



Bélgica
socio para el desarrollo

REPORTE FINAL DE EVALUACIÓN

Producto 6 en el marco de la evaluación intermedia del programa Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con Enfoque de Derechos – ImpulSAS, en Bolivia y Perú

Bolivia – Perú, 2024

INDICE

1	Resumen ejecutivo	6
2	Contexto y objetivos.....	10
3	Metodología.....	13
3.1	Enfoque metodológico	13
3.2	Proceso metodológico	13
3.3	Satisfacción con el proceso de evaluación	18
3.4	Limitaciones del proceso de evaluación.....	19
4	Resultados de la evaluación.....	19
4.1	Hallazgos de la evaluación respecto a avances y pertinencia respecto a la teoría de cambio, caminos de cambio y estrategias del programa ImpulsAS.	19
4.1.1	Hallazgos en Bolivia	20
4.1.2	Hallazgos en Perú.....	25
4.2	Análisis sobre la medida en que la teoría de cambio ha sido incluida en el sistema de seguimiento y evaluación y/o apropiada y utilizada por los socios	29
4.3	Hallazgos sobre los avances y pertinencia de las estrategias de ImpulsAS.....	31
4.4	Hallazgos de la evaluación respecto a avances/logros y dificultades/desafíos en los seis resultados esperados del programa	36
4.4.1	Hallazgos Bolivia	37
4.4.2	Hallazgos Perú.....	46
4.5	Elementos innovadores en el diseño e implementación del programa en el abordaje de los sistemas alimentarios sostenibles.	53
4.6	La ruta hacia el cambio último deseado del programa ImpulsAS	55
4.7	Hallazgos de la evaluación respecto a la coherencia interna y externa del programa ImpulsAS	57
4.7.1	Coherencia interna del programa.....	57
4.7.2	Coherencia externa del programa	59

5	Conclusiones	61
5.1	Conclusiones generales sobre la pertinencia de los elementos estratégicos del programa ImpulSAS	61
5.2	Conclusiones específicas sobre de avances en resultados y estrategias.....	63
6	Recomendaciones para la segunda parte de la ejecución del programa.....	67
6.1	Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en los caminos de cambio y propuestas de acciones que deberían llevarse adelante en lo que queda del programa.....	67
6.2	Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en las estrategias y propuestas de acciones que deberían llevarse adelante en lo que queda del programa	72
6.3	Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en las acciones vinculadas a los resultados esperados para alcanzar los indicadores propuestos y potenciar las contribuciones del programa.	74
6.4	Recomendaciones para la gestión interna y externa del programa.....	75

ACRÓNIMOS

APROSAR	Asociación de Promotores de Salud del área Rural
CAP	Consortio Agroecológico Peruano
CCyC	Centro Cacao Café
CdA	Comité de Articulación en Perú
CdC	Caminos de Cambio
CEDER	Centro de Estudios para el Desarrollo Regional
CEPES	Centro Peruano de Estudios Sociales
CIQ	Centro Internacional de la Quinoa
COEECI	Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional
COMEP	Consejo Municipal Económico y Productivo
CONVEAGRO	Convención del Agro Peruano
DGD	Cooperación Belga al Desarrollo
DIACONIA	Asociación evangélica luterana de ayuda para el desarrollo comunal
GAIOC	Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino
GGE	Grupo Género y Economía
GPO	Grupo de Pilotaje de los Outcomes impulsAS
HIMA	Herramienta de Integración Ambiental
IDMA	Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente
ImpulsAS	Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con enfoque de derechos
INIAF	Instituto de Innovación Agropecuaria y Forestal
JASS	Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento
LC	Lovaine Coperation
MEC	Marco Estratégico Común
MIGA	Movimiento de Integración Gastronómico Alimentario de Bolivia
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

OEB	Organización Esperanza Bolivia
PTO	Plataforma Técnico-Operativa en Bolivia
SAS	Sistemas de Alimentación Sostenible
SAMA	Sistemas Alimentarios, Mercado y Agua
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SFP	Slow Food Perú
SGP	Sistemas de Garantía Participativos (Sistemas Participativos de Garantía)
TAPE	Tool for Agroecology Performance Evaluation
ToC	Teoría de Cambio
U4C	Uni4Coop
WEIAI	Women`s Empowerment in Agriculture Index (Índice de Empoderamiento Femenino en la Agricultura)

1 Resumen ejecutivo

La evaluación intermedia de ImpulSAS Perú y Bolivia tiene un enfoque cualitativo y busca analizar de manera reflexiva los procesos, avances y desafíos del programa en su objetivo de promover que la población vulnerable, tanto rural como periurbana, ejerza sus derechos individuales y colectivos en un contexto democrático, contribuyendo a los avances hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El análisis abarca el periodo comprendido entre enero de 2022 y junio de 2024, con la participación de una diversidad de socios en ambos países.

El principal propósito de la evaluación intermedia es identificar los avances, dificultades y desafíos que enfrenta el programa ImpulSAS en su ejecución, realizando una revisión exhaustiva de sus objetivos, estrategias y los efectos generados hasta la fecha. Esta evaluación, facilitada por un equipo consultor, buscó rescatar de manera colaborativa las perspectivas de los actores involucrados, integrando una mirada externa que enriquezca el análisis. Además, toma en cuenta las coyunturas específicas y los procesos seguidos durante la implementación del programa.

La evaluación intermedia del programa ImpulSAS adoptó un enfoque metodológico participativo y cualitativo, diseñado para fomentar el diálogo, la reflexión crítica y el aprendizaje colectivo entre los actores involucrados. Este enfoque permitió una valoración profunda de los procesos, avances, logros, y desafíos del programa, promoviendo una evaluación que no solo analiza los resultados alcanzados, sino también los caminos seguidos para llegar a ellos. El enfoque de la evaluación también promovió el aprendizaje para la acción, incentivando propuestas concretas para ajustar y redirigir el programa en su etapa final.

A continuación, se resumen las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de evaluación.

El programa ImpulSAS, en su diseño e implementación, muestra fuerte coherencia y pertinencia con las prioridades y políticas de los actores públicos y privados en Perú y Bolivia, alineándose con objetivos clave en seguridad alimentaria, agroecología y medio ambiente. Su enfoque sistémico, multisectorial y multinivel abarca desde el fortalecimiento de capacidades a nivel local, con la gestión de saberes en las parcelas de los productores, hasta la incidencia en políticas públicas mediante plataformas multiactor para promover sistemas alimentarios sostenibles y resilientes.

El diseño y el proceso de implementación holísticos del programa, es coherente y pertinente con la multidimensionalidad de los sistemas alimentarios, actuando y contribuyendo simultáneamente en sus componentes: i) producción sostenible (pe. prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente); ii) procesamiento y almacenamiento (pe. tecnologías limpias y materiales sostenibles); iii) distribución y comercialización (pe. promoción de circuitos cortos y acceso justo a los mercados para pequeños productores); iv) consumo responsable (pe. educación y concienciación sobre dietas saludables y sostenibles v) bienestar social y económico (pe. equidad en el acceso a alimentos nutritivos y respaldo a comunidades rurales y pequeños agricultores para garantizar su sostenibilidad económica); y vi) políticas y gobernanza (pe. políticas públicas que fomenten la sostenibilidad en la agricultura y la alimentación, regulaciones y normas que incentiven prácticas sostenibles e incentivo a la colaboración entre y con gobiernos, empresas, ONGs y comunidades locales).

La mayoría de estos componentes (sino todos) están insertos en el diseño del programa y a juicio del equipo evaluador marca una diferencia con otras iniciativas de desarrollo (programas y proyectos) que centran su atención en uno o algunos de los componentes. A este elemento “innovador” se suma a la perspectiva holística un enfoque de inclusión y defensa de derechos de grupos vulnerables con marcado énfasis en las mujeres, aspecto que también es distintivo del programa respecto a otros.

La Implementación del programa ImpulSAS demuestra una fuerte coherencia y pertinencia en sus mecanismos de articulación con actores del entorno, esenciales para fortalecer su implementación y generar contribuciones clave. Estos mecanismos incluyen: i) Articulación con instituciones académicas y de formación, a través de colaboraciones con universidades y centros educativos, facilitando la gestión de saberes y el trabajo directo con familias rurales y periurbanas; ii) Colaboración con gobiernos locales y actores comunitarios, estableciendo alianzas con autoridades locales para fomentar el desarrollo inclusivo con enfoque de género, y facilitando espacios para emprendimientos inclusivos y desarrollo de circuitos cortos; iii) Estrategias de incidencia basadas en evidencias, promoviendo el diálogo con actores clave mediante la generación de conocimientos que fundamentan la incidencia en políticas públicas y sensibilizan a la opinión pública; iv) Liderazgo social y creación de espacios de diálogo, donde los socios impulsan mesas de intercambio de saberes con actores públicos y privados para fomentar la cooperación en temas de agroecología, emprendimiento y desarrollo sostenible; y v) Gestión de saberes y sistematización de experiencias, mediante investigaciones y colaboraciones con la academia, cuyos resultados contribuyen al desarrollo de políticas y estrategias de incidencia. Estos mecanismos permiten conectar los niveles locales con instancias de mayor impacto, promoviendo el desarrollo territorial sostenible e inclusivo.

La coherencia y pertinencia del programa a nivel interno se refleja en las siguientes áreas estratégicas:

Relevancia de los socios: Los socios del programa son fundamentales debido a su amplia experiencia en áreas como agroecología, seguridad alimentaria y desarrollo territorial. Su capacidad técnica y su enfoque en innovación social refuerzan su papel como líderes en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles y la incidencia en políticas públicas, generando sinergias esenciales para alcanzar los objetivos del programa. La capacidad técnica y operativa de los socios, junto con su historial de colaboración, los posiciona como referentes en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles y la incidencia en políticas públicas.

Coherencia del diseño con las estrategias de los socios: El diseño del programa está alineado con la visión, misión y estrategias de sus socios, aprovechando sus capacidades institucionales y trayectoria en los entornos locales. La teoría de cambio y la cadena de resultados reflejan esta coherencia, fortaleciendo la contribución de los socios a los sistemas agroalimentarios.

Complementariedad y sinergias internas: Los mecanismos de gestión interna han fomentado la colaboración entre socios, pero se identifica la necesidad de mayor interacción binacional para aprovechar aprendizajes compartidos y fortalecer un enfoque regional. Aunque los mecanismos de gestión interna (GPO, PTO y CdA) son coherentes con el diseño y la diversidad del programa, presentan desafíos que limitan su efectividad. Estos incluyen falta de cohesión interna, estructuras de coordinación poco operativas y un aprovechamiento limitado de sinergias binacionales. Además, persisten debilidades en el intercambio de herramientas, formación, colaboración en investigaciones y desarrollo de alianzas

estratégicas con autoridades. La falta de enfoque colectivo reduce el impacto de las contribuciones, evidenciando la necesidad de una estrategia de escalamiento y coordinación más robusta para maximizar los resultados del programa.

Integralidad: La articulación de los caminos de cambio ha permitido abordar la multidimensionalidad de los sistemas agroalimentarios, destacando la gestión de saberes como eje transversal. La interrelación entre temas como agroecología, género e incidencia política refuerza la efectividad de la implementación del programa.

Monitoreo: La teoría de cambio y el marco lógico cumplen roles complementarios en el seguimiento de actividades y resultados. El marco lógico es utilizado como herramienta de control operativo y los caminos de cambio para guiar los objetivos estratégicos, posibilitando un monitoreo integral y adaptativo.

El resumen de recomendaciones ha sido estructurado alrededor de los cuatro caminos de cambio que configuran la teoría de cambio del programa. El contenido de las recomendaciones incluye a su vez insumos sobre el avance y recomendaciones del análisis de las estrategias y de la cadena de resultados del programa

Se sugiere que las recomendaciones que a continuación se brindan sean adaptadas a la diversidad de contextos, beneficiarios y capacidades de los socios implementadores, reconociendo que no todas son igualmente relevantes ni operables para todos. Para ello, el equipo gestor del programa debe facilitar procesos de reflexión conjunta con cada socio, permitiendo definir acciones concretas y alineadas con sus particularidades institucionales y contextuales, posibilitando así una implementación efectiva y contextualizada.

En el camino de cambio “familias rurales y periurbanas” Se recomienda ampliar el enfoque del camino de cambio para abordar dimensiones de discriminación en grupos vulnerables y apoyar las aspiraciones de gobernanza territorial, conectándolo con políticas nacionales de apoyo a la mujer mediante capacitaciones, sensibilización y acompañamiento técnico. Además, se sugiere reforzar alianzas estratégicas intersectoriales mediante convenios con actores clave del sector público, privado, académico y gremial. Es importante fortalecer el uso de herramientas de monitoreo como HIMA, TAPE y WEAI, capacitando a los equipos y promoviendo espacios de reflexión e intercambio. También se resalta la importancia de impulsar agendas conjuntas de incidencia entre socios y actores clave, así como sistematizar y documentar buenas prácticas para fomentar el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad de los resultados.

Se recomienda fortalecer el camino de cambio "Desarrollo Territorial" mediante la visibilización y documentación de las contribuciones de los socios, incluyendo estudios de caso que evidencien cómo sus acciones fomentan cambios intermedios y benefician el desarrollo territorial. Asimismo, se sugiere impulsar la implementación de planes y estrategias territoriales desarrolladas por los socios a través de acciones de incidencia en los niveles local, regional y nacional, promoviendo sinergias y alianzas con autoridades, universidades, cooperación y sector privado. Finalmente, se propone ampliar el concepto de "construcción de modelos" para incluir la implementación práctica, estableciendo niveles alcanzables que destaquen los logros en sostenibilidad territorial y articulación con políticas públicas.

Las recomendaciones para el Camino de Cambio "Incidencia" destacan la importancia de transitar hacia un enfoque colectivo y estratégico a través de plataformas multiactor, enfatizando su contribución en niveles subnacionales y su conexión con el nivel nacional. Se propone fortalecer y crear estas plataformas, inspirándose en modelos exitosos de incidencia nacional en Perú (como CONVEAGRO y CEPES), para replicarlos en otros contextos. Además, se recomienda diseñar estrategias conjuntas lideradas por plataformas multiactor, capacitar a líderes locales en habilidades de negociación y alianzas, y crear espacios de interaprendizaje entre socios para alinear sus estrategias. Finalmente, se sugiere reconocer explícitamente a las plataformas multiactor como el sujeto principal de la incidencia en el marco del camino de cambio.

Las recomendaciones para el camino de cambio "Gestión de Saberes" proponen consolidarlo como un proceso dinámico, inclusivo y estratégico que fortalezca el interaprendizaje entre socios, beneficiarios y actores del entorno. Se sugiere fortalecer la interdependencia y transversalidad de los cambios intermedios, priorizando la co-construcción de saberes con beneficiarios y garantizando su validación y difusión. Además, se enfatiza la importancia de generar evidencias científicas y no científicas mediante investigación participativa con universidades y centros de investigación. Finalmente, se recomienda diversificar formatos y espacios de difusión, utilizando publicaciones, talleres, cursos, redes sociales y otros medios para alcanzar audiencias más amplias y fomentar el cambio social.

2 Contexto y objetivos

Contexto sobre los sistemas alimentarios

Los Sistemas Alimentarios Sostenibles en Perú y Bolivia se encuentran debilitados y en creciente vulnerabilidad por las crisis políticas, institucionales y económicas que atraviesan estos países y por los impactos de la pandemia del Covid 19. Los efectos se traducen entre otros aspectos en una creciente inseguridad alimentaria, desnutrición y malnutrición. La creciente urbanización, la continua migración del campo a la ciudad, la exposición, sensibilidad y baja capacidad de adaptación al cambio climático de productores/as rurales y periurbanos, las tendencias y hábitos de consumo sumadas a inadecuadas políticas nacionales, regionales y locales, incrementan las debilidades y vulnerabilidad de los sistemas alimentarios.

También se presentan problemas como la expansión urbana sin considerar espacios verdes para la producción de alimentos dentro de la perspectiva de crecimiento de las ciudades y el poco interés en la regulación de la producción y comercialización de alimentos que atentan contra la salud y nutrición de los consumidores/as urbanos y rurales.

Esta situación problemática no es abordada desde una perspectiva sistémica en la política pública y en el accionar de las entidades de gobierno aun cuando existe un cuerpo normativo (nacional y subnacional) relevante a la seguridad alimentaria y a los derechos de alimentación saludable. No existe un abordaje intersectorial de las diferentes dimensiones de los sistemas alimentarios. La sociedad civil y en especial los grupos vulnerables no cuentan con mecanismos ni espacios que fortalezcan sus capacidades, conocimientos y acceso a información relevante, donde puedan hacer escuchar su voz, generar acción colectiva y construir capital social.

Contexto sobre el programa ImpulSAS

El programa impulSAS Perú e impulSAS Bolivia (Impulsando Sistemas Alimentarios Sostenibles con enfoque de derechos) se ejecuta desde enero 2022 hasta diciembre 2026. El programa se ejecuta en contextos culturales y geográficos diversos en Perú y Bolivia, comprendiendo a poblaciones quechuas, aymaras, mestizos y criollos con dinámicas complejas de desarrollo territorial, tensiones y conflictos en torno a sus medios de vida, al uso de tierras-territorios, a los recursos naturales y medioambiente. Son poblaciones vulnerables de las zonas rurales y periurbanas, en particular mujeres y jóvenes, que viven en situación de pobreza, desnutrición e inseguridad alimentaria.

ImpulSAS Perú – Bolivia es parte del programa quinquenal del consorcio Uni4Coop (U4C) cuyo financiador principal es la Cooperación Belga al Desarrollo (DGD) e implementado por dos miembros de U4C, las ONG belgas LC y Eclasio y 13 socios o copartes locales peruanas y bolivianas.

El objetivo de ImpulSAS Perú-Bolivia es que las familias rurales y periurbanas en las zonas de intervención y las Organizaciones de la Sociedad Civil ejerzan y promuevan sus derechos de acceso a la alimentación, a los recursos naturales, productivos y ambientales, tierra y territorio.

De acuerdo con la teoría de cambio (ToC) del programa, el cambio último deseado es que la población vulnerable rural y periurbana de Perú y Bolivia ejerce sus derechos individuales y colectivos, en democracia, con avances significativos de cara a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La ToC especifica cuatro (4) caminos de cambio (CdC) definidos en función al tipo de acciones que desarrollan los socios/copartes en cada país:

- CdC 1 para socios que trabajan con familias rurales y periurbanas, mujeres y hombres. El cambio último deseado en este CdC es enunciado como: “Identifican y desarrollan modelos de desarrollo humano con enfoque de género para mejorar sus condiciones económicas, de salud, de educación, de igualdad y representación, vida armónica en comunidad y con el ambiente”.
- CdC 2 para socios que trabajan en desarrollo territorial. El cambio último deseado en este CdC es enunciado como: “Construyen participativamente, con actores locales, modelos de desarrollo territorial alternativos a nivel de comunidades, barrios, municipios, autonomías indígenas, cuencas, etc., con enfoque de género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental”.
- CdC 3 para socios que trabajan en gestión de saberes. El cambio último deseado en este CdC es enunciado como: “Integran procesos de inter-aprendizaje y co-construcción de saberes con perspectiva de género, mediante el uso de metodologías de investigación-acción, herramientas de inteligencia colectiva, sistematización de experiencias, orientados a la función social del conocimiento”.
- CdC 4 para socios que trabajan en incidencia. El cambio último deseado en este CdC es enunciado como: “Desempeñan un rol de liderazgo social y de incidencia en políticas con enfoque de género y opinión públicas subnacionales y/o nacionales y son reconocidas como actores por el estado, el sector académico, privado y la sociedad civil, por lo que influyen en el debate y las políticas públicas”.

La implementación del programa a través de sus socios/copartes organiza sus actividades para alcanzar los siguientes seis (6) resultados esperados:

- R1: Socios locales fortalecidos favorecen el ejercicio de derechos y entornos propicios.
- R2: Mujeres, hombres y sus organizaciones mejoran su resiliencia y conciencia ambiental.
- R3: Mujeres y hombres aplican modelos agroecológicos dentro de sistemas de alimentación sostenibles (SAS).
- R4: Emprendedores y emprendedoras agrícolas y no agrícolas se articulan en circuitos de producción y comercialización verdes e inclusivos.
- R5: Mujeres ejercen sus derechos físicos, económicos y decisionales con mayor autonomía y empoderamiento.
- R6: Socios locales impulsan el interaprendizaje y la co-construcción de saberes con todos los actores.

Las acciones se desarrollan a través de tres (3) estrategias de intervención que corresponden a la esfera del control de la ToC: i) Fortalecimiento de las capacidades de los socios locales/copartes; ii) Promoción de prácticas y acciones alternativas; y iii) Fortalecimiento de alianzas y articulaciones a nivel local, regional, nacional e internacional.

Contexto sobre la evaluación intermedia de ImpulSAS Perú – Bolivia

La evaluación intermedia de carácter cualitativa se centró en el análisis, reflexión y aprendizajes sobre los procesos, avances, dificultades y desafíos de ImpulSAS Perú e ImpulSAS Bolivia en promover que la

población vulnerable rural y periurbana ejerzan sus derechos individuales y colectivos, en democracia, con avances importantes hacia el cumplimiento de los ODS.

De forma más concreta, se quiere evaluar cómo viene funcionando y qué se puede hacer para potenciar las actividades relacionadas a: i) el fortalecimiento de las copartes o socios locales; ii) la promoción de prácticas y acciones alternativas como la producción agroecológica y de circuitos cortos para la comercialización; y, iii) el fortalecimiento de alianzas y articulaciones para la incidencia política.

La evaluación cubrió el periodo enero 2022 – junio 2024; considerando a los socios/copartes de Bolivia: Fundación Alternativas, Fundación Tierra, Organización Esperanza Bolivia (OEB), Asociación de Promotores de Salud del área Rural (APROSAR); y, de Perú: Asociación evangélica luterana de ayuda para el desarrollo comunal (DIACONIA), Slow Food Perú (SFP), Grupo Género y Economía (GGE), Consorcio Agroecológico Peruano (CAP), El Taller - Asociación de promoción y desarrollo, el Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (CEDER), Convención del Agro Peruano (CONVEAGRO), Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES) y Centro Cacao Café (CCyC).

Objetivos de la evaluación intermedia

La evaluación intermedia tiene como propósito conocer los avances, dificultades y desafíos que tiene programa, haciendo una revisión en profundidad de sus objetivos, estrategias, ambiciones de cambios y efectos y contexto. Es una actividad facilitada por el equipo consultor para asegurar de manera colaborativa el rescate de las perspectivas de actores directos del programa y enriquecerla con una mirada externa. Considera también las coyunturas específicas y las estrategias y procesos seguidos en el marco de la ejecución. Un elemento central de una evaluación intermedia de estas características es convertirse en un espacio para la gestión de conocimientos y de aprendizajes, para que los participantes propongan ajustes para encarar la marcha del programa en lo que queda de su horizonte de implementación, tanto como copartes como miembros de un consorcio.

En este sentido, los objetivos específicos de la evaluación intermedia son:

1. Analizar la teoría del cambio (ToC) de los outcomes, evaluando su pertinencia y avances en sus caminos de cambio y actualizarla si fuera pertinente.
2. Profundizar el análisis y evaluación de tres criterios CAD: pertinencia, coherencia y eficacia de los outcomes.

Este reporte es una síntesis analítica de los hallazgos de la evaluación. Detalles específicos a nivel de socios, caminos de cambio, estrategias y resultados se encuentran en las memorias de los talleres de autoevaluación, de los grupos focales y del encuentro binacional del programa.

3 Metodología

3.1 Enfoque metodológico

La **evaluación del programa ImpulSAS** utilizó un enfoque metodológico participativo y eminentemente cualitativo diseñado para fomentar el diálogo, **reflexión crítica y el aprendizaje colectivo**.

