

Miel Maya Honing



Evaluación final del programa BOLIVIA

INFORME FINAL

Mayo 2022

Stéphane Boulc'h

Ricardo Vargas R.



Leuvensestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)16 49 83 10
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
info@southresearch.be

ÍNDICE	2
RECONOCIMIENTOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Contexto	6
1.2. Objetivos de la misión	7
1.3. Principios de trabajo	7
1.3.1. En general	7
1.3.2. Aprendizaje y desarrollo de capacidades	7
1.3.3. Un enfoque basado en el aprendizaje experimental	8
1.3.4. Autoevaluación	8
1.4. Hacia un análisis apreciativo del cambio	9
1.5. Modos de intervención	9
1.5.1. Análisis documental	9
1.5.2. Entrevistas individuales	10
1.5.3. Taller de reflexión colectiva	10
2. CONTEXTO GENERAL DEL ANÁLISIS	11
2.1. Incidencia del COVID	11
2.1.1. ADAPICRUZ (Santa Cruz)	11
2.1.2. CIOEC (Cochabamba)	12
2.1.3. NATIVA (Tarija)	13
2.2. Factores políticos e institucionales	14
2.3. Incidencia del cambio climático	15
3. AVANCE DEL PROGRAMA DESDE EL PRINCIPIO DE 2020	15
3.1. Seguimiento de las recomendaciones de la evaluación intermedia	15
3.2. Actividades realizadas	20
3.2.1. Para el resultado 1:	20
3.2.2. Para el resultado 2:	20
3.3. Indicadores alcanzados	21
3.3.1. El indicador 1 del resultado 2:	21
Respecto al número de jóvenes:	21
Respecto a la satisfacción de miembros:	21
3.3.2. El indicador 1 del resultado 3	21

4. CAMBIOS Y EVOLUCIONES PERCIBIDOS	22
4.1. Evolución de las organizaciones base	22
4.1.1. Capacidades organizacionales fortalecidas	22
ADAPICRUZ	23
CIOEC Cochabamba	23
AOPEB en Tarija	23
4.1.2. Una dinámica asociativa revitalizada	24
4.1.3. Una mejor integración de los jóvenes y de las mujeres	25
4.1.4. Productores mejor reconocidos y valorados	26
4.2. Evolución de la dinámica del colectivo departamental	26
4.2.1. Un sector más reconocido y respetado	26
4.2.2. Organizaciones paraguas más dinámicas y capaz de ofrecer mejores servicios a sus miembros	27
4.3. La evolución de las técnicas apicultoras influye sobre los comportamientos y los pensamientos	28
4.4. Transformaciones sociales de las poblaciones beneficiarias más allá del aspecto económico	28
5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
5.1. Balance según los criterios del CAD y los criterios transversales	29
5.1.1. Relevancia	29
5.1.2. Eficacia	31
5.1.4. Eficiencia	31
5.1.4. Sostenibilidad	32
5.1.6. Genero	33
5.1.7. Medio Ambiente	33
5.2. Puntos fuertes y límites del programa	36
5.3. Conclusiones	37
5.4. Sugerencias	38
5.4.1. Globalmente: hasta un espacio nacional de recursos, del aprendizaje y del refuerzo mutuo	38
5.4.2. Centrar la próxima lógica de intervención en el desarrollo de empresas apícolas de economía social y solidaria	39
5.4.3. Recomendaciones sobre los criterios de evaluación	39
5.4.4. Recomendaciones sobre el dispositivo de monitoreo y Evaluación	41
APÉNDICE 1. ACTIVIDADES REALIZADAS	45
APÉNDICE 2. INDICADORES ALCANZADOS	58
APÉNDICE 3. ACTORES CLAVE PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN DE FIN DE PROGRAMA	76

RECONOCIMIENTOS

Los autores del presente informe desean agradecer calurosamente a las personas y organizaciones que se pusieron a disposición para participar en las sesiones de trabajo colectivo.

RESUMEN EJECUTIVO

Contexto y objetivo

Con el fin de contribuir al fortalecimiento de las familias campesinas e indígenas y sus organizaciones para que puedan garantizar su derecho al acceso soberano y sostenible a una alimentación suficiente y nutritiva, a unos ingresos dignos, a los recursos necesarios para producir y a participar en la toma de decisiones y en la regulación que rige su futuro, el componente boliviano del programa MMH 2017-2021 tenía la doble ambición de lograr:

- respetando el medio ambiente, la apicultura se convierte en una fuente de ingresos sostenible para las familias rurales que participan en 20 organizaciones apícolas situadas en los departamentos de Cochabamba, Tarija y Santa Cruz;
- consolidando estas organizaciones apícolas como organizaciones de economía social democráticas, eficientes y financieramente autónomas, que actúan colectivamente en su contexto y toman decisiones sobre su futuro.

La estrategia de intervención definida para alcanzar este objetivo específico se articula en 3 componentes expresados en los siguientes 3 Resultados:

- 1) Los apicultores han mejorado sus prácticas apícolas con el apoyo de su organización, para respetar y proteger el medio ambiente;
- 2) Las organizaciones apícolas han reforzado su funcionamiento interno;
- 3) Las organizaciones apícolas y sus miembros han mejorado sus prácticas de intercambio y consulta entre ellas y con las autoridades públicas.

A mitad de la aplicación de esta lógica de intervención, y para rendir cuentas a sus donantes, pero también para mejorar sus prácticas y alimentar su reflexión estratégica, MMH confió a Stéphane Boulc'h las evaluaciones intermedia y final de su programa.

El objetivo de la evaluación final era tanto:

- retrospectiva...
 - o debía:
 - evaluar la aplicación de las recomendaciones formuladas en la evaluación intermedia,
 - informar sobre los indicadores alcanzados según lo previsto en el programa,
 - revisar críticamente las "puntuaciones de rendimiento" de los años 2017 a 2020 y comprobar si ofrecen una imagen representativa de la ejecución del Programa;

- se realizará sobre la base de los criterios del CAD de la OCDE: eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad, así como de los criterios transversales: género y medio ambiente;
- y con visión de futuro:
 - debía utilizar los resultados y las enseñanzas del estudio retrospectivo para formular recomendaciones para el próximo programa.

Las evaluaciones intermedia y final se concibieron como dos etapas de un único proceso continuo. Además de sus funciones tradicionales de balance, la primera se llevó a cabo de manera que se anticipará a la realización de la segunda y, por lo tanto, (tanto por razones financieras como con la intención de desarrollar la capacidad de las partes interesadas) se capacitará a las partes interesadas para llevar a cabo ellas mismas el análisis final del programa.

Así, la evaluación final ha sido:

- realizada sobre la base de las herramientas/dinámicas y los resultados de la fase intermedia;
- un ejercicio de autoevaluación, acompañado por el consultor.

Hallazgos

El ejercicio demuestra que el programa de apoyo a la apicultura boliviana está en consonancia con sus compromisos iniciales. A pesar de un contexto político y sanitario difícil, las actividades se llevaron a cabo dentro del calendario previsto. Si estamos satisfechos con la formulación inicial del marco lógico, podemos ver que la mayoría de los indicadores se han cumplido en la medida prevista. Los análisis realizados con los interesados muestran progresos reales en el fomento de la capacidad de las organizaciones de base. Se han revitalizado, los jóvenes y las mujeres están mejor integrados y los productores son más reconocidos y valorados.

La dinámica de las asociaciones departamentales ha contribuido a esta revalorización del sector. Las organizaciones paraguas son más dinámicas y ofrecen mejores servicios a sus miembros.

La gestión de los riesgos se mejora gracias a la contribución de mejores técnicas de apicultura. Los apicultores y sus contactos son más conscientes de los beneficios económicos que se pueden obtener con la profesionalización de la apicultura. Los productores son ahora conscientes de la necesidad de prestar atención a la calidad y a la diversificación de la producción.

La suma de estos acontecimientos está generando cambios sociales que van más allá de la dimensión económica y afectan a la cohesión alimentaria, familiar y comunitaria.

La eficacia demostrada del programa se debe en gran medida a su pertinencia estratégica, concebida para adaptarse a situaciones regionales específicas y dar pleno control operacional a los asociados locales. Esto demuestra lo amplio y apertura de la visión estratégica que tiene el programa boliviano hacia la evolución del contexto. Por eso, las socias han tenido la capacidad de adaptar el programa a la pandemia, cada socia ha buscado su mejor alternativa.

Esto tiene que ver también con el mejoramiento de la capacidad de las organizaciones coordinadoras para interactuar con las instituciones y las autoridades y, a pesar de los avances reales en materia de coordinación e intercambio de conocimientos, es necesario fortalecer el componente nacional del programa. Durante la primera mitad del programa, la debilidad de esta coordinación nacional impidió a los socios desarrollar posiciones comunes en varios temas clave, como la economía social o la integración de la perspectiva de género. Desde 2020, estos temas han empezado a abordarse de

forma colectiva en todos los niveles de intervención y deberían ocupar un lugar destacado en el próximo ejercicio estratégico.

Sugerencias

Tras hacer un balance de los puntos fuertes y débiles del programa, este informe establece una serie de recomendaciones para la próxima fase estratégica. Las recomendaciones se centran en cómo mejorar los resultados del programa según los criterios del CAD. Más fundamentalmente, las recomendaciones más importantes tienen que ver con las necesidades de:

- garantizar que el próximo programa aborde el desarrollo de capacidades sectoriales a través de 4 ejes estratégicos:
 - o La defensa del sector apícola,
 - o El fortalecimiento de la capacidad de las mujeres apicultoras como actores clave para participar en el sector y en sus organizaciones en Bolivia,
 - o El fortalecimiento de la autonomía financiera de las organizaciones de base y paraguas (modelos económicos de las asociaciones profesionales a nivel nacional, departamental y local),
 - o El aprendizaje organizativo (o entre iguales);
- reforzar la función de coordinación estratégica y facilitación como un espacio nacional de recursos del aprendizaje y del refuerzo mutuo de las estrategias departamentales como el próximo objetivo programático para la capacitación técnica y asociativa de las organizaciones de base y el apoyo a las estrategias de incidencia y sensibilización;
- centrar la próxima lógica de intervención en el desarrollo de empresas apícolas de economía social y solidaria;
- Fortalecer el monitoreo y la evaluación en un dispositivo más adecuado y coherente.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto

Con el fin de contribuir al fortalecimiento de las familias campesinas e indígenas y sus organizaciones para que puedan garantizar su derecho al acceso soberano y sostenible a una alimentación suficiente y nutritiva, a unos ingresos dignos, a los recursos necesarios para producir y a participar en la toma de decisiones y en la regulación que rige su futuro, el componente boliviano del programa MMH 2017-2021 tenía la doble ambición de lograr:

- respetando el medio ambiente, la apicultura se convierte en una fuente de ingresos sostenible para las familias rurales que participan en 20 organizaciones apícolas situadas en los departamentos de Cochabamba, Tarija y Santa Cruz;
- consolidando estas organizaciones apícolas como organizaciones de economía social democráticas, eficientes y financieramente autónomas, que actúan colectivamente en su contexto y toman decisiones sobre su futuro.

La estrategia de intervención definida para alcanzar este objetivo específico se articula en 3 componentes expresados en los siguientes 3 Resultados:

- 4) Los apicultores han mejorado sus prácticas apícolas con el apoyo de su organización, para respetar y proteger el medio ambiente;

- 5) Las organizaciones apícolas han reforzado su funcionamiento interno;
- 6) Las organizaciones apícolas y sus miembros han mejorado sus prácticas de intercambio y consulta entre ellas y con las autoridades públicas.

A mitad de la aplicación de esta lógica de intervención, y para rendir cuentas a sus donantes, pero también para mejorar sus prácticas y alimentar su reflexión estratégica, MMH confió a Stéphane Boulc'h las evaluaciones intermedia y final de su programa.

1.2. Objetivos de la misión

El objetivo de la evaluación final era tanto:

- retrospectiva...
 - o debía:
 - evaluar la aplicación de las recomendaciones formuladas en la evaluación intermedia,
 - informar sobre los indicadores alcanzados según lo previsto en el programa,
 - revisar críticamente las "puntuaciones de rendimiento" de los años 2017 a 2020 y comprobar si ofrecen una imagen representativa de la ejecución del Programa;
 - o se realizará sobre la base de los criterios del CAD de la OCDE: eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad, así como de los criterios transversales: género y medio ambiente;
- y con visión de futuro:
 - o debía utilizar los resultados y las enseñanzas del estudio retrospectivo para formular recomendaciones para el próximo programa.

1.3. Principios de trabajo

1.3.1. En general

Las evaluaciones intermedia y final se concibieron como dos etapas de un único proceso continuo. Además de sus funciones tradicionales de balance, la primera se llevó a cabo de manera que se anticipará a la realización de la segunda y, por lo tanto, (tanto por razones financieras como con la intención de desarrollar la capacidad de las partes interesadas) se capacitará a las partes interesadas para llevar a cabo ellas mismas el análisis final del programa.

Así, la evaluación final ha sido:

- realizada sobre la base de las herramientas/dinámicas y los resultados de la fase intermedia;
- un ejercicio de autoevaluación, acompañado por el consultor.

1.3.2. Aprendizaje y desarrollo de capacidades

Como acabamos de decir, nos parece importante defender que el ejercicio forme parte de un proceso de aprendizaje colectivo. De hecho, nuestra comprensión de los TdR nos llevó a defender que el enfoque del estudio debía estar en consonancia con las intenciones y el espíritu del programa. La metodología debía contribuir al desarrollo de las capacidades de las partes interesadas y de los beneficiarios, al tiempo que mejoraba:

- las especificidades del programa (su propuesta estratégica multipartita, destilada a lo largo de 3 regiones, que produce herramientas y conocimientos apropiados, etc.);
- sus logros (la experiencia adquirida, las herramientas desarrolladas y difundidas, los progresos realizados, las tendencias virtuosas identificadas),
- la experiencia concreta de los actores y sus contribuciones (movilización, participación, toma de iniciativa, etc.).

Por lo tanto, la misión debía:

- confiar el análisis y la construcción de recomendaciones a las partes interesadas y a los beneficiarios sobre la base de cambios percibidos por las partes interesadas;
- ser una extensión del enfoque de coaching, animación y formación promovido por el programa y aplicado durante la evaluación intermedia;
- ser agradecido y constructivo;
- aprovechar al máximo la diversidad de actores, puntos de vista y competencias.

1.3.3. Un enfoque basado en el aprendizaje experimental

La autoevaluación ha sido diseñada como un momento específico para aprender y compartir conocimientos. No se trataba de hacer un estudio técnico "de arriba abajo", sino de desarrollar un enfoque concertado con todos los actores, para que vean la evaluación como una oportunidad de aprender y mejorar sus prácticas.

Se trataba, pues, de considerar las actividades de evaluación como herramientas de aprendizaje en sí mismas, desplegando, en particular, los métodos de la "pedagogía de la experiencia", según la cual los actores aprenden a través de la experiencia de poner en práctica sus conocimientos y su saber hacer.

El método propuesto se basa, pues, en los preceptos de "formación-acción" (aprender haciendo) e "investigación-acción" (innovar haciendo).

1.3.4. Autoevaluación

Los instrumentos y métodos utilizados en esta autoevaluación garantizaron, en la medida de lo posible, la participación de los interesados en el proyecto en la evaluación, con el fin de:

- fomentar un sentimiento de confianza y escucha con los beneficiarios del proyecto, y maximizar las oportunidades de diálogo;
- proporcionar información para estimular la reflexión y alimentar el análisis
- poner en juego los efectos beneficiosos de la superposición de puntos de vista y conocimientos en el análisis de situaciones complejas y en la resolución de problemas identificados;
- implicar y maximizar el aprendizaje de las organizaciones y socios que participan en la coordinación y ejecución del programa;
- promover la comprensión de las conclusiones y la apropiación de las recomendaciones.

Por lo tanto, el papel del consultor era proporcionar herramientas y orientación para el análisis producido por las partes interesadas y los beneficiarios. Los socios del programa debían:

- reunir los elementos documentales necesarios,
- realizar la recopilación de datos preliminares,
- convocar a los participantes y organizar espacios de reflexión colectiva,
- elaborar conjuntamente el informe de evaluación (finalizado por el consultor).

1.4. Hacia un análisis apreciativo del cambio

Los imperativos mencionados hasta ahora, así como la interpretación de las expectativas de los patrocinadores, nos han llevado a proponer un enfoque analítico inspirado en la teoría del cambio; más concretamente, un análisis apreciativo del cambio.

Abordar la evaluación mediante el análisis de los cambios ofrece múltiples ventajas en relación con las expectativas expresadas en los TdR. Así, el cuestionamiento de los cambios:

- ofrece una perspectiva global (estratégica) desde el principio, al tiempo que llama la atención sobre las situaciones concretas y la experiencia operativa del proyecto;
- obliga a tener en cuenta las influencias del contexto y las de otros actores implicados en el ámbito de intervención o en el área que se aborda;
- requiere las opiniones de todos los actores implicados;
- puede articularse en etapas simplificadas de reflexión, que pueden modularse en función de los interlocutores y "sistematizarse" (y, por tanto, apropiarse por los participantes).

La lectura apreciativa es inducida por el análisis de los cambios. Valora las aportaciones del proyecto y de los distintos actores antes de centrarse en sus limitaciones. Esto nos parece especialmente apropiado en un proyecto como el que se refiere esta oferta, cuya ambición estratégica es precisamente estimular la dinámica colectiva.

Este enfoque garantiza una mayor participación de los actores en el proceso de evaluación (ya que el proceso les implica de facto), pero también permite mantener unas relaciones de calidad y constructivas entre los actores con vistas a una evolución posterior. Este último aspecto nos parece crucial en el contexto de un proyecto de cooperación como el que nos ocupa, que reúne a tantos actores diferentes (privados y públicos, con competencias variadas).

Como corolario de esta lectura apreciativa, se adoptó un enfoque crítico y valorativo, para:

- valorar a las partes interesadas;
- darles una sensación de control sobre su situación (permitiendo al mismo tiempo delimitar el alcance y la fuerza de este control);
- identificar los éxitos sobre los que construir (en lugar de los callejones sin salida);
- fomentar la construcción de visiones comunes.

Este enfoque ha permitido destacar una serie de avances que han tenido lugar o están en curso. Estas tendencias han sido sometidas de nuevo al análisis de las partes interesadas, con el fin de:

- verificarlos
- hacer un balance de su evolución y de las perspectivas que pueden abarcar
- identificar y analizar las nuevas;
- compararlos con los objetivos iniciales del programa para determinar si se han alcanzado los resultados/objetivos y deducir las directrices para el siguiente programa.

1.5. Modos de intervención

1.5.1. Análisis documental

Además de la documentación ya utilizada como base para la evaluación intermedia y, por supuesto, toda la generada desde entonces en el contexto de la gestión del programa, el corpus de la evaluación final ha consistido esencialmente en:

- los informes anuales de resultados (para comprobar si dan una imagen representativa de la ejecución del programa)
- el documento titulado "Seguimiento de los indicadores del marco lógico, año 5", elaborado por las organizaciones asociadas. Este documento incluirá:
- los valores alcanzados a finales de 2021 para los 13 indicadores del programa
- las fuentes de verificación de estos indicadores,
- la puntuación atribuida a cada indicador (A, B, C o D) para la duración total del Programa: véase más adelante, en relación con el criterio de Eficacia;
- una declaración analítica de las actividades realizadas durante la segunda mitad del programa, que también debería ser realizada antes de la misión por las partes interesadas (según el modelo del anexo 5 del informe provisional de evaluación);
- además, las partes interesadas deberían hacer una declaración analítica de las recomendaciones formuladas a mitad de camino antes de la misión para informar sobre su posible aplicación (de forma similar al modelo anterior);
- el documento del programa (2022 – 2026)
- Diálogo Institucional 2020 (Programa Individual): ppt presentado por MMH y pv de la ID.

1.5.2. Entrevistas individuales

El objetivo era acercarse a los actores clave (ver el Apéndice 3) durante la fase de trabajo colectivo para recoger sus puntos de vista, valoraciones y sugerencias; también para captar mejor los elementos de contexto que permitirán definir mejor el alcance del programa...

1.5.3. Taller de reflexión colectiva

El taller reunió a los socios del programa y representantes de algunas organizaciones de base beneficiarias:

- el primer día, para:
 - o hacer balance de la evolución del programa desde la evaluación intermedia y de las respuestas de los gestores a las recomendaciones,
 - o hacer un balance de los principales acontecimientos del contexto que han interferido en el programa,
 - o revisar el TdC para el próximo programa,
 - o realizar una sesión informativa final para el segundo taller;
- el segundo día, para:
 - o actualizar las conclusiones de la evaluación intermedia en cuanto a los cambios y la evolución identificados durante la evaluación intermedia (o más recientemente), y describir sus manifestaciones;
 - o hacer balance de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación intermedia.
 - o analizar las recomendaciones a largo plazo del informe provisional (situadas en el contexto actual y en el nuevo TdC);
- el tercer día, para:
 - o definir las perspectivas de los cambios deseados (sus condiciones de realización)
 - o deducir las conclusiones y recomendaciones de la evaluación final.

