** ha resultado ser una actividad bastante productiva: se venden los huevos y se genera una economía que, primero permite la auto sostenibilidad al cubrir la alimentación de las gallinas, y, segundo, genera un excedente para gastos institucionales. La comunidad accede a una provisión de huevos frescos permanente y a un costo competitivo. En las UE esta actividad conecta la producción con la materia de Gastronomía donde los propios estudiantes, la mayoría sin padres presentes por la migración a Chile, pueden elaborar productos y aprender habilidades para emprendimientos futuros.

395. Para su escalamiento y debido a la rotación anual de directores y profesores y el egreso de los estudiantes, se requeriría fortalecer la capacitación en gestión de una granja de gallinas, ciclos productivos y sanidad, y ofrecer herramientas/guías que permitan el acceso a esta formación de manera permanente, además de implementar registros de funcionamiento y producción que promuevan su sostenibilidad y su incorporación permanente en el Bachillerato Técnico Humanístico y los Proyecto Socio-Productivo (PSP) institucionales.

396. Los **invernaderos** benefician mucho a la comunidad y a las UE, mejoran la alimentación y nutrición de los estudiantes y las familias y pueden representar una oportunidad para incrementar conocimientos que generen fuentes de empleo futuras. Con mayor capacitación y asistencia técnica para el manejo de plagas, de los sistemas de riego y la cosecha de semillas para los almacigos pueden ser una fuente de ingresos y de abastecimiento local a precios accesibles.

397. Asegurar el **acceso al agua dulce mediante la extensión de la red de distribución** ha generado beneficios positivos y en cascada para varios sectores y actividades, incluyendo la mejora de la salud de los niños y niñas, aunque las comunidades no sean conscientes de este logro tan importante. A nivel comunitario, las familias tienen acceso a agua dulce para cubrir sus necesidades familiares y el beneficio para las mujeres es muy importante porque facilita la tarea de recolectar agua de mejor calidad. El escalamiento de la entrega de bombas de agua instaladas en carretillas con paneles solares está sujeta a la disponibilidad de mayores recursos y a la capacitación a los usuarios para su mantenimiento. La idea de capacitar a mujeres como técnicas de reparación de bombas y paneles daría un impulso muy positivo al rol de género asignado, además de darles la posibilidad de generar ingresos.

398. Las **piscigranjas** tienen la posibilidad de generar ingresos económicos. El desafío es lograr que esta actividad de resiliencia familiar se amplíe a la comunidad, no se generen susceptibilidades y se asegure una fuente permanente y garantizada de agua en un territorio con limitada disponibilidad. Para superar el riesgo de que la fuente de agua actual que alimenta las piscigranjas se dedique a sistemas comunitarios de riego, se tendría que formalizar la asignación de la fuente de agua para no perder la inversión realizada y negociar alternativas, como la provisión del agua que sale de las piscigranjas para fertilizar los cultivos, previa verificación profesional de su pertinencia.

# Anexo XVI. Esquema de hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
R1. Transformar la conceptualización y planificación de las TBE del SO2 para contribuir a la resiliencia, incorporando una mirada estratégica de mediano y largo plazo y contribuyendo a la sostenibilidad	C4	H16, H18, H19, H20, H25
R2. Mejorar la planificación de las actuaciones, con ejercicios de planificación integral R2.1. Realizar un análisis integral del contexto comunitario R2.2 Incluir en el diseño de las actuaciones y en su planificación, un análisis de riesgos	C2	H2, H3, H4, H28, H29
	C3	H5, H6, H8, H15, H17, H18, H20, H24
	C5	H7, H13, H14, H22, H23
	C6	H26, H27
R3. Generar espacios o canales para compartir resultados y otras cuestiones relevantes	C3	H5, H6, H8, H15, H17, H18, H20, H24
	C6	H7, H13, H14, H22, H23
R4. Generar alianzas estratégicas con municipios y otras instituciones (de formación técnica, por ejemplo) o con socios implementadores, para generar capacidades y mejorar la sostenibilidad	C7	H21, H30, H31, H32, H33
R5. Fortalecer el empoderamiento de las mujeres Urus SR5.1 Implementar un proceso de capacitación en finanzas personales y familiares dirigido a comunarios (mujeres especialmente) SR5.2 Hacer explícito el rol de las mujeres indígenas mediante acciones de sensibilización y demostración	C2	H2, H3, H4, H28, H29
	C7	H26, H27