Los elementos metodológicos clave fueron:

- **Autoevaluación y reflexión crítica:**
 - El proceso involucró a todos los socios del programa, promoviendo la discusión abierta sobre procesos, avances, logros, dificultades y desafíos futuros.
 - Se buscó identificar narrativas convergentes y divergentes dentro de los equipos, lo que permitió enriquecer el análisis y derivar aprendizajes significativos.
- **Evaluación centrada en procesos**
 - Se reflexionó sobre los procesos conducidos y avances en torno a los seis resultados esperados del programa, las tres estrategias de implementación y las temáticas clave, como género, agroecología, alimentación saludable, emprendimientos inclusivos y desarrollo territorial.
 - También se revisaron la teoría de cambio y los caminos de cambio, identificando áreas de mejora y ajustes necesarios para optimizar la ejecución del programa.
- **Aprendizaje para la acción:**
 - El enfoque promovió propuestas concretas para ajustar y redirigir el programa en su etapa final.

El proceso de evaluación se constituyó en espacio de **autoevaluación y aprendizaje** alineado con los términos de referencia de la evaluación. Este enfoque permitió consolidar una base sólida para derivar ajustes estratégicos y operativos del programa.

3.2 Proceso metodológico

El proceso de evaluación incluyó:

- Talleres de autoevaluación con todos los socios del programa de manera individual
- Grupos focales con los/as beneficiarios/as de los socios del programa
- Encuentro binacional de socios del programa
- Entrevista con socios clave

La metodología seguida para cada uno se detalla a continuación.

Talleres de autoevaluación

Objetivos de los talleres de autoevaluación con socios

Los talleres de autoevaluación con socios fueron diseñados y realizados para cumplir con los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1:** Identificar y reflexionar sobre la red de actores con quienes se relaciona el socio para la implementación del programa ImpulSAS, así como el tipo de relación que tienen con cada uno de ellos.
- **Objetivo 2:** Reflexionar sobre el nivel de avance, procesos, dificultades a nivel de los resultados esperados en los que están involucrados los socios.
- **Objetivo 3:** Reflexionar sobre el nivel de avance, procesos, dificultades en los caminos de cambio de la teoría de cambio del programa en los que están involucrados los socios.
- **Objetivo 4:** Reflexionar sobre el nivel de avance, procesos, dificultades a nivel del cambio último deseado en cada camino de cambio de la teoría de cambio del programa en los que están involucrados los socios.

Dinámicas de los talleres de autoevaluación con socios

Para alcanzar los objetivos de la evaluación intermedia, se plantearon las siguientes dinámicas:

- **DINÁMICA 1. Identificación de la red de actores del socio/coparte.**
Objetivo. Identificar a los diferentes actores con quienes se relaciona el socio para la implementación del programa ImpulSAS en Perú y Bolivia, así como el tipo de relación que tienen con cada uno de ellos.
- **DINÁMICA 2. Reflexión sobre los resultados**
Objetivo. Reflexionar sobre el nivel de avance, procesos, dificultades a nivel de los resultados esperados priorizados.
- **DINÁMICA 3. Reflexión “vertical” y “horizontal” sobre avance en el camino de cambio que corresponda al trabajo del socio.**
Objetivo. Reflexionar sobre el nivel de avance, procesos, dificultades en el o los caminos de cambio priorizados.
- **DINÁMICA 4. Reflexión sobre el cambio último del camino de cambio.**
Objetivo. Reflexionar sobre el nivel de avance, procesos, dificultades a nivel del cambio último deseado en el o los caminos de cambio priorizados.

Para el caso de los talleres que se realizaron de manera virtual se utilizó la plataforma Zoom para conectar a los socios, los cuales a través de internet observaba en pantalla los mismos formatos utilizados en el taller presencial; para lograr este objetivo se utilizó el aplicativo de CANVAS (plataforma de diseño y comunicación visual). Este programa permite presentar pizarras interactivas, es decir, proyecta imágenes, se escribe, borra, graba lo que se desea sobre la pizarra cuantas veces sea necesario.

La figura a continuación presenta qué socios/copartes analizaron qué caminos de cambio y qué resultados esperados:

Figura 1. Socios/copartes que analizaron los caminos de cambio y resultados esperados durante los talleres de autoevaluación



Grupos focales con beneficiarios

Los grupos focales han sido diseñados para estimular el diálogo con las beneficiarias y los beneficiarios de las copartes del programa ImpulSAS Perú – Bolivia alrededor de los avances en las actividades que realizaron, sobre los desafíos, problemas y perspectivas que tienen a futuro a partir de los resultados o cambios identificados hasta el momento.

Objetivo de los grupos focales

Los grupos focales con beneficiarias y beneficiarios de los socios del programa ImpulSAS Perú – Bolivia fueron diseñados y realizados para cumplir con el siguiente objetivo:

- Conocer desde la perspectiva de los productores/as y emprendimientos, sobre los avances, dificultades, desafíos de las actividades y resultados.

Características y dinámicas de los grupos focales

Para alcanzar los objetivos de la evaluación intermedia, los grupos focales tuvieron las siguientes características:

- En cada grupo focal participaron entre 6 y 12 personas, teniendo paridad de género (cuando el tipo del grupo de beneficiarios/as así lo permitió) y tuvieron una duración de aproximadamente de una (1) hora, algunas tomaron más tiempo.
- Los grupos focales fueron conducidos por una persona especialista en dinámicas grupales, buscando que todos los asistentes participen y evitando liderazgos dentro del grupo. Se promovió la conversación, discusión e intercambio de opiniones.

- Los grupos focales fueron grabados magnetofónicamente con la autorización previa de los participantes.

A continuación, se detallan los grupos focales realizados en cada país.

Cuadro 1. Lista de grupos focales realizados en Bolivia y Perú

Público	Beneficiarios/as de...	Lugar
Productores y productoras de Tumupasa	Fundación Tierra	Tumupasa, La Paz
Promotores y promotoras de la Escuela de Gestores del Diálogo de San Buenaventura	Fundación Tierra	San Buenaventura, La Paz
Productores y productoras del GAIOC Salinas	APROSAR	Salinas, Oruro
Autoridades originarias del GAIOC Salinas	APROSAR	Salinas, Oruro
Emprendedoras	APROSAR	Ciudad Oruro
Productores y productoras de San Lorenzo y Cercado	OEB	San Lorenzo, Tarija
Productores y productoras de Uriondo y Padcaya	OEB	Uriondo, Tarija
Productores y productoras de Mecapaca y Viacha	Fundación Alternativas	Laka uta, La Paz
Productores y productoras de Coata	CEDER	Coata, Puno
Productores y productoras de Huata	CEDER	Huata, Puno
Productores y productoras de Aija	DIACONIA	Aija, Huaraz
Productores y productoras de Chiguata	El Taller	Chiguata, Arequipa
Productores y productoras de Centro Miraflores	El Taller	Chiguata, Arequipa
Productoras de Pamparomas	GGE	Pamparomas, Ancash

Encuentro binacional de socios del programa

El encuentro binacional ImpulSAS Perú - Bolivia fue diseñado a través de sesiones todos ellas para estimular el interaprendizaje basado en el intercambio de información y reflexión colectiva. Este proceso persigue captar narrativas convergentes y divergentes sobre las temáticas abordadas y derivar aprendizajes en forma de propuestas de ajustes que permitan encarar de manera individual y colectiva la marcha del programa en lo que queda hasta el final de su implementación.

Las dinámicas contemplaron elementos de metodologías participativas de gestión de conocimientos como “Café Mundial” y “Evaluación Horizontal: Estimulando el aprendizaje entre pares”

A través de las sesiones se reflexionó sobre experiencias de los socios vinculadas a los seis resultados esperados, sobre las tres estrategias de implementación, sobre las temáticas clave, y sobre la teoría de cambio y los caminos de cambio del programa.

Productos esperados del encuentro

- Las copartes pares en Bolivia y Perú conocen las experiencias generadas por cada una de ellas, y a partir de ese conocimiento, identifican elementos de réplica y ajuste para sus objetivos y entornos.

- Reflexionar sobre la pertinencia y ajustes a la teoría de cambio, las estrategias de implementación y temáticas clave del programa ImpulSAS.

Dinámicas del encuentro

El taller se dividió en cuatro Bloques en los que los socios presentaron 14 experiencias (distribuidas en los primeros tres bloques); y, evaluaron la implementación del programa ImpulSAS.

Cada Bloque se dividió en tres tiempos: i) uno, dedicado a intercambiar conocimientos, socializar las experiencias; ii) el segundo, dedicado a analizar la teoría de cambio, las estrategias de implementación y temáticas clave del programa; y, iii) el tercero, dedicado a reflexionar en plenaria sobre los aspectos abordados en el segundo momento.

Espacios para intercambiar conocimiento y socializar las experiencias

La metodología aplicada para estos espacios fue el del modelo de “Café Mundial” propuesto por J. Brown y D. Isaacs (2005), el cual busca fomentar una nueva cultura de conversación entre organizaciones, negocios y personas, permitiendo a un grupo de personas dialogar sobre preguntas poderosas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería.

Siguiendo el modelo del café mundial, cada espacio de análisis de experiencias se organizó de la siguiente manera:

- Se tuvieron cinco mesas para los Bloques I y II, y cuatro mesas para el Bloque III. En cada mesa, el responsable presentó su experiencia haciendo uso de un poster durante 10 minutos y tuvo cinco minutos para responder preguntas aclaratorias.
- Por otro lado, los participantes se organizaron en grupos para visitar cada mesa según el tiempo asignado, luego pasaron a la siguiente mesa y así sucesivamente hasta visitar las cuatro o cinco experiencias.

Cada POSTER contempló los siguientes puntos:

- Título de la experiencia
- Objetivo (s)
- Breve descripción de la experiencia
- Elementos y/o estrategias que se siguieron en el proceso para alcanzar el objetivo.
- Perspectivas para alcanzar el objetivo en el tiempo que resta del programa.
- Documentos disponibles de los avances de la experiencia.

En cada mesa de exposición se colocaron dos papelógrafos para que los visitantes dejen tarjetas respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿qué me llevo de tu experiencia que me puede servir?
- ¿desde mi experiencia, qué puedo sugerirte para mejorar la tuya?

Espacios de análisis el programa ImpulSAS

Para desarrollar estos espacios de análisis, se armaron grupos de trabajo (organización previa) con los asistentes, y en cada grupo reflexionaron sobre diferentes ámbitos utilizando hallazgos de la autoevaluación como insumos; dichos hallazgos fueron presentados por el equipo evaluador / facilitador). En cada bloque se abordó un ámbito con diferentes preguntas guía para conducir el análisis.

Plenaria del Bloque

Al final del recorrido en cada bloque, se realizó un conversatorio para intercambio opiniones alrededor de los resultados alcanzados en las mesas de análisis. Cada encargado, presentó el análisis del grupo y se generó un espacio de diálogo entre todos los participantes.

Entrevistas a profundidad con socios y actores clave del programa

Luego de realizar los diferentes talleres, se llevaron a cabo entrevistas virtuales y presenciales a profundidad con la finalidad de complementar la información que se recolectó en los espacios anteriores. Las entrevistas que se tuvieron fueron con los siguientes actores:

Cuadro 2. Lista de entrevistas realizadas en Bolivia y Perú

Nombre	Institución	Modalidad
Sergio Martínez	OEB	Virtual
Marco Antonio Herbas	APROSAR	Virtual
Soraya Arandía y Voronor Enriquez	APROSAR	Virtual
Juana Calizaya	APROSAR	Virtual
Wilfredo Plata	Fundación Tierra	Virtual
Mariela Rivera	Fundación Alternativas	Virtual
Sara Poma	Autoridad del Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino (GAIOC) de Salinas (APROSAR)	Presencial
Leticia Mimor	Responsable de la Unidad de Nutrición Integral del Centro de Salud en Salinas (APROSAR)	Presencial
Daniel Pérez y Vicente De Souza	LC	Virtual
Eric Capoen	ECLOSIO	Virtual
Luis Cruz	CONVEAGRO	Presencial
Juan Sanchez	CAP	Presencial
Javier Villca	CEDER	Virtual

3.3 Satisfacción con el proceso de evaluación

Desde la perspectiva de los participantes en el proceso de evaluación, la metodología participativa y cualitativa utilizada promovió la reflexión crítica, el aprendizaje colectivo y la autoevaluación. Este enfoque facilitó el diálogo abierto entre los socios del programa, permitiendo identificar avances, desafíos y

lecciones aprendidas desde múltiples perspectivas. Las dinámicas utilizadas abrieron el espacio para discutir abierta y reflexivamente los resultados alcanzados y los procesos seguidos, enriqueciendo el análisis y promoviendo la generación de ideas para mejorar la implementación futura.

Los participantes también ponderaron positivamente la flexibilidad de las dinámicas para debatir sobre los temas clave como género, agroecología y desarrollo territorial, promoviendo que las discusiones no solo se enfocaran en los resultados, sino también en los procesos.

3.4 Limitaciones del proceso de evaluación

En términos de organización y coordinación del proceso de evaluación la principal dificultad fue la definición de fechas para realizar los talleres de autoevaluación y los grupos focales, dificultad derivada de la sobrecargada agenda de los socios y de los beneficiarios. No obstante, esta dificultad fue solventada sin mayor problema gracias a la colaboración y entusiasmo de los socios.

En términos del alcance y la profundidad con que se abordaron las distintas dimensiones del programa, las limitaciones se resumen en: i) no se logró abordar con la misma profundidad con todos los socios los distintos caminos de cambio en los que están vinculados. Esto debido por un lado al tiempo disponible para aplicar las dinámicas, y por otro, a que no todos los socios tienen el mismo nivel de familiarización con la teoría de cambio; ii) la integralidad misma del diseño del programa (caminos de cambio, estrategias y cadena de resultados) si bien es una virtud como se señala más adelante, significó que al momento de aplicar las dinámicas se pierda cierta focalización y profundidad de las discusiones sobre un resultado o camino de cambio en específico. Esta limitación se solventó gracias al carácter flexible de las dinámicas y de su aplicación; iii) el carácter eminentemente cualitativo de la evaluación, si bien permitió espacios de reflexión crítica, aprendizaje y autoevaluación, no en todos los casos permitió evaluar de manera sistemática y uniforme “medidas” de avance (en escala cualitativa de alto, medio, bajo) para todos los resultados, marcadores de cambio y estrategias. No obstante, el equipo evaluador considera que los hallazgos de esta evaluación cualitativa son totalmente complementarios con los resultados de la evaluación cuantitativa que de manera paralela se llevó adelante por otro equipo consultor; iv) en línea con la anterior limitación, el criterio CAD de eficiencia fue parcial y referencialmente abordado a través de escalas cualitativas, que deberán ser consideradas como complementarias a los resultados de la evaluación cuantitativa.

4 Resultados de la evaluación

4.1 Hallazgos de la evaluación respecto a avances y pertinencia respecto a la teoría de cambio, caminos de cambio y estrategias del programa ImpulSAS.

Consideraciones generales sobre la pertinencia de la integración de los cuatro caminos de cambio

Un rasgo común encontrado respecto a la pertinencia de la teoría de cambio se presenta cuando se analiza la integración e interdependencia entre los cuatro caminos de cambio, que se manifiesta en la implementación del programa cuando es ejecutado por los socios. La integración de los cuatro caminos (trabajo directo con familias rurales y periurbanas, gestión de saberes, incidencia en normativas y creación de modelos de desarrollo territorial), resalta como clave y pertinente para avanzar en el objetivo

programa: que mujeres y hombres ejerzan sus derechos a la gestión sostenible de los recursos naturales, productivos, alimentación diversificada y saludable.

Por lo tanto, el nivel y calidad de los avances, así como la sostenibilidad de los resultados que se logren se construye a partir de la integración de acciones en torno a los cuatro caminos de cambio.

En este análisis, resalta que la gestión de saberes es transversalmente pertinente a los demás caminos de cambio, en el sentido que abre los espacios de diálogo y reflexión para: i) generar evidencias que orientan la incidencia política y pública a diferentes niveles; ii) generar sensibilización en la sociedad; iii) promover la articulación entre los titulares y garantes de derecho; y iii) promover la participación activa y el reconocimiento de los titulares de derecho como actores relevantes para generar alternativas de desarrollo.

En esta línea de análisis, se destaca que en la gestión de saberes se ha avanzado con los socios en la generación de evidencias a través de sistematizaciones e investigaciones, co-contruyendo conocimientos entre los socios, los beneficiarios, LC y Eclasio. En esta línea también son importantes los espacios de diálogo, reflexión, y formación que los socios han abierto con distintos actores del contexto en el que trabajan como parte de la estrategia de fortalecimiento de capacidades, sensibilización e incidencia.

El análisis general de pertinencia y de avances también indica que los avances en los caminos de cambio tienen como elementos resaltantes los siguientes: i) Los socios tienen planes estratégicos institucionales totalmente sensibles a los enfoques y a las temáticas abordadas por ImpulSAS; ii) la planificación anual con los socios es lo suficientemente flexible para adecuarse a los cambios del contexto; iii) el fortalecimiento de las alianzas con los gobiernos locales, así como la articulación con y participación en plataformas multiactor de nivel local y nacional vinculadas a los temas promovidos por ImpulSAS; iv) el nivel de formación de los equipos técnicos de los socios (fortalecido a través de Impulsas) y el grado de compromiso con los enfoques y temáticas abordadas por el programa; y v) las capacidades fortalecidas en el marco del programa en nuevas herramientas como HIMA y TAPE.

4.1.1 Hallazgos en Bolivia

En el cuadro 3 se presenta la información de los caminos de cambio analizados con cada socio en los talleres de autoevaluación y enlaces a los números de páginas del documento de memoria de los talleres en el que se ofrecen los detalles de las reflexiones sostenidas. También, se recomienda revisar las discusiones grupales sostenidas sobre los caminos de cambio en el encuentro binacional del programa.

Cuadro 3. Caminos de cambio analizados por socios en Bolivia y fuentes de información por socio

Socio	Camino de cambio analizado en la evaluación				Fuente de información	
	Familias rurales y periurbanas	Desarrollo territorial	Gestión de saberes	Incidencia	Memoria de talleres de auto evaluación (pp.)	Memorial del encuentro binacional (pp.)
F. Alternativas	X				66 - 70	92 - 102
F. Tierra		X	X	X	37 - 41	
OEB	X	X	X	X	56 - 58	
APROSAR	X	X	X	X	21 - 24	
LC	X			X	78 - 83	

Es importante notar que en el caso de los talleres de autoevaluación con OEB y APROSAR se analizaron los 4 caminos de cambio en forma simultánea.

Camino de cambio “Familias rurales, periurbanas, hombres y mujeres”

Los caminos de cambio relacionados con familias rurales y periurbanas (con titulares de derechos), en articulación con el de gestión de saberes, han mostrado los mayores avances, generando cambios en el empoderamiento de las comunidades.

El trabajo con familias rurales y periurbanas a través de procesos de fortalecimiento de capacidades ha proporcionado a las familias y asociaciones herramientas para su desarrollo y ejercicio de sus derechos. La gestión de saberes ha generado evidencias útiles para orientar acciones de incidencia en políticas a nivel local desde la perspectiva de los titulares de derecho, aunque aún con avances parciales, especialmente en áreas como género, agroecología y promoción de emprendimientos. A pesar de estos avances, la implementación efectiva de propuestas normativas sigue siendo un desafío.

La fundación ALTERNATIVAS, OEB, y APROSAR son los socios que reflejan mayor identificación con este camino de cambio e identifican avances importantes en los cambios intermedios del camino a través de procesos de la implementación de prácticas de agroecología en comunidades, promoción de la diversificación alimentaria y alimentación saludable y fortalecimiento de emprendimientos (rurales y urbanos) fundamentalmente con grupos de mujeres, con los cuales además de tratar dichas temáticas, se trabaja en liderazgo, autoestima y auto reconocimiento, y ejercicio de derechos. La evidencia levantada en la autoevaluación muestra alta complementariedad con el camino de cambio de gestión de saberes a través de la articulación con universidades, institutos técnicos, centros de investigación, y con los centros de formación permanente dependientes del ministerio de educación. Lo que muestra la importancia de la articulación con actores relevantes del entorno para en el trabajo con familias rurales y periurbanas. Esta red de actores es en la mayoría de los casos una herencia de la trayectoria institucional de los socios, red que se ha fortalecido durante la implementación de ImpulsAS.

El trabajo de la Fundación Alternativa (antes y durante ImpulsAS) está centrado en actores urbanos vinculados a los sistemas alimentarios metropolitanos. Los avances en este camino de cambio, ha enriquecido este alcance metropolitano (región metropolitana de la Paz) al integrar la dimensión rural y la urbana a través del trabajo con productores y con productoras de hortalizas en carpas solares del municipio de Mecapaca y de productores lecheros del municipio de Viacha. Los avances registrados en los cambios intermedios de este camino de cambio son autoevaluados en el rango de medio y alto, resaltando que varios de ellos corresponden (de acuerdo con la interpretación de la fundación) a “una herencia de la evolución institucional” sobre la cual se asentó la implementación del programa.

APROSAR también evalúa los avances en este camino de cambio en el rango de medio y alto, resaltando la integración del trabajo con familias rurales, periurbanas y urbanas en la creación de modelos de desarrollo alternativo que buscan mejorar la salud, economía y educación de estas comunidades, basándose en enfoques participativos, de género y de interculturalidad.

El trabajo de fundación tierra con familias rurales tiene una complejidad contextual distinta a la de los otros socios. En el Norte de La Paz comparten territorio familiar indígenas y familias campesinas interculturales con concepciones diferentes y en conflicto sobre el territorio y la producción. Las primeras con un acervo profundamente ligado a manejo del bosque y las segundas (asentadas en la región por aproximadamente 2 generaciones) persiguen la explotación del territorio siguiendo modos intensivos y poco sostenibles de producción. Por esta razón un elemento central de trabajo de la Fundación Tierra en las acciones de experimentación – acción en prácticas de producción amigables con medio ambiente en combinación con acciones de gestión de saberes e incidencia, es la promoción del “diálogo intercultural” para que en conjunto se avance en la generación de concepciones consensuadas de desarrollo productivo.

Camino de cambio “Desarrollo territorial”

El camino de cambio vinculado a la construcción de modelos de desarrollo territorial con enfoque de género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental es probablemente el más complejo especialmente en territorios rurales autónomos indígenas (caso de APROSAR en Salinas) o en territorios donde existe en conflicto los intereses y expectativas de desarrollo entre población indígena y población campesina intercultural (caso de Fundación TIERRA en el Norte de La Paz).

A nivel periurbano y en la promoción de emprendimientos inclusivos, los modelos de promoción están más desarrollados y son impulsados por un grupo grande de organizaciones de desarrollo tanto del ámbito de organizaciones de desarrollo, sector privado, como de entidades públicas con el que los socios se articular (especialmente APROSAR en Oruro y OEB en Tarija), sin embargo se enfrentan a barrera institucionales (alta rotación de autoridades y baja formación de funcionarios) políticas (prioridades de política pública), sociales y culturales en términos de inclusión del enfoque de género, y también barreras económicas derivadas de la crisis presupuestaria de varias instituciones públicas vinculadas con a la temática.

Un hallazgo importante en torno al camino de cambio de desarrollo territorial a nivel rural está vinculado al alcance territorial. Los avances están circunscritos fundamentalmente al ámbito comunal, generando instrumentos y normativas de planificación comunal tal es el caso de Planes de Vida para comunidades y estatutos comunales (en el caso de Fundación TIERRA en comunidades del Norte de La Paz) y para

gobiernos autónomos indígenas, originarios, campesinos en el caso de Salinas impulsado por APROSAR), integrando la visión de desarrollo territorial sostenible, género, medio ambiente y gestión de recursos. Los avances incluso han sido de menor escala territorial, a través del trabajo con grupos de mujeres fortaleciendo sus capacidades en agroecología, medio ambiente, alimentación diversificada y saludable, y elevando sus capacidades para que lideren cambios en sus comunidades. Pasar del nivel “micro” hacia instancias de mayor incidencia para el desarrollo de modelos de desarrollo territorial de mayor alcance - en correspondencia con el cambio último deseado del camino de cambio -, significa un desafío importante de articulación con actores de ese nivel a través de una robusta estrategia de incidencia basada en evidencias. Transversal a dicha estrategia está la gestión de conocimiento y saberes para armonizar diferentes expectativas e intereses, dar visibilidad y reconocimiento a la problemática y necesidades a los actores del territorio – incluyendo los grupos más vulnerables – a través de las evidencias provenientes del nivel local.