La validación del proceso de autoevaluación está garantizada por el estrecho acompañamiento del consultor quien diseñó las herramientas y facilitó también los procedimientos, facilitó las reflexiones.

Así pues, al final del proceso, el consultor puede certificar que los métodos y las herramientas se han utilizado eficazmente y de acuerdo con las instrucciones. El proceso se llevó a cabo como se esperaba y dio lugar a resultados utilizables y acordados que se utilizaron para desarrollar el resto del informe. Los análisis, las conclusiones y las recomendaciones fueron elaborados conjuntamente por los participantes, con la aportación del consultor. Este documento los refleja fielmente.

2. CONTEXTO GENERAL DEL ANÁLISIS

2.1. Incidencia del COVID

La emergencia sanitaria mundial producto de la pandemia del COVID19, ha tenido elementos positivos y negativos mismos que se describen por socia:

2.1.1. ADAPICRUZ (Santa Cruz)

Impactos desfavorables de la pandemia

- No existía circulación en la pandemia, por consiguiente, para los apicultores que practican una apicultura migratoria, no era posible transportarse al lugar donde están las colmenas (campo), muchos de estos lugares han sido afectados por sequías y cómo se cortó la circulación, no se podía llevar agua para las abejas; por esta razón ha existido una gran mortalidad en las abejas.
- Se han producido robos de cajas, miel y algunos casos inclusive de material que se utiliza en la apicultura, esto ha afectado al productor desde la perspectiva económica.
- Productores apicultores dejaron de entregar miel a la planta (Apícola del Bosque), por consiguiente; esta fue declarada en quiebra técnica a inicios de 2021, no podía cumplir con sus contratos, la empresa ha tenido que reducir personal y reducir costos en general.
- Apícola del Bosque se ha descapitalizado en los dos años de emergencia sanitaria, en la actualidad solo sobrevive.
- Una vez abiertas las fronteras en la tercera etapa (entre los meses de agosto a diciembre de 2020), ha ingresado al país miel de contrabando en cantidades elevadas, esto ha fracturado al productor apícola; el kilo de miel por la vía de contrabando se vende 20 Bs. y el kilo de miel orgánica y de producción nacional considerando todos los costos, se vende Bs. 60; es casi imposible competir con estos precios, la ciudadanía en general fluctúa por efecto del precio, antes que la calidad.
- Las actividades del proyecto que eran presenciales se han suspendido o retrasado y en muchos casos ya no se realizaron.

Impactos favorables de la pandemia

- Los apicultores que practican una apicultura sedentaria y que, por esto, estaban cerca a los apiarios (en sus comunidades), se favorecieron ya que no necesitaron permisos locales para

circular en vehículos, esto permitió que trabajen mejor y produzcan una mayor cantidad de miel.

- Los precios de la miel y sus derivados se incrementaron por efectos de la pandemia y el mismo mercado reguló sus precios (mano invisible), los medios de comunicación comenzaron a difundir las bondades del uso de la miel y sus derivados, ocasionando que una gran cantidad de ciudadanos/as compren y guarden miel en cantidades apreciables, no solo para salud, también para alimentación. Se ha posicionado mejor la miel y sus derivados y se estima que la sociedad civil apreciará mejor sus bondades hacia adelante.
- Los apicultores fueron mejor conocidos y reconocidos, especialmente como proveedores de productos de la colmena para cuidados en salud, pero también para alimentación saludable.
- Los circuitos cortos favorecieron al productor ya que la miel se posicionó de forma directa con el consumidor.
- Se fortalecieron las asociaciones locales en sus mismos municipios, a través de una mayor interacción de sus productores, a nivel de una comercialización local y familiar.
- Los jóvenes han impulsado positivamente el proceso en plena pandemia, varios de estos se han insertado como apicultores y han proporcionado un mejor ingreso económico familiar.
- Toda la estrategia de sostenibilidad de las acciones está basada en la participación activa de los jóvenes, en la actualidad, ADAPICRUZ cuenta con una gran cantidad de jóvenes ya insertos y activos como apicultores en sus asociaciones locales.

2.1.2. CIOEC (Cochabamba)

Impactos desfavorables de la pandemia

- La comercialización asociativa por efecto de la pandemia ha ido bajando paulatinamente, debido a que los productores no pueden llegar a sus asociaciones para entregar la miel y otros productos de la colmena, por consiguiente, el productor ha preferido vender de forma directa al mercado por los buenos precios del mercado, especialmente en las primera y segunda etapas de la pandemia, acentuándose más que la visión, enfoque y beneficio colectivo se abandona por una visión personalizada (a nivel de la comercialización).
- El departamento de Cochabamba, es el único que no tiene centralizada la normativa apícola, esta, se encuentra dispersa, entonces es difícil lograr acuerdos mínimos y compromisos en momentos de pandemia.
- Desde mediados de 2020 con la pandemia de salud a nivel mundial en pleno pico, la CIOEC Cochabamba ha seguido buscando proyectos y financiamiento para el sector agrícola, al interior de este existe un componente apícola, pero lamentablemente la mayoría de las agencias de cooperación internacional, han redireccionado sus prioridades hacia el sector de salud. A mediados de 2021 la priorización de sectores ha continuado en salud, pero se ha abierto hacia la reactivación económica a partir de involucrar jóvenes, quedando muy poco para otros sectores y especialmente para el sector rural.

Impactos favorables de la pandemia

- Debido a que por efectos de la pandemia ya no se han podido realizar actividades presenciales, se cambió el lineamiento del proyecto en Cochabamba dándole mayor importancia a la trazabilidad. Especialmente en la formación técnica de los jóvenes ya formados en un proceso previo de la formación integral (2018).
- Se ha cambiado el modo de capacitar y comunicar con una migración de lo presencial, hacia lo virtual, el uso de videos pregrabados, sobre todo, ha ayudado el proceso.

- La comercialización ha sido una oportunidad con la pandemia, se han generado canastas familiares que han mejorado los circuitos cortos.
- Individualmente (para cada productor) es una gran oportunidad de comercialización, el productor prefiere vender de manera personal sus productos hacia el mercado convencional, debido a que los precios de la miel han subido.
- Se ha formalizado la oportunidad de contar con un diseño de malla curricular junto a ADAPICRUZ y el Instituto Privado Colonia Piraí, logrando que la malla sea construida y aprobada con la presencia de productores apícolas que han validado el proceso e impulsando la aprobación final en el Ministerio de Educación con una formación en base a competencias a nivel técnico básico, técnico medio y técnico superior.
- La población local ha incrementado el consumo de miel en general y difícilmente va a bajar en consumo, es decir que la base alimentaria ha cambiado.
- La oportunidad de diversificar productos y subproductos de la colmena, es más amplia (propóleo, polen, etc.), esto va a apoyar en mejorar la comercialización a futuro.

2.1.3. NATIVA (Tarija)

Impactos desfavorables de la pandemia

- Las normas gubernamentales respecto a la miel y sus productos siguieron siendo muy duras y rígidas, sobre todo las normas impositivas: éstas no fueron aliviadas (la tasa impositiva se eleva al 41% de las ganancias) cuando el costo del transporte duplicó. Esto ha afectado al área rural y al productor pequeño, sobre todo.
- Los niveles de comunicación respecto al COVID19 han sido negativos, solo se informa lo negativo de la pandemia y nada acerca de las bondades de la miel, como medicina alternativa. Esto ha originado desconfianza desde la ciudadanía en general, respecto a los productores apícolas en campo, sobre todo cuando salen a vender su miel al jaleo en las ciudades, de forma individual, a un precio doble del precio de la miel de contrabando. El consumidor se volvió más exigente por la calidad y la autenticidad de la miel y no sabe quién tiene la razón.
- Las comunidades rurales por efecto de la desinformación de la pandemia se han resguardado en sus fronteras internas creando un sistema de seguridad, vale decir que no se podía ingresar a la comunidad si no se presentaba pruebas de que estaba vacunado/a.
- Los jóvenes están volviendo otra vez a sus actividades académicas normales, esto ha llevado a que estos, regresen a las ciudades más grandes, dejando sus comunidades y poniendo en riesgo el recambio generacional que las asociaciones han impulsado con el programa. Se vuelve a la situación anterior a la pandemia, con el factor agravante que se esperaba que los jóvenes se quedaran.

Impactos favorables de la Pandemia

- Los responsables de proyecto en Tarija junto a MMH, han analizado y por efecto de este análisis, se ha creado un grupo de jóvenes apicultores (promotores), mismos que se han titulado del proceso de formación integral y han seguido capacitándose con el mismo técnico apícola en Tarija, posteriormente han comenzado a transmitir sus conocimientos técnicos hacia las familias apicultoras. Este grupo está fortalecido y se ha asentado como la base técnica en la lógica de capacitación de “campesino a campesino”.
- Se ha vendido una mayor cantidad de miel desde las asociaciones y desde los productores, al menos en la primera y segunda etapas de la pandemia.

- Los jóvenes han tenido una mayor movilidad en sus comunidades y son más amigables con la tecnología, esto ayudó a llevar adelante las actividades del proyecto.
- El proceso de inclusión de jóvenes progresivamente ha ido convirtiéndose en un proceso sostenible y se puede volver permanente, mucho dependerá del trabajo de la socia en terreno.

2.2. Factores políticos e institucionales

Bolivia ha estado vinculado coyuntural e históricamente a cambios trascendentales en su contexto político, octubre de 2019 ha impulsado un cambio determinante a partir de la ciudadanía generalizada y cansada por los alarmantes índices de corrupción y servilismo del entonces gobierno de Evo Morales Ayma y el Movimiento Al Socialismo, esto; ha concluido con la renuncia de él y todo su entorno, dando lugar constitucionalmente a un gobierno transitorio a la cabeza de Jeanine Añez.

Este hecho dio paso a un nuevo periodo que ha incidido en el sector apícola a nivel nacional, los elementos más importantes se describen a continuación:

- En el marco de la agenda nacional y sus 13 pilares, documento que reemplaza a un Plan Nacional de Desarrollo (PND), Bolivia ha dado impulso al desarrollo agropecuario con enfoque ecológico, llegando a generar un Programa Apícola Nacional, gestado a través de un proceso de consulta con diferentes actores nacionales a inicios de 2021, mismo que ha concluido con un documento completo en el mes de agosto de 2021; las socias del programa MMH en Bolivia han sido parte de este proceso, pese a contar con tan importante lineamiento normativo, no se ha logrado implementar por carecer de recursos económicos, ya que el Estado Nacional no considera primaria su implementación.
- Otro elemento importante es el apoyo hacia el sector apícola demostrado solo hacia los departamentos de La Paz y Chuquisaca con mayor fuerza y en menor escala el departamento de Cochabamba, no se brinda el mismo nivel de apoyo hacia Santa Cruz y Tarija por ser contrario y contestatarios como departamentos hacia el régimen central.
- En el primer semestre de 2021, se han tenido elecciones nacionales y subnacionales en Bolivia, el cambio más notorio ha sido en las autoridades subnacionales (alcaldes), este cambio ha reasignado presupuestos que estaban para el sector apícola y se han concentrado en otros sectores (salud y reactivación económica para otros sectores que la apicultura).
- Por efecto de la ampliación de la frontera agrícola cada año en 10 kilómetros se ha ido acrecentando paulatinamente los efectos del cambio climático:
 - La producción de miel ha mermado en un 70% respecto a años anteriores, según la afirmación de las personas que participaron en la evaluación.
 - Ha habido una mayor cantidad de incendios por efecto de la autorización de desmontar bosques para ser convertidos en campos de crianza de ganado vacuno para mejorar las condiciones de vida de campesinos migrantes, en el marco de la seguridad alimentaria, pero en detrimento del cuidado del medio ambiente.
 - Este mismo fenómeno ha dado lugar a sequías severas que han arrasado con la comunidad de abejas en diferentes apiarios, especialmente en el departamento de Santa Cruz.
 - El Estado Nacional a través de su Ministerio del sector (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras), ha autorizado el uso de plaguicidas no orgánicas y al fumigar campos extensos de soya, sorbo y otros productos extensivos, provocan la muerte de flora y fauna que coexisten en el mismo medio ambiente, esto ha afectado también a las abejas y por consiguiente a la producción de miel.
- La inexistencia de una Ley Apícola Nacional ha dado paso a que el sector apícola no tenga elementos para frenar, por ejemplo, el contrabando de miel que ingresa al país

especialmente por las fronteras del departamento de Tarija, proviene desde la Argentina y se comercializa hasta el 20 Bs en las diferentes ciudades de Bolivia, el productor nacional vende a 40 Bs. el kilo de miel a granel, le resulta muy difícil competir con los precios del contrabando.

2.3. Incidencia del cambio climático

El cambio climático afecta a la apicultura principalmente de forma indirecta, sin embargo, un impacto directo radica en la alteración del comportamiento y fisiología de las abejas, tal cual ha demostrado ADAPICRUZ por efecto de la línea investigativa abierta por Nilo Padilla, Presidente de ADAPICRUZ.

Las abejas se adaptan para sobrellevar las acciones ambientales, normalmente en invierno, gastando el mínimo de energía y se alimentan de reservas de miel hasta épocas más calientes, al aumentar la temperatura la abeja reina deposita una mayor cantidad de huevecillos para el desarrollo y fortalecimiento de la colonia, convirtiéndose en una presión del medio ambiente y su adaptación a este (Nilo Padilla).

Los efectos directos explicados por las socias son:

- Sequías permanentes y por mayor tiempo, esto origina que las abejas tengan menos agua y por consiguiente una mayor mortalidad, ya que el productor apícola no siempre puede llevar agua hasta dónde están sus apiarios.
- Incendios especialmente en los departamentos de Tarija y Santa Cruz, por efecto de este desastre se han perdido una mayor cantidad de colmenas y abejas en estos departamentos.
- Las fumigaciones constantes sobre plantaciones extensivas de sorbo, soya y otros que están muy cerca donde se encuentran los apiarios, cuando se realiza la fumigación de estos campos con productos químicos aceptados por la normativa boliviana para estos productos, mismos que son dañinos para las abejas, pero al no existir una normativa nacional al respecto, solo se denuncia lo que ocurre y casi siempre se queda en pocas acciones al respecto. Como ejemplo en Santa Cruz el productor Nilo Padilla ha perdido 97 colmenas por efecto de las fumigaciones a campos extensivos de cultivo cerca a sus apiarios, esto a mediados de 2021.

Para el Gobierno Nacional, no es prioridad la apicultura, por consiguiente, normativas que apoyen el cuidado del medio ambiente que está estrechamente vinculado con la apicultura no existen, el único intento por generar una Ley Apícola Nacional fue frenado en la Asamblea Plurinacional (Cámara de Senadores) a mediados de 2019. no habiendo posibilidad de volver a retomar este tema y analizar en el marco político, esto; debido a que existen otros temas políticos más importantes en la agenda del Estado Nacional.

En espacios subnacionales (municipios) en cambio es una prioridad, pero no se hace mucho por la cantidad limitada de recursos económicos asignados.

3. AVANCE DEL PROGRAMA DESDE EL PRINCIPIO DE 2020

3.1. Seguimiento de las recomendaciones de la evaluación intermedia

Recomendación 1: Definir el grupo meta de las socias

La recomendación se ha implementado, producto de ello es la firma de convenio entre las socias y sus organizaciones apícolas de base para el nuevo programa.

Recomendación 2: ¿Los sistemas administrativos vigentes permiten mostrar los aumentos de ingresos? ¿Los cambios en los resultados de las ventas individuales/colectivas?

Para ADAPICRUZ, se ha desarrollado el concepto a nivel de asociaciones de base incorporando desde cada sistema contable las líneas de producción y comercialización. Se firmará un convenio de alianza y compromiso entre ADAPICRUZ y sus afiliadas que incorpore este punto. Cada asociación de base contará con una persona que pueda ser capaz de interpretar la información, analizarla, etc.

Para CIOEC, Cochabamba se ha logrado con éxito implementar en su fase piloto el sistema administrativo en la CORACA Aiquile, por efectos de la pandemia y la poca movilidad física, no se ha podido completar en las otras asociaciones de base.

Para AOPEB, en Tarija, se ha realizado una segunda fase de ampliación del sistema administrativo que ha incorporado con mayor importancia y precisión datos de producción y comercialización, el uso para el productor es más amigable y se presenta como una entrevista a ser llenada vía celular por una aplicación.

Recomendación 3: Aclarar los criterios de economía social y solidaria y otros criterios para evaluar el grado de madurez de las organizaciones de base

Se han generado principios que van a acompañar al siguiente programa, estos giran en torno al espíritu de solidaridad, visión y crecimiento del sector apícola a partir de la economía social.

Recomendación 4: Dotarse de un fondo común de documentos y fotografías

Las tres socias han producido suficiente documentación técnica, administrativa y fotografías que serán consolidadas a nivel nacional en el siguiente programa.

Recomendación 5: Sistematizar los intercambios de experiencias y capacitación entre departamentos

Se han generado memorias de todos los intercambios de experiencia por separado, no se cuenta con un documento o sistema que centralice el trabajo, se pretende impulsar en el siguiente quinquenio este proceso.

Recomendación 6: El CGE se vuelve en comité nacional o comité de coordinación

Desde inicios de 2021 se ha cambiado el enfoque, visión y contexto de CGE a CCN, Comité de Coordinación Nacional.

Recomendación 7: Desarrollo del análisis colaborativo para facilitar reuniones

Se ha superado este proceso y todas las reuniones en el marco del CCN y bilaterales tienen este enfoque de solidaridad y colaboración.

Recomendación 8: Compartir herramienta y materiales de capacitación

Se comparten eficientemente documentos sobre todo técnicos producidos para la caja de herramientas (manuales técnicos apícolas básicos, técnicas apícolas producidas en sus propias organizaciones, algunas memorias de los intercambios de experiencia).

Recomendación 9: Elaborar una «posición marco» común sobre el problema Promiel y dotarse de objetivos comunes

Se han producido posiciones marco sobre PROMIEL – EBA, pero de manera regional, impulsando y visibilizando al sector. Estas posiciones regionales se han discutido y analizado a nivel nacional, pero no se ha producido un posicionamiento nacional.

Recomendación 10: Elaborar una «posición marco» común sobre las cuestiones de contaminación química y dotarse de objetivos comunes

Han existido posiciones regionales especialmente en Santa Cruz. Se tienen memorias de los CCN donde se han analizado las acciones a seguir por departamento, pero no se ha producido un posicionamiento nacional.

Importante resaltar que se han generado SPG en cada socia, ADAPICRUZ tiene un SPG apícola, CIOEC tiene un SPG agrícola que incorpora lo apícola y en Tarija a través de la APME tiene un SPG apícola.

El contexto de la Ley 3525 permite impulsar estos procesos.

Recomendación 11: Elaborar un inventario de las habilidades y los conocimientos técnicos disponibles en cada socia y entre sus miembros

Se cuenta con un inventario de competencias y conocimientos técnicos a nivel departamental, cada socia ha desarrollado este proceso, no se ha producido a nivel nacional, se presente hacerlo en el siguiente programa.

Recomendación 12: Incluir la función de coordinación nacional en el marco lógico y darle un objetivo

Se ha trabajado el enfoque de una coordinación nacional con nuevas responsabilidades en el nuevo programa. Se ha generado un R6 en el nuevo programa que impulsará de mejor manera el papel de la coordinación nacional.

Recomendación 13: Crear un espacio nacional de recursos, de aprendizaje y de refuerzo mutuo de las estrategias departamentales

Son los Comités de Coordinación Nacional, hasta el 2021 se han tenido estos espacios solo para aspectos estratégicos del programa. En el nuevo enfoque se tendrán CCN temáticos, de aprendizaje, de intercambios, de intercambio estratégico y seguimiento operativo.

Recomendación 14: Evaluar las complementariedades existentes entre los asociados (recursos, relaciones, contactos, competencias, especialidades, etc.)

Elementos rescatados en el marco de los CCN, que serán implementados en el siguiente programa.

Recomendación 15: Simplificar los procedimientos de presentación de informes, un informe anual de actividad y un informe semestral sobre desarrollo estratégico

Ha existido un proceso para reducir forma y fondo del modelo de los informes iniciales, en base al documento de “13 fichas” producido para evaluación final, se afinará el modelo final de informes narrativos, el modelo de informe financiero es simple y muy sencillo.