# Anexo XVII. Siglas

<b>ACR</b>	<i>Annual Country Report</i>
<b>AIOC</b>	Autonomías Indígenas Originarias Campesinas
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CAP</b>	<i>Climate adapted assets and agricultural practices</i> - Activos y prácticas agrícolas adaptados al clima
<b>CATI</b>	<i>Entrevista o llamada telefónica asistida por computadora</i> - Call or computer assisted telephone interview
<b>CD</b>	Director País - <i>Country Director</i>
<b>CEA</b>	Centro de Educación Alternativa
<b>DEQAS</b>	Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del WFP
<b>EE</b>	Equipo evaluador
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - <i>Food and Agriculture Organization</i>
<b>FFA</b>	Alimentos por Activos – <i>Food Assistance For Assets</i>
<b>FFT</b>	Asistencia alimentaria para la formación - <i>Food assistance for training</i>
<b>GADORU</b>	Gobierno Autónomo Departamental de Oruro
<b>GAIOC</b>	Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino
<b>GAM</b>	Gobierno Autónomo de los municipios
<b>HoP</b>	Jefatura de Programas - <i>Head of Programs...</i>
<b>ICA</b>	Análisis Integrado de Contexto de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria a nivel de municipios
<b>ICCOM</b>	Análisis Integrado de Contexto de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria en Bolivia a Nivel de Comunidades
<b>IGEM</b>	Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
<b>IJSUD</b>	Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>INSA</b>	Instituto Nacional del Seguro Agrario
<b>INSAN</b>	Inseguridad Alimentaria y Nutricional
<b>IP</b>	Plan de Implementación – <i>Implementation Plan</i>
<b>LACRO</b>	Oficina Regional para América Latina y el Caribe
<b>MDRyT</b>	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MML</b>	Matriz de Marco Lógico
<b>NBP</b>	Plan Basado en Necesidades – <i>Needs Based Plan</i>
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

<b>OCR</b>	Oficina de la Coordinadora Residente (de las Naciones Unidas)
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>OP</b>	<b>Oficina País Bolivia</b>
<b>PAR</b>	Proyecto Alianzas Rurales
<b>PDES</b>	Plan de Desarrollo Económico y Social
<b>PDM</b>	Monitoreo Post Distribución
<b>PE</b>	Pregunta de evaluación
<b>PEP</b>	Plan Estratégico de País
<b>PGTC</b>	Plan de Gestión Territorial Comunitaria
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PTDI</b>	Plan Territorial de Desarrollo Integral
<b>RAM</b>	<i>Research, Assessment and Monitoring team</i>
<b>RI</b>	Resiliencia Integrada
<b>SAN</b>	Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>SBCC</b>	Comunicación para el cambio Social y de Comportamiento - <i>Social and Behaviour Change Communication</i>
<b>SDP</b>	Secretaría de Desarrollo Productivo
<b>SDSS</b>	Secretaría de Desarrollo Social y Seguridad
<b>SENASAG</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
<b>SGCED</b>	Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas
<b>SMA</b>	Secretaría de Medio Ambiente
<b>SMS</b>	Actividades de apoyo al mercado agrícola para pequeños productores - <i>Smallholder agricultural market support activities</i>
<b>SNU</b>	Sistema de las Naciones Unidas
<b>SO</b>	Efecto Estratégico
<b>SPE</b>	Subpregunta de evaluación
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>TBE</b>	Transferencias Basadas en Efectivo
<b>UE</b>	Unidad Educativa
<b>UGR</b>	Unidad de Gestión de Riesgos
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas
<b>WFP</b>	Programa Mundial de Alimentos

## **Oficina de Evaluación**

### **Programa Mundial de Alimentos**

Via Cesare Giulio Viola 68/70,  
00148 Roma (Italia) - Tel.: +39 06 65131

**[wfp.org/independent-evaluation](https://wfp.org/independent-evaluation)**