En línea con lo expresado en el párrafo anterior, se considera que los socios ejercen – y se constituye un avance importante - un importante rol de liderazgo social generando información y espacios de diálogo y reflexión con enfoque de género, promoción de la agroecología y del emprendedurismo y del desarrollo productivo sostenible a nivel comunal y con avances todavía iniciales a nivel municipal. Este elemento es común para las acciones de incidencia de APROSAR, OEB y Fundación Tierra.

Este rol de liderazgo social está vinculado o es sinérgico con los avances en gestión de saberes. Las contribuciones fundamentales vienen por el lado de la generación de investigaciones / sistematizaciones en articulación con la academia e institutos técnicos (en el caso de APROSAR) y el impulso de mesas de diálogo con actores públicos y privados para propiciar el intercambio de saberes. Este es un elemento común para los cuatro socios del ImpulsAS en Bolivia.

Camino de cambio “Gestión de saberes”

En párrafos anteriores se argumentó -en base a la evidencia captada en la evaluación- sobre la importancia de la transversalidad de este camino de cambio - y de los cambios intermedios que lo componen - con la pertinencia y avances de los otros tres caminos de cambio. Para todos los socios en Bolivia (estén o no explícitamente vinculados con este camino de cambio) la gestión de saberes se ha integrado en sus avances en el trabajo con familias rurales, periurbanas, desarrollo territorial e incidencia.

Para la Fundación Alternativas, la gestión de saberes es parte de la disciplina y tradición de trabajo de análisis y sistematización de experiencias, así como de los efectos de las intervenciones en el grupo meta a fin de levantar evidencias y aprendizajes para discutirlos con los actores del Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de La Paz. De estos espacios de diálogo (que corresponden a espacios de gestión de saberes de mayor nivel) surgen propuestas de normas y políticas, y son la base para el desarrollo de acciones de incidencia basada en evidencias y de sensibilización a través de redes sociales y publicaciones. Bajo esta argumentación los avances están en la escala de medio a alto.

Las investigaciones / sistematizaciones constituyen los mayores avances de Fundación Tierra hacia el logro del cambio último de este camino de cambio. Estos avances han significado esfuerzos de colaboración con la academia, organización de investigación, e instituciones de enseñanza técnica. Los procesos de gestión de saberes se conducen integrando a los actores locales. Otro avance importante y reciente es el impulso

a las mesas de diálogo con otras instituciones públicas y privadas, para propiciar el intercambio de saberes. Todas estas acciones de gestión de saberes impulsan las acciones y avances de la Fundación Tierra en incidencia y desarrollo territorial.

APROSAR muestra avances importantes en la gestión de saberes. APROSAR argumenta que, para lograr impacto significativo en la incidencia, primero deben darse transformaciones en los titulares de derechos, así como avances en la gestión de saberes para brindar evidencia y orientan el proceso. Con esta mirada APROSAR transversaliza la gestión de saberes para permitir no solo la recolección y sistematización de información, sino también la experimentación y reflexión sobre los logros y desafíos de los titulares de derechos, la articulación los saberes y capacidades de los titulares y garantes de derechos para generar evidencias para la incidencia en políticas que promuevan modelos de desarrollo alternativo territorial.

Camino de cambio “Incidencia”

Los avances en incidencia son de distinta naturaleza y grado entre los socios de ImpulSAS en Bolivia.

APROSAR ha logrado avances en políticas relacionadas con género y agroecología, generando propuestas normativas basadas en evidencias recopiladas mediante gestión de saberes. Sin embargo, aún queda pendiente la implementación efectiva de estas normativas, especialmente en áreas rurales. En territorios rurales, se apoya la transición hacia un modelo de autogestión territorial que promueve gobiernos autónomos indígenas originarios campesinos. Este es el caso de los estatutos del Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino de Salinas. Este enfoque representa un logro significativo en la alineación del camino de cambio con la misión de APROSAR, aunque se enfrenta a desafíos inherentes al contexto rural.

APROSAR ha creado un modelo basado en el Fondo de Apoyo al Desarrollo Económico (FADE) y la Ventanilla Económica Local (VEL), que articula servicios de apoyo al emprendimiento. Este modelo es considerado replicable y apunta a incidir en políticas públicas y privadas para fomentar el desarrollo económico. A través de este trabajo APROSAR ha logrado la institucionalización de una agenda de ferias avalada por el municipio y la gobernación, asegurando espacios continuos de comercialización para las emprendedoras.

La Fundación Tierra se enfoca en investigaciones y fortalecimiento de capacidades para incidir en políticas públicas que promuevan modelos de producción agrícola sostenible. A través de este enfoque, se ha promovido un "cambio de chip" en los productores, organizaciones y autoridades, quienes ahora cuestionan prácticas tradicionales insostenibles como la quema, el desmonte y el monocultivo intensivo. Este cambio se ha visto traducido en ejemplos concretos como Plan de Vida y Normas Comunes para las comunidades 1ro de Mayo y Everest en el Norte de La Paz. El plan de vida es un documento de planificación sobre aspectos sociales y económico productivos. Las normas comunes son acuerdos sociales que rigen el autogobierno de las comunidades. Ambos hacen énfasis en el uso sostenible de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente. Un componente importante en el trabajo de incidencia encarado por la Fundación Tierra (vinculado también la gestión de saberes) es la promoción del diálogo intercultural entre familiar indígenas y familias campesinas interculturales que como ya se explicó tienen visiones diferentes y en conflicto sobre el uso territorio y modelos de producción. En esta línea de incidencia se está trabajando en alianza con el COMEP convocando a diferentes actores para promover el diálogo

intercultural que conduzca a la construcción de una visión de desarrollo en la región y planes que equilibren la visión de desarrollo entre los indígenas y los campesinos interculturales.

La Fundación Alternativa enlaza los avances en incidencia a la operación del Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de La Paz. Las evidencias generadas en el trabajo con familias rurales y periurbana a través de acciones de gestión de saberes “ingresan” a este comité y se traducen en propuestas de normativas y políticas para promover sistemas alimentarios sostenibles para la región metropolitana de La Paz y alimentan estudios con la academia sobre sistemas alimentarios, derecho universal a la alimentación y seguridad alimentaria.

4.1.2 Hallazgos en Perú

En los talleres de autoevaluación con los socios o copartes del programa ImpulSAS se trabajó por razones de tiempo requerido para el análisis en profundidad un Camino de Cambio con cada organización, así hayan participado en otros caminos de cambio. Se les pidió a los participantes que eligieran el Camino de Cambio en el que consideran que están logrando mayores resultados y en el que más están contribuyendo al último cambio esperado del programa ImpulSAS.

Conforme se puede apreciar en el siguiente cuadro, el CAP y CONVEAGRO evaluaron el Camino de Cambio de Incidencia; CEPES y ECLOSIO el Camino de Cambio de Gestión de Saberes; la CCyC, CEDER, El Taller y el GGE analizaron el Camino de Cambio de Familias Rurales y Periurbanas y DIACONÍA el Camino de Cambio de Desarrollo Territorial. En ese sentido, reiteramos que el hecho de evaluar un Camino de Cambio no significa que no hayan participado en otros caminos dentro del marco del programa.

Slow Food no evaluó ningún Camino de Cambio porque las personas que participaron en el taller indicaron que no estaban en condiciones de realizar la evaluación por falta de información, prefirieron enfocarse en la evaluación de los Resultados del programa.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de los caminos de cambio y de las estrategias dependió de la elección de cada socio/parte en los talleres de autoevaluación y de acuerdo a los análisis realizados en los grupos de trabajo durante el encuentro binacional. En este sentido, a continuación, se presenta el detalle de participación en el análisis de cada camino de cambio y las fuentes de información que pueden revisarse para mayor detalle:

Cuadro 4. Caminos de cambio analizados por socios en Perú y fuentes de información por socio

Socio	Camino de cambio analizado en la evaluación				Fuente de información	
	Familias rurales y periurbanas	Desarrollo territorial	Gestión de saberes	Incidencia	Memoria de talleres de auto evaluación (pp.)	Memorial del encuentro binacional (pp.)
CAP				X	91 - 93	92-102
CcyC	X		X		100 - 103	
CEPES			X		110 - 112	
CEDER	X				127 - 129	
CONVEAGRO				X	140 - 142	
DIACONIA		X			153 - 155	
ECLOSIO			X		160 - 162	
EL TALLER	X				181 - 183	
GGE	X				189 - 191	

Camino de cambio “Familias rurales, periurbanas, hombres y mujeres”

En el Camino de Cambio sobre el trabajo con Familias Rurales y Periurbanas, se observa avances diferenciados entre las organizaciones socias del programa ImpulSAS. Por un lado, están CEDER y El Taller que han tenido un mayor avance porque son organizaciones de “primer piso”, muy bien posicionadas y con amplia experiencia en el tema del desarrollo rural en la zona sur del país (departamentos de Arequipa, Puno, Moquegua). El GGE también ha logrado un avance importante en el Camino de Cambio debido al trabajo intenso que realizan con productoras en el departamento de Ancash.

Por otro lado, está la CCyC con un menor nivel de avance, debido a que la Central es más un gremio de cooperativas que una organización de desarrollo.

Cabe destacar que DIACONIA, aunque no participó en la evaluación de este Camino de Cambio, tiene un trabajo importante y mucha experiencia con familias rurales en el departamento de Ancash, promoviendo la producción agroecológica, así como la organización y articulación comercial en “circuitos cortos” de productores y productoras de pequeña escala en la provincia de Aija.

Un aspecto común en las cuatro organizaciones que participaron en la evaluación de este Camino de Cambio (Central Café y Cacao, CEDER, El Taller y GGE) es que con el programa ImpulSAS han dado particular importancia al enfoque de género, sin que esto implique dejar de trabajar otros aspectos relacionados al programa. Han promovido la inclusión de las mujeres en las diferentes actividades que realizan (articulación comercial en circuitos cortos, capacitación para la cata de café, seguridad alimentaria, salud, etc.) como un valor agregado del programa ImpulSAS.

CEDER, El Taller, el GGE y también DIACONÍA, como organizaciones de “primer piso”, que trabajan de manera directa con los productores/as, tienen avances en actividades similares, como la **identificación y colaboración con otros actores** como los gobiernos locales, así como **experiencias en acciones concretas de desarrollo** humano con enfoque de género e inclusión social. El trabajo con estas organizaciones y su inclusión en el programa Impulsas ha sido muy pertinente por la experiencia y misión institucional que tienen en sus respectivos territorios.

Cabe destacar de manera particular el avance que está teniendo el GGE con el trabajo que viene realizando a favor de las mujeres, promoviendo la independencia productiva y financiera, así como el acceso de las mujeres a espacios donde puedan vender sus productos, a tecnologías digitales de comunicación, una mayor autoestima y la formación de promotoras que tienen un mayor y mejor acercamiento a las productoras del lugar donde trabaja la organización. Se recomienda la sistematización del trabajo que están realizando.

Respecto al Cambio Último: “Identifican y desarrollan modelos de desarrollo humano con enfoque de género para mejorar sus condiciones socioeconómicas, de salud, de educación, de representación, vida armónica en comunidad y con el ambiente”, las organizaciones que vienen trabajando esta temática han logrado un avance medio hacia adelante (de “regular” a “bueno”) y que la mayoría de las actividades están en proceso de implementación.

Camino de cambio “Desarrollo territorial”

Respecto al Camino de Cambio sobre Desarrollo Territorial, la experiencia en Perú con DIACONIA en el departamento de Huaraz, muestra un avance bastante importante en las diferentes actividades correspondiente a este camino de cambio: **equipo técnico capacitado** en desarrollo territorial; **legitimidad institucional; facilitación de un diagnóstico y plan de acción** que coincide con los intereses de los actores locales; **promoción de la interacción, el dialogo y la acción colaborativa** local, entre otros aspectos.

DIACONIA es una organización que tiene muchos años en Perú trabajando a favor de los productores/as de pequeña escala, que promueve la agroecología y que ha implementado varios proyectos de desarrollo territorial en la zona de intervención. Tiene en la provincia de Aija un fuerte arraigo institucional siendo reconocido su trabajo de promoción de la agricultura familiar tanto por los productores/as organizados como por las autoridades locales y otras instancias (comités de riego, JASS, etc.).

DIACONIA ha promovido el desarrollo territorial mediante la promoción de prácticas agroecológicas por parte de los productores/as y la articulación comercial a circuitos cortos de mercado (bioferias) para que puedan vender las mercancías (hortalizas, tubérculos, cereales, queso, etc.), accediendo a un certificado que acredite (SGP) la producción orgánica.

Respecto al cambio último “Construyen participativamente, con actores locales, modelos de desarrollo territorial alternativo a nivel de comunidades, barrios, municipios, autonomías indígenas, cuencas, etc., con enfoque de género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental”, el nivel de avance alcanzado ha sido bastante alto en lo que va el programa.

Camino de cambio “Gestión de saberes”

En el tema de Gestión de Saberes, se observa avances diferentes entre CEPES y ECLOSIO, organizaciones que priorizaron el análisis del Camino de Cambio de Gestión de Saberes. Cabe señalar que los demás socios o copartes del programa ImpulSAS también han tenido aportes en este Camino de Cambio en lo que va del programa. Por ejemplo, Diaconía con procesos de investigación-acción con la participación de agricultores y agricultoras en almacenamiento de papa; el CAP con el monitoreo de plaguicidas y la aplicación del SGP o CEDER con la implementación de las metodologías Escuela de Campo y De Campesino a Campesino para capacitación en temas tecnológicos y organizativos.

CEPES está posicionada en la institucionalidad local como una organización dedicada al análisis de la realidad agraria del país que **difunde conocimientos como bienes públicos** y que **promueve el debate en base a evidencias**. CEPES genera evidencias para la incidencia política que son tomados por los actores políticos, como CONVEAGRO y otros gremios de productores/as. ECLOSIO busca más enfoques de **investigación inclusiva** y una agenda compartida articulando a diferentes organizaciones para el intercambio de saberes.

CEPES difunde información agropecuaria de manera regular a través de publicaciones y diferentes medios, promueve y participa en el debate sobre temas estratégicos para el sector. Un tema que ha estado presente en los últimos meses ha sido la presencia de tóxicos en los alimentos, que CEPES junto con la red de socios del programa ImpulSAS y otros actores del entorno han estado difundiendo. CEPES también ha estado investigando la importancia de la agricultura familiar en el abastecimiento de alimentos y el rol de la mujer en la agricultura. Conforme podemos observar ha tenido una presencia bastante activa en el tema de generación de conocimientos.

ECLOSIO desarrolla esfuerzos por articular a los socios del programa ImpulSAS para el intercambio de experiencias en eventos organizados con este propósito y promueve la sistematización. También busca vincular a sus socios o copartes con instituciones dedicadas a la generación de conocimientos como universidades locales, tanto en Bolivia (en Cochabamba) como en Perú (en Huaraz) y con organizaciones como IDMA con experiencia en el tema de certificación agroecológica (SGP).

Cabe señalar que ECLOSIO como organización co-líder del programa ImpulSAS ha realizado diversas actividades en el Camino de Cambio de Gestión de Saberes que no fueron necesariamente señalados durante el taller de autoevaluación. Podemos mencionar las actividades desarrolladas en temas de género liderando el Marco Estratégico Común – MEC Perú; en sistemas alimentarios sostenibles y agricultura familiar en la COEECI en Perú, entre otras (ver mayores detalles en el resultado 6).

Respecto al Cambio Último esperado “Integra procesos de interaprendizaje y co-construcción de saberes con perspectiva de género mediante la utilización de metodologías de investigación-acción, herramientas de inteligencia colectiva, sistematización de experiencias, orientadas a la función social del conocimiento”, ECLOSIO ha logrado un avance medio, mientras que CEPES considera que todavía no pueden evaluar porque está en proceso de implementación.

Camino de cambio “Incidencia”

Los Caminos de Cambio trazados en el tema de Incidencia por el programa Impulsas son pertinentes para el contexto actual porque responde a la necesidad de trabajar institucionalmente a favor de los productores agropecuarios de pequeña escala, que trabajan en un sistema de agricultura familiar y que promueva la producción agroecológica. Las dos organizaciones socias o copartes que vienen trabajando en este tema -CAP y CONVEAGRO- son actores importantes de la política agropecuaria en Perú y han logrado avances importantes en lo que va del programa.

Además de la CAP y CONVEAGRO, prácticamente todos los socios o copartes del programa Impulsas han realizado aportes al Camino de Cambio de Incidencia pública y política. Cabe destacar la importancia de CEPES en incidencia pública y política en el sector agropecuario en Perú; de la CCyC y de las organizaciones que trabajan en provincias (CEDER, DIACONÍA, El Taller, GGE, etc.) haciendo incidencia política a nivel local a favor de los productores y productoras de pequeña escala. En este taller se precisan los aportes y avances del CAP y CONVEAGRO porque eligieron este Camino de Cambio para ser analizado en el taller.

Ahora bien, los avances en común más importantes para las dos organizaciones (CAP y CONVEAGRO) en los Caminos de Cambio están relacionadas al **desarrollo de capacidades y competencias** para la incidencia pública y política entre sus socios; en **articular con otros actores y plataformas** acciones colectivas y en **consolidar mecanismos participativos y democráticos** de diferentes sectores de la sociedad. Sin embargo, tanto el CAP como CONVEAGRO han tenido avances significativos en las diferentes actividades que conforman el Camino de Cambio sobre Incidencia.

Tanto el CAP como CONVEAGRO tienen su propia agenda institucional que el programa Impulsas refuerza y que la herramienta Caminos de Cambio ayuda a evaluar que tanto han avanzado o no en aspectos específicos, es un “espejo” en el que se miran y reflexionan sobre los logros alcanzados. Los pasos señalados en el Camino de Cambio de Incidencia coinciden con sus propias actividades institucionales. El valor agregado que ha dado el programa Impulsas al trabajo institucional de ambas organizaciones es el enfoque de género y generacional que está incorporando en su trabajo.

En relación al cambio último *“Desempeña un rol de liderazgo social y de incidencia en políticas con enfoque de género y opinión pública subnacionales y/o nacionales y son reconocidas como actores, por el Estado, el sector académico, privado y la sociedad civil, por lo que influyen en el debate y las políticas públicas”*, los avances han sido altos o significativos porque se han elaborado planes de incidencia a nivel local, se ha promovido el liderazgo colaborativo generacional y la asociatividad de consumidores. Tanto CONVEAGRO como CAP tienen un gran poder de convocatoria, así como visibilidad y llegada a autoridades y tomadores de decisión.

4.2 Análisis sobre la medida en que la teoría de cambio ha sido incluida en el sistema de seguimiento y evaluación y/o apropiada y utilizada por los socios

La primera constatación de orden general es que existe alineamiento / convergencia / armonización entre la teoría de cambio y los cuatro caminos de cambio, con la visión institucional de los socios, alineamiento que fortalece la visión institucional de los socios, permite capitalizar/ampliar experiencias y aprendizajes de experiencias anteriores para mejorar su desempeño y la implementación de Impulsas.

El programa ImpulSAS diseñó la teoría de cambio y los caminos de cambio considerando los planes estratégicos, la experiencia y el conocimiento de los socios sobre su entorno social y económico. Este enfoque permite que los marcadores de cambio reflejen la legitimidad y el conocimiento previo de los socios, quienes en algunos casos ya habían alcanzado o cumplido implícitamente varios de marcadores al momento del diseño. Podemos decir que los socios son en sí mismos “actores de cambio” dentro del sistema agroalimentario en cada uno de los países.

Se destaca que las temáticas abordadas por Impulsas —como género, medio ambiente/agroecología, incidencia y gestión de saberes— están profundamente alineadas con el perfil y la identidad de los socios; son parte de su “ADN”. Estas temáticas forman parte integral de su trayectoria y representan el fundamento para su participación en el programa.

Entre los socios existen niveles diversos de conocimiento, familiaridad y uso de la teoría de cambio como instrumento de gestión estratégica de programas y proyecto. Todos están mucho más familiarizados con el uso del marco lógico como instrumento de gestión.

La mayoría de los socios consideran a los caminos de cambio como un marco orientativo para las acciones que desarrollan en terreno. Afirman que ha sido un marco consultado con muy poca o ninguna frecuencia, pero que debiera ser revisado más frecuentemente no como un instrumento de gestión (como el marco lógico) sino uno que oriente la gestión hacia los cambios que se quieren lograr.

En este sentido, parece haber coincidencia en que los avances en los caminos de cambio y en el logro de los cambios últimos deseados, no necesitan ser medidos a través de indicadores y medios de verificación. El monitoreo debiera corresponder más a un proceso de reflexión cualitativa para orientar la marcha del programa.

Aunque los socios gestionan sus actividades principalmente a través del marco lógico, estas acciones contribuyen a los caminos de cambio. Sin embargo, no trabajan revisando la teoría de cambio a manera de instrumento de gestión. La vinculación entre los avances monitoreados a través del marco lógico y la teoría de cambio (verificando cómo las contribuciones se alinean con los marcadores de cambio), se da al momento de la preparación de los reportes de actividades. En este proceso de vinculación / armonización se revela que los caminos de cambio no se cumplen necesariamente de manera secuencial, ya que los avances pueden ser simultáneos o parciales, y contribuir a diferentes caminos de cambio al mismo tiempo, dependiendo del contexto de cada socio.

En esta lógica de diseño multiproyectos, la dimensión binacional programática se refleja fundamentalmente en el camino de cambio de gestión de saberes. Los socios tienen sus intervenciones, sus estrategias, sus contextos y la característica de grupo meta con el que trabajan, no obstante, sus intervenciones alimentan o debieran alimentar al programa (teoría de cambio y caminos de cambio). LC y Eclasio en su rol de seguimiento y acompañamiento velan por que los socios tengan el entendimiento sobre lo que significa cada indicador del marco lógico, que sus actividades estén relacionadas y alineadas para cumplimiento de los indicadores y que alimenten de manera vertical a los resultados esperados y a los objetivos del programa.

Durante el proceso de evaluación se evidenció la necesidad de evaluar la relación entre los indicadores del marco lógico y el cambio final deseado de los caminos de cambio e identificar la existencia de posibles

brechas. Para explicar este aspecto, se utiliza un ejemplo analizado con la Fundación Alternativas alrededor del camino de cambio de trabajo con familias rurales y periurbanas. Si bien el logro de indicadores como el aumento de superficies gestionadas ambientalmente, familias adoptando prácticas sostenibles o emprendimientos verdes fortalecidos, significan avances en el cambio último deseado, no necesariamente ni automáticamente significan avances en el empoderamiento de las mujeres ni la superación de barreras para grupos vulnerables en el ejercicio de derechos fundamentales, como la alimentación adecuada y la gestión sostenible de recursos. El ejercicio de dichos derechos depende de esfuerzos complementarios en otros ámbitos, como la incidencia en políticas y normas que transformen los sistemas alimentarios hacia mayor sostenibilidad y equidad. Esta argumentación refuerza las ideas desarrolladas anteriormente sobre la integración de los caminos de cambio.

Argumentaciones similares fueron vertidas por OEB en torno al camino de cambio de desarrollo territorial y de gestión de saberes. OEB considera que ha avanzado en el cumplimiento de indicadores en torno a la generación de modelos para la promoción de la agroecología y el emprendedurismo, pero que este avance no es captado en el enunciado último del camino de cambio que especifica la construcción de modelos de desarrollo territorial. Consideración similar se hace respecto al enunciado del cambio último del camino de cambio de gestión de saberes, cuando se indica que dicho enunciado no necesariamente capta los avances en los avances en la generación de conocimiento y evidencias a través del trabajo en campo con los productores y emprendedores.

También se puede dar el caso que el cambio último deseado motive a los socios a que reflexionen en la necesidad de tener una visión y objetivos holísticos que complementen la misión institucional inicial. Por ejemplo, CONVEAGRO, que trabaja básicamente en el tema de incidencia política como parte de su labor institucional de representar a los agricultores/as de pequeña y mediana escala, ahora considera necesario que para hacer una labor más eficaz tiene que formar liderazgos y capacidades o debe trabajar el tema de género para integrar a un sector invisibilizado del trabajo rural, pero que tienen una importante presencia en las actividades productivas.