Recomendación 16: Elaborar el mandato de un análisis "de género" de los sectores apícolas de su región (que se llevará a cabo al comienzo del próximo programa)

Existe un estudio de género que está en curso, se concluirá hasta mediados de marzo de 2022 y a partir de ahí cada socia implementa en sus departamentos de acuerdo a sus necesidades una estrategia de implementación de género.

Recomendación 17: Sobre la base de los objetivos comunes elaborados a nivel nacional, diseñar y ejecutar campañas de promoción y sensibilización para fortalecer la dinámica departamental

En Santa Cruz, se realizó incidencia en campaña de agroquímicos y su uso indiscriminado.

En Cochabamba, se realizó un mecanismo de concientización de los mismos apicultores en el SPG, proceso que duró un año y que aún está en proceso de implementarse.

En Tarija, se hicieron campañas de sanidad apícola en el área rural y donde están las organizaciones apícolas de base.

Recomendación 18: Promover e informar a los interlocutores institucionales y las autoridades sobre el Programa

Por efecto de información del programa en el quinquenio, se ha logrado interesar a otros actores de cooperación internacional de países vecinos a Bélgica, por ejemplo, se ha consolidado una alianza estratégica con el AVSF (franceses) ADAPICRUZ y CIOEC Cochabamba y se ha trabajado una malla apícola para ser presentado al Ministerio de Educación, en base al proceso de formación integral del programa, se ha trabajado bajo el siguiente proceso:

1. Reuniones bilaterales puntuales.
2. Mesas de trabajo entre el AVSF, ADAPICRUZ, CIOEC Cochabamba, y MMH, al final del proceso se ha consolidado con el Instituto Privado "Colonia Pirai".
3. Eventos de intercambios de experiencias de jóvenes.
 - a. Visita de jóvenes de varios países hacia Santa Cruz (resultado del viaje de intercambio a Paraguay realizado por Wilma y Osvaldo en octubre 2021).
 - b. Por parte del programa han estado jóvenes de Cochabamba y Santa Cruz.
4. Se ha tenido la visita en Santa Cruz de una misión (delegación) del Ministerio de Agricultura Francés y del sindicato apícola francés UNAF, buscando posibilidades de trabajo conjunto.

Solo para Tarija se mantiene la relación con el CETHA para titularizar a jóvenes productores apícolas del proceso de formación integral. Se hará un paralelo entre este proceso y el proceso con el Instituto Colonia Pirai.

Recomendación 19: Sistematizar la participación de los actores institucionales, académicos y políticos en el análisis y/o diseño y/o validación de los productos y posicionamiento resultantes del programa

ADAPICRUZ construyó varios relacionamientos institucionales (FAO, PAR, Universidades, Plataforma Apícola, Gobernación).

CIOEC Cochabamba la coyuntura no permite avanzar en el largo plazo, pero sí de manera puntual (Gobernación, Universidades).

AOPEB en Tarija se ha avanzado a nivel de Plataforma Apícola, que se ha convertido en un interlocutor validado por las mismas organizaciones en el departamento.

Recomendación 20: Firmar convenios con las organizaciones apícolas (afiliadas a las socias) que participan en el Programa

Se implementará en el siguiente programa.

Recomendación 21: Prestar atención al modelo económico de las socias

Se implementará en el siguiente programa.

Recomendación 22: Consolidar la transmisión de conocimientos y técnicas para que las socias puedan centrarse más en los objetivos de incidencia (con las instituciones y las autoridades)

Se implementará en el siguiente programa.

Recomendación 23: Promover y sistematizar las experiencias de inversión colectivas y los grupos de iniciativas comunes

En ADAPICRUZ se ha impulsado la experiencia desde los jóvenes, conformando grupos de jóvenes que se han comunicado por medio de WhatsApp en redes internas en cada asociación.

AOPEB en Tarija ha implementado la experiencia de jóvenes promotores apícolas, en base a una reorganización por efecto de la pandemia, esto fue un aspecto positivo.

Para CIOEC Cochabamba, se ha generado grupos de jóvenes agrícolas (al interior está lo apícola), se ha transmitido información y capacitación por este medio hacia productores que están en el área rural.

Recomendación 24: Generalizar la aplicación del sistema de servicios de red previsto por ADAPICRUZ

ADAPICRUZ se ha convertido en el referente departamental en todas sus líneas como servicio desde la cúpula hacia las afiliadas.

AOPEB Tarija no avanzó en la aplicación por la estructura oficina, no ha habido apoyo desde la oficina central con sede en la ciudad de La Paz hacia el único técnico apícola en Tarija.

CIOEC Cochabamba avanzó en la consolidación del mercado institucional, trazabilidad y certificación por SPG, vinculando a las tres organizaciones apícolas con la SPG.

Recomendación 25: Plantear la red de jóvenes del programa; integrarlos en las reuniones y seminarios planificados

Se armó una red de jóvenes a fines del año 2020, se han tenido dos reuniones virtuales en 2021, no se ha podido apoyar la iniciativa debido a que los jóvenes querían reunirse presencialmente, pero las condiciones de la pandemia no lo permitían.

Recomendación 26: En general, dar prioridad a todas las actividades de potenciación de los jóvenes y las mujeres

Cada socia tendrá una estrategia de inclusión de jóvenes y mujeres a partir de la aprobación de la consultoría de género.

ADAPICRUZ ha identificado a mujeres en el marco de otros eventos. En el grupo de Lomerio, hubo un problema para integrar a las mujeres. Se solucionó el problema cuando los hombres dieron una caja de abejas Apis al grupo de mujeres (condición para ser registradas), con el compromiso que la cosecha de miel de esta caja sirviera para pagar la cotización de las mujeres.

3.2. Actividades realizadas

El Apéndice 2 da cuenta completa de las actividades realizadas. Este informe demuestra que, a pesar de la crisis sanitaria y de un contexto político congelado, con excepción de algunos retrasos, las actividades se están llevando a cabo dentro del calendario previsto (47 de 55 actividades: 85,5%). Sólo 4 actividades tuvieron que ser canceladas debido a la crisis sanitaria.

Las actividades no realizadas se revisan a continuación.

3.2.1. Para el resultado 1:

1.1.4. Se publican los resultados en el marco de la Plataforma TECA.

La plataforma electrónica TECA está en remodelación desde 2018 y hasta la fecha no ha logrado solucionar sus problemas técnicos.

3.2.2. Para el resultado 2:

2.3.7. Se realiza una evaluación interna sobre el nivel de concepción de los planes de sostenibilidad financiera y su aplicabilidad

Actividad no realizada por efectos de la pandemia, debido a que la evaluación implicaba reunirse presencialmente, no se podía hacer de manera virtual por la imposibilidad del acceso a tecnología (celulares digitales) por parte de los apicultores y por otro lado la imposibilidad de movilizarse físicamente.

2.3.10. El último año de intervención, se realiza una evaluación externa a los planes de sostenibilidad financiera y su aplicabilidad, analizando la sostenibilidad de las organizaciones.

Actividad diseñada para realizarse vía presencial, no se ha realizado por efectos de la pandemia y porque el productor apícola no es amigable con los sistemas de seguimiento virtual.

2.3.13. Vía consultoría externa se realiza una línea base económica en los tres departamentos, determinando el ingreso real por familia apicultora; antes del proyecto.

Actividad no realizada por efectos de la pandemia y por falta de recursos económicos, ya que una consultoría de esta naturaleza es muy cara y desde las capacidades de las socias no fue posible realizar esta actividad por la imposibilidad de trasladarse a las asociaciones.

2.3.14. Vía consultoría externa se realiza una evaluación económica, a fin de determinar el incremento real de recursos económicos por familia apicultora.

Actividad no realizada por efectos de la pandemia y por falta de recursos económicos.

3.3. Indicadores alcanzados

El apéndice 3 da cuenta completa de los indicadores. El análisis de este cuadro muestra que los resultados del programa son elevados, ya que se cumplen o superan 7 de los 17 indicadores. 7 alcanzan puntuaciones entre el 63 y el 90%. Sólo un indicador se ha completado en un 45%. El indicador mencionado hace referencia al sistema administrativo y el plan de negocios, respecto al sistema, este se ha construido y se implementa en su fase piloto, respecto al plan de negocio:

- Santa Cruz ha generado dos planes de negocio para dos organizaciones apícolas de cinco existentes, ADAPICRUZ cuenta solo con una persona pagada por el proyecto, por consiguiente; tiene sobrecarga laboral, otra razón para no realizar esta actividad radica en que la pandemia de salud ha cortado toda actividad presencial y el plan de negocio se ha definido realizar de manera presencial.
- Cochabamba ha generado un plan de negocio para una organización de tres existentes, ha sido más complejo en este caso pues los productores apícolas de las organizaciones de base, tienen un nivel de escolaridad muy bajo (existen aún productores analfabetos), la construcción de un plan de negocio debe pasar primero por explicar la utilidad de esta herramienta, sensibilizar a la población meta y promover muchas sesiones presenciales con metodología participativa para su construcción, la pandemia en salud también ha afectado este proceso pues no se ha logrado reunir a los productores de manera presencial.
- Tarija ha generado dos planes de negocio para dos organizaciones de tres existentes en el programa, la tercera organización ha pedido cambiar su documento por un plan estratégico.

En el caso de sólo dos, no fue posible obtener pruebas suficientes para ser tenidas en cuenta.

3.3.1. El indicador 1 del resultado 2:

Las organizaciones apícolas han reforzado su cohesión interna y aumentaron el número de miembros menores de 30 años.

Respecto al número de jóvenes:

Dos de las tres socias (AOPEB y CIOEC Cochabamba) cuentan con sistemas administrativos que proporcionan esta información, por efectos de la pandemia sólo se han realizado pruebas piloto, el registro de apicultores/as recién será realizado a partir de 2022.

ADAPICRUZ cuenta con su propia información respecto a jóvenes, pero no la ha sistematizado.

Respecto a la satisfacción de miembros:

Se cuenta con encuestas de satisfacción en Santa Cruz y Tarija para los talleres presenciales, con la pandemia muchos talleres fueron virtuales y de estos no se tiene información. No se cuenta con medios de verificación en Cochabamba.

3.3.2. El indicador 1 del resultado 3

Los miembros de las organizaciones apícolas han ampliado su visión del potencial de la apicultura, gracias a los intercambios realizados con otras organizaciones apícolas, nacionales e internacionales, y están abiertos a la colaboración

Se han trabajado criterios para medir los intercambios realizados:

- Adaptación de técnicas apícolas
- Desarrollo de ferias locales con nuevos conocimientos
- Se formó comisiones de especialización interna (extracción, miel nativa, transformación, comercialización)
- Los municipios u otros apoyan y colaboran los emprendimientos apícolas

Estos criterios se han construido en la evaluación de fin de programa y serán implementados recién en el siguiente programa

Adicionalmente los eventos válidos para medir con los criterios identificados son los siguientes:

- Giras técnicas
- Talleres de intercambio de experiencias
- Reuniones técnicas
- Reuniones con dirigentes

De la misma manera, al no identificar el tipo de eventos que contaría como intercambios, no es posible medir los resultados.

Por consiguiente “no existen datos cuantificables para medir los resultados finales”

4. CAMBIOS Y EVOLUCIONES PERCIBIDOS

4.1. Evolución de las organizaciones base

4.1.1. Capacidades organizacionales fortalecidas

De manera general, las organizaciones de base tienen mejores conocimientos en gestión y manejo de organización. Las organizaciones también han reforzado su capacidad de:

- autoevaluación y análisis de necesidades internas;
- planificación de actividades;
- promoción de los productos de la colmena;
- Comunicación e interacciones institucionales.

En el informe de evaluación intermedia se afirma que este último punto era especialmente digno de mención entre las organizaciones afiliadas a ADAPICRUZ que han recibido apoyo específico para acercarse a las autoridades municipales, especialmente para la organización de ferias locales. En el mismo departamento, así como en Cochabamba, los socios observan una capacidad analítica y crítica más refinada por parte de las organizaciones de base.

En los dos últimos años, estos resultados pueden generalizarse a todos los ámbitos de intervención.

ADAPICRUZ

- mantiene la visión integral con mayores logros en el proceso
- tienen mejores capacidades de gestión traducidas en acciones frente al estado subnacional terceros, mejores y mayores financiamientos, mayor involucramiento, mayor precisión de resultados
- Producto del proyecto se ha creado una nueva asociación “Cooperativa Agropecuaria Portachuelo”, con dirigentes renovados y cambio de mentalidad
- De las cinco organizaciones parte del programa, cuatro lograron mayor impacto, la 5ta se dividió en dos, por un lado, continúa APISARA y, por otro lado, se ha conformado la Cooperativa Agropecuaria Portachuelo

CIOEC Cochabamba

- APAM no es funcional por razones internas. Ha ido de más a menos, no se conocen bien a los dirigentes y tampoco a la base social. Se espera una reestructuración de APAM para continuar trabajando
- Toquito como Asociación surge en el programa anterior como iniciativa de los talleres de capacitación técnica y se integra al nuevo programa, está afiliada a la CIOEC Cochabamba
- CORACA Aiquile ha iniciado el proceso para incorporar sus servicios al desayuno escolar en su mismo municipio, en coordinación y con la guía de la CIOEC Cochabamba
- APAQUI ha mejorado su presentación respecto a productos de la colmena

AOPEB en Tarija

- La AART, ha visibilizado la participación de jóvenes en actas internas (apertura a la inclusión de jóvenes). Realizó un censo apícola e impulsó la renovación del directorio con un cambio generacional y la inclusión de más mujeres.
- AOCEMM, se apertura más hacia la inclusión de jóvenes, ha logrado diversificar su producción (barras de coime: amaranto). También impulsó la renovación de su directorio con la inclusión de jóvenes en un cambio generacional, finalmente existe una mejora y cambio de imagen institucional
- APME, ha renovado sus dirigentes también con un recambio generacional, cuenta con imagen más y mejor posicionada para efectos de comercialización, ha generado una planilla de análisis de costos destinada a ser llenada por cada productor apícola afiliado a la asociación (esta planilla forma parte de las fuentes de verificación de los indicadores).
- Las tres asociaciones tienen el sistema administrativo adecuado a sus necesidades y listo para aplicar, están concluyendo la fase piloto de llenado,
- Las tres asociaciones venden la totalidad de su producción.

Importante recordar que:

- Santa Cruz: cuenta con la concepción de un sistema administrativo, las afiliadas a ADAPICRUZ ya cuentan con sistemas propios estructurados y en funcionamiento, se pretende dar la visión integral.
- Tarija: cuenta con un sistema administrativo que tiene cuatro subsistemas, mismo que fue implementado en cada una de las organizaciones apícolas afiliadas en el departamento, se está utilizando en fase piloto. Además, se ha trabajado y estructurado en 2021 una ampliación de este sistema que ha logrado consolidar con mayor precisión los datos del subsistema productivo y del subsistema de comercialización.
- Cochabamba: cuenta con un sistema administrativo con cuatro subsistemas, se ha

implementado en las tres organizaciones en su fase piloto hacia fines de 2021 y aún a inicios de 2022.

Asimismo, y respecto a los planes de negocio:

- Santa Cruz ha generado dos planes de negocio para dos organizaciones apícolas de cinco existentes.
- Cochabamba ha generado un plan de negocio para una organización de tres existentes.
- Tarija ha generado dos planes de negocio para dos organizaciones de tres existentes en el programa.

También examinaremos las capacidades estratégicas observadas en los tres departamentos para responder a las oportunidades que ofrece la crisis sanitaria, como ser:

- Sinergias respecto a la comercialización a fines de 2020 ADAPICRUZ ha solicitado miel a la CIOEC Cochabamba y APME en Tarija, ambas socias le han enviado una cantidad de kilos a granel, esta miel fue comercializada con etiquetas de Apícola del Bosque llegando a cumplir la cuota que debería entregar.
- A mediados de 2021 CIOEC Cochabamba ha solicitado a AOCEMM y la APME en Tarija miel, se ha entregado a granel y la CIOEC Cochabamba ha comercializado con sus envases.
- A mediados de 2021 APME en Tarija ha solicitado a la CIOEC Cochabamba envases de medio kilo de miel para envasar su producto, esto debido a que en el mercado se había agotado el stock de envases en Tarija.
- La posibilidad de realizar más reuniones de coordinación y visión estratégica de las tres socias y MMH, vía virtual, esto ha favorecido el análisis y cambio de estrategia para casi todos los casos analizados, de igual manera sirvió para construir el siguiente programa de apoyo.

4.1.2. Una dinámica asociativa revitalizada

En 2019, se observaba una tendencia general al aumento del número de afiliados en las organizaciones base involucradas en el programa. Había también más interacción entre los productores afiliados: incentivos a la producción, asesoramiento, premios en equipos, premios en trajes apícolas, intercambios técnicos e iniciativas conjuntas. El fenómeno era particularmente notable en el departamento de Santa Cruz, donde algunos productores empezaban a unir sus fuerzas para desarrollar servicios comunes (apiarios colectivos, trashumancia en grupo, compras conjuntas de equipo o insumos, salas de extracción común, etc.). Ahora, el enfoque asociativo se ha fortalecido hacia el interior de cada socia y entre las socias.

Mientras que antes de 2017, la pertenencia a organizaciones estaba motivada principalmente por el oportunismo individual y/o político, después de los dos primeros años del programa, la cohesión entre afiliados empezó a cristalizar más en torno a objetivos comunes, como la mejora de las capacidades técnicas de producción, la diversificación de productos o el desarrollo del mercado, el desarrollo de una marca, etiqueta o referencia cualitativa, etc.

ADAPICRUZ ha logrado consolidar para las asociaciones de Lomerío y La Guardia la construcción de pequeñas plantas de acopio.

Pero el dinamismo de las asociaciones se ha visto inevitablemente afectado por la crisis sanitaria. Por esto, hoy resulta difícil tener una idea exacta del número de miembros de cada organización. Si bien las estrategias colectivas para adaptarse a las limitaciones sanitarias y a los cambios del mercado han dado lugar a algunos éxitos, también es cierto que los productores han tendido a adoptar posturas más individualistas.

Además, se han producido muertes entre los miembros, sobre todo entre los líderes de mayor edad.

Al final, mientras se documentan nuevas afiliaciones, otros miembros han abandonado las organizaciones de base.

Varias organizaciones se encuentran ahora en situación de transición. La afiliación de los jóvenes está cambiando de mentalidad, estos pueden apreciar claramente que la apicultura es redituable económicamente, esto ha impulsado a que estos jóvenes se capaciten más técnicamente y busquen espacios en las dirigencias (directorios) de las asociaciones apícolas de base. Se cambio el presidente en unas asociaciones sin desplazar a los dirigentes que están con muchos años de edad. Este cambio generacional se da sin crear un conflicto generacional.

4.1.3. Una mejor integración de los jóvenes y de las mujeres

De manera general, las mujeres y los jóvenes se integran más y mejor en la vida asociativa, incluso en cargos dirigenciales. Aunque la escasez de jóvenes (hombres como mujeres) sigue siendo un verdadero desafío en varias zonas, sobre todo por la resistencia de la generación mayor.

Dicho esto, la crisis sanitaria ha cambiado la baraja. Las generaciones más frágiles se han visto afectadas por la enfermedad y obligadas a aislarse y perder la movilidad. Los jóvenes han podido asumir más responsabilidades o se han visto en la tesitura de tener que tomar el relevo de sus padres. Muchos jóvenes, privados de estudios o actividades en la ciudad, volvieron al campo y tuvieron que hacerse cargo de las colmenas y ocuparse de la transformación y comercialización de la miel.

Los jóvenes que han tenido la oportunidad de estudiar vuelven de ciudades mejor educadas que sus padres. Si se dedican a la apicultura, también están armados con habilidades técnicas que les permitirán invertir más en el procesamiento, la comercialización, etc. Esta predilección se encontraría también entre las mujeres, más interesadas en la diversificación de los productos, la elaboración o el desarrollo del mercado que, en la producción, la cual tiende a afirmarse como una habilidad prioritaria, preferida y privilegiada por los hombres.

Los avances percibidos pueden observarse en dos niveles:

- a nivel de representación o participación en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, Santa Cruz presenta 5 jóvenes dirigentes, uno en cada organización apícola de base, equivale al 100%. Cochabamba presenta un joven dirigente en una de tres organizaciones apícolas de base, representa el 33%. Tarija presenta dos jóvenes formados que están en dos organizaciones de base, representando el 66%.
- al nivel del lugar y del papel que las mujeres y los jóvenes ocupan en el ciclo de producción y, más en general, en el sector apícola (también se trata de la división del trabajo y la especialización).

Sin embargo, el progreso es más marcado para los hombres jóvenes. Ellos se benefician también del hecho de que, cuando existen, los equipos de apoyo técnico están formados por técnicos jóvenes.

La apertura hacia los jóvenes ha mejorado la visión estratégica y técnica de la asociación. El proceso ha generado una **Hipótesis** “el joven regresa al campo y se inserta a la actividad apícola con mayor compromiso”, es decir siempre podrá apoyar en la cadena del valor.

Asimismo, en lo que respecta a las mujeres, aún sigue siendo necesario realizar análisis más refinados de lo que se entiende por su inclusión. ¿Realmente tienen acceso a los puestos de decisión cuando se limitan sistemáticamente al cargo de secretario del consejo de administración? Además, los estatutos de las organizaciones no están adaptados para reconocerlas como miembros de pleno derecho. En la mayoría de los casos, cuando son miembros, es a través de su padre o esposo para representarlos, si es necesario. ¿Qué valor tienen sus voces, en los votos?

Existe una legitimación desde la participación de la mujer al interior de las asociaciones apícolas en el programa, aunque los estatutos aún no se han trabajado y no incorporan de manera explícita.

4.1.4. Productores mejor reconocidos y valorados

Como resultado de una mayor proactividad hacia las autoridades y de una mejor visibilidad (en particular, a través de las ferias y los puestos de venta instalados), los productores entrevistados sienten que son mejor considerados en sus comunidades. A medida que su producción es más respetada, es más buscada a nivel local.

Mejor valorados, los apicultores son más motivados para invertir y afirmarse como productores profesionales. Esto los anima a percibir la apicultura no solo como una profesión o mercado por sí mismo, sino también como una forma de vida para la que reclaman legitimidad.

A nivel local como regional, las autoridades están empezando a tomar conciencia de la importancia del sector para la economía local.

Las autoridades subnacionales quieren valorar la apicultura, pero de manera política, desean apoyar económicamente a las asociaciones apícolas municipales a cambio de favores políticos (votos el momento de las elecciones). Esta intromisión política limita el crecimiento de la apicultura localmente.

Hay que recordar que la crisis del COVID desempeñó un papel decisivo a la hora de llamar la atención sobre la producción local y los beneficios de la miel para la salud. Se valoran más las bondades de la miel.

4.2. Evolución de la dinámica del colectivo departamental

4.2.1. Un sector más reconocido y respetado

El componente de intervención relativo a la revitalización institucional, a la capacidad de incidencia y ejercer influencia sigue siendo el menos avanzado del programa. La crisis sanitaria es obviamente una parte importante de esto.

A pesar de estas dificultades, la tendencia local de valorización del sector también se refleja a nivel regional. Aunque todavía no da lugar a verdaderas sinergias, el enfoque proactivo favorece el acercamiento y aporta una mejor visibilidad a la apicultura. Con la excepción de Cochabamba, donde la situación es políticamente más complicada, las organizaciones paraguas son reconocidas como interlocutores válidos. Las instituciones públicas perciben el sector con más consideración.

- ADAPICRUZ recibe invitaciones desde el Estado Subnacional (Gobernación, Municipios locales). Para tratar, participar, analizar diferentes temas relacionados con la apicultura y el medio ambiente.
- CIOEC Cochabamba recibe invitación del SENASAG para realizar certificación de apiarios, el Estado busca coordinación permanente en temas de interés y se impulsa un trabajo conjunto.
- AOPEB en Tarija tiene un mayor nivel de coordinación con el Estado nacional y subnacional.

4.2.2. Organizaciones paraguas más dinámicas y capaz de ofrecer mejores servicios a sus miembros

En los tres departamentos, los afiliados reunidos dan testimonio de su satisfacción con el fortalecimiento de las capacidades de sus organizaciones para satisfacer sus necesidades de apoyo técnico e incluso administrativo. Las organizaciones están fortaleciendo sus mecanismos de creación de capacidad de campesino a campesino.

En Tarija, la dinámica colectiva, alimentada inicialmente por motivaciones políticas, se parece más a la de un sector profesional y técnico. En Cochabamba, la CIOEC muestra abiertamente su ambición de desarrollar un sector económico que de independencia económica impulsando la sostenibilidad de esta y apoyando mejor al sector. En Santa Cruz, el colectivo, centrado en el refuerzo técnico y comercial de sus miembros, está ahora dirigido a reforzar la dimensión institucional y política de su estrategia.

Aunque en todas partes se han hecho progresos reales hacia una mejor consulta entre las partes interesadas y/o una mejor coordinación con las instituciones, sólo en Tarija esta tendencia ha dado lugar a avances concretos. La AOPEB y la ADAT en el marco de la Plataforma Apícola del departamento, han participado en la aprobación y socialización de una ley departamental; esta plataforma es multiactorial y está consolidada institucionalmente, el Estado Subnacional se relaciona eficientemente y este proceso ha apoyado en la consolidación de leyes apícolas y su reglamentación, toda la identidad de plataforma es parte del proyecto en Tarija.

La Asociación de Apicultores de Tarija (ADAT) está en proceso de formalización para aglutinar a las asociaciones apícolas de base en el departamento, pero aún es inicial su organización, cuenta con una directiva pero no tiene institucionalidad (legalidad frente al Estado Boliviano), tampoco tiene apoyo desde el Estado sobre todo porque el sector apícola no es valorizado; bajo estas condiciones MMH no podría apoyar en la consolidación de la ADAT hasta que esta no tenga la institucionalidad y esté crecida organizacionalmente como una verdadera cabeza de sector departamental (organización de segundo piso).

En comparación con el resto de los departamentos del país, solo Chuquisaca ha avanzado abiertamente con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras en la organización de la FEDACH, pero con una visión política vinculada con el partido gobernante.

Dicho esto, todos los avances políticos conseguidos se han congelado o se han puesto en duda debido al statu quo político resultante de las últimas elecciones.

4.3. La evolución de las técnicas apicultoras influye sobre los comportamientos y los pensamientos

La introducción de nuevas prácticas conduce a una mejora en la gestión de la colmena (alimentación de las abejas, medidas de higiene, planificación a través de calendarios florales establecidos, etc.). Esta mejora implica:

- un aumento de los volúmenes de producción en un 38% (también debido al aumento de las colmenas) y/o la recuperación de las pérdidas; en 2021 respecto a 2020. En Cochabamba se ha aumentado el volumen en un 12% respecto al año 2020, esto debido a que son solo tres las asociaciones apícolas. Tarija ha incrementado sus volúmenes de producción en un 35%, principalmente debido a que la APME tenía miel estocada de gestiones pasadas y esto ha ayudado en lo general. Éste incremento en volúmenes de producción es efecto de la pandemia, ya que los años previos a esta, ha existido una merma (tal cual se explica en la página 14 del mismo documento).
- una mejor integración de las cuestiones ambientales en la apicultura (pero en las prácticas agrícolas en general), el programa ha tomado en cuenta de manera transversal el medio ambiente, cada socia tiene su propia experticia en el tema y son interlocutores válidos a nivel local/regional/nacional, las gobernaciones y municipios locales las tienen como referente respecto a la temática, pese a que no se cuenta con una visión estratégica desde el programa, el impacto es favorable.

Como resultado de estos acontecimientos, según los participantes, la apicultura ya no es sólo una tradición. Se ha convertido en una profesión. Los productores son más conscientes de los beneficios que la profesionalización de la producción de miel puede traerles.

A partir de ahora, ya no es sólo cuestión de producir más. Los productores buscan el mejoramiento de la calidad y la diferenciación de sus productos en los mercados.

También buscan la certificación SPG por ser un requisito desde el Estado para la producción y comercialización de todo tipo de productos agropecuarios y la apicultura es parte integral.

Por efecto del empoderamiento de los productores apícolas a través de sus asociaciones apícolas, existe un mejor posicionamiento local.

4.4. Transformaciones sociales de las poblaciones beneficiarias más allá del aspecto económico

Los puntos anteriores ya nos dan una idea de los cambios de mentalidad de los productores y sus diversos interlocutores (instituciones, comunidades, clientes). Hemos visto un cambio de actitud del productor, que se siente valorado y respetado en su comunidad y por eso desea involucrarse más. Eso y la promesa de mejores ingresos atrae a los más jóvenes.

No sólo las personas y las familias son más conscientes de los beneficios que se pueden obtener, sino también de la importancia económica, social y ambiental de la apicultura. Esta parece ser la razón de un fuerte interés en métodos de producción más respetuosos con el medio ambiente.

De hecho, el aumento del número de colmenas y la mejora de las prácticas de gestión conducen a priori a un aumento de los ingresos familiares o, en otros casos, la reposición de las pérdidas causadas por el cambio climático (en el departamento de Cochabamba, por ejemplo, que ha experimentado recientemente graves sequías).

Puntualmente entre los meses de mayo y agosto de 2021 el productor Nilo Padilla ha perdido aproximadamente 100 colmenas por efectos del uso de agroquímicos en la fumigación que se realiza a los campos vecinos de sorbo, soya y otros cultivos extensivos.

Los participantes en la evaluación final atestiguan un aumento del consumo de miel entre las familias productoras (consumían de forma ocasional). Esto se debe no sólo a la disponibilidad de mayores excedentes, sino también a un mejor conocimiento de los beneficios de la miel para la salud.

El contexto del COVID como pandemia en salud a nivel mundial ha apoyado en la consolidación del consumo de miel y sus derivados por la población en general, ya que mejora la inmunidad respecto al virus. Se ha considerado como parte fundamental en medicina natural, previniendo el COVID, este contexto favorable ha logrado mejorar sus capacidades de producción, así como sus volúmenes de ventas a través de sus circuitos cortos.

Otro efecto social notable y muy bien comentado: la mayor integración y cohesión familiar y grupal. Ya hemos mencionado la aparición de prácticas de trabajo colectivo o servicios de colaboración.

También es interesante observar que a medida que la producción de abejas se vuelve más importante, se convierte en un "negocio" familiar. Todo el mundo, mujer, niña, niño, está involucrado en el ciclo de producción. No se trata simplemente de ayudar, sino de perpetuar una práctica "tradicional", de encontrar un lugar específico en ella. De ahí la tendencia a la especialización mencionada anteriormente entre los jóvenes y las mujeres.

Entre otras implicaciones (a las que volveremos más adelante), la conciencia de estas transformaciones, su complejidad y profundidad, también está provocando un cambio de perspectiva entre los asociados del programa. En adelante, lo que está en juego en el proyecto no es sólo un refuerzo económico de la apicultura. La promoción del sector se convierte en un espacio de cambio ambiental, social y cultural.

5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Balance según los criterios del CAD y los criterios transversales

5.1.1. Relevancia

Puntos positivos

- Es la primera vez que una ONG internacional apoye en aspectos técnicos y de formación, ya que las ONG normalmente apoyan con cajas y tienen un espíritu paternalista, MMH apoya en la formación de recursos humanos que posteriormente apoyen a la misma asociación en la lógica de la capacitación "campesino a campesino".
- El programa ha despertado una visión diferente de cómo entender el desarrollo, la perspectiva de MMH está en base a un trabajo desde las organizaciones apícolas de base, logrando espacios de apoyo a nivel departamental con una visión nacional; entonces se ve al programa como una estructura integral de real apoyo nacional.

- La contribución de la MMH es complementaria a las otras iniciativas existentes.
- El programa es precisamente que perfila sus contribuciones como una extensión de las actividades en curso de las organizaciones asociadas. No hay distinción entre lo que aportan estos últimos y lo que entra en el ámbito del programa. El programa se limita a proporcionar apoyo, estructura y directrices estratégicas, operacionales y metodológicas. La pericia utilizada es endógena;
- Cada socio mantiene el control operativo del programa en su región;
- Las estrategias de los departamentos se adaptan a las situaciones y cuestiones locales (cf. 4.1);
- El fortalecimiento de capacidad se desarrolla utilizando un enfoque de campesino a campesino;
- El programa tiene capacidad de adaptación al contexto coyuntural y altamente cambiante de Bolivia (cf. 2). Este alto grado de flexibilidad y adaptabilidad mejora su eficacia y ha permitido a los objetivos y resultados perseguidos corresponder siempre a las necesidades y prioridades de los beneficiarios;
- Se adapta muy rápido a consolidar sinergias y procesos en el marco de otros financiamientos y otras ONG;
- Un cuidado fuerte ha sido puesto en la búsqueda de la complementariedad y la coherencia en la elección de las alianzas e integraciones estratégicas. Las deficiencias de la coordinación nacional y la falta de una estrategia a este nivel no se han compensado totalmente desde principios de 2020, pero el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación intermedia muestra que ya se han realizado esfuerzos considerables para compensarlas (véase el punto 3.1) y mejorar la complementariedad entre socios. El nuevo Comité de Coordinación Nacional (CCN) entrega más su papel integrador. Es de esperar que la estrategia nacional se incorpore adecuadamente en el próximo programa y que mejore la calidad de la consulta y la cooperación entre los socios regionales;
- El programa buscó organizaciones apícolas de base que tengan institucionalidad y habrían generado identidad en cada departamento (varios años de vida) y cúpulas para el trabajo (organizaciones de segundo nivel), que no dependan de MMH, es decir; que si el financiador concluye la cúpula seguirá existiendo y con su vida orgánica y en base a las necesidades de sus afiliadas.

Limitaciones

- No se incorporó la visión integral de las socias (cúpulas), las socias en cada departamento tenían la visión de ver el proceso como proyectos independientes y en cada departamento, pero no veían como programa con una visión integral, esto ha llevado a que por ejemplo procesos como “sostenibilidad financiera” no sean pensados integralmente.
- La ingeniería del programa no refleja su flexibilidad y adaptabilidad
 - El marco lógico refleja una visión parcial de la realidad del proyecto y sus efectos/impactos; en particular las transformaciones sociales que van más allá de la búsqueda de ingresos. Algunos indicadores son técnicamente inadecuados. Hay que añadir que tal y como está concebida, la lógica de intervención no tiene en cuenta las múltiples virtudes del proyecto, ni la realidad operativa, que requiere un gran esfuerzo en la gestión de la lógica de los actores, la sensibilización, la comunicación, la consulta... sin mencionar que no hay falta de líneas de acción.

- El dispositivo de monitoreo es engorroso e inadecuado. Se hace mucho hincapié en las actividades y en la entrega de los productos... Al final, la lista de actividades es laboriosa; la misma actividad se subdivide hasta el extremo; algunas parecen superponerse, incluso fusionarse... Es un problema en términos de eficiencia, porque el seguimiento de estas actividades es confuso y engorroso. Pero también es un problema de relevancia, en la medida en que el monitoreo está, de hecho, más orientado a la ejecución de actividades y productos que a los efectos deseados.
- Es interesante que algunos de los indicadores y criterios de evaluación hayan sido determinados por las partes interesadas después del inicio del programa. El problema es que esto no se pudo hacer. En parte porque la atención de las partes interesadas se centró en la puesta en marcha del programa y en su adaptación a un contexto difícil; en parte porque no se establecieron mecanismos sistemáticos de reflexión y seguimiento de estos indicadores y criterios; por último, la inadecuación del sistema de monitoreo entra en juego;
- Es relativamente difícil obtener una relación clara de la marcha de las actividades, ya que varias de ellas se refieren a los mismos productos y acontecimientos. No siempre es fácil determinar claramente si son iguales o no. A veces hubo que hacer adaptaciones. Ciertos productos o eventos se fusionan. Esto complica aún más la presentación de informes. La construcción y estructuración del marco lógico, a este nivel de ejecución, es demasiado y innecesariamente secuenciado. Muestra las actividades y subactividades al mismo nivel. Esto requiere necesariamente un exceso de control.

5.1.2. Eficacia

Puntos positivos

- A pesar del pesado contexto:
 - Las actividades fueron realizadas al 95% (cf 3.2)
 - Indicadores y resultados se han cumplido en la misma medida (cf. 3.3)
 - La pertinencia ha contribuido a la eficacia (cf. más arriba).
 - Respecto a la teoría del cambio del programa, podemos establecer que:
 - Los modos productivos de los apicultores se han mejorado;
 - la apicultura empieza a aparecer como una mayor fuente de ingresos;
 - se ha mejorado relativamente la participación de jóvenes y mujeres;
 - las organizaciones de base et las organizaciones paraguas han sido dinamizadas;
 - El reconocimiento del sector ha mejorado en los departamentos implicados.

Limitaciones

- No se tiene un sistema de monitoreo efectivo (cf. más arriba)

5.1.4. Eficiencia

Puntos positivos

- Con la misma cantidad de recursos económicos, se tiene una mayor cantidad de resultados alcanzados, como ejemplo se cita al resultado 2 “fortalecimiento organizacional”, se ha

logrado formar una mayor cantidad de jóvenes en el proceso de formación integral en el programa, utilizando la misma cantidad de recursos económicos, pero; se ha buscado el apoyo de otras ONG internacionales interesadas en apoyar este proceso (AVSF, CESO).

- Se han negociado con terceros otros proyectos vinculados al programa MMH, para sustentar y alcanzar los resultados previstos y mucho más.
- Los socios ponen cuidado en integrar las contribuciones del programa MMH en las dinámicas concomitantes.
- La transferencia de habilidades entre los socios ha estado relativamente más explotada en la segunda parte del programa.
- La coordinación nacional ha mejorado su papel integrador.
- Las organizaciones apícolas de base en cada departamento, no son dependientes del programa, si concluye el programa de MMH igual van a seguir trabajando, están muy bien organizados y tienen institucionalidad.
- Los dos primeros años de apoyo de MMH a través de su fase piloto (2015 – 2016), han servido para consolidar un proceso de eficiencia económica en el quinquenio (2017 – 2021).
- El programa se limita a proporcionar apoyo, estructura y directrices estratégicas, operacionales y metodológicas. La pericia utilizada es endógena. Lo que, en nuestra opinión, debe de ser considerado como un elemento de relevancia del programa y que los interesados consideran como uno de los factores de su eficacia.

Limitaciones

- El programa no ha logrado consolidar los equipos técnicos de trabajo en ninguna de las socias, por causa de presupuestos reducidos, aunque no fue un objetivo del programa.
- No se tiene un sistema de monitoreo efectivo (cf. más arriba).
- El aporte del programa no se ha diferenciado de la capacidad propia de las socias.
- La continuidad de los dirigentes no es necesariamente acompañada por técnicos

5.1.4. Sostenibilidad

Puntos positivos

- Las mejoras en la coordinación nacional están conduciendo a una mejor visión común y a la convergencia de intereses entre los socios de los 3 departamentos.
- Las organizaciones apícolas de base en cada departamento no son dependientes del programa (cf. 4.2).
- Existe un recambio generacional (más jóvenes y mujeres integrados/as a las asociaciones como apicultores/as).
- Se ha logrado visualizar la apicultura como cadena integral, con sus eslabones bien identificados, surgiendo la necesidad de generar valor agregado

Limitaciones

- No se han concretizado con el actor local principios de sostenibilidad financiera, pese a que MMH hace diagnósticos que apoyan a tomar estas decisiones en la ejecución del programa mismo.
- La evaluación intermedia había comenzado a implicar a todas las partes interesadas en un análisis del cambio. Se organizaron talleres participativos en los 3 departamentos, al inicio del 2021, para generar la TdC del próximo programa, en base a los 6 ejes propuestos por el

CCN y los Foda's hechos durante estos talleres. La nueva Teoría de Cambio fue elaborada en base a los resultados de estos talleres.

5.1.6. Genero

Puntos positivos

- Desde el principio, el programa ha incorporado la perspectiva de género en términos de representación y participación: número de mujeres productoras, número de mujeres miembros de organizaciones, número de mujeres en puestos de decisión, etc. Las estadísticas disponibles y las percepciones recogidas convergen para mostrar la evolución positiva de estos aspectos.
- Existe una legitimación desde la participación de la mujer al interior de las asociaciones apícolas en el programa,
- De manera general, las mujeres y los jóvenes se integran más y mejor en la vida asociativa, incluso en cargos dirigenciales.
- A través del CIOEC Cochabamba, el programa ha comenzado a integrar reflexiones específicas sobre la situación de las mujeres en el sector. Esto permitió que se discutiera en las organizaciones de base.

Limitaciones

- Los estatutos de las organizaciones base no están adaptados para reconocer a las mujeres como miembros de pleno derecho.
- No se cuenta con una visión clara ni estrategia de implementación del concepto de género. Sigue siendo necesario realizar análisis más refinados de lo que se entiende por su inclusión.
- Por ser un eje transversal el aporte de las mujeres en la dinámica de desarrollo del sector apícola no se ha visibilizado ni cuantificado.