Estos ejemplos, brindan pistas sobre la necesidad de revisar el alcance del cambio último en paralelo con la revisión de indicadores objetivamente verificables de los resultados. Esta revisión no sugiere revisar el carácter orientativo del enunciado del cambio último deseado de cada camino de cambio “lo que se quiere lograr”, sino revisar la escala de lo que se puede lograr con el cumplimiento de los indicadores a nivel de resultado y la escala de contribución al cambio último. Es importante notar que este ejercicio puede darse a dos niveles: i) a nivel del programa a través de un análisis de lo alcanzado hasta la fecha a nivel de indicadores; y ii) a nivel de los socios como parte de las acciones de acompañamiento y seguimiento. Para alimentar este ejercicio se considera que puede ser útil analizar las recomendaciones presentadas en este documento, para ver cómo su puesta en operación en el siguiente período de implementación permite calibrar el alcance de lo que se puede lograr a nivel de los cambios últimos deseados.

4.3 Hallazgos sobre los avances y pertinencia de las estrategias de ImpulsAS.

El análisis que a continuación se presenta es una síntesis analítica de las fortalezas y debilidades manifestadas los socios respecto a la implementación de las estrategias del programa.

Las estrategias de ImpulSAS son pertinentes a la visión institucional y formas de trabajar de los socios, a las necesidades de los/as beneficiarios/as y al contexto social, económico, ambiental y político en el que se desenvuelven.

Las estrategias de ImpulSAS se han fortalecido gracias a las sólidas capacidades institucionales de sus socios, acumuladas a lo largo de años de experiencia. Los socios cuentan con equipos altamente capacitados y metodológicamente preparados para abordar de manera integral temas como agroecología, ambiente, género, emprendimientos y desarrollo territorial. Su habilidad para generar y consolidar alianzas estratégicas con actores públicos, privados y académicos ha sido clave para una implementación eficiente y efectiva del programa.

Además, se destaca en la integración de las estrategias en procesos combinados de investigación participativa, fortalecimiento de capacidades y la aplicación de prácticas alternativas para la agroecología y el emprendimiento. Esto ha permitido logros significativos en áreas como la agroecología, la gestión sostenible de recursos naturales y la salud alimentaria, promoviendo cambios en los grupos beneficiarios y en los territorios.

Otro aspecto central es la incorporación transversal del enfoque de género, complementado con temas de liderazgo, autoestima y derechos de las mujeres, lo que ha impulsado una participación más equitativa y empoderada en las comunidades beneficiarias. Estas fortalezas han sido fundamentales para los avances intermedios del programa y generar cambios positivos en las áreas de intervención.

La implementación de las estrategias de ImpulSAS enfrenta dificultades que limitan su alcance. A nivel interno, la insuficiente articulación entre los socios del programa, tanto a nivel local como binacional, ha dificultado el aprovechamiento de sinergias y complementariedades. Esto se debe al limitado funcionamiento de las estructuras de coordinación, como la Plataforma Técnico-Operativa (PTO) en Bolivia y el Comité de Articulación (CdA) en Perú. Si bien la evidencia levantada en el proceso de evaluación no permite hacer diferenciaciones en el funcionamiento de PTO y del CdA, esta falta de cohesión afecta áreas clave como:

- Intercambio de herramientas y metodologías para medir indicadores.
- Difusión y ampliación de programas de formación de capacidades.
- Colaboración en investigaciones conjuntas que generen evidencia sólida para la incidencia pública y política.
- Desarrollo de alianzas con autoridades públicas, las cuales por lo general son inestables y coyunturales y cuyo fortalecimiento exige estrategias de incidencia robustas construidas a partir de la experiencia y aprendizaje de los socios con mayor trayectoria y conocimiento en esta materia.
- Desarrollo de una estrategia de escalamiento de los avances del programa.

Aunque los socios realizan acciones individuales en estas áreas, el impacto podría ser mayor con un enfoque colectivo y coordinado.

Por otro lado, existe un desequilibrio en la perspectiva oferta-demanda dentro de las estrategias de fortalecimiento de capacidades y promoción de prácticas agroecológicas. Se ha priorizado la oferta sin

atender suficientemente la demanda, lo que incluye la falta de relaciones con actores del mercado que podrían impulsar la valorización de los productos agroecológicos.

Otras limitaciones nacen del contexto de implementación:

- Baja incidencia en el sector público: La falta de involucramiento de tomadores de decisión y la escasa priorización de la agroecología y temas relacionados en las agendas públicas limitan la creación de marcos normativos y las inversiones necesarias para promover estos enfoques.
- A las limitaciones en la institucionalidad pública expresada en alta rotación y baja formación de los funcionarios en las temáticas claves abordadas por el programa, se suma la creciente crisis presupuestaria de estas entidades que limita la inversión de recursos públicos en áreas que no necesariamente corresponden a sus prioridades institucionales, fuertemente marcadas por agendas políticas electorales en el caso boliviano.
- Débil valoración del mercado: Los productos agroecológicos aún no reciben un reconocimiento adecuado en términos de precio diferencial ni en los sistemas de certificación participativa. Esto ralentiza la articulación a mercados, el escalamiento de la agroecología y la transición de nuevos agricultores.
- Las consideraciones de mercado se exacerbaban – especialmente en el caso boliviano - con las tendencias inflacionarias en los productos alimenticios de la canasta básica, reduciendo el poder adquisitivo de los consumidores. Ante esta circunstancia los consumidores tienden a comprar los alimentos más baratos, menos sanos y nutritivos, en detrimento del consumo de alimentos producidos de manera amigable con el medio ambiente.

Estas limitaciones resaltan la necesidad de fortalecer la coordinación interna, integrar la perspectiva de demanda en las estrategias y ampliar la incidencia en políticas públicas y mercados para alcanzar cambios positivos mayores y más sostenibles.

A continuación, se resumen particularidades de los principales hallazgos sobre los avances en la implementación de las estrategias del programa.

Avances y Limitaciones en el Fortalecimiento de Capacidades de los Socios

Avances

Capacitaciones especializadas: Los socios han participado en talleres organizados por UNI4COOP, incluyendo metodologías como **HIMA**, **TAPE** y **W-EAI**, enfocadas en género, medio ambiente y sostenibilidad.

Adopción diferenciada de métodos:

- Socios con experiencia previa ajustaron y difundieron los métodos en sus entornos.
- Otros están en fases iniciales de aplicación.

Producción agroecológica: Se ofrecen capacitaciones continuas sobre técnicas agrícolas sostenibles, manejo de recursos naturales y perspectiva de género.

Limitaciones

Implementación desigual: Algunos socios no han aplicado las metodologías, reflejando disparidades en capacidades y niveles de adopción.

En resumen, se observan avances significativos en la formación y adopción de metodologías por parte de socios clave, aunque persisten desafíos en garantizar una implementación homogénea.

Avances y Limitaciones en la Estrategia de Promoción de Prácticas y Acciones Alternativas

Avances

Fomento de prácticas agroecológicas:

- Se han promovido prácticas como huertos familiares, sistemas agroforestales, uso de microorganismos, abonos naturales y barreras de protección.
- Los productores/as reconocen los beneficios en términos de salud, sostenibilidad, y seguridad alimentaria, iniciando procesos de transición hacia la agroecología.

Capacitación y empoderamiento:

- Capacitación en agricultura regenerativa y gestión de carpas solares, mejorando la producción diversificada y ecológica de alimentos en zonas vulnerables.
- Las mujeres adquirieron confianza y habilidades para generar ingresos, expandir negocios y gestionar espacios de venta, incrementando su participación en ferias locales.

Cambio en la visión del desarrollo:

- Se fomenta un modelo de producción que equilibra productividad con sostenibilidad ambiental, seguridad alimentaria y uso responsable de recursos naturales.

Estrategias de alianzas:

- Eficiencia en la colaboración con expertos, certificadores y actores clave para legitimar procesos y generar incidencia.

Limitaciones

Implementación limitada:

- Las prácticas agroecológicas están mayoritariamente en fase piloto y enfrentan cuestionamientos sobre su escala, tiempo para generar ingresos, y aceptación en los mercados.

Resistencia al cambio:

- Enfrentan competencia de modelos agrícolas intensivos, orientados exclusivamente a la productividad y generación de ingresos.

Sostenibilidad económica:

- A pesar de los beneficios ambientales y sociales, algunos productores perciben dificultades para integrar estas prácticas en mercados tradicionales o generar ingresos inmediatos.

La estrategia muestra avances significativos en la promoción de prácticas alternativas sostenibles y en el empoderamiento de comunidades, especialmente de mujeres. Sin embargo, se requiere ampliar las experiencias piloto, fortalecer la vinculación con mercados y superar resistencias al cambio hacia modelos más sostenibles.

Avances y Limitaciones en la Estrategia de Fortalecimiento de Alianzas y Articulaciones

Avances

Consolidación de redes de colaboración:

- Los socios han aprovechado alianzas preexistentes y creado nuevas redes de colaboración local, regional, nacional, lo que ha potenciado la contribución de sus acciones.
- Estas redes incluyen asociaciones con entidades académicas, organizaciones locales y gobiernos, facilitando iniciativas como redes de productores agroecológicos y desarrollo de prácticas amigables con el medio ambiente.

Diversidad de alianzas:

- **Alianzas técnicas:** Con institutos, universidades y ONG para fortalecer capacidades, implementar prácticas sostenibles y desarrollar mercados locales.
- **Alianzas de incidencia:** Con el sector público, para influir en políticas relacionadas con agroecología, seguridad alimentaria, y derechos de mujeres e indígenas.
- **Alianzas estratégicas:** Con actores clave que conectan a los socios con grupos y entidades difíciles de alcanzar, multiplicando el alcance de las iniciativas.

Legitimidad y capacidad de articulación:

- Los socios son reconocidos como referentes temáticos por su experiencia y habilidad para articular intereses diversos y promover la acción colectiva.
- La participación en plataformas ha permitido abogar por políticas agrícolas inclusivas y sostenibles.

Resultados concretos:

- Creación de redes locales de productores agroecológicos y promoción de soluciones innovadoras y sostenibles.
- Desarrollo de investigaciones aplicadas en agroecología con universidades.

Limitaciones

Complejidad en la gestión de redes:

- La naturaleza extensa y diversa de las redes puede dificultar la coordinación efectiva y el alineamiento de objetivos.

Acceso desigual a recursos:

- Las alianzas dependen de actores clave, lo que puede limitar el alcance en áreas donde estos no están presentes o no colaboran activamente.

Foco en sostenibilidad:

- Aunque se han generado importantes avances, algunas alianzas enfrentan desafíos para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de las iniciativas a largo plazo.

El fortalecimiento de alianzas ha ampliado el alcance y contribución de las acciones, especialmente en agroecología, incidencia política y derechos de género. Sin embargo, se requiere una mejor coordinación y estrategias para garantizar la sostenibilidad y equidad en el acceso a recursos dentro de estas redes.

4.4 Hallazgos de la evaluación respecto a avances/logros y dificultades/desafíos en los seis resultados esperados del programa**Participación de los/as beneficiarios/as en Bolivia**

Antes de detallar los hallazgos respecto a los avances/logros en los resultados esperados del programa en cada país, es importante mencionar que los mismos reflejan no solo la percepción de los socios/copartes sino también la percepción de los/as beneficiarios/as que han participado en las diferentes actividades realizadas. Los diálogos durante los grupos focales, permitió evidenciar el interés y participación de los/as mismos en: los eventos de capacitación para la aplicación de prácticas agroecológicas sean huertos familiares, sistemas agroforestales o nuevas formas de preparación de alimentos para articularse al mercado; en los eventos de intercambio de experiencias con otros productores/as; y, en la definición y desarrollo de instrumentos para la incidencia (estatutos, planes de gestión territorial, etc.). También se resalta el compromiso para continuar y ampliar el alcance de sus acciones, basados en los resultados que van alcanzando, puesto que perciben que son favorables y contribuyen a que ellos/as y sus familias mejoren sus medios de vida.

Participación de los/las beneficiarios/as en Perú

Los beneficiarios del programa han iniciado un proceso de transformación de la gestión agrícola en sus comunidades a través de la adopción de técnicas agroecológicas como la preparación de abonos orgánicos, rotación de cultivos y manejo sostenible del suelo. En Puno, Arequipa y Ancash, estas prácticas están mejorando la productividad y la calidad de cultivos como papa y hortalizas, al tiempo que han reducido la dependencia de insumos externos y han fomentado la sostenibilidad ambiental. Los agricultores han desempeñado un papel activo en la implementación de iniciativas como la plantación de queñuales para proteger suelos, la instalación de barreras vivas en biohuertos y la construcción de canales de infiltración para garantizar agua en temporadas secas, destacando su compromiso con un modelo de producción resiliente y respetuoso con el medioambiente.

Asimismo, los beneficiarios han diversificado sus actividades económicas mediante emprendimientos sostenibles y la comercialización de productos con valor agregado, como quesos, conservas y hortalizas deshidratadas, generando ingresos adicionales y fortaleciendo su autonomía. Las mujeres han sido protagonistas clave, liderando actividades productivas y ocupando roles organizativos y de liderazgo, lo que ha mejorado la equidad de género y fomentado un desarrollo inclusivo en sus comunidades. Aunque persisten desafíos como el acceso a recursos y barreras culturales, su participación ha incrementado la autoestima colectiva y ha consolidado su rol como agentes de cambio, contribuyendo al progreso económico y social de sus comunidades.

4.4.1 Hallazgos Bolivia

Las estrategias y enfoques participativos e inclusivos, aplicadas por los equipos de las copartes; las tecnologías, prácticas, herramientas e instrumentos gestionadas, difundidas y aplicadas con los beneficiarios y beneficiarias del programa; los procesos de fortalecimiento de capacidades, los espacios de intercambio y las acciones de sensibilización a diferentes públicos de la población; y, las alianzas y acción colectiva con diversos actores; han permitido a las copartes y al programa ImpulSAS responder a las necesidades y expectativas de las familias, hombres, mujeres y jóvenes individuales y de las asociaciones y emprendimientos.

Estos elementos han sido reconocidos en los avances logrados en los resultados esperados. A continuación, se presenta el análisis para cada resultado, considerando las argumentaciones que respaldan los avances en los indicadores, la participación de los beneficiarios/as sus organizaciones y otros actores en las acciones del programa, así como los desafíos y limitaciones que enfrentan en este momento de implementación del programa. Esta información ha sido recolectada y se encuentra con mayor detalle en los espacios de diálogo que se tuvieron: talleres de autoevaluación en los que cada socio/coparte eligió al menos dos resultados en los que sentían que tuvieron más contribuciones, grupos focales y el Encuentro Binacional. En este sentido, en los siguientes cuadros se presentan: i) qué resultados priorizó cada socio/coparte y la evaluación cualitativa que tuvo en cada uno de ellos; y, ii) las páginas en las que se encuentra el detalle de cada socio respecto a los talleres realizados.

Cuadro 5. Resultados priorizados por cada socio y evaluaciones cualitativas de cada resultado, en Bolivia

	RE 1		RE 2		RE 3		RE 4		RE 5		RE 6	
	Avance	Pertinencia										
F. Alternativas			A	A			M	A				
F. Tierra					M	AM					M	A
OEB			AM	AM	M	M	AM	A				
APROSAR					A	A	A	A	A	A		
LC	AM	A									A	MA

A: Alto

M: Medio

Cuadro 6. Referencia para encontrar el detalle por cada socio/coparte en las tres fuentes de información

Socio	Fuente de información		
	Memoria de talleres de auto evaluación (pp.)	Memorial del encuentro binacional (pp.)	Memoria de grupos focales (pp.)
F. Alternativas	60 - 66	52 - 56	6 – 14
F. Tierra	27 - 37	14 - 18	43 – 53 54 - 60
OEB	45 - 56	43 - 47	31 – 36 61 - 69
APROSAR	10 - 21	31 – 35 60 - 64	15 – 22 23 – 30 37 - 42
LC	72 - 78		

R1 - Socios locales fortalecidos favorecen el ejercicio de derechos y entornos propios.

En este resultado LC y ECLOSIO son los actores que contribuyen al logro de los indicadores, a través de estrategias de fortalecimiento de capacidades, la promoción de herramientas y enfoques, y la facilitación de alianzas y articulaciones con otros actores, con la finalidad de gestionar el conocimiento, brindar acompañamiento y fomentar la formación de las copartes.

Es importante resaltar la contribución de estas articulaciones con instancias académicas (universidades de Bélgica a través de pasantes, por ejemplo), ya que se lograron generar intercambios de estudiantes de universidad con productores, y se facilitó la participación de profesionales de las copartes en programas de post grado de universidad nacionales como en diplomados de la Universidad Católica (APROSAR).

Respecto a los eventos de capacitación, éstos se desarrollaron para proponer a las copartes, instrumentos como HIMA – Programa, HIMA - Productor, TAPE y WEIAI. La aplicación de estas es decisión de cada coparte. Por esta razón, es que existen niveles distintos de aplicación y apropiación de las herramientas, algunos socios las apropiado fuertemente e incluso han promovido réplica (como el caso de OEB) y otros que están en estados iniciales.

R2 - Mujeres, hombres y sus organizaciones mejoran su resiliencia y conciencia ambiental.

Las copartes que contribuyen a este resultado esperado son Fundación Alternativas, OEB, APROSAR y Fundación TIERRA. En general, la autoevaluación con las copartes sobre los avances alcanzados y la pertinencia de los indicadores de este resultado, permite valorar en global que tanto el nivel de avances como la pertinencia se encuentran entre **medio y alto**. Los argumentos que se presentan a continuación obedecen a una integración de acciones de fortalecimiento de capacidades, de articulación con actores y de promoción de prácticas; integralidad que permite alcanzar resultados que motivan a los beneficiarios y beneficiarias del programa a ampliar y replicar las prácticas aplicadas a mayor escala.

Las estrategias aplicadas por las copartes para la implementación de las actividades en torno a este resultado, como el contacto y la coordinación con las autoridades locales, permitieron: i) reconocer las necesidades y contexto de cada zona frente a los efectos del cambio climático; ii) priorizar junto con ellos los temas para los procesos de capacitación; y, iii) priorizar las prácticas a ser aplicadas en cada zona, como ser insumos orgánicos (OEB, APROSAR, F. Alternativas), producción sin quema (F. Tierra), entre otras.

Asimismo, el considerar los canales de coordinación local con las autoridades originarias (APROSAR, OEB) y tener su aval para llevar a cabo los procesos de capacitación a beneficiarios/as en la aplicación de prácticas de manejo de suelos, uso de productos naturales y herramientas como el HIMA, han motivado a los productores/as a aplicar y difundir prácticas amigables con el medio ambiente y a tomar conciencia sobre los efectos de prácticas convencionales de producción (normalmente intensivas en el uso de químicos) en sus suelos, agua y rendimiento, así como en la degradación de la calidad del aire causada por los incendios.

Las comunidades han elegido a representantes para que sean parte de un proceso de formación de promotores por afinidad y vocación (OEB), proceso que, por un lado, respalda su representación ante las comunidades para replicar lo aprendido; y, por otro lado, el intercambio de información y conocimientos dentro de estos espacios les permite conocer otras experiencias y generar mayor conciencia sobre los efectos del cambio climático y la necesidad de ajustar algunas prácticas tradicionales.

Sin embargo, aún quedan factores del contexto externo al programa que requieren ser ajustados para continuar y ampliar con la aplicación de las prácticas; por ejemplo, el reducido tiempo de las mujeres para participar en los procesos de fortalecimiento y el interés de la comunidad de aprender del promotor.

En cuanto a la participación de los beneficiarios/as y otros actores, se rescata que la red de actores que tiene cada coparte presenta una diversa colaboración con actores públicos y privados y de diferentes sectores a nivel local; la red en la que se desenvuelve cada coparte ha permitido la colaboración para diferentes fines, por ejemplo:

- en alianza con gobiernos autónomos y municipales, y otros actores se integraron las acciones de concientización ambiental con las de producción agroecológica (APROSAR, F. Tierra, F. Alternativas, OEB), reforzando de esta manera que productores/as reconozcan la importancia de la producción ecológica no solo por comer más sano, sino por la necesidad de cuidar la tierra para proveerse de alimentos en el futuro;
- en alianza con autoridades originarias y locales, se logró generar incidencia a nivel local incluyendo en las normas y políticas públicas lineamientos de apoyo al cuidado del medio ambiente y de la producción agroecológica; como por ejemplo en los estatutos comunales (APROSAR) y en planes de gestión territorial (F. Tierra);
- en alianza con institutos técnicos y estaciones experimentales (F. Tierra), las acciones de fortalecimiento de capacidades a promotores permitieron generar espacios de intercambio y sensibilización hacia el medio ambiente;

- en alianza con unidades educativas, se socializa y concientiza a niños/as y adolescentes a través de educación ambiental (APROSAR); los/as niños/as se convirtieron en una vía/canal para generar conciencia en las familias; y,
- la creación de relaciones de confianza con los productores/as y organizaciones de productores/as, permitió llevar a cabo talleres, cursos e intercambios de experiencias, que fortalecieron los conocimientos y generaron cambios de actitud y comportamiento de los productores/as frente al cuidado del medio ambiente y la madre tierra (APROSAR, OEB, F. Tierra y F. Alternativas).

Los desafíos que aún se enfrentan desde la perspectiva del resultado esperado 2, están relacionados con los siguientes aspectos:

- Escalar la incidencia local a mayores niveles para que las normas y políticas públicas departamentales y nacionales también impulsen inversiones en la producción agroecológica, la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, en particular agua y suelo;
- Articular los productos provenientes de la producción agroecológica a mercados o nichos de mercado que valoren el enfoque de producción con un mayor precio; y,
- Contribuir a normas y políticas que promuevan la articulación sectorial entre agricultura, salud y educación, absorbiendo la complejidad multisectorial de los sistemas alimentarios.

R3 - Mujeres y hombres aplican modelos agroecológicos dentro de sistemas de alimentación sostenibles (SAS).

Las copartes que contribuyen a este resultado esperado son Fundación Alternativas, OEB, APROSAR y Fundación TIERRA. En general, la autoevaluación con las copartes sobre los avances alcanzados y la pertinencia de los indicadores de este resultado, permite valorar en global que tanto el nivel de avances como la pertinencia se encuentran entre **medio y alto**. Los argumentos que se presentan a continuación obedecen a una integración de acciones de fortalecimiento de capacidades con un enfoque de aprender haciendo y de la articulación con diferentes actores vinculados a la producción agroecológica. Este enfoque integral, permitió a las copartes alcanzar resultados que da muestras iniciales de mejoras en la producción, alimentación y economía de los y las beneficiarios/as, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional de sus familias.

La aplicación de diferentes prácticas como la instalación de carpas solares (F. Alternativas), parcelas de sistemas agroforestales (F. Tierra), huertos familiares (OEB); la aplicación de insumos orgánicos como bioles (APROSAR), producción sin quemas (F. Tierra); preparación de nuevos platos de comida usando productos locales (APROSAR); etc., como parte de un proceso de capacitación en producción agroecológica, ha permitido que los productores y productoras:

- aprendan sobre este enfoque y reconozcan la importancia de la producción agroecológica;
- experimenten y obtengan resultados positivos que los motiva y genera compromiso hacia la transición ecológica;
- que sean más conscientes respecto a la alimentación de sus familias, diversificando sus alimentos y complementando sus dietas alimentarias con producción propia y más sana; y,

- que gestionen junto con aliados locales (INIAF, SENASAG, DEO) la certificación SGP para su producción, teniendo de esta manera el reconocimiento ante los consumidores (OEB).

Estos procesos de capacitación también incluyen eventos de intercambio que promueven un diálogo cultural entre comunidades indígenas y campesinos interculturales (F. Tierra), lo que permite generar cambios de visión de desarrollo hacia la producción agrícola sostenible.

Los avances alcanzados en el marco de este resultado esperado también sugirieron de trabajar con una amplia red de aliados, con quienes se complementaron y potenciaron los avances del programa ImpulSAS:

- en alianza con actores responsables de la certificación de la producción agroecológica (como el INIAF, SENASAG y gobiernos municipales) se ha gestionado el SPG para la producción agroecológica (OEB);
- en alianza con las escuelas educativas rurales, se instalaron carpas solares y kioscos saludables para sensibilizar sobre la alimentación sana y diversificada a niños/as y adolescentes, habiendo contribuido a reducir la ingesta de comidas chatarra (APROSAR);
- en alianza con autoridades originarias y municipales, se trabajaron los estatutos comunales (APROSAR), planes de gestión territorial (OEB) y plan de vida (F. Tierra), que incluyen artículos y acciones que promueven la producción agroecológica (incidencia en políticas públicas locales); y,
- en alianza con medios de comunicación masiva, radio FIDES (OEB), y en sinergia con otras instituciones (F. Alternativas), se logró informar a un público amplio sobre la importación de la agroecología.