5.1.7. Medio Ambiente

Puntos positivos

- El programa ha tomado en cuenta de manera transversal el medio ambiente, cada socia tiene su propia experticia en el tema y son considerados interlocutores válidos a nivel local/regional/nacional, de acuerdo a su nivel de impacto y trabajo.

Limitaciones

- El programa no ha considerado una visión estratégica.
- El programa no refleja la contribución de los apicultores en la sociedad civil.

5.1.8 Puntuaciones de rendimiento

Criterios	2017	2018	2019	2020	Puntuación global 2021	Comentarios
Relevancia	A	A	A	A	A	La relevancia sigue siendo buena, a pesar de las limitaciones del sistema de seguimiento y evaluación. El contexto cambiante y las recomendaciones de la evaluación intermedia se tienen muy en cuenta, sobre todo en lo que respecta a la calidad de la coordinación nacional.
Eficacia	B	B	B	B	A	Los outputs se han obtenido según lo previsto y son de buena calidad
Eficiencia	C	B	A	A	A	El presupuesto asignado se consumió de acuerdo con el plan y los resultados se alcanzaron según lo previsto dentro del plazo.
Sostenibilidad	A	C	C	A	A	La sostenibilidad parece estar garantizada tanto a nivel técnico como institucional y financiero. Los mecanismos puestos en marcha por el programa son aprovechables por las partes interesadas, que están suficientemente reforzadas no sólo para perpetuarlas, sino también para desarrollarlas. Los avances logrados en la consulta nacional y en

						el refuerzo entre pares (tanto a nivel departamental como nacional) sugieren que la dinámica creada es sostenible, ya que hay muchas perspectivas de desarrollo.
Genero	B	B	B	B	B	La situación de las mujeres es mejor y más visible. La integración estratégica de las cuestiones de género aún no se ha logrado, pero las partes interesadas ya han comenzado a tomar medidas correctivas para reforzar la integración de la perspectiva de género
Medio ambiente	A	A	A	A	B	Aunque la dimensión medioambiental no sólo es transversal, sino también inseparable de los problemas de desarrollo de la apicultura en Bolivia, el programa no se ha centrado en estas cuestiones. Las partes interesadas no han tomado iniciativas firmes sobre estos temas, en términos de sensibilización, promoción de técnicas más sostenibles, etiquetado ecológico, etc.

Las puntuaciones de rendimiento para los años 2017 a 2020 ofrecen una imagen representativa de la ejecución del programa. Las puntuaciones establecidas por la autoevaluación a mitad del programa son relativamente similares. Se ha producido una mejora general de las puntuaciones. Esto coincide con el rendimiento de los indicadores y las competencias operativas señaladas anteriormente.

5.2. Puntos fuertes y límites del programa

PUNTOS FUERTES	LIMITES
Cochabamba (CIOEC)	
<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos del programa MMH se integran con los de otros dos financiados por la cooperación italiana. Esto permite trabajar en continuidad a lo largo de la cadena de producción y comercial hasta el consumidor. - La cuestión del género está recibiendo especial atención. - Una visión de las asociaciones como garantía de sostenibilidad, como medio de acercamiento al mercado y como fin del sistema económico. (Promoción de un modelo como herramienta económica local), basado en la tienda con marca Kampesino. AGROECOCAM será la nueva empresa social, se tiene una estrategia para alcanzar la sostenibilidad. - Experiencia en aspectos organizacionales, desde la parte técnica y su capacidad de negociación y gestión respecto a los directorios - Conoce los protocolos para acceder a mercados estatales, así como experiencia comercial en el mercado convencional. - Han generado capacidades técnicas internas y de gestión de procedimientos administrativos frente al estado nacional y subnacional. - Se están desarrollando alternativas de accionar, negociar y concertar procesos de incidencia política 	<ul style="list-style-type: none"> - La dinámica departamental interinstitucional aún no ha podido surgir. El intento de establecer una plataforma apícola ha fracasado. - El nivel tecnológico de las asociaciones apícolas es muy débil. - El nivel de concepción y entendimiento del sistema administrativo es muy bajo en los productores apícolas. - La visión de la profesionalización de la apicultura es limitada, la apicultura en Cochabamba es artesanal. - Personal limitado para atender todos los rubros de la CIOEC.
Tarija (AOPEB)	
<ul style="list-style-type: none"> - Una Estrategia institucional avanzada. La AOPEB ha adoptado acuerdos con varias organizaciones (CETHA, COOPSOL, gobierno municipal) y participa en varias plataformas (suelo, ecología, etc.) en las que aporta temas de apicultura. Este posicionamiento interinstitucional ha permitido al sector posicionarse. - Recambio generacional de dirigentes de las tres asociaciones apícolas de base en los últimos dos años - El Estado subnacional tiene a la apicultura como sector beneficiado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La ADAT no asume su rol integrador y representativo. Carece de planificación estratégica. - No hay un equipo técnico dedicado al programa y a reforzar las técnicas de apicultura. - El proyecto se gestiona desde la sede nacional de la AOPEB. Esto resulta en una administración lenta y engorrosa. Forma parte de los motivos por los cuales MMH reemplazó a Aopeb por Nativa en el Programa 2022-24.
Santa Cruz de la Sierra (ADAPICRUZ)	

<ul style="list-style-type: none"> - El programa ha desarrollado mecanismos de apoyo en red y de creación de capacidad. Fomenta el desarrollo de los servicios colectivos. - Una estrategia orientada a la profesionalización (modelo productivo exitoso desde los seniors) - Una integración fuerte del fortalecimiento técnico y organizacional (se conoce más y mejor a la socia desde actores departamentales) - Incorporar la apicultura en la agenda económica en el departamento - Cuenta con una visión estratégica en el largo plazo - La visión de plataforma es técnica incluye lo público, privado y académico - Consecución de recursos adicionales a través de proyectos vinculados al programa MMH (financiamiento sostenible) - Se ha logrado que Apícola del Bosque apoye en el proceso de sostenibilidad financiera a través de un convenio firmado (hacia futuro) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sostenibilidad en recursos humanos. - Sostenibilidad financiera (estructural)
Visión de la Coordinación Nacional	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de realizar alianzas estratégicas, sinergias y estructurar líneas de apoyo (relacionar y debatir temas apícolas en las diferentes regiones del país) - Capacidad de adaptación respecto a otros actores en el sector - Involucrar a las socias en la formación de capacidades nuevas (ejemplo masculinidades) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación solo a nivel administrativo y poco contenido - Poca autonomía decisoria

5.3. Conclusiones

El programa de apoyo a la apicultura boliviana está en consonancia con sus compromisos iniciales. A pesar de un contexto político y sanitario difícil, las actividades se llevaron a cabo dentro del calendario previsto. Si estamos satisfechos con la formulación inicial del marco lógico, podemos ver que la mayoría de los indicadores se han cumplido en la medida prevista.

Los análisis realizados con los interesados muestran progresos reales en el fomento de la capacidad de las organizaciones de base. Se han revitalizado, los jóvenes y las mujeres están mejor integrados y los productores son más reconocidos y valorados.

La dinámica de las asociaciones departamentales ha contribuido a esta revalorización del sector. Las organizaciones paraguas son más dinámicas y ofrecen mejores servicios a sus miembros.

La gestión de los riesgos se mejora gracias a la contribución de mejores técnicas de apicultura. Los apicultores y sus contactos son más conscientes de los beneficios económicos que se pueden obtener

con la profesionalización de la apicultura. Los productores son ahora conscientes de la necesidad de prestar atención a la calidad y a la diversificación de la producción.

La suma de estos acontecimientos está generando cambios sociales que van más allá de la dimensión económica y afectan a la cohesión alimentaria, familiar y comunitaria.

La eficacia demostrada del programa se debe en gran medida a su pertinencia estratégica, concebida para adaptarse a situaciones regionales específicas y dar pleno control operacional a los asociados locales. Esto demuestra lo amplio y apertura de la visión estratégica que tiene el programa boliviano hacia la evolución del contexto. Por eso, las socias han tenido la capacidad de adaptar el programa a la pandemia, cada socia ha buscado su mejor alternativa.

Esto tiene que ver también con el mejoramiento de la capacidad de las organizaciones coordinadoras para interactuar con las instituciones y las autoridades y, a pesar de los avances reales en materia de coordinación e intercambio de conocimientos, es necesario fortalecer el componente nacional del programa. Durante la primera mitad del programa, la debilidad de esta coordinación nacional impidió a los socios desarrollar posiciones comunes en varios temas clave, como la economía social o la integración de la perspectiva de género. Desde 2020, estos temas han empezado a abordarse de forma colectiva en todos los niveles de intervención y deberían ocupar un lugar destacado en el próximo ejercicio estratégico.

5.4. Sugerencias

5.4.1. Globalmente: hasta un espacio nacional de recursos, del aprendizaje y del refuerzo mutuo

En línea con lo que se ha empezado a hacer para reforzar la dinámica nacional, nos parece importante que el próximo programa aborde el desarrollo de capacidades sectoriales a través de 4 ejes estratégicos:

- incidencia del sector apícola (a través de campañas declinadas a niveles nacional, departamentales y locales; sobre cuestiones comerciales, de acceso al mercado, pero también sobre cuestiones de calidad de los productos y métodos de producción. Esto permite introducir las cuestiones de desarrollo sostenible en la convergencia del trabajo decente, la transición climática y la preservación del medio ambiente...);
- el fortalecimiento de la capacidad de las apicultoras como actores clave para participar en el sector y en sus organizaciones en Bolivia;
- la autonomía financiera de las organizaciones de base y paraguas (los modelos económicos de las asociaciones profesionales a los niveles nacional, departamentales y locales);
- El aprendizaje organizacional (o entre pares), a través del cual se pueden desarrollar las siguientes capacidades:
 - la capacidad de sinergia y argumentación conjunta,
 - transferencia de habilidades entre productores y gestores de organizaciones,
 - gestión del conocimiento,
 - (como corolario) el seguimiento y la evaluación de los actores (con respecto al contexto, a sus propias iniciativas y al propio programa)

Esta sugerencia se deriva de la observación de que la función del programa MMH ha sido principalmente apoyar a los actores bolivianos en la determinación de sus estrategias de desarrollo. En todos los niveles, se ha tratado principalmente de acercar a los agentes, estimular las consultas, promover la colaboración y los intercambios de conocimientos técnicos, mancomunar los conocimientos y los recursos e integrar al mismo tiempo proyectos/políticas/estrategias/lógica de los agentes.

La mayoría de las dificultades planteadas durante las entrevistas que realizamos requerían soluciones que implican el desarrollo de capacidades de colaboración y consulta.

En términos absolutos, las organizaciones asociadas no necesitan el MMH para continuar el fortalecimiento organizativo y técnico de sus afiliados, y encontrar nuevas fuentes de recursos. Lo que necesitan más y lo que MMH les ha traído sobre todo hasta ahora es una ingeniería de trabajo colectivo. Hay una contribución técnica, pero es secundaria y se ha manifestado principalmente, una vez más, en la creación de oportunidades y espacio para el establecimiento de redes.

Es esta función de coordinación estratégica y facilitación la que creemos que debe ser reforzada en el futuro. Se necesita el desarrollo de un espacio nacional de recursos del aprendizaje y del refuerzo mutuo de las estrategias departamentales como el próximo objetivo programático para:

- la capacitación técnica y asociativa de las organizaciones de base;
- el apoyo a las estrategias de incidencia y sensibilización.

5.4.2. Centrar la próxima lógica de intervención en el desarrollo de empresas apícolas de economía social y solidaria

La promoción de la economía social y solidaria estaba en el centro de las intenciones del programa. El objetivo era consolidar las organizaciones apícolas como organizaciones de economía social democráticas, eficaces y autónomas. Sin embargo, antes de 2020, las iniciativas en este sentido eran difíciles de enmarcar y los avances en este ámbito no podían evaluarse debido a la falta de una definición clara y concertada de los criterios que debían alcanzarse. Tras la evaluación intermedia, la reflexión colectiva sobre este tema pudo avanzar.

Los principios de la economía social así identificados podrían permitir la transposición de las ambiciones del próximo programa a un nivel superior: en el sentido de que ya no se trataría de animar a las organizaciones de base a promover la economía social, sino de buscar decididamente y de forma más explícita el desarrollo del sector sobre la base del modelo económico social y solidario, en la medida en que la mayoría de las partes interesadas coinciden en que este modelo es el que más se ajusta a las necesidades de desarrollo sostenible del país.

5.4.3. Recomendaciones sobre los criterios de evaluación

Relevancia

- Se recomienda que la lógica de intervención sea más flexible (cf. 5.4.4. sobre la ingeniería del programa);
- Mantener la coherencia lógica, pero también asumir el proceso (adecuación y cambio de indicadores, ajustados a la coyuntura).

Coherencia

- Integrar más espacios de reflexión y análisis para cambiar la forma de pensar y ayudar a integrar el monitoreo en el programa;
- Separar los CCN en:
 - Aprendizaje
 - Seguimiento/monitoreo
 - Intercambio
 - Etc.;
- Herramientas como la TOC deben ser retrabajadas de forma más sencilla para las socias y sus afiliadas en terreno;
- Cuidar que el programa no generalice procesos, se debe cuidar las particularidades de cada socia.

Eficacia

- La estructura y metodología de intervención deben ser ajustadas (c. 5.4.1 y 5.4.4)

Eficiencia

- Visualizar mejor el aporte específico del programa entre los varios otros aportes del contexto y con la experticia de las socias en terreno;
- El programa debiera ayudar a consolidar el enfoque de comercio justo a través de otras organizaciones en el mundo;
- Promover intercambios de experiencia desde Bolivia hacia Bélgica en la línea de la reciprocidad;
- El programa debiera dar base para trabajar la apicultura implementada en otros escenarios que apoyen al fortalecimiento del sector, en cada departamento fomentar la apicultura migratoria, la sanidad (coexistencia de la abeja con la varroa);
- Invertir más recursos en temas locales y en capitalización de experiencias (circuitos cortos), impulsando con mayor fuerza procesos de comercialización con un enfoque de trazabilidad desde el origen, mostrando este proceso al consumidor final.

Sostenibilidad

- Evaluar si los recursos del programa son suficientes y en qué medida apoyan a la socia;
- Generar valor agregado a los productos de la colmena vinculado a los SPG;
- Generar la capacidad de proyectarse en la TOC desde todos los actores (internos y externos);
- Cada socia genera una estrategia de salida propia, respecto al cumplimiento en tiempo y espacio de actividades del programa.

Genero

- Implementar la visión de género (masculinidades) siguiendo las estrategias conjuntas parte del diagnóstico de género;

- Incluir la estrategia de trabajo en género desde cada socia, de manera diferenciada, pero con un eje común.

Medio ambiente

- Visibilizar todo el concepto y la problemática medioambiental en el futuro programa;
- Posicionar a la socia en el marco del trabajo medioambiental a nivel local/regional/nacional.

5.4.4. Recomendaciones sobre el dispositivo de monitoreo y Evaluación

Como acabamos de ver, además de las dificultades inherentes a la coordinación nacional, la integración de un sistema fiable de seguimiento y evaluación es la principal y recurrente debilidad del programa boliviano. Es fácil ver que la solución de este problema es la clave para mejorar la lógica de la intervención desde todos los puntos de vista. También es, sin duda, el principal reto al que tendrá que enfrentarse el próximo programa.

A) Esto comienza con la mejora de **la ingeniería del programa**. Es importante:

- en la perspectiva de un enfoque orientado al cambio:
 - o estructurar la lógica de la intervención de manera que se destaquen las cadenas de cambio
 - o formular los objetivos y resultados en términos de cambios deseados;
- simplificar la formulación de estos cambios (para explicitar lo que hay que demostrar y así limitar precisamente los indicadores más significativos);
- simplificar la nomenclatura de las actividades en bloques bien definidos;
- anticipar las actividades de seguimiento y evaluación, su integración y planificación en la lógica de la intervención (de forma realista, teniendo en cuenta los recursos y capacidades que pueden movilizarse);
- garantizar la eficacia de las actividades de definición de criterios de referencia o de evaluación;
- planificar e incluir en el calendario de ejecución una fase de investigación-acción de 6 meses para permitir a las partes interesadas perfeccionar/ajustar las líneas de base y/o los criterios e indicadores para acercarlos a las necesidades reales (esto ya era una característica interesante del primer programa, pero nos dimos cuenta de que las condiciones de coordinación y seguimiento no permitían realmente llevar a cabo esta intención).

B) La segunda recomendación incluida en esta sección se refiere a **la integración del sistema de seguimiento y evaluación en la lógica de la intervención**.

El sistema de seguimiento y evaluación no sólo debe orientar la toma de decisiones estratégicas y operativas, sino también crear:

- Aprendizaje (capitalización) para reforzar la apropiación del proyecto por parte de las partes interesadas y, en general, su capacidad para diseñar y gestionar proyectos/programas.
- Catalizar los intercambios entre países y crear una conciencia común de los problemas.

En este sentido, el sistema de seguimiento y evaluación deseado también contribuye a las ambiciones de desarrollo de capacidades del programa. Es importante que los objetivos, los métodos, las

herramientas y los protocolos de un sistema de seguimiento y evaluación alimenten, e incluso consoliden, las aportaciones del proyecto.

Para que esto sea posible, es crucial que el sistema de seguimiento y evaluación se integre en el proyecto como un componente de la lógica de intervención; es decir, presupuestado, planificado y desglosado en actividades complementarias que sean coherentes con las actividades de los demás componentes. Los objetivos y/o resultados que se le asignen deben explicitarse al igual que los demás y articularse en la cadena de cambios/efectos que estructura el marco lógico.

Así, al contrario de lo que desgraciadamente se practica a menudo, el seguimiento y la evaluación no son una tarea laboriosa y que requiere mucho tiempo, que se lleva a cabo a toda prisa, como una obligación burocrática, porque a los interesados les preocupa sobre todo terminar el proyecto en el plazo previsto. Cuando un sistema de seguimiento y evaluación está integrado en la lógica de la intervención, dedicarle tiempo no es una distracción: significa realizar el propio proyecto.

Pensar de esta manera también permite calibrar el sistema de seguimiento y evaluación de forma más realista, en relación con todas las cargas, responsabilidades y obligaciones que implica el proyecto.

En nuestra opinión, esta integración del sistema de seguimiento y evaluación en el proyecto debería implicar que el imperativo de seguimiento y evaluación se tenga en cuenta desde el principio a la hora de determinar la forma, la naturaleza, el enfoque y las modalidades operativas de cada actividad prevista en el marco lógico.

C) La tercera recomendación es **orientar la evaluación hacia el aprendizaje**

Los imperativos de rendición de cuentas de los proyectos/programas siguen siendo tan fuertes que, por desgracia, sigue siendo muy común que los términos de referencia de las evaluaciones limiten las expectativas de las partes interesadas a la necesidad de:

- evaluar el rendimiento y la calidad de una intervención
- determinar sus influencias y su alcance;
- rendir cuentas (a los donantes, a los socios, a los beneficiarios, a los interlocutores institucionales, a la base social de la organización iniciadora, etc.).

El análisis retrospectivo suele ir acompañado de un componente prospectivo que extrae enseñanzas de la evaluación para considerar el posible seguimiento de la intervención o determinar las modalidades de su reproducción/extensión a otro campo o a una zona más amplia.

Así pues, aunque existe una dimensión de aprendizaje explícita inherente a todo ejercicio o mecanismo de evaluación, ésta se centra ante todo en la necesidad de orientar la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Sin embargo, esta dimensión de aprendizaje también puede servir a necesidades más amplias. Un dispositivo de monitoreo y evaluación o una evaluación son también espacios u oportunidades para el desarrollo de capacidades, en el sentido de que las habilidades de capitalización que moviliza pueden:

- dominar mejor el proyecto o las áreas en las que invierte y su capacidad para diseñar y gestionar proyectos/programas;
- responsabilizar a todas las partes interesadas de la recogida y el análisis de datos
- catalizar los intercambios entre los actores y promover una conciencia común sobre los temas del proyecto/programa (caso del responsable del acopio, en una organización, que

no quería comunicar datos del acopio al diseñador del sistema administrativo, por temor de control, de fiscalización).

De este modo, el monitoreo-evaluación amplía los objetivos de desarrollo de capacidades de un proyecto (de ahí la importancia de poder garantizar que los objetivos, métodos, herramientas y protocolos de un Dispositivo de monitoreo y evaluación (DME) alimenten, e incluso consoliden, las aportaciones del proyecto).

Esto es ciertamente posible como parte de un proceso de supervisión recurrente o como parte de una autoevaluación:

- autoevaluación;
- evaluación participativa;
- una evaluación conjunta (con la participación de copatrocinadores, socios o partes interesadas externas, como otros titulares de proyectos)

Un dispositivo de monitoreo-evaluación, al igual que estas tres modalidades de diagnóstico, podría beneficiarse de los mecanismos de pares, incluso si esto significa considerar varios grupos de pares diferentes.

Así, si es crucial integrar un tal dispositivo en un proyecto/programa como un componente de pleno derecho de la lógica de intervención (presupuestado, planificado, desglosado en actividades complementarias coherentes con todas las actividades de los demás componentes, etc.), lo mismo se aplica a un mecanismo de aprendizaje. Los objetivos y/o resultados que se le asignen deben explicitarse al igual que los demás y articularse en la cadena de cambios/efectos que estructuran el marco lógico.

A menudo, la reticencia a integrar el DME se explica por el hecho de que las prácticas de cofinanciación incitan a considerar el ejercicio de evaluación como independiente de los gastos operativos del proyecto/programa. Sin embargo, el hecho de tener que disociar claramente la parte del presupuesto dedicada a la evaluación no debe impedir la incorporación al programa/proyecto de actividades de recogida y análisis de datos, de reflexiones susceptibles de alimentar directamente el seguimiento y la evaluación. La creación de un eje de "aprendizaje" con sus propios objetivos permite hacerlo (como ya lo hemos recomendado más arriba).

D) La cuarta recomendación consiste en recomendar un **Dispositivo de monitoreo y evaluación (DME) orientado al cambio**.

Desarrollar una estrategia orientada al cambio (como propugna la DGD) es aplicar las teorías de que el cambio social es el resultado de un proceso complejo en el que un programa determinado es sólo una de las muchas influencias. En consecuencia, esta postura debería conducir de forma natural al diseño de DME orientado al cambio. Según este enfoque, la calidad del programa vendrá determinada por el alcance y el rendimiento de su influencia en relación con otras influencias. El primer paso es identificar y analizar:

- los cambios,
- las diversas influencias que contribuyen a ellas,
- y sólo entonces, cómo encaja el programa en ellos.

Los términos de referencia de las evaluaciones de los programas deben exigir absolutamente enfoques de evaluación orientados al cambio. Es una cuestión de coherencia.

El programa boliviano 2017-2021 ha integrado este enfoque en los pasos de seguimiento y evaluación que se han desplegado. Las ventajas de este enfoque son múltiples. Los análisis no sólo implicaron a todas las partes interesadas, sino que se facilitó la apropiación de las recomendaciones. También se puede añadir que el programa ha recibido un nuevo impulso, lo que se puede apreciar en la calidad de la consulta entre las partes interesadas a todos los niveles.

E) La quinta recomendación se refiere a la necesidad de **concebir la evaluación intermedia y la final como dos etapas de un proceso continuo (que prepara colectivamente la teoría del cambio para el siguiente programa.**

Esto ya ha ocurrido en el presente ejercicio del programa y acabamos de decir lo beneficioso que fue. También es coherente con la aplicación de enfoques orientados al cambio.

Una evaluación debe valorar ahora la teoría del cambio que ha informado el desarrollo de una estrategia de intervención. Una evaluación correctamente realizada incluirá la atención a la validez de la TdC mediante el análisis de la relevancia y la coherencia del programa.

El examen de estos dos criterios del CAD puede conducir al rediseño de la TdC. Pero cuando sea pertinente: es decir, con vistas al TdC del próximo programa.

El mejor momento para considerar esto es en la revisión intermedia. Como hemos visto, la trayectoria de la TdC debe planificarse a largo plazo. La evaluación final llega demasiado tarde para que sus conclusiones y recomendaciones se incorporen a la trayectoria de la TdC.

Hay que dar más importancia a la evaluación intermedia. El mandato de una evaluación intermedia orientada al cambio (véase la sección siguiente), además de proporcionar recomendaciones para la finalización del programa, debe permitir:

- evaluar la pertinencia de la TdC examinando la coherencia y la relevancia del programa
- proporcionar elementos de análisis que permitan a las partes interesadas iniciar una nueva trayectoria de desarrollo de la TdC (para el próximo programa);
- hacer recomendaciones para la integración, en los últimos años del programa, de disposiciones que impulsen el proceso de desarrollo de esta nueva TdC.

A medio plazo, es poco probable que se consigan los cambios deseados al inicio del programa, pero un análisis de los cambios también puede centrarse en los cambios en curso o previstos (basados en las tendencias abiertas, los resultados y los impactos).

El hecho de que las partes interesadas consigan elaborar juntas una teoría del cambio es un poderoso indicador de desarrollo de capacidades (apropiación de los temas, capacidad de análisis, movilización y reflexión colectiva, etc.).

APÉNDICE 1. ACTIVIDADES REALIZADAS

Leyenda

Completado
En curso
Completado o en curso con adaptaciones
A realizar
Suspendido

Resultado 1: Los apicultores han mejorado la práctica de su apicultura con el apoyo de su organización, de manera que respeten y protejan el medio ambiente

Indicador 1.1: A la finalización del año 2021, las técnicas apícolas innovadoras y/o adaptadas fueron difundidas a través de intercambios "campesino a campesino" por las organizaciones apícolas y publicados en Internet a través de la plataforma TECA.

Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
1.1.1. A partir del primer año se comparten conocimientos entre las organizaciones del departamento ("campesino a campesino") y se elaboran metodologías técnicas adecuadas, para mejorar la producción de los productos de la colmena.	<p><u>Santa Cruz</u>: se han elaborado y validado cinco metodologías técnicas desde 2017 hasta 2021.</p> <p><u>Tarija</u>: se han elaborado y validado dos metodologías a fines de 2021, con apoyo de René Sayago de COOPSOL.</p> <p><u>Cochabamba</u>: se han elaborado y validado dos metodologías internas hasta 2021 y se están aplicando desde 2020.</p>
1.1.2. En el segundo año y en base a los resultados de la investigación de metodologías técnicas, se diseña un plan de capacitación técnica en buenas prácticas y asistencia técnica a profesionales y técnicos apícolas, para el manejo de la cadena productiva apícola a nivel de los 3 departamentos, considerando las diferencias productivas y las regiones.	<p><u>Santa Cruz, Cochabamba y Tarija</u>: han terminado de construir y está en proceso de aprobación en el Ministerio de Educación una malla curricular para formar apicultores técnicos (básico, medio y superior), bajo el enfoque de competencias y manteniendo la integralidad de la formación inicial, han participado en todo el proceso las socias de Santa Cruz, Cochabamba y Tarija, en coordinación con la ONG francesa AVSF (Agrónomos Veterinarios Sin Fronteras) y se implementará a partir del 2022.</p>

<p>1.1.3. En el segundo año, se construyen los manuales técnicos y las cartillas populares que serán utilizados en el plan de capacitación en los 3 departamentos.</p>	<p><u>Santa Cruz</u>: se ha diseñado una cartilla técnica avanzada (cría de reinas), aún no se la imprime. <u>Tarija</u>: se tiene diseñado dos cartillas técnicas apícolas básicas en 2019, no se imprimieron por falta de presupuesto. <u>Cochabamba</u>: se ha diseñado, editado e impreso una cartilla técnica apícola, en base a esta se está capacitando en el área rural. En fase de impresión el segundo material de capacitación apícola.</p> <p>Se están terminando de construir los manuales técnicos, de gestión, administración, etc., que serán utilizados en la malla curricular de "técnico básico, medios y superior" que está en proceso de aprobarse en el Ministerio de Educación.</p>
<p>1.1.4. Se publican los resultados en el marco de la Plataforma TECA.</p>	<p>ADAPICRUZ, CIOEC Cochabamba y AOPEB difundieron 7 técnicas al interior de las 20 org apícolas. Está en poder de la FAO actualmente La plataforma electrónica está en remodelación desde 2018</p>

Indicador 1.2.: A la finalización del año 2021, los apicultores y en particular los pequeños, se han apropiado de la "caja de herramientas", desarrollada conjuntamente por sus organizaciones.	
Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
<p>1.2.1. A partir del segundo año y aprovechando las capacidades técnicas se transfieren conocimientos técnicos con el material de apoyo producido, a los productores apicultores y sus familias, del departamento, a través de la implementación del Plan de capacitación técnica en buenas prácticas.</p>	<p><u>Santa Cruz</u>: al margen de las metodologías construidas, se ha trabajado desde 2017 (fines) un plan de capacitación a nivel técnico, como parte de su trabajo como ADAPICRUZ utilizando a los ATZ como capacitadores y asistentes técnicos en actividades establecidas en POA locales. <u>Tarija</u>: se ha implementado un programa de capacitación a partir de los promotores apícolas formados en el proyecto <u>Cochabamba</u>: se tiene un plan de capacitación técnico muy local, realizado en 2019 está en fase de validación. se tiene un plan de capacitación técnico particularizando características y necesidades locales, realizado en 2019 y se ha implementado durante la gestión, mejorando capacidades técnicas de productores apícolas de Coraca Aiquile y APAM mizque</p>

1.2.2. A partir del tercer año, se sistematiza el proceso de capacitación técnica por departamento.	En cada departamento existen memorias de cada evento realizado. No se ha trabajado un documento de sistematización de conocimiento por departamento. Los productos finales se van a integrar en la línea de la gestión del conocimiento y posterior difusión a nivel nacional.
1.2.3. Con el apoyo de ADAPICRUZ en Santa Cruz, se da seguimiento al proceso de capacitación técnica a fin de consolidar el proceso.	En los tres departamentos se da seguimiento a la capacitación técnica, considerando sus diferencias geográficas y de población – grupo meta, sobre todo.
1.2.4. Se evalúa técnicamente el proceso técnico transferido.	La evaluación se ha realizado en el marco del Comité de Gestión Estratégica, el cual se reúne al menos una vez por año y está conformado por los Coordinadores/técnicos de las socias + el Coordinador de MMH en Bolivia.

Indicador 1.3.: A la finalización del periodo de apoyo del programa (2021), los sistemas de asistencia técnica desarrollados en el lugar han generado un impacto favorable en el medio ambiente.	
Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
1.3.1. Vía consultoría externa, diseño de mecanismos de conservación de los sistemas de aprovechamiento apícola con énfasis en: i) contaminación ambiental, ii) reducción de la deforestación e iii) impulso en la producción ecológica.	<p><u>Santa Cruz:</u> el sistema de aprovechamiento apícola se construye en coordinación con la Plataforma Apícola de orden técnico, aún está en proceso. Con apoyo de proyectos de la FAO se aprovecha áreas de bosque en coordinación con los municipios.</p> <p><u>Tarija:</u> Se construye un sistema de aprovechamiento apícola, se ha incorporado un capítulo entero sobre mecanismos de conservación de suelos, considerando que se tienen pisos ecológicos diferentes.</p> <p><u>Cochabamba:</u> aún está en proceso de diseño. Se ha consolidado un proceso de reforestación con flora apícola en una comunidad de CORACA Aiquile, apoyado con la instalación de sistemas de cosecha de agua de lluvia como caso piloto para favorecer la producción de miel, polen y propóleo.</p>
1.3.2. Diseño de un plan de implementación de los mecanismos de conservación de los sistemas de aprovechamiento apícola.	En los tres departamentos se trabajó el plan de implementación, a inicios de 2021.

<p>1.3.3. Vía consultoría, crear y consolidar un Plan de Manejo Apícola, considerando: i) el aprovechamiento apícola, ii) el cultivo de floras y iii) la reforestación de selección de sistemas de flora y su variedad.</p>	<p><u>Santa Cruz</u>: ya se tiene un plan de manejo apícola en el departamento, implementado con un calendario apícola. <u>Tarija</u>: hizo un registro de la floración de cada zona, y a partir de ello se preparó el calendario apícola. <u>Cochabamba</u>: está en proceso de diseño aún.</p>
<p>1.3.4. Implementar el Plan de Manejo Apícola en el departamento de Cochabamba.</p>	<p>En cada departamento aún no se ha implementado al 100% un plan de manejo apícola, sin embargo, se viene implementando por etapas y estas son diferenciadas.</p>

Resultado 2: Las organizaciones apícolas han reforzado su funcionamiento interno

Indicador 2.1.: Al concluir el periodo de apoyo del Programa (2021), las organizaciones apícolas han reforzado su cohesión interna y han aumentado el número de sus miembros menores de 30 años.	
Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
<p>2.1.1. Se diseña un plan de concientización, motivación, compromiso y solidaridad (valores), dirigido a los productores apícolas del departamento.</p>	<p><u>Santa Cruz</u>: el plan de concientización para jóvenes y productores apícolas se realiza como parte de las acciones previas a una actividad cualquiera, se ha vuelto parte de su estructura. <u>Tarija</u>: Charlas de sensibilización con los dirigentes para incorporar jóvenes apicultores, estos son los promotores apícolas <u>Cochabamba</u>: se han puesto los esfuerzos en el marco del proceso de formación integral, que es sobre todo con jóvenes, pero también existen adultos y dirigentes.</p>
<p>2.1.2. Se implementa el Plan de Concientización, Motivación, Compromiso y Solidaridad, en todas las organizaciones apícolas del departamento.</p>	<p>En los tres departamentos se ha implementado como parte de las reuniones técnicas de cada organización apícola, pese a existir reticencias y resistencias por los apicultores de mayor edad.</p>
<p>2.1.3. Se realiza el acompañamiento desde el técnico en terreno.</p>	<p>En los tres departamentos se realizaron acciones directas de acompañamiento a terreno, especialmente en el área rural, actividad que se continúa realizado de forma permanente.</p>
<p>2.1.4. Se realiza una autoevaluación del nivel de concientización, motivación, compromiso y solidaridad de los miembros de las organizaciones apícolas.</p>	<p>En cada departamento y en el marco de sus espacios propios de análisis y seguimiento con sus socios y afiliados, se realiza esta actividad y es de manera permanente.</p>

Indicador 2.2.: A la finalización del año 2021, las organizaciones apícolas tienen en sus Directivas líderes capacitados, al menos el 30% son jóvenes y 30% mujeres.

Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
<p>2.2.1. Se diseña un Plan de Formación Integral para líderes jóvenes y dirigentes/as, que contenga al menos los siguientes temas: administración, computación, lectura de coyuntura regional y local, gestión y gerencia, mercadotecnia, oratoria y liderazgo, creación de proyectos, manejo de indicadores económicos básicos, leyes, análisis político y sindicalismo agrario; considerar el perfil mínimo requerido (requisitos mínimos de los participantes); se divide en módulos presenciales, considerando una parte teórica y una parte práctica.</p>	<p><u>Santa Cruz:</u> se ha implementado la primera versión del plan de formación integral que tiene el enfoque más técnico, sin descuidar el enfoque de fortalecimiento, comercialización y liderazgo, se ha concluido la primera promoción en diciembre de 2019 y la segunda en diciembre de 2021, pero la entrega de certificados fue realizada en inicios de 2022.</p> <p><u>Tarija:</u> se ha implementado la primera versión del plan de formación integral que tiene el enfoque de fortalecimiento, comercialización, negociación y liderazgo, incorporando una pequeña especialidad técnica, se ha concluido la primera promoción en diciembre de 2019 y la segunda versión para fines de 2021.</p> <p><u>Cochabamba:</u> se ha implementado la primera versión del plan de formación integral que tiene el enfoque de fortalecimiento y comercialización, se ha concluido la única promoción en diciembre de 2019, pero se ha fortalecido al grupo formado con capacitaciones puntuales en las gestiones 2020 y 2021.</p>
<p>2.2.2. Se diseña la malla curricular, con contenidos mínimos.</p>	<p>Se ha desarrollado una sola malla curricular integrada y en coordinación con la ONG francesa AVSF, el objetivo es formar apicultores a nivel técnico básico, medio y superior.</p>
<p>2.2.3. Se diseña la ingeniería operativa (logística), considerando el contexto cultural, geográfico y diversidad de cada organización apícola participante.</p>	<p>En cada departamento se ha procedido a este proceso, cada uno tiene su especificidad de acuerdo con su característica geográfica e idiosincrasia.</p>
<p>2.2.4. Se diseña la convocatoria para seleccionar a los/las participantes de forma orgánica.</p>	<p>Cada socia ha realizado su convocatoria manteniendo los acuerdos del CGE de diciembre de 2018</p>
<p>2.2.5. Se realiza la invitación a profesores de acuerdo a malla curricular y contenidos mínimos.</p>	<p>En Santa Cruz y Cochabamba se ha invitado a aliados estratégicos para dar esta capacitación en módulos, optimizando el uso de recursos. En Tarija se ha contratado un profesional para dos módulos de gestión y negociación en específico.</p>

2.2.6. A partir del tercer año se inicia la formación	En cada departamento, cada socia ha iniciado y concluido con éxito su primera promoción de jóvenes y dirigentes, con una formación integral.
2.2.7. La mitad de los participantes construirán un proyecto de inversión social/desarrollo a diseño final en el ciclo de vida del proyecto de preinversión y la otra mitad un proyecto de ley/reglamentación/norma en beneficio del sector apícola.	En cada departamento se ha procedido a construir diferentes documentos, de acuerdo a la necesidad de las organizaciones socias y sus afiliadas, existen proyectos, perfiles, reglamentos, planes de negocio, etc.
2.2.8. A la finalización del quinto año se realiza la evaluación interna y participativa del plan de formación integral.	Santa Cruz: se hizo evaluación interna 20% de los jóvenes se integró al sector apícola Tarija: se hizo evaluación interna 20% de jóvenes se integró al sector apícola. Cochabamba: Se hizo evaluación interna 20% de jóvenes se integró al sector apícola

Indicador 2.3.: Al concluir el periodo de apoyo del Programa (2021), las organizaciones apícolas cuentan con un sistema administrativo eficaz e implementan un plan de negocios.	
Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
2.3.1. En el primer año (2017), diseñar y construir un sistema administrativo que contemple los subsistemas descritos por las organizaciones (producción (incluyendo censos apícolas anuales), comercialización, administrativo, recursos humanos y financiero). Este sistema administrativo conlleva un “paquete” común de criterios mínimos para todas las organizaciones.	<p><u>Santa Cruz</u>: se cuenta solamente con la concepción de un sistema administrativo, debido a que las afiliadas a ADAPICRUZ ya tienen sistemas contables propios estructurados y en funcionamiento, se ha solicitado a un profesional que incluya lo más importante en los sistemas contables y los convierta en sistemas administrativos.</p> <p><u>Tarija</u>: se cuenta con un sistema administrativo que tiene cuatro subsistemas, mismo que fue implementado en cada una de las organizaciones apícolas afiliadas en el departamento, se está utilizando en fase piloto.</p> <p><u>Cochabamba</u>: se cuenta con un sistema administrativo con cuatro subsistemas, se ha implementado en las tres organizaciones parte del proyecto en su fase piloto en 2021.</p>
2.3.2. Se realiza en todas las organizaciones de los tres (3) departamentos, por vía de consultoría, una evaluación ex ante de su sistema administrativo; las organizaciones complementan la metodología de esta evaluación con criterios específicos adecuados a sus necesidades. En el 2019, se renueva esta evaluación, incluyendo estos criterios específicos.	En cada departamento se ha realizado desde sus propias capacidades una evaluación de su sistema administrativo (ex ante), a partir de esta, se ha construido el sistema.