Si bien se tienen avances importantes en el ámbito de la agricultura sostenible y producción agroecológica, se requieren aún acciones de diferente índole que les permita avanzar en la transición agroecológica. Entre los desafíos identificados por las copartes y los productores/as, se pueden mencionar los siguientes:

- La transición agroecológica es un proceso que toma tiempo y que requiere de: i) acciones de sensibilización con evidencias de mejoras a autoridades locales para que promuevan prácticas o productos ecológicos al momento de atender demandas de los productores/as (insumos para revertir los efectos de heladas); ii) que el mercado reconozca el valor de un producto agroecológico y esté dispuesto a pagar un mayor precio; iii) que los productos/insumos orgánicos estén disponibles en el mercado para el acceso oportuno de los productores/as; y, iv) sensibilizar a los productores/as de las comunidades para que el cambio de visión sea conjunto (comunidades agroecológicas).
- Formalizar a las comunidades en términos de definir sus estatutos y personería jurídica, haciendo énfasis en la importancia de la agroecología; y de, mejorar la gestión de riesgos en los planes de gestión territorial en coordinación y colaboración con otros actores locales, como INIAF, CIQ y SENASAG.
- El proceso de certificación es largo y alguna vez los costos no pueden ser cubiertos por los productores/as.
- La producción agroecológica suele requerir más trabajo, sin obtener una recompensa justa en el precio de venta, lo que desincentiva a los agricultores.

R4 - Emprendedores y emprendedoras agrícolas y no agrícolas se articulan en circuitos de producción y comercialización verdes e inclusivos.

Las copartes que contribuyen a este resultado esperado son Fundación Alternativas, OEB y APROSAR. En general, la autoevaluación con las copartes sobre los avances alcanzados y la pertinencia de los indicadores de este resultado, permite valorar como **avance medio** y **pertinencia alta**. Los avances que se presentan a continuación obedecen a una integración de acciones de fortalecimiento de capacidades en emprendedurismo con enfoque de medio ambiente y sostenibilidad, y de la articulación con diferentes actores vinculados al apoyo de esta temática. Este enfoque integral, permitió a las copartes alcanzar resultados que da muestras iniciales de mejoras en la generación de ingresos, autoestima y gestión de sus negocios, contribuyendo de esta manera a que sus emprendimientos sean sostenibles.

El proceso de fortalecimiento de capacidades adaptado a las condiciones de los y las participantes, particularmente el modelo aplicado por la coparte APROSAR, destaca por atender todas las necesidades de los emprendimientos en términos temáticos; es decir, no solo aborda temas productivos (de preparación de alimentos), sino también de gestión comercial y administrativa. Este modelo de capacitación adaptado al contexto y a los/as participantes, permitió:

- Llegar a una amplia variedad de personas desde profesionales hasta personas que no terminaron la educación formal, con alto énfasis en mujeres;
- Desarrollar habilidades prácticas para el éxito como emprendedoras destacándose y participando competitivamente en el mercado;
- Desarrollar actitudes positivas hacia el emprendedurismo, convirtiéndose en ejemplo para su entorno familiar;
- Desarrollar capacidades de gestión ante otros actores para realizar acciones comerciales como la organización de ferias o para acceder a contratos con el sector público como el atender el desayuno escolar.
- Participar en espacios donde se encuentran vendedores con compradores, permitiéndoles fortalecer las capacidades de negociación, identificar nuevas demandas (productos nuevos) e identificar nuevos clientes;
- Diversificar su cartera de productos, logrando aprovechar nuevas oportunidades de mercado;
- Generar redes de trabajo y colaboración entre emprendedoras; y,
- Replicar las prácticas productivas, de preparación de nuevas recetas variadas y nutritivas, en sus hogares, ampliando el beneficio del consumo de dietas saludables hacia los miembros de sus familias.

Los emprendimientos que están siendo fortalecidos tienen muestras de haber mejorado su nivel de ingresos y de haber ampliado sus canales de comercialización (casos de APROSAR y OEB), lo que sugiere en algunos casos, la contratación de terceras personas para responder a las demandas del mercado (generación de empleos). La mayoría de los emprendimientos apoyados son liderados por mujeres, lo que además ha permitido generar confianza y autoestima en ellas.

Para el logro de todas las acciones, han sido importante las alianzas gestionadas por las copartes con diferentes actores:

- En alianza con centros de formación (Wayna Cusi, en caso de APROSAR), se logró acceder a diferentes facilitadores especialistas, permitiendo responder las nuevas demandas en temas de capacitación por parte de los emprendimientos;
- En alianza con las gobernaciones, municipios e institutos como el Centro Wayna Cusi, se lograron organizar ferias para la promoción y venta de productos provenientes de los emprendimientos promovidos por el programa (en los casos de APROSAR y OEB);
- En alianza con los Centros de Formación Permanente (CEP) dependientes del Ministerio de Educación, se logró la réplica de aplicación de herramienta y procesos de formación, tanto a nivel de los emprendimientos rurales (APROSAR ImpulsAS – SAS) como de los emprendimientos urbanos (APROSAR ImpulsAS – DEL).
- En alianza con otras iniciativas vinculadas a salud y alimentación, se lograron avances en la gestión de permisos sanitarios (APROSAR), certificaciones para la transformación de productos (OEB);
- La alianza con actores privados y públicos del eslabón más cercano al mercado, de distribución (por ejemplo, con la tienda Alma Tierra en el caso de OEB), ha puesto a disposición de los emprendimientos nuevos canales de comercialización para sus productos cuyo alcance es más allá del local; estos canales sugieren que los emprendedores/as aprendan y empiecen a usar la tecnología para comunicarse de manera eficiente con los compradores;
- La alianza con actores del sector académico, como la Unidad Académica Campesina (UAC) de la Universidad Católica Bolivia (en el caso de F. Alternativas), promovió el intercambio entre productores y estudiantes, generando interés en los productores y productoras para la transformación de productos con valor agregado tanto para la alimentación familiar como para la articulación a circuitos cortos de comercialización; y,
- A través de alianzas con iniciativas de actores cercanos a las copartes, como por ejemplo con iniciativas de apoyo a género, iniciativas apoyadas por la Welthungerhilfe (WHH) en el caso de F. Alternativas o modelos de apoyo financiero en el caso de APROSAR (Fondo de Apoyo al Desarrollo Económico - FADE), se ha conseguido la complementariedad financiera para fortalecer los emprendimientos.

Los avances alcanzados hasta el momento han ido generando nuevos desafíos para las copartes y las/los emprendedores:

- El mercado aún no reconoce el valor de la producción sana (agroecológica) por lo que no está dispuesto a pagar un precio mayor, su preferencia de compra se orienta por la adquisición de productos con una apariencia física atractiva (que los productos orgánicos no siempre tienen) y con precios bajos.
- Existe una alta demanda de capacitaciones y apoyo a los emprendimientos particulares y de organizaciones y asociaciones; sin embargo, el presupuesto actual no permite cubrir todos los requerimientos.

- Existe una barrera generacional en el uso de tecnología, ya que muchas emprendedoras son de edad avanzada, con bajo nivel de escolaridad, y algunas no saben leer ni escribir, lo cual dificulta el aprendizaje sobre herramientas digitales.

R5 - Mujeres ejercen sus derechos físicos, económicos y decisionales con mayor autonomía y empoderamiento.

Las copartes que contribuyen a este resultado esperado son Fundación Alternativas, OEB, APROSAR y Fundación Tierra. En general, la autoevaluación con las copartes sobre los avances alcanzados y la pertinencia de los indicadores de este resultado, permite valorar como avance y pertinencia **alta**. Los avances que se presentan a continuación reflejan la estrategia integral de promover acciones de fortalecimiento de capacidades en temas que son de interés y preocupación de las mujeres (alimentación saludable), y de la articulación con diferentes actores vinculados al apoyo de esta temática. Este enfoque integral, permitió a las copartes alcanzar resultados que da muestras de alta participación, compromiso y gestión de las mujeres en diferentes ámbitos de su vida; y, tienen una fuerte vinculación con los resultados alcanzados y mencionados en los resultados esperados anteriores.

Los procesos de fortalecimiento de capacidades han abordado diversos temas de interés y prioridad de las mujeres, como temas en salud, producción, género, gobernanza, ganado camélido, reforestación, medio ambiente, etc.; este abordaje integral ha sido posible gracias a la trayectoria y presencia de las copartes en las zonas desde antes del programa ImpulsAS (principalmente de APROSAR y OEB). Asimismo, este abordaje integral ha permitido fortalecer las capacidades de las mujeres para que ejerzan sus derechos económicos; es decir, que tengan la posibilidad de decidir en organizarse, negociar, vender y generar ingresos adicionales para sus familias.

Estos espacios de capacitación han generado resultados importantes en términos de:

- son concebidos como espacios de diálogo y sensibilización (a hombres y mujeres) que impulsan influencia en políticas (APROSAR, OEB);
- las mujeres se sienten más seguras, confiadas y apoyadas para continuar impulsando sus emprendimientos (APROSAR, OEB, F. Alternativas);
- las mujeres son reconocidas como promotoras de negocios en sus familias, comunidades y entorno social, lo que las convierte además en referentes para las jóvenes (ejemplos a seguir), respaldadas por el certificado que reciben al terminar el proceso de capacitación (casos mencionados por beneficiarias de APROSAR); y,
- son espacios donde las mujeres encuentran apoyo emocional para defender sus derechos físicos (no al abuso ni maltrato), a través de la motivación entre ellas y el intercambio de experiencias (APROSAR).

Las alianzas de las copartes con otros actores, han canalizados recursos adicionales (principalmente recursos financieros y técnicos) para potenciar los resultados alcanzados. Como se mencionó en los resultados anteriores: las alianzas con institutos o centros de formación han permitido atender las diferentes demandas temáticas de las mujeres relacionadas a sus derechos, a la alimentación y salud de sus familias y al fortalecimiento de sus emprendimientos (APROSAR); las alianzas con autoridades locales,

ha permitido incluir el tema de género como artículos y principios (APROSAR), en instrumentos de gobernanza local y nacional, como estatutos comunales (Markas en el caso de APROSAR), en planes de gestión territorial y planes a nivel nacional con organizaciones de mujeres (Bartolinas Sisa); y, alianzas con otras iniciativas han permitido canalizar fondos para la implementación de acciones complementarias clave.

Sin embargo, la alta rotación de personal en instituciones públicas (garantes de derechos) y el escaso conocimiento respecto a temas de género e inclusión, dificultan la continuidad de las acciones, en algunos casos la aprobación de los instrumentos ajustados, y la implementación de los mismos; asimismo, esta inestabilidad funcionaria también afecta en la continuidad de la participación de los garantes de derecho en espacios de diálogo y reflexión de estos temas.

R6 - Socios locales impulsan el interaprendizaje y la coconstrucción de saberes con todos los actores.

Las copartes que contribuyen a este resultado esperado son OEB, APROSAR, Fundación TIERRA y Fundación Alternativas. En general, la autoevaluación con las copartes sobre los avances alcanzados y la pertinencia de los indicadores de este resultado, permite valorar en global que tanto el nivel de avances como la pertinencia se encuentran entre **medio y alto**. Los argumentos que se presentan a continuación obedecen a una integración de acciones de fortalecimiento de capacidades con eventos de intercambio y de articulación con diversos actores de manera individual y mediante espacios de coordinación interinstitucional. Este enfoque integral, permitió a las copartes alcanzar resultados que dan muestras iniciales en el cambio de actitud y prácticas en relación con la producción agroecológica y la alimentación saludable y diversificada de los y las beneficiarios/as del programa.

Los procesos de capacitación y eventos de intercambio de experiencias entre beneficiarios/as de zonas de una misma coparte y entre beneficiarios/as de diferentes copartes, han permitido que los principales protagonistas compartan entre ellos los factores positivos y negativos de la aplicación de una práctica, los resultados que están alcanzando y otras actividades y prácticas que realizan en sus zonas (producción de cuyes, por ejemplo en el caso de F. Alternativas), este intercambio fortalece el conocimiento de los beneficiarios/as y los motiva a continuar con sus iniciativas e incluso probar nuevas prácticas en sus zonas, con la finalidad de complementar y diversificar la alimentación y emprender en nuevas iniciativas comerciales para la generación de ingresos para sus familias. Estos espacios de intercambio también permiten la complementariedad entre el conocimiento local y el conocimiento científico para resolver problemas en el ámbito productivo.

El interaprendizaje y coconstrucción de saberes, parte de la necesidad de tener espacios multiactor de reflexión, análisis y acción frente a los problemas y desafíos que enfrentan los beneficiarios/as del programa. En este sentido, se rescata el avance que se tienen con el espacio de coordinación interinstitucional en San Buenaventura (F. Tierra) en el que participan representantes del sector académico, productores indígenas y campesinos interculturales, los técnicos, los promotores, y el Gobierno Autónomo Municipal, quienes promueven:

- la reflexión en torno a agroecología, cuidado del ambiente, sostenibilidad, modelos de gestión territorial, prácticas de producción agroecológica, género, seguridad alimentaria y alimentación saludable y diversificada;

- el desarrollo participativo, validación y socialización de estudios / sistematizaciones, con la finalidad de incidir en políticas públicas, basados en evidencias;
- el desarrollo de programas de formación para productores y productoras (indígenas y campesinos) y para promotores; y,
- el desarrollo o fortalecimiento de normativas comunales tal es el caso del Plan de Vida y Normas Comunales para las comunidades 1ro de Mayo y Everest en el Norte de La Paz.

Los desafíos que se presentan tienen relación con la coordinación y facilitación de estos espacios, ya que el tiempo asignado y prioridad de parte de cada actor participante es diferente y, por tanto, la implementación de acciones conjuntas puede retrasarse demasiado.

4.4.2 Hallazgos Perú

En el cuadro que se muestra a continuación, se hace referencia a los Resultados del programa ImpulSAS que evaluaron cada uno de los socios/copartes en los talleres de autoevaluación realizados en Perú, indicando el nivel de avance logrado y el nivel de pertinencia atribuido en el marco del programa ImpulSAS. Conforme se puede observar, en la mayoría de Resultados el avance es favorable, encontrándose en un nivel Alto o Medio, lo que revela la buena marcha del programa, así como de la labor y contribución de los socios.

Cuadro 7. Resultados priorizados por cada socio y evaluaciones cualitativas de cada resultado, en Perú

Socio	RE 1		RE 2		RE 3		RE 4		RE 5		RE 6	
	Avance	Pertinencia										
CAP	A	A									A	A
CcyC					MB	B	M	A				
CEPES	M	A									AM	A
CEDER	A	ND	AM	ND	M	ND	AM	ND			M	ND
CONVEAGRO	A	A			M	A			AM	A		
DIACONIA			AM	AM	MB	MB	AM	A			AM	AB
ECLOSIO	MB	AM									M	AM
EL TALLER	M	ND	M	ND	MB	ND	AM	ND	AM	ND	M	ND
GGE									AM	AM		
Slow Food					M	ND	M	ND			M	AM

A: Alto M: Medio B: bajo

Asimismo, a continuación se presenta el cuadro con las referencias para mayor detalle en las tres fuentes de información existentes.

Cuadro 8. Referencia para encontrar el detalle por cada socio/coparte en las tres fuentes de información

Socio	Fuente de información		
	Memoria de talleres de auto evaluación (pp.)	Memorial del encuentro binacional (pp.)	Memoria de grupos focales (pp.)
CAP	88 – 91	10 - 14	-
CcyC	97 - 100	26 - 30	-
CEPES	106 - 110	22 - 26	-
CEDER	116 - 127	35 - 39	71 - 95
CONVEAGRO	135 - 139	18 - 22	-
DIACONIA	146 - 152	48 - 51	96 - 104
ECLOSIO	157 - 160	-	-
EL TALLER	166 - 181	39 - 43	105 - 130
GGE	186 - 189	56 - 60	131 – 136
Slow Food	193 - 197	64 - 68	-

R1 - Fortalecimiento Institucional. Socios locales fortalecidos favorecen el ejercicio de derechos y entornos propicios

En este Resultado participan organizaciones como CONVEAGRO, CAP, CEPES, ECLOSIO, EL TALLER y CEDER. Es decir, organizaciones tanto de “primer piso” como EL TALLER y CEDER, que trabajan en el interior del país (Arequipa, Puno) de manera directa con productores/as, y organizaciones de “segundo piso”, como gremios o plataformas, que trabajan con base en Lima, capital del país. Todas estas organizaciones consideran que el Resultado Fortalecimiento institucional ha sido pertinente por la importancia que tiene en el contexto actual de crisis e inestabilidad política del país.

En líneas generales, el avance logrado ha sido de MEDIO a ALTO porque estas organizaciones y sus socios han fortalecido sus capacidades para actuar en espacios multi actores (plataformas, redes), defendiendo los derechos de los consumidores y productores/as a una alimentación saludable. Esto les ha permitido logros importantes como la campaña sobre la presencia de tóxicos en los alimentos, la moratoria de la ley de transgénicos, la promoción del SGP, entre otros, así como el establecimiento de una agenda agroecológica del país y capacitaciones en el uso de TIC y de nuevas herramientas y metodologías (ToC, HIMA Programa, TAPE, etc.).

También han realizado cursos de capacitación a líderes y estudios, por ejemplo, sobre la importancia de la agricultura familiar y el rol de la mujer en la agricultura. En el caso concreto de ECLOSIO, sus socios o copartes están logrando avances importantes tanto en Bolivia, sobre todo en el tema de derechos y gestión territorial, como en Perú, especialmente en incidencia política.

Conforme se puede apreciar en el detalle de avances de este Resultado, el fortalecimiento institucional está vinculado también al conocimiento y uso de metodologías y herramientas de gestión como la Teoría de Cambio y a otros temas diversos como la formación de capacidades para el enfoque de género.

Concretamente, CONVEAGRO y CAP están logrando un mayor fortalecimiento institucional de sus plataformas porque sus socios están gestionando mejor sus organizaciones y proyectos, debido al uso de redes sociales y nuevas metodologías y herramientas proporcionadas por el programa como la Teoría de Cambio. Indicaron que con la incorporación de CONVEAGRO al CAP esta plataforma multi actor se encuentra fortalecida para el trabajo de incidencia pública y política.

Por su parte CEPES ha realizado cursos de capacitación en temas de género a líderes de organizaciones de productores/as, destacando el rol y la importancia de la participación de las mujeres en la agricultura familiar. ECLOSIO destaca la importancia que tienen organizaciones como CONVEAGRO, CEPES y el CAP en temas de incidencia pública y política de trascendencia nacional, posicionándose como referentes en la defensa de los intereses de los productores/as de mediana y pequeña escala.

EL TALLER está incorporando en su trabajo nuevas herramientas para la gestión, como la Teoría de Cambio, HIMA, CAP y TAPE, que le permite monitorear sus actividades. También han realizado estudios colaborativos sobre temas productivos y agroecológicos con otros socios del programa. CEDER destaca el trabajo realizado por sus socios en el empoderamiento de las mujeres, capacitaciones en el manejo de TIC y en la canalización de fondos provenientes de fondos concursables.

Slow Food indicó que no puede evaluar este Resultado porque ellos son una institución beneficiaria del programa que está siendo fortalecida por ECLOSIO. No tienen como objetivo fortalecer capacidades de otros socios. Indicaron que los principales problemas que existe en Perú en este Camino de Cambio es la inestabilidad institucional y política del país, así como la poca disponibilidad de tiempo por parte de las organizaciones, socias del programa ImpulSAS, teniendo en cuenta que cada una tiene sus agendas propias de trabajo institucional.

R2 - Medio Ambiente: Mujeres, hombres y sus organizaciones mejoran en resiliencia y conciencia ambiental.

Las organizaciones que participan en la evaluación de este resultado -DIACONIA, EL TALLER y CEDER- consideran que hasta el momento se ha tenido un nivel MEDIO de avance. En líneas generales, indicaron que los productores/as están asumiendo compromisos amigables con el medio ambiente como el incremento de superficie en transición agroecológica y el incremento de organizaciones de productores/as interesadas en reducir su huella ambiental. En este Resultado participan prácticamente todas las organizaciones socias del programa ImpulSAS. Por ejemplo, el CAP a través de la agenda agroecológica y GGE facilitando el acceso a bioferias haciendo gestiones con los gobiernos locales.

Por otro lado, consideran que este Resultado es entre alta y medianamente pertinente para el entorno, por la necesidad de cuidar el medio ambiente en un contexto de cambio climático que afecta las condiciones de producción de los agricultores/as.

Las técnicas agroecológicas implementadas han transformado la forma en que los agricultores manejan sus cultivos, optimizando los recursos disponibles y reduciendo su dependencia de insumos externos. Los

logros alcanzados no solo se reflejan en el aumento de la productividad y la calidad de los cultivos, sino también en la mejora de las condiciones del suelo y en un impacto ambiental positivo, asegurando un modelo de producción sostenible y resiliente para el futuro.

Los agricultores han logrado incrementar el rendimiento de cultivos clave como papa, oca, zanahoria y hortalizas. Este aumento se debe a la mejora en la calidad del suelo, la aplicación de abonos naturales y la implementación de rotación de cultivos. Al eliminar químicos en la producción, los agricultores aseguran que sus productos sean más aptos para el consumo. Esto ha generado una mayor aceptación en los mercados locales y en ferias ecológicas. Los suelos tratados con abonos naturales han mostrado una mejora significativa en su estructura, capacidad de retención de agua y fertilidad. Esto se traduce en una producción más sostenible a largo plazo.

En cuanto a los avances y aportes más importantes de cada socio podemos señalar los siguientes:

DIACONIA está focalizando su trabajo en los recursos hídricos, promoviendo la siembra y cosecha de agua, cuidando los bofedales y amunas, implementando sistemas de riego tecnificado y formación de comités de riego; la reforestación con especies nativas para reducir la huella ambiental y la producción agroecológica utilizando insumos naturales (compost) y la rotación de cultivos.

EL TALLER está promoviendo entre los productores/as cultivos que no demandan mucha agua para el cultivo y utilizando abonos orgánicos para adaptarse al cambio climático. Por su parte, CEDER ha firmado actas de compromiso con los productores/as para el cuidado del medio ambiente y la producción agroecológica

Las dificultades que señalaron son la falta de personal técnico para acompañamiento y seguimiento técnico y la falta de semilla de calidad; la presencia de eventos climáticos extremos (temperaturas altas, sequías, lluvias tardías), la falta de agua y la presencia de plagas y enfermedades. También hicieron referencia a la pandemia que debilitó el tejido institucional y a la resistencia al cambio por parte de productores y mayores y de aquellos que consideran que es más fácil la producción convencional.

R3 - Sistemas Alimentarios Sostenibles. Mujeres y hombres aplican modelos agroecológicos dentro de sistemas de alimentación sostenibles (SAS).

Todas las organizaciones que vienen implementando este Resultado -EL TALLER, CONVEAGRO, DIACONIA y CEDER-, han tenido un nivel de avance MEDIO. Se está avanzando en la transición o implementación de sistemas agroecológicos en productores/as de Arequipa, en la diversificación de cultivos y acreditación agroecológica mediante el sistema de garantía participativa. En este último aspecto, hay dificultades por la inversión de tiempo, trámites y recursos que se necesitan. Hay poco avance en la diversificación alimentaria mínima en las familias y dificultad en la medición de este indicador. Este Resultado es considerado mayormente como de mediana pertinencia, siendo el componente más valorado el de la transición agroecológica. El cuidado del medioambiente es un eje central en las prácticas agroecológicas adoptadas por los agricultores beneficiarios. Estas prácticas buscan mitigar el impacto ambiental de la actividad agrícola, mejorar la sostenibilidad de los recursos naturales y preservar el entorno para las futuras generaciones. Se realizan prácticas como la conservación de suelos, uso de abonos orgánicos, cobertura de suelos, rotación y diversificación de cultivos, reforestación y recuperación del ecosistema y manejo y conservación del agua.

EL TALLER ha promovido entre los productores/as la implementación de sistemas agroecológico y la certificación mediante el SGP en productores de Potobaya, Characato y Yarabamba en Arequipa. DIACONIA está logrando la acreditación del SGP en los productores/as con los que trabaja, para que puedan vender sus productos agroecológicos en mercado más exigentes como el de Huaraz, en el mercado local no lo necesitan. Por su parte, CEDER destaca la producción de agroecológica de hortalizas y cereales para la seguridad alimentaria y la venta de excedentes con una mayor participación femenina.

CONVEAGRO destaca el nivel de transición agroecológica que se está logrando con el programa ImpulSAS en diferentes lugares del país. Por otro lado, señalan que se necesita un mayor apoyo del Estado a la agroecología promoviendo leyes y normas favorables. Indicaron que los productores no pueden tener con prontitud la acreditación por problemas de gestión en las instancias gubernamentales y que las familias rurales necesitan una mayor acceso a la diversidad alimentaria.

Las principales dificultades señaladas en la implementación de este Camino de Cambio son la falta de personal técnico para realizar el acompañamiento técnico a los cultivos agroecológicos; los trámites “engorrosos” para la certificación y el acceso limitado por parte de los productores/as. También señalaron la migración de los jóvenes a las ciudades, la escasez de mano de obra en las fincas y la edad avanzada de los productores/as. En temas relacionados de manera directa al programa ImpulSAS indicaron el poco entendimiento de las herramientas de medición de indicadores como la diversidad alimentaria, siendo necesario una mayor capacitación.

R4 - Sistemas Alimentarios Sostenibles. Emprendedores/as agrícolas y no agrícolas se articulan en circuitos cortos de producción y comercialización verdes e inclusivos.

Las organizaciones socias del programa EL TALLER, CEDER, DIACONIA y la CENTRAL CAFÉ Y CACAO, que trabajan en provincias, han logrado un nivel ALTO-MEDIO de avance en el Resultado 4. Han promovido una mayor cantidad de emprendimientos rurales, verdes y familiares en sus zonas de intervención. Los productores/as están vendiendo productos agroecológicos (hortalizas, tubérculos, cereales, animales menores, derivados lácteos) en circuitos cortos de comercialización (ferias), en mercados locales. Los productores/as también han recibido educación financiera y están empleando medio digitales (whatsapp, yape).

En el caso de la Central Café y Cacao el avance ha sido MEDIO destacando en la formación de catadores, dando especial énfasis en capacitar a los hijo/as de los productores/as, sobre todo a mujeres y jóvenes.

Las principales dificultades que tiene son las plagas y enfermedades, la falta de alimentos para el ganado, de materiales para la instalación de módulos de crianza y la falta de asesoría sanitaria por parte de especialistas. También mencionaron la falta de conectividad (internet) y logística para llegar a mercados ubicados en las capitales de provincia o de departamento y la certificación orgánica que deben mostrar en mercado donde no los conocen, así como la falta de apoyo por parte de las autoridades locales. Otra dificultad señalada, sobre todo por la CCyC es la falta de recursos para hacer marketing y publicidad.

La formación y acompañamiento técnico han permitido a los agricultores diversificar sus actividades económicas, generando ingresos adicionales y fortaleciendo su autonomía. Los emprendimientos se enfocan en la producción sostenible y la comercialización de productos con valor agregado, adaptándose a las demandas del mercado local y explorando nuevas formas de promoción.

Se ha registrado emprendimiento sobre producción de lácteos (queso, yogur y mantequilla de manera artesanal, empleando la leche de sus propias vacas, en Coata, Puno); elaboración de conservas y mermeladas de fresa y beterraga en Huaraz; transformación de alimentos frescos (hortalizas deshidratadas -como zanahorias y espinacas- y encurtidos), en Arequipa.

También se ha diversificado actividades económicas en Puno, mediante la producción de semilla de papa y plántones de hortalizas; participación en ferias ecológicas, como la feria de Coata; se está promoviendo y logrando el uso de redes sociales para comercialización y buscando la certificación de productos ecológicos, entre otros aspectos

R5 - Género: Mujeres ejercen sus derechos físicos, económicos y decisionales con mayor autonomía y empoderamiento.

En este Resultado se ha obtenido un nivel de avance MEDIO-ALTO. Participaron las organizaciones CONVEAGRO, EL TALLER, el GRUPO GENERO Y ECONOMIA - GGE y CEDER. Debido al enroque institucional se observan resultados muy interesantes logrados por GGE que deben ser sistematizados y socializados, por ejemplo, en el trabajo que viene realizando con promotoras de género que trabajan con las productoras, así como las capacitaciones en comercialización y empoderamiento brindadas en sus propias parcelas.

El enfoque de género, equidad y empoderamiento de las mujeres es uno de los principales valores agregados del programa ImpuSAS en la intervención conjunta con sus socios. En CONVEAGRO se ha conformado un comité de mujeres, se realizan cursos de capacitación para empoderar a lideresas agrarias y se está promoviendo el acceso a fondos económicos para la mujer rural.

Por otro lado, organizaciones como EL TALLER y CEDER promueven la participación de las mujeres en las actividades productivas y comerciales; así como el empoderamiento mediante el acceso a puestos de toma de decisión en las organizaciones de productores/as y la capacitación financiera y digital. Como resultado se tiene mujeres con mayor autoestima, más seguras y con mayor independencia económica, que manejan su propio dinero.

Entre los principales problemas figura el machismo cultural que existe en la sociedad peruana, especialmente en el sector rural. Debido a que este problema está arraigado en la cultura de hombres y mujeres es necesario una capacitación frecuente, e incluso una persona especializada en el tema que asesore de manera continua. También falta que el Estado brinde mayor atención al tema de género en sus diferentes instancias y proyectos. El GGE recomienda trabajar el tema de género formando una mayor cantidad de lideresas y promotoras rurales.

R6 - Gestión Inclusiva de Saberes. Socios locales impulsan el interaprendizaje y la co-construcción de saberes con todos los actores.

En este Resultado se han tenido avances bastante significativos, que van de MEDIO a MUY ALTO, donde participaron casi todas las organizaciones socias del programa: CAP, CEPES, DIACONIA, CEDER, ECLOSIO y SLOW FOOD, así como la CCyC.

Se ha generado diversos espacios de intercambio de conocimientos o comunidades de aprendizaje virtuales para diversos temas (plaguicidas, transgénicos, etc.). Se han realizado estudios y

sistematizaciones de las experiencias de intervención de cada uno de los socios, se han publicado manuales de producción y difundido investigaciones como la situación actual de los alimentos que se consumen en diversas ciudades del país, teniendo rebote en medios de comunicación y redes sociales. También se han dictado diferentes cursos de capacitación en temas productivos y sociales (sobre género, liderazgo).

En algunos casos, se ha logrado involucrar a universidades locales y a productores/as como en el tema de la investigación participativa realizada por DIACONIA en Ancash sobre los recursos hídricos y el estado de las amunas y los bofedales. También se destaca la participación de DIACONIA en espacios como las comisiones ambientales municipal y regional. En el marco del proyecto SAMA sobre la gestión del agua y sistemas alimentarios sostenibles desde la dinámica social en territorios y comunidades altoandinas, DIACONIA tuvo agricultores investigadores que se dedicaban a monitorear la calidad del agua y continúa haciéndolo teniendo en cuenta lo que aprendieron en el programa.

ECLOSIO destaca los espacios de interaprendizaje entre Bolivia y Perú que promueve en el marco del programa ImpulSAS, así como las escuelas de líderes que viene implementado CONVEAGRO, con un importante componente de género. Por su parte CEDER ha implementado con los productores/as metodologías participativas como las Escuelas de Campo y De Campesino a Campesino en temas tecnológicos y para promover la asociatividad.

Entre socios del programa ImpulSAS también se han llevado a cabo estudios colaborativos, como el realizado por CEDER y DIACONIA en temas de saberes ancestrales para el almacenamiento de papa nativa y el proyecto SAMA, anteriormente mencionado, en el que participaron DIACONIA, Slow Food y Eclasio. Al interior de cada organización social también se han realizado reuniones periódicas entre los equipos técnicos.

Entre las principales dificultades figura la falta de presupuesto para realizar más estudios contratando especialistas en temas de interés, la falta de conectividad tecnológica en el campo para hacer una mayor cantidad de cursos virtuales. También se señala la dificultad en el manejo de herramientas que permitan mediar los avances y la falta de costumbre de los profesionales y técnicos en realizar investigaciones participativas y colaborativas.

En torno a este resultado, a continuación, se analiza también la contribución de Eclasio y LC a la gestión de saberes, con especial énfasis en Perú y con connotaciones en Bolivia.

Eclasio y LC desempeñan un rol importante en la gestión de saberes en el marco del programa ImpulSAS, contribuyendo a través de múltiples iniciativas colaborativas. Su enfoque se ha caracterizado por el fortalecimiento de capacidades, la promoción del interaprendizaje, y la integración de evidencias en articulación con instancias de reflexión como el MEC y la COEECI.

El aporte de Eclasio y LC en la gestión de saberes trasciende la implementación de actividades específicas, generando espacios de reflexión, interaprendizaje y articulación de actores. Su naturaleza como ONG universitarias ha potenciado la integración entre academia y sociedad civil, aunque aún hay oportunidades de fortalecer este vínculo mediante investigaciones y sistematización de evidencias.

En este marco se han promovido las siguientes iniciativas:

Interaprendizaje en género

- Organización de talleres en Lima (2023) con participación de ONG belgas, socios locales y consultores y un mapeo de organizaciones que trabajan en género en 12 regiones del Perú. Estos espacios permitieron compartir herramientas y afrontar desafíos de forma colaborativa en el marco del MEC – Perú

Sinergia con Universidades

- En Perú, el Proyecto Sama integró investigaciones en agricultura sostenible con participación de la UNASAM y universidades belgas, incluyendo tesis e investigación-acción sobre gestión del agua y pedagogía agrícola.
- En Bolivia, Eclasio colaboró con la UMSS, la Fundación Tierra y APROSAR en la creación de redes para gobernanza territorial, reforzando vínculos entre academia y organizaciones comunitarias.

Aportes desde la COECCI

- En el Grupo de Agricultura Familiar y Soberanía Alimentaria, se promueven diálogos bimensuales sobre políticas y sistemas alimentarios con ONG internacionales y socios como CEPES.
- Apoyo a la KusKa Fest: Festival de agroecología coorganizado por ONG como CAP, Slow Food y Eclasio,
- Monitoreos de pesticidas: Tres monitoreos en Perú generaron datos difundidos en campañas mediáticas, visibilizando riesgos y fomentando prácticas sostenibles.

En conjunto, estos esfuerzos refuerzan el alineamiento de los resultados de ImpulSAS con las metas del MEC, promoviendo prácticas innovadoras y sostenible y potenciando su impacto en los sistemas alimentarios y la gobernanza territorial en Perú y Bolivia.

4.5 Elementos innovadores en el diseño e implementación del programa en el abordaje de los sistemas alimentarios sostenibles.

Para analizar los hallazgos sobre el diseño y la implementación del programa en términos de innovación o formas innovadoras de “hacer las cosas”, se toma como marco conceptual la definición que ofrece Smits (2002)¹ sobre innovación: “combinación exitosa de hardware, software y orgware”. El hardware se relaciona con las nuevas tecnologías y prácticas; el software con la diversidad de conocimientos y modos de pensamiento involucrados en la innovación (Klerkx et al, 2009², p. 6; Klerkx and Leeuwis, 2009, p. 849³);

¹ Smits, R. (2002) “Innovation studies in the 21st century: questions from a user's perspective”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 69, pp. 861 - 883.

² Klerkx, L. Hall, A. and Leeuwis, C. (2009) “Strengthening agricultural innovation capacity: are innovation brokers the answer?”, *UNU-MERIT Working Paper*, no. 2009-0.19, p. 47.

³ Klerkx, L. and Leeuwis, C. (2009) “Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: insights from the Dutch agricultural sector”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 76, pp. 849 - 860.

y el orgware se refiere a las “condiciones organizacionales e institucionales que influyen en el desarrollo de una innovación y su funcionamiento real” (Smits, 2002, p. 865).

Desde este marco, se pueden identificar varios elementos del diseño e implementación del programa que constituyen una innovación o **tienen el potencial de serlo**.

El primer elemento resaltante se refiere al diseño mismo del programa. La integralidad de los cuatro caminos de cambio que construyen la teoría de cambio, las tres estrategias y la cadena de 6 resultados, permite abordar de manera holística⁴ la multi dimensionalidad de los sistemas alimentarios entendidos como:

Un Sistema alimentario sostenible busca equilibrar las necesidades ambientales, sociales y económicas, trabajando de manera interconectada para lograr una producción y un consumo de alimentos más responsables y equitativos, actuando simultáneamente en sus componentes: i) producción sostenible (pe. prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente); ii) procesamiento y almacenamiento (pe. tecnologías limpias y materiales sostenibles); iii) distribución y comercialización (pe. promoción de circuitos cortos y acceso justo a los mercados para pequeños productores); iv) consumo responsable (pe. educación y concienciación sobre dietas saludables y sostenibles v) bienestar social y económico (pe. equidad en el acceso a alimentos nutritivos y respaldo a comunidades rurales y pequeños agricultores para garantizar su sostenibilidad económica); y vi) políticas y gobernanza (pe. políticas públicas que fomenten la sostenibilidad en la agricultura y la alimentación, regulaciones y normas que incentiven prácticas sostenibles e incentivo a la colaboración entre y con gobiernos, empresas, ONGs y comunidades locales).

La mayoría de estos componentes (sino todos) están insertos en el diseño del programa y a juicio del equipo evaluador marca una diferencia con otras iniciativas de desarrollo (programas y proyectos) que centran su atención en uno o algunos de los componentes. A este elemento “innovador” se suma a la perspectiva holística un enfoque de inclusión y defensa de derechos de grupos vulnerables con marcado énfasis en las mujeres, aspecto que también es distintivo del programa respecto a otros.

La información colectada en la evaluación brinda ejemplos de “innovación” de cómo esta perspectiva holística de diseño ha tendido “cables a tierra” en la implementación del programa en los territorios:

Los eventos de capacitación y experimentación participativa en prácticas agroecológicas (hardware) han sido combinadas con conocimientos locales a través de la gestión de saberes (software) y aprovechadas para insertar en sus contenidos temas vinculados con liderazgo, autoestima, auto identificación y derechos de las mujeres, fortalecimiento de organizaciones y alimentación saludable (una combinación interesante de software y orgware) y cómo también las evidencias captadas a este nivel “micro” han sido utilizadas para propiciar o impulsar cambios en normativas a nivel local (orgware). En palabras, por ejemplo, de la Fundación TIERRA esta combinación ha permitido avanzar en “*generar el inicio de un cambio de chip*” en la forma de pensar los modelos de producción en el Norte de La Paz, en los avances de la Fundación

⁴Real Academia de la Lengua: Concepción de cada realidad como un todo, distinto de la suma de las partes que lo componen.

Alternativas de utilizar la evidencia del trabajo con productores de Viacha y Mecapaca para promover cambios en normativas e realizar investigaciones sobre sistemas alimentarios a través del Comité de Seguridad Alimentaria de la región metropolitana de La Paz, y también en los avances de APROSAR para incidir en las normativas del Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino de Salinas.

Un ejemplo similar se presenta en la promoción de emprendimientos y circuitos cortos de comercialización. Además de promover nuevos productos, nuevos canales y formas de comercialización (innovaciones de tipo comercial en la categoría de hardware) y de elevar los conocimientos y capacidades de gestión de emprendimientos de los beneficiarios (software), se han impulsado alianzas con actores directos del mercado y con actores de apoyo (ONG, gobiernos locales, gremios y proveedores de servicios), constituyéndose en innovaciones que promueven la gobernanza de los emprendimientos y de sus relaciones e interacciones en los circuitos cortos (orgware). Estos ejemplos se pueden encontrar con distintos matices y nivel de avance, en el trabajo de OEB en los municipios del Valle Central de Tarija y de APROSAR en Salinas y en Oruro capital, así como en el trabajo que realiza Diaconía; El Taller y CEDER en Perú, articulando a los pequeños productores con mercados locales.

Un elemento adicional que se puede incluir a la teoría sobre innovación de Smits, 20 años después de formulada y a partir de la experiencia del programa, es la importancia de promover la innovación en un contexto de crisis climática. Los socios/copartes del programa están generando innovación (hardware, software, orgware) cuidando el medio ambiente. Esto se puede observar en el trabajo que vienen realizando Diaconía, CEDER y El Taller cuidando los recursos hídricos y la tierra, a través de la siembra y cosecha de agua y el cuidado de los bofedales y amunas; la reforestación con especies nativas, la reducción de la huella ambiental y obviamente mediante la producción agroecológica. También cabe destacar la labor de incidencia pública y política que realizan en Perú organizaciones como CAP, CONVEAGRO y CEPES para que las autoridades nacionales apoyen la producción agroecológica.

Otro elemento innovador es el capital institucional a través del cual se implementa el programa. La diversidad de socios tanto de primer piso como de segundo, la variedad de contextos sociales, económicos, culturales y ambientales en los que se desenvuelven, genera una combinación virtuosa de “saber hacer” (software) con distintas formas de interacción y relacionamiento entre los socios y actores del entorno de nivel local, subnacional y nacional (orgware). Esta combinación también permite un abordaje holístico de los sistemas alimentarios. Ejemplos de este tipo de innovación se encuentran tanto en Perú como en Bolivia con la formación de alianzas y participación en plataformas para la incidencia, concientización y gestión de conocimientos. El capital institucional demuestra el carácter colectivo de la innovación, es decir, la convergencia de un conjunto de actores que actúan de manera coordinada, en “redes”, colaborando e interactuando, aprendiendo mutuamente unos de otros, como dijo un entrevistado “todos hacemos de todo”, es decir, una acción colectiva enfocada en los sistemas alimentarios sostenibles a favor de los más vulnerables, en los dos extremos de la cadena de valor, tanto en el consumo como en la producción.

4.6 La ruta hacia el cambio último deseado del programa ImpulsAS

La ruta hacia el cambio último deseado “Población vulnerable rural y periurbana de Bolivia ejerce sus derechos individuales y colectivos, en democracia, con avances significativos de cara a los ODS” va en marcha. Los socios del programa ImpulsAS a través de los avances en los caminos de cambio y la

implementación de las estrategias, contribuyen a la construcción del cambio deseado, tanto en Bolivia como en Perú. Los avances en los CdC marchan en forma dinámica e interconectada, no en forma independiente y paralela.

En ambos países, los socios del programa ImpulSAS son organizaciones con amplia experiencia en promoción del desarrollo en poblaciones vulnerables y con un profundo conocimiento de sector agropecuario y de los sistemas alimentarios, que impulsan cambios -en el marco del programa- a nivel de las familias, del territorio, de la gestión de saberes y de la incidencia pública y política. Estos cambios los generan como parte de su labor institucional a favor de la agricultura familiar y la agroecológica y apoyados por el programa en este caso particular.

Estas organizaciones están logrando avances importantes tanto a nivel local, trabajando en los territorios con las familias rurales y periurbanas vulnerables en temas como la igualdad de género, la formación de capacidades y organización, el acceso a espacios públicos para la comercialización, el cuidado del medio ambiente y el derecho a una alimentación saludable; como a nivel meso y macro, haciendo incidencia política a favor de los productores/as de pequeña escala y de la agroecología en gobiernos locales e influyendo en decisiones políticas de alcance nacional, como sucede con el trabajo del CAP, CEPES y CONVEAGRO en Perú.

La documentación y sistematización de las experiencias, los estudios y los aprendizajes colectivos contribuyen al conocimiento y se constituyen en evidencias para la incidencia pública y política.

La principal resistencia al cambio deseado viene por el contexto político, social y por el mercado. Tanto en Bolivia como en Perú existe una crisis institucional que debilita la gobernanza local, subnacional y nacional, sean con gobiernos llamados de izquierda o de derecha. En Perú las fuerzas políticas predominantes responden a intereses económicos de la industria alimentaria y agrícola (poco apoyo a la agroecología, amenaza de productos transgénicos, etc.). Por otro lado, las fuerzas del mercado (incremento irresponsable de la producción y productividad) y las condiciones sociales del entorno rural (escases de mano de obra, migración de jóvenes, envejecimiento de los productores/as) promueven el uso de agroquímicos para producción, como sucede en ambos países donde la mayoría de los productos provenientes del campo (frutas, verduras, hortalizas, tubérculos) contienen sustancias agroquímicas más de lo permitido.

En este sentido, es preciso la articulación más profunda con organizaciones que defiendan los derechos e intereses de los consumidores/as. Los pequeños productores/as están siendo atendidos por diversas organizaciones y proyectos, pero muy pocos ponen atención a los consumidores/as, especialmente de los sectores vulnerables, que además de la inseguridad alimentaria, tienen la amenaza de consumir productos que dañen la salud en el corto y largo plazo.

4.7 Hallazgos de la evaluación respecto a la coherencia interna y externa del programa ImpulsAS

4.7.1 Coherencia interna del programa

Relevancia de los socios de impulsas

Los socios del programa o copartes, son fundamentales para su implementación debido a la reconocida experiencia y trayectoria que tienen en áreas clave como agroecología, agrobiodiversidad, seguridad y soberanía alimentaria, agricultura familiar, desarrollo territorial y emprendimientos inclusivos. Su capacidad técnica, operativa y de gestión de proyectos, junto con su participación en iniciativas relacionadas, genera sinergias que fortalecen las contribuciones del programa.

En el contexto del programa, los socios son referentes en las temáticas abordadas por el programa y en la incidencia pública y en políticas públicas para la promoción de sistemas alimentarios sostenibles. Su historial de colaboración con actores del entorno y complementariedad de capacidades es un potencial importante para el logro de los resultados del programa. Además, su capacidad para liderar procesos de formación de capacidades, análisis e incidencia pública y política, así como su enfoque en innovación social, refuerza la relevancia de su rol en el avance de los objetivos del programa.

Entre las organizaciones de acción nacional como CONVEAGRO, CAP y CEPES y las organizaciones de acción local o territorial como CEDER, El Taller o Diaconía, existe un nivel medio de articulación institucional, debido al posicionamiento y misión institucional de unos y otros; al lugar donde realizan sus actividades institucionales, unos en Lima y otros en provincias (de hecho CEDER y El Taller tienen como ámbito de trabajo los departamentos de Arequipa y Puno); y al grupo objetivo de sus actividades, unos interactúan más con organizaciones gubernamentales y poderes del Estado y otros trabajan más directamente con los productores/as.

En ese sentido, podemos señalar que existe una mayor comunicación y coordinación entre CAP, CONVEAGRO y CEPES, que con las organizaciones territoriales. CONVEAGRO forma parte del CAP y CEPES forma parte del directorio de CONVEAGRO.

Sin embargo, las actividades que realizan Diaconía, CEDER, El Taller, Slow Food y la Central Café y Cacao, por citar algunas, no son desconocidas para la organización de acción nacional, coordinan no sólo en el marco del programa ImpulsAS, sino como parte de la red de actores que conforman y trabajan a favor de la agroecología y la agricultura familiar. Un tema que involucra a todas las organizaciones es por ejemplo la promoción del I SGP en todo el país. Por otro lado, CEDER, El Taller, Diaconía y otras organizaciones coordina con las organizaciones de alcance nacional en temas estratégicos, como el fondo de apoyo para los pequeños/as productores/as durante la pandemia, entre otros temas.

Coherencia del diseño del programa con la visión, misión y estrategias de los socios

El diseño del programa Impulsas muestra una fuerte coherencia y pertinencia con la visión, misión y estrategias de sus socios, logrando una alineación efectiva que potencia sus capacidades institucionales y fortalece su contribución en los sistemas agroalimentarios. La teoría de cambio y las estrategias, así como la cadena de resultados del programa fueron diseñados considerando los planes estratégicos, la experiencia y el conocimiento de los socios sobre sus entornos, lo que asegura que las definiciones estratégicas del programa reflejen su trayectoria previa.

Los socios del programa se destacan como "actores de cambio" dentro de los sistemas agroalimentarios de Perú y Bolivia, y las temáticas clave del programa, como género, agroecología, incidencia y gestión de saberes, forman parte esencial de su identidad y trayectoria institucional. Este alineamiento facilita la capitalización de experiencias pasadas y el avance hacia objetivos compartidos, ampliando su capacidad para implementar el programa de manera eficaz.