<p>2.3.3. Se diseña un plan de capacitación basado en la evaluación ex ante hecha en el 2017, para aplicar los subsistemas descritos en 2.3.1. Este plan de capacitación incluye la elaboración y réplica de los subsistemas parte del sistema administrativo, de acuerdo a las necesidades reales de las organizaciones apícolas.</p>	<p><u>Santa Cruz:</u> la adaptación conceptual de la utilidad de un sistema administrativo se continúa realizando paulatinamente en cada visita de los técnicos de ADAPICRUZ.</p> <p><u>Tarija:</u> el sistema administrativo ha sido ampliado con mayor precisión desde lo productivo y comercial, está pasando sus últimas pruebas a fines de 2021.</p> <p><u>Cochabamba:</u> el sistema administrativo y su utilidad está en fase de implementación piloto en las asociaciones apícolas de base hacia fines de 2021.</p>
<p>2.3.4. Se implementa el plan de capacitación de los subsistemas ya determinados, de acuerdo a requerimiento de cada organización en el departamento.</p>	<p>Se han entregado los sistemas administrativos construidos y se están haciendo las pruebas con apicultores de base, la pandemia ha frenado un poco el proceso por ser completamente presencial.</p>
<p>2.3.5. Realizar una evaluación externa técnica y operativa al sistema administrativo, en función a lo requerido por cada organización.</p>	<p>Se ha realizado una evaluación interna de la utilidad del sistema administrativo en Tarija y Santa Cruz solamente con el Directorio ADAPICRUZ.</p>
<p>2.3.6. A partir de las capacidades de ADAPICRUZ en Santa Cruz, se diseñan planes de sostenibilidad financiera, de acuerdo a necesidades y potencialidades diferentes.</p>	<p><u>Santa Cruz:</u> se ha diseñado un plan de sostenibilidad financiera que involucra a su empresa privada Apícola del Bosque, aún no se ha logrado este proceso.</p> <p><u>Tarija:</u> Se ha implementado un plan de sostenibilidad financiera en la AOCEMM que dio lugar a su producto estrella “el chapaquito”. Otro plan de sostenibilidad financiera se ha implementado en su fase piloto en la AOCEMM.</p> <p><u>Cochabamba:</u> Se cuenta con el diseño y construcción de un plan de sostenibilidad integral, involucra a las tres organizaciones socias afiliadas de base, la fase piloto se llevó a cabo a fines de 2019, se validó para fines de 2021, pero por efectos de la pandemia aún no se implementa en todas las asociaciones.</p> <p>Se han concretado los círculos de los circuitos cortos no solo con la miel, sino con todas las organizaciones agrícolas parte de la CIOEC Cochabamba</p>
<p>2.3.7. Al finalizar el primer año, se realiza una evaluación interna sobre el nivel de concepción de los planes de sostenibilidad financiera y su aplicabilidad</p>	<p>Actividad no realizada por efectos de la pandemia</p>

<p>2.3.8. Se implementan planes de sostenibilidad financiera en todas las organizaciones apícolas; en 2019 y 2020 se realiza el acompañamiento desde el técnico en terreno.</p>	<p>Se han implementado los planes de sostenibilidad financiera en los departamentos de Tarija y Cochabamba, aún en fase piloto. En Santa Cruz se ha concertado un convenio entre ADAPICRUZ y Apícola del Bosque, este da lugar a implementar en 2022 el plan de sostenibilidad financiera que se ha trabajado anteriormente.</p>
<p>2.3.9. Al finalizar el tercer año se realiza una evaluación interna, analizando el grado de ejecución de los planes de sostenibilidad financiera y su aplicabilidad.</p>	<p>Se han realizado evaluaciones internas con diversos temas, uno de ellos es la utilidad de sus planes de sostenibilidad financiera.</p>
<p>2.3.10. El último año de intervención, se realiza una evaluación externa a los planes de sostenibilidad financiera y su aplicabilidad, analizando la sostenibilidad de las organizaciones.</p>	<p>Actividad no realizada por efectos de la pandemia</p>
<p>2.3.11. En el segundo año del proyecto, se diseña un Plan de Negocios por organización apícola</p>	<p>Actividad ya realizada y explicada en puntos anteriores.</p>
<p>2.3.12. En el tercer año del proyecto, se implementa el Plan de Negocios en cada una de las organizaciones.</p>	<p>Actividad ya realizada y explicada en puntos anteriores.</p>
<p>2.3.13. Vía consultoría externa se realiza una línea base económica en los tres departamentos, determinando el ingreso real por familia apicultora; antes del proyecto.</p>	<p>Actividad no realizada por efectos de la pandemia y por falta de recursos económicos.</p>
<p>2.3.14. Vía consultoría externa se realiza una evaluación económica, a fin de determinar el incremento real de recursos económicos por familia apicultora.</p>	<p>Actividad no realizada por efectos de la pandemia y por falta de recursos económicos.</p>

Indicador 2.4.: A la finalización del periodo de apoyo del Programa (2021), las organizaciones apícolas valorizan en potencial de los canales de comercialización, para productos de la colmena a nivel departamental, nacional e internacional.

Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
2.4.1. Vía consultoría, analizar el mercado local, visualizando sus potencialidades, respecto al consumo de miel.	Las tres socias han realizado análisis del mercado desde sus propias capacidades, sin embargo: <u>Santa Cruz</u> : asienta su estrategia a partir de copar por completo el mercado local en el departamento de Santa Cruz. Y, por otro lado, trata de recuperar el subsidio del mercado estatal. <u>Tarija</u> : Se comercializa por asociación frente a EBA de forma directa. También la AOCEMM y la APME entregan miel a la canasta del adulto mayor <u>Cochabamba</u> : cuenta con su línea de comercialización “kampesino”, circuitos cortos y la miel es parte de este.
2.4.2. Vía consultoría construir un Plan de Comercialización e implementar las estrategias producidas, a fin de llegar a los mercados, con una proyección nacional.	Cada socia ha diseñado su estrategia de comercialización a partir de sus propias capacidades

Resultado 3: Las organizaciones apícolas y sus miembros han mejorado sus prácticas de intercambio y consulta entre ellos/ellas y con las autoridades públicas

Indicador 3.1.: A la finalización del año 2021, los miembros de las organizaciones apícolas han ampliado su visión del potencial de la apicultura, a través de los intercambios realizados con otras organizaciones apícolas, nacionales e internacionales y están abiertos a la colaboración.

Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
3.1.1. Organizar un seminario de intercambio en experiencias de capacitación de líderes apícolas, invitando a socios de México, y profesionales y técnicos expertos de Bolivia.	Actividad realizada en el año 2018, con mucho éxito, se realizó en Santa Cruz y Yapacaní (departamento de Santa Cruz), con la participación de productores apícolas y técnicos de Tarija y Cochabamba.
3.1.2. Organizar un intercambio con una delegación de apicultores belgas, sobre temas productivos y de incidencia política.	El intercambio con la delegación de apicultores belgas se realizó en agosto de 2019.

<p>3.1.3. Organizar eventos de intercambio de experiencias tipo pasantías al interior de cada departamento y/o entre los departamentos parte del programa de apoyo (Cochabamba, Tarija y Santa Cruz), así como con otras organizaciones apícolas en el territorio nacional, a fin de mejorar el proceso productivo de los productos de la colmena, en base a aplicación y mejora de tecnologías adaptadas en cada departamento, incrementando los ingresos económicos para las familias apicultoras.</p>	<p><u>Santa Cruz:</u> intercambio al interior del departamento en sus afiliadas, intercambio internacional con especialistas de Canadá y Holanda; todo lo aprendido se está replicando hacia el interior. En el marco del proyecto FAO vinculado al programa se han realizado 23 eventos de intercambios internos entre asociaciones.</p> <p><u>Tarija:</u> intercambios realizados en el mismo departamento con éxito, intercambio internacional con COOPSOL (argentina) con especificidad técnica. A fines de 2021 se ha realizado un intercambio técnico de jóvenes entre AOPEB y CIOEC Cochabamba.</p> <p><u>Cochabamba:</u> solo han participado en intercambio de experiencia en Santa Cruz y Tarija, no ha realizado sus propios intercambios internos en el departamento. A fines de 2021 se ha realizado un intercambio técnico de jóvenes entre AOPEB y CIOEC Cochabamba, así como un intercambio con jóvenes del Paraguay (junto con Adapicruz, en el marco de la colaboración con AVSF).</p>
<p>3.1.4. Se elaborarán memorias de todos los intercambios, a nivel internacional, nacional, departamental y local; se saca una evaluación global y una sistematización de los aprendizajes adquiridos con estos intercambios.</p>	<p>Cada departamento cuenta con sus propias memorias escritas de cada evento realizado, se está incorporando todos los documentos a la gestión del conocimiento a nivel nacional.</p>

Indicador 3.2.: A la finalización del periodo de apoyo del Programa (2021), la Plataforma Apícola creada por las organizaciones, ha definido su posición en temas importantes para el futuro de la actividad apícola y sus miembros.

Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
<p>3.2.1. En el primer año, diseñar la estructura de funcionamiento de la plataforma departamental, que incluya la participación de todos los sectores que componen la cadena productiva de la miel, incorporando al Estado Plurinacional de Bolivia en Cochabamba.</p>	<p><u>Santa Cruz:</u> Se ha diseñado la estructura de una plataforma técnica, aglutinando desde la perspectiva apícola, antes que la perspectiva política, está en pleno funcionamiento y es sostenible.</p> <p><u>Tarija:</u> Se ha diseñado la estructura de una plataforma política, con base en la incidencia con mucho éxito, se tiene una plataforma multisectorial y multiactorial, está en pleno funcionamiento y es sostenible.</p> <p><u>Cochabamba:</u> Se ha diseñado la estructura de una plataforma técnica, pero por las diferencias de opiniones en el departamento; se ha diluido está, por consiguiente, la CIOEC Cochabamba ha trabajado con el enfoque de mujeres preparando una propuesta técnica (agenda de mujeres) que fue presentada a la Gobernación, esta es para reactivar la economía del departamento.</p>
<p>3.2.2. A partir del primer año, se realiza lobby y negociación con los sectores involucrados y el Estado Plurinacional de Bolivia en su ente departamental (municipio y gobernación), a fin de comprometerlos en la participación activa en la plataforma.</p>	<p><u>Santa Cruz:</u> recién a partir del segundo año ha logrado articular esta plataforma técnica, la plataforma ha generado posicionamientos que han servido para incorporar crear el PTDI de Santa Cruz.</p> <p><u>Tarija:</u> se ha conformado en diciembre de 2017, se ha articulado en seis meses de trabajo en Tarija, ha apoyado en generar las leyes apícolas departamental y del municipio de cercado y sus respectivas reglamentaciones.</p> <p><u>Cochabamba:</u> se ha trabajado una agenda de mujeres y a partir de esta, la propuesta técnica de las mujeres se ha insertado en el PTDI.</p>
<p>3.2.3. A partir del primer año se realiza la reunión de la plataforma departamental apícola, impulsando la idea del espacio y trabajando una agenda para cinco años de funcionamiento.</p>	<p>Se explicó con detalle en puntos anteriores el nivel de avance de las plataformas en cada departamento.</p>

<p>3.2.4. Al cabo de tres años de funcionamiento de la plataforma, realizar una evaluación interna sobre su utilidad.</p>	<p>ADAPICRUZ se hizo una autoevaluación de plataforma y se ha definido continuar con el trabajo de forma progresiva. Tarija se hizo una autoevaluación de plataforma y se ha fortalecido la misma, con procesos claros y sostenidos. Cochabamba no ha consolidado la plataforma, pero ha centrado su trabajo sobre la presencia de mujeres agrícolas con un componente apícola.</p>
<p>3.2.5. Vía consultoría y en el tercer año, trabajar una propuesta de sostenibilidad de las acciones de las plataformas departamentales y su posterior implementación por técnicos de las organizaciones socias del programa</p>	<p>Las plataformas apícolas de Santa Cruz y Tarija por el apoyo de los actores y la importancia en cada departamento, se han convertido en espacios sostenibles considerando que Santa Cruz es una plataforma técnica y Tarija es una plataforma de incidencia política.</p>
<p>3.2.6. En el cuarto año de intervención, elevar los proyectos de ley/normativa/reglamentación, a instancias del Estado Subnacional (Gobernación y Municipios) a través de las Plataformas Departamentales, en colaboración con la Plataforma Nacional.</p>	<p>Los jóvenes formados en los tres procesos de formación integral prepararon planes de negocio con la finalidad de buscar préstamos de terceros, esto ha ocasionado que se consagren algunos préstamos para jóvenes, los que se han convertido en productores apícolas y se han afiliado a las asociaciones locales. En Santa cruz se cuenta con dos ejemplos de jóvenes que han logrado préstamos bancarios ahora pertenecen a la Asociación de Andrés Ibáñez. En Tarija en la comunidad de Chiquiaca que pertenece a la reserva de Tariquia un joven (Seferino Mendoza) ha logrado sacar un préstamo junto a su papá para comprar más cajas y ampliar sus apiarios.</p>

Indicador 3.3.: A la finalización del periodo de apoyo al 2021, las plataformas apícolas han producido un análisis conjunto en aspectos legislativos, reglamentarios y normativos del sector de la miel, que son compartidas por sus miembros.

Actividad Planificada	Actividad Ejecutada
-----------------------	---------------------

<p>3.3.1. Las plataformas departamentales diseñan un plan de información y sensibilización respecto a la Ley Apícola y su estado actual.</p>	<p>En Tarija se han desarrollado talleres participativos donde las asociaciones AOCEMM, AART y APME han socializado el contenido de las leyes departamental y municipal.</p> <p>En Santa Cruz y Cochabamba se ha concluido con éxito la inscripción al RUNSA (Registro único Apicultor).</p> <p>En Santa Cruz, Tarija y Cochabamba se han concluido los trámites para contar con SPG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Santa Cruz, cuenta con un SPG apícola - Cochabamba cuenta con un SPG agrícola que incluye la apicultura - Tarija, la APME está renovando su inscripción al UC-CNAPE y contará nuevamente con su SPG apícola.
<p>3.3.2. A partir del apoyo de ADAPICRUZ en Santa Cruz y de la plataforma departamental se replica el plan de información y sensibilización respecto a la Ley Apícola y su estado actual, por departamento.</p>	<p>Se explicó con detalle el estado de las plataformas, esta actividad ha existido un proceso de socialización.</p>
<p>3.3.3. En el tercer año y vía consultoría externa, preparar la Reglamentación del sector apícola y presentar como propuesta de la Plataforma Nacional o de las Plataformas Departamentales, al momento que se apruebe la Ley del sector.</p>	<p>Tarija, cuenta con dos reglamentaciones a las leyes apícolas departamentales y una municipal. Santa Cruz es una plataforma técnica y ha producido cinco posicionamientos que han servido como insumo para el PTDI departamental. Cochabamba, ha producido una propuesta técnica desde las mujeres que ha sido insertada en la preparación del PTDI departamental.</p>
<p>3.3.4. Vía consultoría diseño de un plan de cumplimiento de protocolos para el sector apícola, impulsado por las tres plataformas departamentales.</p>	<p>Los tres departamentos han producido y consolidado sus SPG, este incluye procesos de protocolos apícolas, en plena implementación.</p>
<p>3.3.5. Conjuntamente las tres plataformas departamentales, se implementa el plan de cumplimiento de protocolos para el sector apícola.</p>	<p>La pandemia mundial en salud (COVID), ha generado retrasos que se han ido subsanando paulatinamente.</p>

APÉNDICE 2. INDICADORES ALCANZADOS

Primera Parte: Indicadores del Objetivo Específico

Puntuación (Nota de la DGD relativa a las Evaluaciones finales, 17/12/2020):

A: el 90% de los productos (“outputs”) se han proporcionado según lo planeado y son de buena calidad.

B: El Objetivo Específico o el Resultado se logró parcialmente: entre el 60% y el 90% de los productos se proporcionan según lo planificado y son de buena calidad.

C: Si el porcentaje está entre el 60% y el 30%, se otorga una puntuación C.

D: Si el porcentaje es inferior al 30%, se otorga una puntuación D.

Los valores alcanzados a fines del 2019 corresponden con lo que se reportó en la evaluación intermedia (con leves cambios de formulación).

Ficha 1: Para el Indicador 1 del Objetivo Específico

Los pequeños apicultores interesados en desarrollar su actividad apícola dedican tiempo y recursos financieros necesarios y aumentan los ingresos que reciben.						
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valores por departamento, periodo 2020-21	Valor alcanzado en 2021	Puntuación
369 apicultores tienen menos de 10 cajas (29% muj.)	65 apicultores crecieron (22 mujeres = 33%)	54 (17+15+22) apicultores crecieron (17 mujeres = 31%)	195 apicultores crecieron (65 muj. = 33%)	Cochabamba: 0 apicultores (0 mujeres). Santa Cruz: 57 (72 – 15) apicultores (19 mujeres). Tarija: 44 (66 - 22) apicultores (22 mujeres). 155/195 = 79,50 %	155 apicultores (41 mujeres) 26% de mujeres	B

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador: (describir solo si es necesaria la explicación):

Tanto ADAPICRUZ como AOPEB han incrementado la cantidad de apicultores en sus respectivos departamentos, como se explica en el cuadro.

La pandemia ha afectado el normal desenvolvimiento de actividades, el programa había contemplado que todas las actividades sean de carácter presencial, este nuevo contexto ha afectado más a las organizaciones apícolas de base afiliadas a la CIOEC Cochabamba ya que sus productores apícolas en su mayoría son campesinos con bajo nivel de escolaridad, por consiguiente; se les ha hecho más difícil encarar procesos virtuales de capacitación.

Por esta razón Cochabamba ha mantenido la cantidad de apicultores alcanzados como meta al 2019, pero han trabajado en fortalecer y aumentar las capacidades alcanzadas, por consiguiente:

- Los apicultores afiliados a la CIOEC Cochabamba han aumentado el rendimiento de sus colmenas.
- Estos apicultores tienen mayor y mejor capacidad de comercialización en mercados convencionales.
- Finalmente se han consolidado como apicultores al duplicar el número de cajas por sus propios medios en muchos casos y en otros con ayuda de terceros y por efecto de buenas negociaciones.

Ficha 2: Para el Indicador 2 del Objetivo Específico

Las organizaciones apícolas son autónomas, eficaces y sostenibles; su funcionamiento es democrático.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Se construirá en el 2017 por medio de una encuesta.	En curso.	Las tres organizaciones asociadas definen conjuntamente la metodología para medir el indicador que se aplicará al final del programa a las quince organizaciones apícolas beneficiarias.	15 org. (3 + 9 + 3) cumplen con esta meta	Se definieron los valores de una empresa social: ver el informe del CCN (11/02/2022) y el documento “13 fichas” completado para CIOEC, AOPEB y ADAPICRUZ, donde se enumeran 10 principios de una empresa social apícola. Existía un problema de cohesión interna y de compromiso entre los 3 niveles de la cadena del valor de la miel: apicultores; asociación apícola; cúpula departamental. El análisis de este problema desembocó en la Teoría del Cambio del nuevo quinquenio (2022-2026). En esta Teoría del Cambio se pretende reforzar el nivel de compromiso entre estos 3 niveles.	A

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Se reformuló la meta de la manera siguiente:

1. Se definen los conceptos de economía social y de empresa social, sobre todo en el plan de los valores compartidos (sin limitarse a los aspectos fiscales-impositivos): ver el documento Trayectoria del 2020.

2. En la teoría del cambio elaborada en el 2021, preparada en base a talleres regionales, se definió un modelo de venta asociativa, articulando los 3 niveles que son:

- los apicultores;
- sus asociaciones;
- las cúpulas departamentales.

Esta “articulación” es la cara humana de la “cadena de valor” y se han trabajado los siguientes puntos en las 15 organizaciones parte del programa:

1. La capacidad de identificar los principios desde las socias involucrando a sus organizaciones apícolas de base.
2. El primer programa se ha centrado en trabajar sobre procesos productivos, el siguiente programa se centrará en trabajar la comercialización, la transformación es parte de la cadena del valor y todo el proceso está vinculado.

Ficha 3: Para el Indicador 3 del Objetivo Específico

Indicador 3: Las plataformas departamentales creadas por las organizaciones apícolas son reconocidas por el sector apícola y por las autoridades públicas como interlocutores válidos que deben ser tomados en cuenta.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
La organización apícola ANPROABOL no es considerada como interlocutor	1 de los 3 posicionamientos publicados por las 3 plataformas fue discutido con las autoridades.	1 de las 3 posiciones publicadas por las plataformas en 2019 fue discutida con las autoridades (Tarija: Reglamento a la Ley apícola; constitución de un Comité Departamental para la producción apícola).	3 de los 9 posicionamientos publicados fueron discutidos con las autoridades.	<p>Cochabamba: Se ha presentado a la secretaría de desarrollo productivo una agenda de mujeres que contempla el fortalecimiento del rubro apícola como un pilar de desarrollo rural para las mujeres y existe el compromiso de las autoridades para incluir esta agenda en la planificación departamental PTDI.</p> <p>Santa-Cruz: En la gestión 2020 la Plataforma Apícola a la cabeza de ADAPICRUZ junto a la Gobernación, han tenido sesiones de análisis de la importancia de la abeja nativa en la conservación del ecosistema y cómo se podría involucrar esto en un plan de intervención.</p> <p>La Plataforma, ADAPICRUZ y la Gobernación lograron concluir y aprobar un estudio de factibilidad para un programa apícola y de abejas nativas a nivel departamental de Santa Cruz. La Gobernación se constituyó en su impulsor, en alianza con la plataforma. Se gestiona que el programa se inscriba en el PDTI de SEDACRUZ.</p> <p>La meliponicultura forma parte de este programa por su potencial natural y por ser un mecanismo importante para lograr una mayor participación de la mujer rural y fundamentalmente indígena. La elaboración de una ley apícola y fomento a la meliponicultura departamental se encuentra entre uno de los componentes del programa.</p> <p>Tarija: El Reglamento de la ley departamental 215 de apoyo al sector apícola de Tarija fue aprobado por el ente ejecutivo. Se consolidó este Reglamento en diferentes reuniones de la Plataforma Apícola. En la próxima</p>	A

				gestión se realizará un análisis y actualización de este Reglamento.	
--	--	--	--	--	--

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Se han identificado los siguientes posicionamientos producidos en el quinquenio:

Para ADAPICRUZ los siguientes posicionamientos analizados junto al Estado Subnacional (Gobernación y Municipios locales), la Plataforma Apícola y la Plataforma Agroecológica, estas han servido como insumos para construir el PTDI (Plan Territorial Departamental Institucional).