Aunque los socios tienen distintos niveles de familiaridad con herramientas como la teoría de cambio, todos comparten un sólido manejo del marco lógico, lo que asegura una gestión efectiva en la ejecución de Impulsas.

Relevancia de los mecanismos o instancias de gestión interna

Los mecanismos de gestión interna del programa (léase GPO, PTO y CdA) son coherentes y relevantes en su concepción con el diseño del programa, particularmente con el carácter interconectado de los cuatro caminos de cambio, estrategias y cadena de resultado. También son coherentes en su concepción si se considera la diversidad de socios, contextos, beneficiarios y temáticas abordadas, diversidad a la que subyace la necesidad de contar con mecanismos de gestión interna que potencien relaciones de colaboración y sinergia entre los socios.

La evidencia analizada en el proceso de evaluación muestra que estas instancias han tropezado con debilidades y desafíos en su funcionamiento, incluyendo:

- **Insuficiente cohesión interna:** La limitada articulación entre socios, tanto a nivel local como binacional, dificulta el aprovechamiento de sinergias y complementariedades.
- **Funcionamiento limitado de estructuras de coordinación:** Instancias como la PTO en Bolivia y el CdA en Perú no han logrado desempeñarse plenamente, lo que afecta áreas clave como:
 - Intercambio de herramientas y metodologías para medir indicadores.
 - Difusión de programas de formación y ampliación de capacidades.
 - Colaboración en investigaciones conjuntas que fortalezcan la incidencia pública y política.
 - Desarrollo de alianzas estratégicas con autoridades públicas, las cuales suelen ser inestables y necesitan estrategias más robustas.
 - Definición de una estrategia de escalamiento para replicar y consolidar los avances del programa.
- **Aprovechamiento limitado de oportunidades de contribución por falta de enfoque colectivo:** Aunque los socios tienen logros individuales, la falta de una estrategia coordinada reduce el potencial de elevar el alcance de contribuciones colectivas.

Estas limitaciones destacan la necesidad de fortalecer las instancias internas de gestión, promover un trabajo colaborativo más integrado y garantizar que las estructuras de coordinación funcionen de manera efectiva para maximizar el alcance de las contribuciones del programa.

4.7.2 Coherencia externa del programa

Coherencia del programa con prioridades y políticas de los actores públicos y privados del contexto.

El programa demuestra una fuerte coherencia con las prioridades de las políticas públicas (en ambos países) en seguridad alimentaria, agroecología y medio ambiente mediante un enfoque sistémico, multisectorial y multinivel (local, subnacional y nacional).

Este abordaje sistémico incluye acciones que van desde el fortalecimiento de capacidades y gestión de saberes en parcelas de productores hasta acciones en incidencia en políticas públicas a través de espacios multiactor para la promoción y fortalecimiento sistemas alimentarios sostenibles, resilientes y saludables. Este diseño es altamente relevante y pertinente para abordar los problemas de los sistemas alimentarios en Perú y Bolivia, donde la inseguridad alimentaria, la desnutrición y los hábitos de consumo no saludables afectan gravemente a las poblaciones vulnerables. Su diseño estratégico integra enfoques fundamentales como la agroecología, la inclusión de género y generación, el desarrollo territorial, la gestión de saberes, las alianzas con actores del entorno y la incidencia en políticas públicas, proporcionando una respuesta integral y adaptada a los desafíos locales.

El énfasis en la formación y fortalecimiento de alianzas y de espacios multiactor para la incidencia política es clave para involucrar a grupos vulnerables y facilitar su participación en la identificación de problemas y soluciones. Esto se realiza mediante mecanismos de capacitación, diálogo, colaboración y comunicación con actores públicos y privados responsables de la toma de decisiones.

La teoría de cambio y las estrategias del programa son pertinente y bien estructuradas, vinculando sus acciones a resultados de mediano y largo plazo mediante actividades, estrategias y recursos bien definidos. Incluye el fortalecimiento de capacidades humanas, sociales y colectivas, así como la promoción de modelos de innovación social, elementos cruciales para transformar los sistemas alimentarios hacia la sostenibilidad.

Un elemento fundamental de la coherencia del programa es que prioriza las dimensiones de género, generación e inclusión, reconociendo que los grupos vulnerables son los más afectados por la crisis alimentaria y ambiental, y reflejando un compromiso claro con la equidad y la inclusión social.

Relevancia de la red de actores

Todos los socios de ImpulSAS tienen y forman parte de una red institucional extensa a través de la cual interactúan con diversas entidades públicas y privadas que trabajan en el tema agropecuario, agroecológico, agricultura familiar, sistemas alimentarios sostenibles y seguridad alimentaria y nutricional. Uno de los entrevistados señaló “todos trabajamos en todo” graficando la interacción institucional a través de la cual implementan el programa. En este contexto, las organizaciones socias del programa ImpulSAS mantienen una relación más estrecha de información y colaboración en actividades conjuntas.

A través de sus socios, el programa Impulsas contribuye a que esta red de actores actúe de manera conjunta en la defensa de los intereses y derechos de los productores de pequeña escala, impulsa el empoderamiento de las mujeres, promueve la producción agroecológica y comercialización en circuitos cortos, para una mejor alimentación y defensa de los derechos de los consumidores. Todas estas

actividades contribuyen al cumplimiento de los resultados y contribuir a los cuatro caminos de cambio del programa.

Coherencia de las relaciones de colaboración y sinergia con el entorno

Los socios del programa emplean diversos mecanismos de relacionamiento con actores del entorno para fortalecer la implementación del programa y generar contribuciones. Estos mecanismos incluyen:

- **Articulación con instituciones académicas y de formación:** El programa colabora con universidades, institutos técnicos y centros de formación dependientes del Ministerio de Educación, aprovechando redes consolidadas por los socios a lo largo de su trayectoria. Esta vinculación facilita la gestión de saberes y el trabajo directo con familias rurales y periurbanas.
- **Colaboración con gobiernos locales y actores comunitarios:** Los socios con acciones en territorios, trabajan directamente con productores y productoras, estableciendo alianzas con autoridades locales para impulsar el desarrollo con enfoque de género e inclusión social. Los gobiernos locales facilitan el acceso a los productores y productoras organizados a espacios para la comercialización (bioferias).
- **Estrategias de incidencia basadas en evidencias:** Se promueve el diálogo con actores de mayor alcance a través de una estrategia de gestión de conocimientos para generar evidencias para la incidencia, fundamentada en investigaciones y sistematizaciones. Estas acciones buscan armonizar expectativas, dar visibilidad a las problemáticas locales y proponer políticas públicas orientadas al desarrollo territorial. También logra sensibilizar a sectores de la opinión pública.
- **Liderazgo social y generación de espacios de diálogo:** Los socios desempeñan un rol clave en la creación de mesas de diálogo con actores públicos y privados, propiciando el intercambio de saberes con enfoques de género, agroecología, emprendimiento y desarrollo sostenible. Estos espacios son fundamentales para sensibilizar y fomentar la cooperación.
- **Gestión de saberes y sistematización de experiencias:** Se destaca la generación de investigaciones, análisis y sistematización de intervenciones, en colaboración con la academia e instituciones técnicas. Los resultados de estas actividades sirven de base para proponer políticas, desarrollar estrategias de incidencia y sensibilizar a través de publicaciones y redes sociales.

Estos mecanismos de relacionamiento potencian la capacidad del programa para conectar los niveles locales con instancias de mayor impacto, contribuyendo a la promoción / construcción de modelos de desarrollo territorial sostenibles e inclusivos.

No obstante, la relevancia de estos mecanismos de relacionamiento con actores del entorno, el proceso de autoevaluación revela la existencia de limitaciones y desafíos, particularmente en la generación de incidencia, incluyendo:

- **Falta de apoyo institucional de las autoridades locales y subnacionales:** Aunque las organizaciones socias contribuyen significativamente al desarrollo territorial a través de su trabajo con productores de pequeña escala y la promoción de la agroecología, la respuesta de los gobiernos locales y subnacionales es limitada. La falta de colaboración institucional y el cambio

constante de funcionarios públicos dificulta el fortalecimiento, consolidación y escalamiento de las iniciativas y resultados obtenidos.

- **Desafíos de incidencia a nivel macro:** A nivel nacional, es necesario un esfuerzo constante de incidencia política para evitar leyes perjudiciales y promover normativas favorables para los derechos de productores, consumidores y la producción agroecológica. Este trabajo exige esfuerzos continuos y sostenido de articulación entre los socios y los actores del entorno. Un ejemplo que ilustra avances importantes en este sentido de una “agenda agroecológica” en Perú.
- **Necesidad de mayor incidencia pública:** Para respaldar la incidencia política, resulta fundamental la visibilidad pública de los resultados y evidencias sobre la agroecología y el consumo responsable. Las campañas en medios de comunicación y redes sociales son herramientas clave para sensibilizar a la opinión pública y generar apoyo hacia prácticas alimentarias saludables y sostenibles.

Estos desafíos subrayan la necesidad de fortalecer la colaboración con las autoridades, mantener una incidencia política sostenida y aprovechar herramientas de comunicación para ampliar el impacto del programa.

5 Conclusiones

5.1 Conclusiones generales sobre la pertinencia de los elementos estratégicos del programa impulsas

Las conclusiones a este nivel se organizan alrededor de áreas claves.

Capital institucional

Los socios del programa ImpulsAS representan un capital institucional altamente pertinente para su implementación, gracias a su reconocida experiencia en áreas clave como agroecología, agrobiodiversidad, seguridad alimentaria y desarrollo territorial. Su capacidad técnica y operativa, junto con su historial de colaboración y complementariedad de capacidades, fortalece las sinergias necesarias para alcanzar los resultados esperados. Además, su liderazgo en formación de capacidades, análisis e incidencia pública y su enfoque en innovación social refuerzan su papel como referentes en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles y en la incidencia en políticas públicas.

El capital institucional fortalecido por el programa ImpulsAS y la interacción entre los socios/copartes ha permitido que cada organización cumpla de manera eficaz y eficiente los Caminos de Cambio y Resultados con los que están comprometidos. Cada socio desde su posición y labor institucional contribuyen al cumplimiento del cambio deseado por el programa y hacen sinergia y se retroalimentan para objetivos comunes, por ejemplo, para promover una mayor equidad de género, para hacer incidencia política, para generar y compartir conocimientos y para promover el desarrollo territorial y la agroecología en un contexto de cambio climático y crisis política e institucional de cada uno de los países.

Complementariedad y sinergias internas

Los mecanismos de gestión interna del programa (GPO, PTO y CdA) son coherentes y pertinentes en su concepción, ya que están alineados con el diseño del programa y su carácter interconectado entre caminos de cambio, estrategias y resultados. Además, estos mecanismos reflejan la diversidad de socios, contextos

y temáticas, promoviendo la colaboración y las sinergias necesarias para fortalecer las relaciones entre los actores involucrados. Sin embargo, no se está explotando su potencial para fortalecer y generar nuevas complementariedades y sinergias internas.

Hasta el momento, se ha venido dando la interacción entre las organizaciones socias de cada país de manera independiente, tanto en Bolivia como en Perú. Y está bien porque cada contexto tiene sus propios problemas y soluciones. Sobre un tema en particular, las organizaciones de cada país han reaccionado o han reunido capacidades y conocimientos para afrontarlo o contribuir de la mejor manera. Las organizaciones se conocen y forman parte de la red institucional de cada país.

Sin embargo, es necesario que haya una mayor interacción binacional para promover el intercambio de experiencias y conocimientos que permita un aprendizaje mutuo a nivel regional. Hay mucha riqueza de conocimiento que puede ser compartida y sacar lecciones para el beneficio tanto de uno como de otro país, a partir de las experiencias acontecidas y sistematizadas. Es momento que el programa trascienda, es decir, pase del trabajo en uno y otro país, al trabajo binacional, más aun teniendo en cuenta que entre ambos países hay muchas cosas en común.

Valor agregado de la dimensión de género y generación

La importancia del tema género y del tema generacional es el valor agregado del programa ImpulSAS al trabajo institucional que realiza cada uno de los socios como parte de sus agendas propias. El programa ha posibilitado que los socios tengan intervenciones enfocadas en los derechos de las mujeres y el empoderamiento femenino, así como en brindar importancia al trabajo con jóvenes. También les ha proporcionado herramientas para que puedan medir logros y resultados de manera objetiva en estas dimensiones.

Las mujeres representan una fuerza importante en la producción y comercialización de los productos agropecuarios, muchas veces invisibilizado. Por otro lado, es importante que los jóvenes pongan mayor atención en las actividades agrícolas ante el envejecimiento de la población. Con el programa ImpulSAS estos dos temas se han incluido con mayor fuerza en el trabajo de los socios.

Diversidad de contextos

El programa ImpulSAS y sus socios vienen trabajando en el tema de sistemas alimentarios sostenibles con diferentes grupos meta y en diferentes contexto socioeconómicos y culturales, tanto en Bolivia como en Perú, que permite obtener lecciones aprendidas y conocimientos que pueden ser muy bien capitalizados por los socios y por organizaciones del entorno. Quizás falta hacer un mayor trabajo con comunidades en la Amazonía, teniendo en cuenta que tanto Perú como Bolivia cuentan con un amplio territorio en esta región natural de ambos países. En la región Andina son bastantes las experiencias que pueden ser compartidas y sistematizadas, así como en temas nacionales alimentarios y agroecológicos, como sucede particularmente en el caso de Perú.

Integralidad

La pertinencia del programa ImpulSAS radica en su diseño integral, que articula e interconecta los cuatro caminos de cambio: trabajo con familias rurales y periurbanas, gestión de saberes, incidencia en normativas y creación de modelos de desarrollo territorial. Esta integración no solo es clave para avanzar

en el objetivo de garantizar que mujeres y hombres ejerzan sus derechos relacionados con la gestión sostenible de recursos naturales y la alimentación saludable, sino que también permite abordar la multidimensionalidad de los sistemas agroalimentarios sostenibles. En esta integralidad la gestión de saberes se destaca como un eje transversal fundamental.

La Teoría de Cambio y los Caminos de Cambio son una buena herramienta para orientar el trabajo de las organizaciones para el análisis y la intervención en los sistemas alimentarios sostenibles. Si bien permite trabajar de manera independiente en cada tema (incidencia, desarrollo territorial, emprendimiento, transición agroecológica, alimentación saludable, etc.), el carácter interseccional de los mismos hace que cada uno de estos temas estén interrelacionados en la realidad que es única. Lo que se hace en un tema genera efectos en otros temas. Una ley de promoción de la agroecología por gestión de un colectivo (incidencia) lleva a la necesidad de fortalecer las capacidades femeninas (género) para que participen en circuitos locales de comercialización (emprendimiento rural).

Monitoreo

La teoría de cambio y el marco lógico cumplen roles complementarios como instrumentos de seguimiento y monitoreo en el programa ImpulSAS. Mientras el marco lógico es utilizado principalmente por los socios para gestionar y monitorear actividades a través de indicadores específicos, la teoría de cambio se percibe como un marco orientativo que guía la gestión hacia los cambios deseados a largo plazo.

Aunque los socios no recurren frecuentemente a la teoría de cambio como herramienta de gestión, reconocen su valor para reflexionar cualitativamente sobre los avances y ajustar la orientación estratégica del programa. Este enfoque permite abordar los cambios de manera no secuencial, ya que los avances pueden ser simultáneos o parciales, contribuyendo a múltiples caminos de cambio en función del contexto específico.

La vinculación entre ambas herramientas se evidencia en la preparación de reportes, donde se alinean las contribuciones monitoreadas mediante el marco lógico con los marcadores de cambio de la teoría. Esto refuerza su pertinencia para integrar los resultados de corto plazo con los objetivos transformadores a largo plazo, facilitando un monitoreo integral y adaptativo.

Por lo tanto, en lo que resta del programa se debe tener como herramienta de control y cumplimiento de actividades el marco lógico y utilizar los Caminos de Cambio como una ruta orientadora de los objetivos del programa.

5.2 Conclusiones específicas sobre de avances en resultados y estrategias

En conclusión, los avances alcanzados en el resultado esperado 1, se deben a dos factores clave: el fortalecimiento de capacidades y la articulación efectiva con diversos actores. La implementación de estrategias de fortalecimiento, lideradas por LC y ECLOSIO, permitió capacitar a las copartes y promover el uso de herramientas clave como HIMA, WEIAI y TAPE. A su vez, las alianzas con instancias académicas facilitaron el intercambio de conocimientos y la participación de profesionales de las copartes en programas de postgrado. Estos esfuerzos de capacitación y colaboración han sido fundamentales para el éxito en la implementación de las herramientas y el avance hacia los resultados esperados.

Respecto a los avances obtenidos en el resultado esperado 2, se concluye que son el fruto de una combinación de factores clave, entre los cuales destacan la coordinación local y el fortalecimiento de capacidades. El contacto y la colaboración con las autoridades locales fueron fundamentales para identificar las necesidades específicas de cada zona, priorizar los temas y prácticas a abordar y aplicar, y generar el respaldo necesario para motivar la aplicación de prácticas sostenibles. La inclusión de las comunidades en el proceso de formación, a través de promotores con afinidad y vocación, facilitó la difusión de conocimientos sobre la importancia del manejo ecológico de los suelos y la reducción del impacto ambiental.

Además, la creación de una red diversa de actores, que incluyó alianzas con gobiernos locales, instituciones técnicas y educativas, permitió integrar acciones de concientización y fortalecer el apoyo institucional y comunitario para las prácticas agroecológicas. Esta colaboración también favoreció la contribución a políticas públicas locales que promueven el cuidado ambiental. Sin embargo, es importante reconocer que aún existen desafíos, como la limitación de tiempo para la participación de las mujeres y la necesidad de seguir ajustando factores externos al programa para asegurar la sostenibilidad de estas prácticas.

En conclusión, los avances alcanzados en la implementación de prácticas agroecológicas (resultado esperado 3) se deben a varios factores clave. Por un lado, la capacitación continua de los/as productores/as ha sido fundamental, permitiéndoles no solo aprender sobre técnicas y prácticas agroecológicas, sino también experimentar los beneficios directos de estas aplicaciones, lo que ha generado un mayor compromiso hacia la transición ecológica. Asimismo, la colaboración con una red diversa de aliados, públicos y privados de diferentes sectores (productivo, de certificación, educativo), ha sido crucial para impulsar la certificación de la producción agroecológica, sensibilizar sobre la alimentación saludable y promover políticas públicas que respalden la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo, la transición agroecológica es un proceso complejo que enfrenta desafíos importantes que pueden ser abordados en lo que queda del programa ImpulsAS y que requerirán de una coordinación y colaboración interna (entre copartes) más fuerte.

Los avances logrados en la promoción de emprendimientos sostenibles (resultado esperado 4), resaltan a varios factores clave vinculados a los procesos de fortalecimiento de capacidades. Primero, el modelo de capacitación adaptado a las necesidades específicas de los participantes, la creación de redes de colaboración y el enfoque temático integral. Otro factor esencial fue la gestión de alianzas estratégicas con una variedad de actores, tanto públicos como privados (la colaboración con centros de formación, gobiernos locales, y actores privados) facilitaron la implementación de las acciones y la promoción y venta de productos. Sin embargo, uno de los principales desafíos que deben atenderse es el bajo reconocimiento del mercado por productos agroecológicos, lo que resalta la necesidad de coordinar acciones entre copartes para sensibilizar a la población en general sobre la importancia de consumo de alimentos sanos, agroecológicos.

En conclusión, los avances alcanzados en el fortalecimiento de capacidades, particularmente en el empoderamiento económico y social de las mujeres (resultado esperado 5), se deben a varios factores clave. Uno de los principales fue el enfoque integral de las capacitaciones, que abordaron no solo temas productivos, sino también derechos, salud, género, y medio ambiente, adaptados a las necesidades de las

mujeres y la presencia continua de las copartes en las zonas. Este enfoque permitió que las mujeres adquirieran habilidades y confianza para ejercer sus derechos económicos, lo que les facilitó organizarse, generar ingresos y ser reconocidas como promotoras de negocios en sus comunidades.

Otro factor clave fueron las alianzas estratégicas con actores diversos, que canalizaron recursos adicionales y apoyaron el fortalecimiento de los emprendimientos y la inclusión del enfoque de género en políticas públicas locales y nacionales. La colaboración con centros de formación, autoridades locales y organizaciones de mujeres facilitó la capacitación y la implementación de acciones complementarias. Sin embargo, la alta rotación de personal en instituciones públicas y el limitado conocimiento sobre género e inclusión representan desafíos que dificultan la continuidad y la efectividad de las políticas y acciones implementadas.

Finalmente, respecto al resultado esperado 6, los factores claves radican en la creación de espacios de capacitación y de intercambio de experiencias que han permitido a los beneficiarios compartir conocimientos y prácticas exitosas, así como los desafíos enfrentados. Estos espacios han fortalecido la motivación y el compromiso de los participantes, al tiempo que han facilitado la integración del conocimiento local y científico, promoviendo un enfoque más integral para resolver problemas productivos. Además, la coordinación interinstitucional y multiactor ha sido fundamental para la reflexión y el desarrollo de normativas que favorecen la agroecología y la seguridad alimentaria, consolidando avances en la validación de prácticas sostenibles y en la incidencia en políticas públicas.

Las contribuciones de LC y Eclasio como ONG universitarias han sido importantes en la gestión de saberes y son coherentes con las metas del MEC Perú y Bolivia. Es importante notar que los primeros 5 resultados esperados guardan estrecho alineamientos con las metas del MEC y que el resultado 6 de Impulsas es totalmente coherente con la naturaleza de Eclasio y LC. En esta línea el aporte de Eclasio y LC en la gestión de saberes trasciende la implementación de actividades específicas, generando espacios de reflexión, interaprendizaje y articulación de actores. Su naturaleza como ONG universitarias ha potenciado la integración entre academia y sociedad civil, aunque aún hay oportunidades de fortalecer este vínculo mediante investigaciones y sistematización de evidencias.

A continuación, se resumen los factores clave que explican los avances del programa, su pertinencia y relevancia:

a. Fortalecimiento de capacidades y gestión de saberes como eje central

Pertinencia: Las estrategias de capacitación han sido fundamentales en todos los resultados esperados del programa. Herramientas como HIMA, WEIAI y TAPE han sido eficaces para empoderar a copartes y productores/as, fortaleciendo su conocimiento y habilidades.

Avances clave: Los modelos de capacitación adaptados a las necesidades específicas de las comunidades y grupos meta han facilitado la implementación de prácticas agroecológicas, la promoción de emprendimientos sostenibles y el empoderamiento económico y social, especialmente de las mujeres.

Relevancia: El enfoque integral de formación, que combina aspectos técnicos, ambientales y sociales, ha consolidado el compromiso hacia la transición agroecológica y ha fortalecido la cohesión comunitaria.

b. Colaboración interinstitucional y multiactor

Pertinencia: La articulación efectiva con actores públicos, privados, académicos y comunitarios ha sido crucial en los avances del programa. Estas alianzas han generado redes de apoyo que han potenciado la contribución de las intervenciones en todos los niveles.

Avances clave: La coordinación con autoridades locales permitió priorizar necesidades específicas y generar respaldo para las iniciativas. Además, la inclusión de aliados estratégicos ha impulsado la certificación agroecológica, la promoción de políticas públicas y el fortalecimiento de emprendimientos sostenibles.

Relevancia: La diversidad de actores involucrados ha promovido un enfoque holístico, integrando conocimiento local y científico, y reforzando la sostenibilidad de las acciones implementadas.

c. Inclusión y enfoque en género y juventud

Pertinencia: El programa ha incorporado un enfoque inclusivo que aborda temas de género, derechos y generación, respondiendo a las necesidades de las mujeres y jóvenes rurales y periurbanos.

Avances clave: Las capacitaciones han fomentado el empoderamiento de las mujeres, permitiéndoles generar ingresos, liderar negocios y participar en espacios de decisión. Asimismo, la inclusión de jóvenes ha sido prioritaria en la promoción de prácticas agroecológicas.

Relevancia: Este enfoque ha visibilizado el rol de grupos tradicionalmente marginados, fortaleciendo su participación en el desarrollo sostenible.

d. Impulso a prácticas agroecológicas y sostenibilidad

Pertinencia: La capacitación y experimentación directa han generado un compromiso sólido con la transición ecológica, demostrando los beneficios tangibles de estas prácticas.

Avances clave: Las redes de colaboración y la incidencia en políticas públicas han respaldado la certificación agroecológica, sensibilizado sobre alimentación saludable y promovido normativas favorables para la agroecología.

Relevancia: El programa ha avanzado en posicionar a la agroecología en el debate público como pilar de la seguridad alimentaria en la región, aunque se requieren mayores esfuerzos en la sensibilización del mercado y la población.

e. Espacios de intercambio y reflexión

Pertinencia: Los espacios creados para compartir conocimientos y experiencias han sido clave para integrar saberes locales y científicos.

Avances clave: Estos encuentros han fortalecido la motivación de los beneficiarios y fomentado la validación de prácticas sostenibles, además contribuir en la incidencia en normativas a favor de la agroecología y la seguridad alimentaria.

Relevancia: Promueven un aprendizaje continuo y consolidan la construcción de soluciones conjuntas ante los desafíos productivos y ambientales.

6 Recomendaciones para la segunda parte de la ejecución del programa

6.1 Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en los caminos de cambio y propuestas de acciones que deberían llevarse adelante en lo que queda del programa

Las recomendaciones que se brindan a continuación derivan del análisis expuesto en la sección 4.1. y del análisis de las propuestas de ajuste brindadas por los socios durante el proceso participativo de autoevaluación. Es importante notar que la mayoría de las recomendaciones no se dirigen hacia ajustes en naturaleza “orientadora” de los caminos de cambio, toda vez que – y como se explicó – los socios se sienten identificados con los enunciados y subrayan su alineamiento con la visión y experiencia institucional de cada uno, indicando que los caminos de cambio se constituyen un marco orientador para guiar la implementación del programa hacia el logro de los cambios últimos deseados.

Tomando en cuenta esta puntualización, las recomendaciones se concentran en acciones de implementación que debieran ser profundizadas o enfatizadas durante el resto del período de vigencia del programa para fortalecer ciertos marcadores de cambio (en los 4 caminos de cambio) cuyos avances hayan sido identificados como insuficientes o que por su naturaleza de interseccionalidad con otros marcadores es necesario impulsar para orientar la implementación hacia los cambios últimos deseados.

También es importante indicar que una recomendación en particular puede ser válida para más de un camino de cambio, y que no todas las recomendaciones tienen la misma significancia ni son operables por todos los socios del programa dada la diversidad de visiones, misiones y especialidades institucionales, particularidades del grupo de beneficiarios con los que trabajan, y diversidad del contexto económico, social, político y ambiental en el que desempeña sus acciones de implementación. Esta anotación tiene una implicación importante al momento de abordar las recomendaciones en la práctica. Significa que el equipo gestor del programa (léase GPO, PTO y CdA) podrían conducir un proceso de reflexión con cada socios - para que de acuerdo a sus peculiaridades – se definan acciones concretas de implementación.

Recomendaciones para el camino de cambio “Familias rurales y periurbanas”

Ampliar la mirada del camino de cambio hacia las distintas dimensiones de discriminación de grupos vulnerables y hacia las aspiraciones de gobernanza de los territorios.

- Revisión de los diagnósticos incorporando si es pertinente distintas dimensiones de discriminación a grupos vulnerables:
- Revisar y si es el caso actualizar los diagnósticos existentes para incluir dimensiones de discriminación (género, económica, étnica, etc.) y promover espacios de capacitación y reflexión con los socios y con las comunidades para identificar y priorizar las principales formas de exclusión.
- Realizar estudios de caso y análisis desagregados para identificar subgrupos de mayor vulnerabilidad (mujeres indígenas, jefas de hogar, jóvenes) para adaptar las estrategias del programa para responder a necesidades específicas.
- Debatir y reflexionar las aspiraciones locales de gobernanza – plurinacionalidad, pluriculturalidad, y autodeterminación – y sus implicancias en el camino de cambio y en las estrategias del programa.

Conectar el camino de cambio con políticas y programas nacionales de apoyo a la mujer

- Mapear políticas públicas y programas nacionales (como es el caso del Fondo Mujer Rural y servicios de atención a la violencia en Perú y a los pertinentes en Bolivia) y en base a este mapeo facilitar enlaces entre comunidades y estos mecanismos mediante capacitaciones, jornadas de sensibilización y acompañamiento técnico.
- Contratar personal especializado en temas de género para que desarrollen con mayor conocimiento, capacidades y tiempo actividades orientadas a la equidad y empoderamiento de las mujeres.

Reforzar alianzas estratégicas y plataformas interinstitucionales

- Fortalecer la intersectorialidad (agricultura, medio ambiente, educación y salud) de las alianzas del programa a través de convenios con organizaciones clave tanto de sector público y privado, academia, organizaciones de desarrollo, gremios. Organizar mesas de trabajo intersectoriales y promover espacios de diálogo entre instituciones para mejorar la coordinación.
- Incorporar en estos espacios y buscar un mayor compromiso de las autoridades locales y subnacionales.

Diseñar y promover herramientas de monitoreo

- Fortalecer y profundizar los procesos de capacitación a los equipos de los socios en uso de herramientas de monitoreo del programa (HIMA, TAPE, WEAI) y otras herramientas relevantes. y propiciar espacios de reflexión y de interaprendizaje
- Desarrollar sistemas accesibles para recopilar, analizar y utilizar datos que resulten de la aplicación de estas herramientas.
- Socializar los resultados de monitoreo con las comunidades y socios, a través de espacios de reflexión y aprendizaje.

Impulsar agendas de incidencia

- Fortalecer una agenda conjunta de incidencia entre los socios del programa y con actores relevantes del entorno.
- Organizar campañas y foros de discusión para posicionar las demandas de los grupos vulnerables en agendas políticas.
- Promover espacios de capacitación, reflexión y aprendizajes en incidencia y liderazgo entre los socios del programa a nivel nacional y binacional, así como dirigidos a actores locales en los territorios de implementación del programa.

Fortalecer procesos de interaprendizaje y sistematización:

- Fortalecer una agenda de investigación, sistematización y documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, compartida entre los socios del programa.
- Organizar encuentros nacionales y binacionales intercambiar experiencias.
- Generar e implementar una estrategia de comunicación del programa para difundir los resultados del programa a través de varios medios y hacia diferentes públicos objetivos.

- Capacitar a los técnicos de las organizaciones socias en el manejo de métodos participativos para que integren a los productores/as en proceso de investigación participativa y orientada a la acción sobre saberes en determinados temas.

Estas acciones buscan no solo ajustar el enfoque del camino de cambio sino también implementar estrategias prácticas para alcanzar un impacto transformador en las comunidades.

Recomendaciones para el camino de cambio “Desarrollo territorial”

Visibilizar y documentar el aporte de los socios al desarrollo territorial, incluso cuando sus acciones no estén explícitamente enfocadas en ello.

- Documentar y sistematizar las contribuciones de los socios en diferentes territorios y momentos, enfatizando sus efectos en desarrollo territorial.
- Realizar estudios de caso que muestren cómo la incidencia de los socios (e.g., en el Fondo Mujer Rural o en la lucha contra los transgénicos) fomenta cambios intermedios y beneficia el desarrollo territorial.
- Promover la integrar la producción agroecológica familiar en las estrategias territoriales, destacando su papel en el empoderamiento de organizaciones de mujeres y en la sostenibilidad del territorio.
- Consolidar los emprendimientos rurales que han surgido en diferentes territorios, capacitando en temas de organización y comercialización a los emprendedores y emprendedoras y apoyando con recursos económicos para que puedan posicionar sus emprendimientos y productos en los mercados en los cuales han incursionado, haciendo actividades de marketing y publicidad.

Fortalecer la implementación y la contribución de los planes y estrategias territoriales desarrolladas por los socios, a través de:

- **Incidencia:** Promover acciones articuladas a nivel local, regional y nacional mediante la colaboración con organizaciones sociales, tomadores de decisión política de alcance territorial y otros actores clave.
- **Sinergias:** Facilitar espacios de interaprendizaje entre los socios para compartir herramientas, metodologías y experiencias exitosas en gestión territorial.
- **Vinculación con actores:** Establecer alianzas estratégicas con autoridades locales y universidades (públicas y privadas) para respaldar la implementación de planes de vida, gestión de recursos naturales y desarrollo territorial. Así mismo, es importante fortalecer las alianzas con actores de incidencia de mayor alcance territorial, tales como organizaciones matrices de pueblos indígenas, de campesinos y gobiernos locales.
- **Integración de la agroecología:** Diseñar una visión de paisaje que permita conectar las acciones de producción agroecológica a nivel de parcela y familia con metas de desarrollo territorial sostenible.

Ampliar el término "construcción de modelos" para incluir la noción de "implementación" y establecer niveles alcanzables dentro del marco del programa, procurando un enfoque práctico que resalte los logros de los socios en el desarrollo territorial, tanto en su contribución a la sostenibilidad del territorio como en la articulación con políticas públicas.

- Revisar el enunciado del cambio último deseado, integrando la noción de implementación y definiendo formas claras para monitorear avances y aprender de ellos.
- Realizar talleres de diálogo y reflexión entre los socios y en lo posible con actores locales para ajustar el alcance del cambio último deseado y alinearlos con las posibilidades reales del alcance.
- Establecer planes de implementación con los socios que prioricen acciones alcanzables en el tiempo restante, considerando tanto la consolidación de modelos diseñados como su puesta en marcha.

Recomendaciones para el camino de cambio "Incidencia"

El enfoque general de las recomendaciones recoge las percepciones de los socios del programa manifestadas en el proceso de autoevaluación. El enfoque enfatiza el rol de las plataformas multiactor en la incidencia, pasando de un enfoque individualizado a uno colectivo y estratégico. Indica que, al fortalecer las alianzas y las capacidades locales, el programa puede maximizar sus contribuciones en los niveles subnacionales y nacionales, alineándose con las metas de transformación de los territorios.

Promover modelos de acción colectiva a través del fortalecimiento y creación de plataformas multiactor, especialmente en niveles subnacionales.

- Identificar y mapear plataformas locales existentes para analizar sus fortalezas y necesidades.
- Facilitar la creación de nuevas plataformas multiactor donde no existan, integrando ONG, gobiernos locales, productores y consumidores.
- Apoyar la consolidación de alianzas estratégicas subnacionales mediante reuniones, talleres de planificación y recursos técnicos.
- Documentar y compartir el modelo exitoso de incidencia nacional en Perú (CONVEAGRO, Consorcio Agroecológico, CEPES) como ejemplo replicable en otros contextos. Utilizar esta experiencia para inspirar y guiar el diseño y fortalecimiento de plataformas en otros niveles.
- Crear espacios de interaprendizaje entre los socios para afinar estrategias de incidencia colectiva y asegurar su alineación con los objetivos del camino de cambio.

Desarrollar planes de incidencia concertados.

- Diseñar estrategias de incidencia conjunta que sean acordadas y lideradas por las plataformas multiactor.
- Organizar talleres para capacitar a líderes locales en incidencia política, con énfasis en habilidades de negociación y construcción de alianzas.
- Impulsar la legitimidad de las organizaciones y gremios locales mediante acciones que destaquen su capacidad para representar intereses colectivos.
- Fomentar intercambios de experiencias entre las copartes para compartir aprendizajes y metodologías eficaces.

Reconocer explícitamente al actor colectivo (plataformas multiactor) como el sujeto principal de la incidencia en el enunciado del cambio último del camino de cambio.

- Revisar el enunciado del cambio último deseado para incorporar el protagonismo de las plataformas multiactor.
- Definir claramente los roles, responsabilidades y alcance de los socios y otros actores en el proceso de incidencia.

Recomendaciones para el camino de cambio “gestión de saberes”.

En el apartado 4.1 se puso en relieve la transversalidad de este camino de cambio respecto a los otros tres. Este carácter transversal también se ve reflejado en las recomendaciones vertidas en los párrafos anteriores que incluyen varias acciones inherentes a la gestión de saberes entre los socios y con actores del entorno.

El enfoque general de las recomendaciones es consolidar la gestión de saberes como un proceso dinámico, inclusivo y estratégico que impulse cambios significativos, fortaleciendo el interaprendizaje entre los socios, los actores del entorno y los beneficiarios del programa.

Reconocer y promover la naturaleza interconectada del proceso de construcción de saberes ajustando el camino de cambio para reflejar que los cambios intermedios son interdependientes (no secuenciales) y para poner en relieve su naturaleza transversal respecto a los otros caminos de cambio.

- Diseñar herramientas de monitoreo flexibles que permitan capturar avances simultáneos en los diferentes cambios intermedios del camino de cambio y sus contribuciones a los demás caminos de cambio.
- Fortalecer las capacidades de los equipos de los socios para trabajar con un enfoque integrado, que considere la interrelación entre investigación, validación, sistematización y difusión.

Priorizar la generación de evidencias científicas y no científicas que surjan de la co-construcción de saberes con beneficiarios, garantizando su validación y difusión efectiva.

- Promover investigaciones participativas que involucren a beneficiarios, universidades y centros de investigación desde el diseño hasta la obtención de resultados.
- Implementar procesos de validación colaborativa con otras organizaciones y grupos meta, asegurando que las evidencias generadas sean relevantes y aplicables.
- Establecer alianzas con universidades y centros académicos para legitimar las investigaciones realizadas y facilitar su difusión a través de redes académicas.

Expandir los formatos y espacios de difusión para que los saberes construidos lleguen a una mayor diversidad de públicos y promuevan el cambio social.

- Publicar documentos físicos y virtuales que incluyan resultados, aprendizajes y herramientas prácticas.
- Organizar talleres, cursos y espacios de diálogo con actores locales para fortalecer la apropiación de los saberes y su aplicación en contextos específicos.

- Facilitar encuentros con universidades y otros actores estratégicos para promover el intercambio de conocimientos y posicionar el saber generado como referencia en la toma de decisiones.
- Desarrollar materiales audiovisuales como audios y videos con testimonios y mensajes cortos para su difusión por plataformas digitales con gran alcance (redes sociales: Tik Tok, grupos de whatsapp en las zonas)
- Buscar alianzas con personas e instituciones de alta influencia (influencers) vinculados a los sistemas alimentarios, como ser Chef reconocidos o movimientos, para generar videos cortos que sensibilicen sobre la importancia de una alimentación saludable con productos locales, y/o para difundir por sus redes sociales (caso de redes sociales de MIGA o de otros aliados como F. PROINPA, Universidades, etc.).

Utilizar los saberes construidos como una herramienta para fortalecer la identidad local y promover la transformación social.

- Diseñar talleres y actividades participativas con comunidades que integren los saberes en procesos de empoderamiento e identidad cultural.
- Incorporar los resultados de las investigaciones en políticas y programas locales, promoviendo el uso práctico del conocimiento generado.

6.2 Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en las estrategias y propuestas de acciones que deberían llevarse adelante en lo que queda del programa

Las recomendaciones que se brindan a continuación derivan del análisis expuesto en la sección 4.1. y del análisis de las propuestas de ajuste brindadas por los socios durante el proceso participativo de autoevaluación.

Al igual que en las recomendaciones para los caminos de cambio, se enfatiza que una recomendación en particular puede ser válida para más de una estrategia, y que no todas las recomendaciones tienen la misma significancia para ni son operables por todos los socios del programa dada la diversidad de visiones, misiones y especialidades institucionales, particularidades del grupo de beneficiarios con los que trabajan, y diversidad del contexto económico, social, político y ambiental en el que desempeña sus acciones de implementación. Esta anotación tiene una implicación importante al momento de abordar las recomendaciones en la práctica. Significa que el equipo gestor del programa (léase GPO, PTO y CdA) podrían conducir un proceso de reflexión con cada socio - para que de acuerdo con sus peculiaridades – se definan acciones concretas de implementación.

El enfoque general de las recomendaciones es optimizar y expandir el alcance de las contribuciones del programa a través de una mejor coordinación interna, relaciones estratégicas con actores clave y un enfoque en acciones concretas que fortalezcan las capacidades locales, impulsen la incidencia y fomenten la sostenibilidad de los resultados.

Ajustes en el funcionamiento del consorcio: Fortalecer el funcionamiento del CdA (Comité de Dirección Ampliada) y del PTO (Plan de Trabajo Operativo) para mejorar la articulación y planificación estratégica entre socios.

- Establecer un plan de trabajo claro para el CdA y PTO, con objetivos, metas, indicadores y responsables definidos.
- Diseñar canales de comunicación e información que faciliten la interacción continua y articulada entre socios a nivel nacional y binacional.
- Promover sesiones regulares de intercambio de conocimiento y aprendizaje entre socios, unificando metodologías y conceptualizaciones clave.
- Asegurar que los roles de Eclasio y LC sean de facilitación y apoyo, dejando el liderazgo a las instituciones del consorcio.

Ajustes en la interacción con actores relevantes del entorno: Fortalecer las alianzas estratégicas y la participación en plataformas multiactor para maximizar la incidencia y visibilidad del programa.

- Crear y/o fortalecer plataformas de gobernanza público-privada a nivel local para promover la agroecología y alimentación saludable.
- Establecer alianzas con actores clave ("mejor conectados" y "más capacitados") para potenciar la incidencia y complementar capacidades.
- Posicionar las temáticas principales del programa en agendas de sociedad civil, academia, gremios e instancias de decisión.
- Promover cambios legislativos o normativos a nivel local mediante procesos de incidencia concertada en plataformas multiactor.

Ajustes para mejorar aspectos específicos del trabajo actual: Reforzar acciones específicas en áreas prioritarias para maximizar las contribuciones.

- Fortalecer capacitaciones en comercialización y certificación agroecológica participativa, especialmente entre mujeres y jóvenes.
- Dar prioridad al fortalecimiento organizacional para consolidar capacidades locales.
- Replicar e impulsar experiencias exitosas que han demostrado generar movimiento económico para los beneficiarios.
- Definir metas claras de incidencia política y de opinión pública a nivel subnacional, alineadas con los objetivos del programa.
- Movilizar recursos económicos y humanos para ampliar el alcance de productores agroecológicos y garantizar la replicabilidad.
- Mejorar el manejo y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en comunidades rurales, priorizando su inclusión intergeneracional y con enfoque de género.

6.3 Recomendaciones sobre el énfasis que debiera darse en las acciones vinculadas a los resultados esperados para alcanzar los indicadores propuestos y potenciar las contribuciones del programa.

Las recomendaciones que se brindan a continuación derivan del análisis expuesto en la sección 4.4 y del análisis de las propuestas de ajuste brindadas por las copartes durante el proceso participativo de autoevaluación.

De acuerdo a los avances del **resultado esperado 1**, se recomienda que: los eventos de capacitación a las copartes sean de manera presencial y consideren acciones de acompañamiento y seguimiento en la aplicación de la práctica/metodología/enfoque abordada. Asimismo, que estos eventos se enmarquen en una agenda que dinamice las plataformas de coordinación a nivel nacional, la PTO en el caso de Bolivia.

Considerando los avances en el marco de los **resultados esperados 1, 2, 3, 4 y 5** (resiliencia y conciencia ambiental, agricultura sostenible/ transición agroecológica, emprendimientos sostenibles y empoderamiento de mujeres, respectivamente), se reconoce que existen experiencias de aplicación de diferentes enfoques, modelos y prácticas para la diversificación productiva y alimentaria, emprendedurismo y empoderamiento de las mujeres, que pueden replicarse en otras zonas donde actúan las copartes, no solo en Bolivia, sino también en Perú. Para tal efecto, se recomienda generar un plan de gestión de conocimiento, como herramienta de la PTO y del CdA, que incluya:

- la difusión de casos exitosos entre las copartes, utilizando formatos comunes;
- eventos de capacitación e intercambio presenciales entre copartes, incluyendo temas nuevos como gestión y certificación;
- desarrollo y difusión de materiales para la incidencia (como briefs, boletines, historias de vida u otros) que, a partir de los resultados individuales de las copartes, reflejen las contribuciones de la producción agroecológica: a la conservación de la calidad de los suelos, a obtener mejores rendimientos en la producción, a que las familias accedan a una alimentación sana y nutritiva, al cuidado del medio ambiente (menor huella de carbono) y a la generación de ingresos.

En el marco de la PTO y del CdA, también se recomienda trabajar en incidencia interna para generar un cambio de actitud hacia la colaboración entre copartes en estos espacios. Todavía no son visibles los beneficios de participar en la PTO y el CdA porque las relaciones entre las copartes han sido de manera bilateral. Algunas de las medidas sugeridas son el promover un acuerdo entre las copartes, definir objetivos, metas e indicadores, tener un proceso de planificación conjunta de las actividades de la PTO y del CdA que rescaten y potencien las habilidades y competencias de cada socio/coparte, y la preparación del presupuesto requerido para ser gestionado ante el programa ImpulSAS o ante otras fuentes de financiamiento mediante la presentación de proyectos conjuntos.

En relación a los **resultados 2 y 3**, se recomienda: i) continuar y fortalecer los esfuerzos iniciados en la incidencia local, para que los estatutos comunales, planes de gestión territorial, planes de vida y otras herramientas que incluyen la promoción de la agroecología y género, sean implementadas; ii) incluir en las agendas de fortalecimiento de capacidades el tema de gestión, para que los productores/as cuenten con más habilidades al momento de relacionarse con otros actores sean públicos o privados y gestionen sus ideas y demandas, principalmente con sus municipios ya que actualmente tienen un débil o nulo apoyo

de su parte; y, iii) fortalecer alianzas con actores para apoyar las iniciativas de los productores/as de ampliar sus acciones (huertos más grandes, ser comunidades agroecológicas).

En cuanto al **resultado esperado 4**, se recomienda particularmente: i) continuar impulsando la generación de circuitos cortos locales (desayuno escolar) y la identificación de nichos de mercado para productos agroecológicos, pero considerando como herramienta clave los planes de negocio; y, ii) promover las alianzas con actores públicos (gubernaciones y alcaldías) y privados, para sensibilizar sobre la importancia de los emprendimientos en el desarrollo económico local con la finalidad de que éstos actores, apliquen medidas como programas o modelos (Fondo de Apoyo al Desarrollo Económico FADE, Ventanilla Económica Local VEL o fondos semilla) de apoyo financiero a las y los emprendedores.

Respecto al **resultado esperado 5**, se recomienda dar un giro en el diseño, planificación y alcance de la temática género dentro del programa; hasta el momento las acciones vinculadas a este resultado han sido abordados con un enfoque transversal al resto de resultados esperados, lo que ha limitado en parte la asignación de recursos para promover acciones concretas orientadas a empoderar a las mujeres para que ejerzan sus derechos físicos, decisionales y económicos. En este sentido, se recomienda que definir acciones concretas que apoyen al fortalecimiento de los derechos de las mujeres (talleres de capacitación, encuentros, etc.) en temas como violencia de género, autoestima, etc., y asignando recursos financieros específicos; considerando, que el empoderamiento de las mujeres sugiere un proceso largo y que, puede variar entre zonas (por tradiciones, cultura) y entre áreas rural y urbana.

El interés de generar mayor demanda por productos agroecológicos es un desafío común entre las copartes y **transversal a los resultados esperados**; en este sentido, se recomienda identificar acciones conjuntas, como campañas de sensibilización o rutas agroturísticas que generen puentes entre lo rural y urbano, para ampliar el alcance de lo local hacia lo nacional, e incluso regional. Este enfoque de acción colectiva puede ser abordado desde la PTO y el CdA y en alianza con actores que tienen capacidades y competencias en este ámbito y, con actores de difusión masiva, como medios de comunicación de alcance nacional (radio)

Finalmente, en relación al **resultado esperado 6**, se recomienda fortalecer los espacios multiactor con quienes se viene coordinando, a través de: i) la inclusión de nuevos actores con intereses comunes y áreas de trabajo diferentes (alimentación, salud, etc.) y de actores con acciones de alcance mayor (departamental y nacional); y, ii) fortaleciendo las capacidades de promotores y productores/as referentes en temas de liderazgo y gestión para promover su participación en otros espacios de incidencia pública.

6.4 Recomendaciones para la gestión interna y externa del programa

Las recomendaciones para la gestión interna y externa del programa han sido abordadas de manera transversal y también específica en las secciones 6.1, 6.2, y 6.3.