- Conservación de bosques para impulsar el potencial apícola.
- Apicultura ecológica (valorizar y reconocerla a través de la compra de miel).
- Fortalecimiento del sector apícola a partir de que los municipios incorporen en su presupuesto y POA anual, recursos para apoyo a las asociaciones locales.
- Resguardo del mercado por mieles producidas en Bolivia.
- Reglamentación del uso de agroquímicos.

Para lograr este proceso se han organizado 6 talleres en 6 municipios y un taller ampliado en plataforma apícola (incluye gobernación). Estos fueron los insumos para producir los lineamientos para un programa estratégico departamental.

Para CIOEC Cochabamba se ha producido un posicionamiento:

- Agenda de mujeres que contempla el fortalecimiento del rubro apícola como un pilar de desarrollo rural.

Se ha trabajado desde las bases y asociaciones apícolas locales, han participado actores locales y sobre todo el Estado Subnacional (Gobernación), quienes han solicitado esta agenda para impulsar el desarrollo de Cochabamba.

La AOPEB en Tarija ha producido los siguientes posicionamientos:

- Ley Apícola Departamental y su reglamentación.
- Ley Apícola Municipal (Cercado) y su reglamentación.

La medición indica que se ha sobrepasado la meta prevista, se cuentan con ocho (8) posicionamientos en el quinquenio, que equivalen al 267%.

Segunda Parte: Indicadores por Resultado: *Ficha 4: Para el Indicador 1 del Resultado 1*

Las técnicas apícolas innovadoras y/o adaptadas se difundieron a través de intercambios "campesino a campesino", establecidos por las organizaciones apícolas y publicados en Internet a través de la plataforma TECA.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Ninguna contribución a TECA español.	2 técnicas difundidas al interior de las 20 org. apícolas y publicadas en TECA.	ADAPICRUZ, CIOEC Cochabamba y AOPEB difundieron 7 técnicas al interior de las 20 org apícolas.	4 técnicas difundidas al interior de las 20 org. apícolas y publicadas en TECA.	5 fichas técnicas suplementarias: Cochabamba: cartilla "Cosecha y acondicionamiento de miel". Adapicruz: Producción natural de reinas; Recuperación de cera vieja con tanque vaporizador. Aopeb: Multiplicación de apiario y crianza de reinas; Sanidad apícola En total son 12 fichas técnicas.	A

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Fichas 2019 de Cochabamba: alimentación energética en época invernal; reducción de colmenas en época invernal.

De Santa Cruz: caballete anti-hormigas cazadoras; trampas para captura de enjambres; biometría apícola para monitoreo.

De Tarija: crianza de reinas; sanidad apícola

Ficha 5: Para el Indicador 2 del Resultado 1

Los apicultores, y especialmente los pequeños apicultores, se han apropiado de la "caja de herramientas", desarrollada conjuntamente por sus organizaciones.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Aún embrionario	La "caja de herramientas" es elaborada y difundida en todas las org. apícolas.	CIOEC Cochabamba, ADAPICRUZ y AOPEB Tarija, tienen una caja de herramientas a nivel departamental.	La "caja de herramientas" es utilizada por 60% de los pequeños apicultores.	<p>Cochabamba: 2 manuales editados (Producción apícola, 52 p., 2019; Planificación y Selección, 32 p. 2020); se hicieron pequeños videos de capacitación en temas como manejo (reinas, alimentación, limpieza de colmenas, etc.), registros de trazabilidad.</p> <p>Santa-Cruz: Se ha construido una currícula de formación técnica en apicultura ecológica que incluye principios teóricos de manejo de abejas, interpretación de condiciones ambientales ideales y restrictivas para las abejas, métodos y técnicas para promover alta productividad y disminuir vulnerabilidad y procesos de buenas prácticas para no perder calidad de miel.</p> <p>Durante el 2021 se trabajaron 5 fascículos de un total de 13 planificados. Los problemas Políticos y de COVID afectaron drásticamente el proceso, además de otros 8 fascículos programados.</p> <p>Aopeb: Plan de Manejo Apícola del departamento de Tarija. Hoja de cálculo presupuestario y punto de equilibrio, diseñado para uso individual de cada productor apícola.</p>	B

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

- La caja de herramientas construida se ha adaptado a cada departamento y cada socia ha implementado hacia abajo, es decir en cada una de las organizaciones apícolas de base
- El 73% de apicultores pequeños utilizan la caja de herramientas, estos son afiliados a las organizaciones apícolas de base en los tres departamentos.

Ficha 6: Para el Indicador 3 del Resultado 1

Los sistemas de asistencia técnica de las organizaciones tienen un impacto favorable en el medio ambiente.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Prácticas ecológicas no sistematizadas.	Se ha desarrollado una estrategia de conservación de recursos florales (+1 meta específica en Sta-Cruz).	CIOEC Cochabamba, ADAPICRUZ y AOPEB Tarija, han desarrollado una estrategia diferenciada.	14 org. apícolas cuentan con prácticas apícolas ecológicas; han puesto en práctica una estrategia de conservación de recursos florales.	<p>Cochabamba: 40 apicultores con certificación ecológica (SPG) de las 3 organizaciones afiliadas a la CIOEC CBBA. También se cuenta con un plan de forestación en APAQUI.</p> <p>Santa Cruz: El proceso de certificación, se enfocó en primera fase hacia los evaluadores y el representante legal del SPG. Luego a otros productores interesados de la ADAPICRUZ y finalmente a mujeres participantes del fortalecimiento con las abejas nativas. Fueron certificados en octubre 2020 como productores ecológicos: 9 productores individuales, (de los cuales 5 son evaluadores que conforman el grupo de evaluadores acreditados por SENASAG y uno es representante legal del SPG); 20 apicultores y meliponicultoras en forma grupal (Lomerío/APMIL) en 2021.</p> <p>Tarija: Se ha logrado registrar a 30 productores apícolas ante el SPG-AOPEB, pertenecen a la APME.</p>	B

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Ficha 7: Para el Indicador 1 del Resultado 2

Las organizaciones apícolas han reforzado su cohesión interna y aumentaron el número de miembros menores de 30 años.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Muy pocos jóvenes menores de 30 años; balance de análisis FODA hechos en 03/2016.	El número de jóvenes se eleva al menos en un 10%; 60% de miembros son satisfechos de su organización.	8% de jóvenes; 57 % de satisfacción de miembros.	El número de jóvenes se eleva al menos en un 20%; 80% de miembros son satisfechos de su organización.	<p>Tarija: Se ha logrado insertar a 10 nuevos apicultores de estos:- 3 mujeres - 7 varones De entre 19 a 27 años de edad, de las asociaciones de: - 3 AOCEMM - 4 APME - 1 AART - 2 CUTAIQUI La satisfacción de los miembros llega a un 90% por proceso de evaluación interna y final con dirigentes de las tres asociaciones de base en Tarija</p> <p>Cochabamba: Se ha logrado insertar 12 apicultores: - 3 mujeres - 9 varones De entre 19 a 35 años de edad, de las asociaciones: - 4 CORACA Aiquile - 3 APAQUI - 2 APAM La satisfacción de miembros llega a 85% por evaluación interna.</p> <p>Santa Cruz: Se ha logrado insertar a 45 nuevos apicultores de estos: - 18 mujeres - 27 varones En total estos 45 jóvenes apicultores constituyen el 27% de los 165 socios activos de Adapicruz. De entre 19 a 35 años de edad, de las asociaciones de: - 4 APMIL - 12 ASAPE CAB - 1 ASAPIGUARDIA - 4 ASAPIOKI - 7 AAPIMA - 9 ASAMET La satisfacción es del 90%</p>	B

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

- ADAPICRUZ ha vinculado al programa MMH otros financiamientos recibidos, estos fueron resultado de mejorar las capacidades de negociación y gestión de la socia, ha reportado 32 jóvenes nuevos inscritos en sus asociaciones, pero por efecto del proyecto PAR (estatal) que exige se cuente con estos listados.
- CIOEC Cochabamba ha reportado 4 jóvenes nuevos en su proceso.
- AOPEB ha reportado 10 jóvenes como parte de su proceso

Ficha 8: Para el Indicador 2 del Resultado 2

Las organizaciones apícolas cuentan en sus dirigencias con líderes formados, al menos x% de jóvenes y x% de mujeres.					
Línea Base	Valor previsto para 2019[1]	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
No hay formación de líderes; muy pocos jóvenes o mujeres.	80% de los 48 participantes han concluido con éxito la formación integral.	45 de los 58 participantes han concluido con éxito la formación integral	80% de los 96 participantes han concluido con éxito; las dirigencias de 15 org. completaron 1/3 de jóvenes y 1/3 de mujeres.	<p>Formación de Jóvenes Santa Cruz ha alcanzado el 57%. Cochabamba ha alcanzado el 100%. Tarija ha alcanzado el 73% El programa en el quinquenio ha alcanzado el 77% de jóvenes formados (participación y conclusión efectiva).</p> <p>Jóvenes dirigentes en cada organización apícola Santa Cruz presenta 5 jóvenes uno en cada organización apícola de base, equivale al 100% Cochabamba presenta (1) un joven dirigente en una de las tres organizaciones apícolas de base, representa el 33% Tarija presenta dos jóvenes formados y parte de sus directorios, es decir dos jóvenes en dos organizaciones, equivale a un 66%. El programa ha alcanzado en el quinquenio un total de 72%.</p> <p>Mujeres en dirigencias de las Asociaciones Apícolas Santa Cruz ha logrado insertar a tres mujeres en tres organizaciones apícolas, de cinco organizaciones apícolas que han cerrado el programa. Cochabamba ha logrado insertar dos mujeres en dos de las tres organizaciones apícolas de base. Tarija ha insertado dos mujeres en dos de las tres organizaciones de base. El programa en su totalidad ha logrado el 63% (7 organizaciones apícolas de base han incorporado mujeres en sus dirigencias)</p>	<p>B</p> <p>B</p> <p>B</p>

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Ver informaciones complementarias en los informes departamentales.

Ficha 9: Para el Indicador 3 del Resultado 2

Las organizaciones apícolas tienen un sistema administrativo eficiente y ponen en práctica un plan de negocios.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Sistemas administrativos funcionales en 3 org. de Sta. Cruz; ningún plan de negocio.	15 org. han: establecido un sistema administrativo completo; elaborado un Plan de Negocio modelo.	CIOEC Cbba y AOPEB construyeron un sistema administrativo y en funcionamiento, ADAPICRUZ integro conceptualmente a los sistemas diferentes que tiene.	15 org. tienen un sistema administrativo eficaz y han puesto en práctica su Plan de Negocio.	<p>Utilidad del sistema administrativo En Santa Cruz sus cinco organizaciones cuentan con su sistema administrativo y es utilizado en función a sus necesidades, con el programa se ha logrado universalizar el concepto y utilidad de estos sistemas. Cochabamba ha implementado de manera eficiente y piloto en dos de las tres organizaciones apícolas de base. Tarija ha incorporado el sistema administrativo con pruebas piloto en las tres organizaciones apícolas de base. 10 organizaciones apícolas de base cumplen con la implementación de pruebas piloto y la aplicación de un sistema administrativo llegando a un 90%</p> <p>Plan de Negocio Santa Cruz ha generado dos planes de negocio para dos organizaciones apícolas de cinco existentes. Cochabamba ha generado un plan de negocio para una organización de tres existentes. Tarija ha generado dos planes de negocio para dos organizaciones de tres existentes en el programa. 5 organizaciones apícolas de base han implementado un plan de negocio en el programa, llegando a un 45%</p>	<p>B</p> <p>C</p>

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

En la evaluación de fin de programa y en coordinación con las socias participantes, se han definido los siguientes criterios más importantes para corroborar con la información existente en cada organización apícola de base:

El sistema administrativo proporcionará información respecto a:

- Nro. cajas por productor

- Nro. Apiarios por productor
- Kilos de miel entregado a la organización
- Kilos de miel transformada por asociación
- Número de Jóvenes por asociación
- Número de mujeres por asociación

Se definirá el uso real del sistema administrativo en cada una de las asociaciones apícolas de base en cada departamento en la gestión 2022, se hicieron las pruebas en la gestión 2021, la pandemia y la imposibilidad de realizar acciones físicas, han impedido que las pruebas piloto sean más rápidas.

Ficha 10: Para el Indicador 4 del Resultado 2

Las organizaciones apícolas valorizan el potencial de los canales de comercialización para productos de la colmena, a nivel departamental, nacional e internacional.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Conocimiento parcial de los canales de comercialización, limitada a nivel local.	Buen conocimiento de los canales de comercialización	Buen conocimiento de los canales de comercialización	Elaboración e implementación de estrategias de comerciales explotando su potencial.	<p><u>Valorización del potencial de canales de comercialización</u></p> <p>Santa Cruz ha valorizado el potencial en tres de sus cinco organizaciones apícolas de base parte del programa. Cochabamba ha valorizado el potencial del uso de los canales de comercialización en dos de sus tres organizaciones apícolas de base parte del programa. Tarija ha valorizado el potencial en las tres organizaciones apícolas de base parte del programa.</p> <p>8 organizaciones parte del programa de MMH, han logrado valorizar los canales de comercialización, el valor numérico alcanza el 72%.</p>	B

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Se han definido de forma conjunta y concertada con las socias MMH y el evaluador, los siguientes criterios para valorizar el potencial de los canales de distribución para la miel y productos de la colmena.

- Ferias locales municipales
- Ventas institucionales (EBA, canasta adulto mayor)
- Mercados convencionales (supermercados, tiendas, tiendas especializadas)

Se elaboró una estrategia basada en empresas sociales que se ejecutará en el programa 2022-26.

Ficha 11: Para el Indicador 1 del Resultado 3

Los miembros de las organizaciones apícolas han ampliado su visión del potencial de la apicultura, gracias a los intercambios realizados con otras organizaciones apícolas, nacionales e internacionales, y están abiertos a la colaboración.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
1 solo Congreso Apícola realizado en 2013.	60% de satisfacción de los participantes en los intercambios realizados.	57% de satisfacción de los participantes en los intercambios realizados.	80% de satisfacción de los participantes en los intercambios realizados	<p>Criterios válidos para la ficha (listado de cambios)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de técnicas apícolas - Desarrollo de ferias locales con nuevos conocimientos - Se formó comisiones de especialización interna (extracción, miel nativa, transformación, comercialización) - Los municipios u otros apoyan y colaboran los emprendimientos apícolas <p>Nota: Es difícil medir la satisfacción de los participantes en los intercambios, ya que los mismos no fueron programados con encuestas de salida, no existen criterios cuantificables para medir estas actividades. Esta puntuación fue definida de manera subjetiva por las 3 socias durante la reunión del CCN en Cochabamba (19/04/22), con la presencia de MMH. El evaluador no intervino en esta puntuación.</p> <p>Eventos para fines de intercambios de experiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giras técnicas - Talleres de intercambio de experiencias - Reuniones técnicas - Reuniones con dirigentes <p>De la misma manera, al no identificar el tipo de eventos que contaría como intercambios, no es posible medir los resultados.</p> <p>Por consiguiente “no existen datos cuantificables para medir”</p>	B

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Santa Cruz, se han realizado 22 talleres de intercambio entre las cinco asociaciones apícolas de base parte del programa, los talleres de intercambio fueron realizados en el marco del proyecto de la FAO

(fortalecimiento al sector apícola desde ADAPICRUZ), son intercambios técnicos que cuentan con un componente en gestión, administración y negociación.

Cochabamba y Tarija realizaron un intercambio de experiencias con enfoque técnico, de gestión, análisis del enfoque de empresa social “kampesino”, compromiso de los productores y cómo trabajar con jóvenes.

- 7 participantes de Cochabamba
- 8 participantes de Tarija

Se cuenta con una memoria como medio de verificación.

Se han trabajado criterios para identificar los cambios de satisfacción producidos por los intercambios, están descritos en el cuadro, así también se trabajó un listado de eventos que tienen el enfoque de intercambio desde diferentes enfoques y entradas, también en el cuadro anterior.

Ficha 12: Para el Indicador 2 del Resultado 3

Las plataformas apícolas departamentales creadas por las organizaciones han definido su posición en temas importantes para el futuro de la actividad apícola de sus miembros.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
ANPROABOL; 2 plataformas en proceso (Cochabamba y Tarija)	Cada departamento ha publicado una posición sobre 1 desafío.	2 posicionamientos publicados (Tarija y Santa Cruz)	Cada departamento ha publicado tres posiciones (sobre 3 desafíos).	<p>Se han producido en el quinquenio ocho (8) posicionamientos bajo la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Han sido en base a eventos participativos - Ha participado el Estado Subnacional (Gobernaciones y Municipios locales) - Se ha analizado cada posicionamiento con participación de tres actores diferentes: Públicos (Gobernaciones y Municipios), Privados (productores apícolas) y Públicos (Universidades) - Cada posicionamiento ha sido entregado al Estado y ha servido para: <ol style="list-style-type: none"> 1. En Santa Cruz como insumo para construir el PTDI 2. En Tarija son las Leyes Apícolas departamental y municipal que se están implementando 3. En Cochabamba para visibilizar la participación y aporte de las mujeres en la reactivación económica agrícola con un componente apícola - Se cuentan con memorias respectivas 	A

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

Ficha 13: Para el Indicador 3 del Resultado 3

Las plataformas han producido un análisis conjunto de aspectos legislativos, reglamentarios, y normativos del sector miel y es compartida por sus miembros.					
Línea Base	Valor previsto para 2019	Valor a fines del 2019	Valor previsto para 2021	Valor a fines del 2021	Puntuación
Ley Apícola aprobada por la Cámara de Senadores en 2013, pero no por la Cámara de Diputados	Los miembros de las org. apícolas adheridas a las plataformas han creado compromiso y comprenden el significado para ellos.	Los miembros de las org. apícolas adheridas a las plataformas, han creado compromiso.	Los miembros de las org. apícolas adheridas a las plataformas han creado compromiso y apoyan el análisis conjunto producido.	Se han realizado las siguientes reflexiones colectivas para alcanzar resultados por departamento: Santa Cruz siete (7) eventos reflexivos llevados a cabo para construir los posicionamientos que dieron lugar a convertirse en insumos para el PTDI. Cochabamba un (1) evento integral que dio paso a construir la propuesta económica desde las mujeres para impulsar la reactivación económica del departamento Tarija dos (2) eventos reflexivos desde plataforma apícola ampliada, que permitió impulsar la aprobación y promulgación de las Leyes apícolas departamental y municipal en los respectivos consejos.	A

Notas complementarias y/o explicatorias del Indicador:

APÉNDICE 3. ACTORES CLAVE PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN DE FIN DE PROGRAMA

Nro.	Nombres y Apellidos	Socia	Observaciones
1	Osvaldo Soruco	ADAPICRUZ	Participo todo el proceso
2	Gilberto Jiménez	ADAPICRUZ	Participo todo el proceso
3	Cesilia Cruz	NATIVA	Participo todo el proceso
4	Leonardo Segovia	Ex - AOPEB	Participo todo el proceso
5	Wilma Gamboa	CIOEC Cochabamba	Participo el primer día solamente
6	Mildred Alanes	CIOEC Cochabamba	Participo todo el proceso
7	Maria Flores	CIOEC Cochabamba	Participo todo el proceso
8	Lisa Wolwertz	Pasante MMH	Participo todo el proceso
9	Ricardo Vargas	MMH en Bolivia	Participo todo el proceso
10	Stephane Boulch's	Evaluador	Participo todo el proceso

AOPEB no ha participado en el proceso de evaluación de fin de proyecto debido a que dejó de ser socia de MMH, su relación ha concluido en diciembre de 2021. Se ha tomado esta decisión principalmente porque no existía una oficina física de AOPEB en Tarija y esto dificultaba plenamente el proyecto y su estructuración.

Leonardo Segovia ha sido el técnico residente en Tarija contratado por AOPEB con presupuesto MMH, para atender el proyecto; el ya no es parte de AOPEB, por consiguiente, su participación ha sido fundamental en la evaluación en Cochabamba porque él y Ricardo Vargas de MMH conocían todos los detalles del proyecto en Tarija.