



**ONU MUJERES**  
**PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA Y**  
**EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES DEL NORTE AMAZÓNICO**

**INFORME DE EVALUACIÓN FINAL EXTERNA**

**CONSULTORÍA – EVALUACIÓN FINAL EXTERNA**  
**PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA Y EMPODERAMIENTO DE**  
**LAS MUJERES DEL NORTE AMAZÓNICO**  
**MAYO 2018 – SEPTIEMBRE 2020**

**Nombre del consultor: Mario González L.**

**SEPTIEMBRE - 2020**

## ÍNDICE

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1 RESUMEN EJECUTIVO                               | 4  |
| 2 INTRODUCCIÓN                                    | 13 |
| 3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO             | 16 |
| 4 PROPÓSITO, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN | 29 |
| 5 METODOLOGÍA                                     | 29 |
| 6 HALLAZGOS                                       | 38 |
| 7 CONCLUSIONES                                    | 63 |
| 8 RECOMENDACIONES                                 | 69 |
| 9 SISTEMATIZACIÓN                                 | 74 |
| BIBLIOGRAFÍA                                      | 77 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Fuentes de información: gestión                                | 32 |
| Tabla 2 Fuentes de información de los Emprendimientos                  | 32 |
| Tabla 3 Entrevistas realizadas                                         | 33 |
| Tabla 4 Encuestas realizadas                                           | 33 |
| Tabla 1 Cumplimiento de indicadores del Objetivo general               | 40 |
| Tabla 6 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 1          | 43 |
| Tabla 7 Cumplimiento de indicadores el Objetivo específico 2           | 44 |
| Tabla 8 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 3          | 45 |
| Tabla 9 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 4          | 46 |
| Tabla 10 Cumplimiento de indicadores del Resultado 3 del Objetivo 1    | 48 |
| Tabla 11 Cumplimiento de indicadores del Resultado 4 del Objetivo 1    | 48 |
| Tabla 12 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1 del Objetivo 2    | 48 |
| Tabla 13 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1 del Objetivo 3    | 49 |
| Tabla 14 Cumplimiento de indicadores del Resultado 2 del Objetivo 3    | 49 |
| Tabla 15 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1 del Objetivo 4    | 50 |
| Tabla 2 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 2 del Objetivo 3 | 51 |
| Tabla 3 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 1 del Objetivo 4 | 51 |
| Tabla 4 Análisis de consistencia del marco lógico                      | 58 |
| Tabla 5 Emprendimientos beneficiados                                   | 58 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 ODS 1: Fin de la pobreza. NBI y Tasa de pobreza energética extrema | 18 |
| Figura 2 ODS 1: Fin de la pobreza. Índice de Pobreza Multidimensional       | 19 |
| Figura 3 ODS 1: Fin de la pobreza. Acceso a los 3 servicios básicos         | 19 |
| Figura 4 ODS 3: Salud y bienestar. Tasa de fecundidad en adolescentes       | 20 |
| Figura 5 ODS 4: Educación de calidad. Indicadores                           | 20 |
| Figura 6 ODS 5: Igualdad de género                                          | 21 |
| Figura 7 ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico                     | 21 |
| Figura 8 ODS 9: Industria, innovación e infraestructura                     | 22 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 9 Cadena de resultados _____                                                      | 26 |
| Figura 10 Árbol de objetivos y causalidad _____                                          | 27 |
| Figura 11 Porcentaje de incremento de ingresos según mujeres y hombres encuestados _____ | 39 |
| Figura 12 Comportamiento de los ingresos brutos y netos de los emprendimientos _____     | 41 |
| Figura 13 Auto - identificación indígena de las mujeres encuestadas _____                | 52 |

## Siglas y Acrónimos

|                |                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AICS           | Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo                                                               |
| Accesos        | Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales del Estado Boliviano                         |
| CAD/OCDE       | Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.                 |
| CIPCA          | Centro de Investigación y Promoción del Campesinado                                                              |
| CEPAL          | Comisión Económica para América Latina y El Caribe                                                               |
| CPE            | Constitución Política del Estado                                                                                 |
| COVID-19       | Enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-Cov-2                                                            |
| DDHH           | Derechos Humanos                                                                                                 |
| DNA            | Defensoría de la Niñez y Adolescencia                                                                            |
| EMPODERAR DETI | Programa de Emprendimientos Organizados para el Desarrollo Rural Autogestionario del Estado Boliviano.           |
| EBA            | Empresa Boliviana de Almendras y Derivados                                                                       |
| EDUFINA        | Programa de educación financiera                                                                                 |
| ETA            | Entidades Territoriales Autónomas (Gobiernos Departamentales y Municipales)                                      |
| FAN            | Fundación Amigos de la Naturaleza                                                                                |
| FAO            | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura                                        |
| GAM            | Gobierno Autónomo Municipal                                                                                      |
| INE            | Instituto Nacional de Estadísticas                                                                               |
| MDPyEP         | Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural                                                            |
| ODS            | Objetivos de Desarrollo Sostenible                                                                               |
| ONG            | Organizaciones No Gubernamentales                                                                                |
| ONU Mujeres    | Organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres |
| PEA            | Población Económicamente Activa                                                                                  |
| PDES           | Plan de Desarrollo Económico Social                                                                              |
| PSDI           | Plan Sectorial de Desarrollo Integral                                                                            |
| PTDI           | Plan Territorial de Desarrollo Integral                                                                          |
| PDEI           | Proyectos de Desarrollo Inclusivo del Emprendimiento                                                             |
| PROFIN         | Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero                                                             |
| PIB            | Producto Interno Bruto                                                                                           |
| PROBOLIVIA     | Entidad Pública desconcentrada, dependiente del MDPyEP                                                           |
| UAB            | Universidad Autónoma del Beni                                                                                    |
| SLIM           | Servicio Legal Integral                                                                                          |
| SPSS           | Paquete estadístico                                                                                              |
| SPIE           | Sistema de planificación integral del Estado                                                                     |
| SENASAG        | Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria                                                |
| TICs           | Tecnologías de Información y Comunicación                                                                        |

---

## **1 RESUMEN EJECUTIVO**

---

### **1.1 Antecedentes y contexto**

#### **1.1.1 Antecedentes**

La evaluación final externa del Proyecto “Mejoramiento de la calidad de vida y empoderamiento de las mujeres del norte amazónico” implementado en los municipios de Riberalta, Gonzalo Moreno, Filadelfia y El Sena entre mayo del año 2018 y septiembre del año 2020 fue solicitada por ONU Mujeres, en su calidad de institución co-ejecutora conjuntamente PROBOLIVIA que es una entidad descentralizada del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, como parte de las acciones de cierre de dicho Proyecto.

La evaluación incluyó el trabajo desplegado en los 4 municipios e incluyó a todos los emprendimientos apoyados, la Planta de la Empresa Boliviana de Almendras y Derivados (EBA) en el municipio de El Sena y a las principales instituciones involucradas.

#### **1.1.2 Contexto**

La participación económica de las mujeres en Bolivia sigue siendo de las más altas de la región a tiempo que el desempleo femenino no suele ser mayor al masculino. Sin embargo, esa alta participación económica femenina se ha dado y se continúa dando predominantemente en la informalidad y esto tiene que ver con deficiencias de la estructura productiva del país y con las responsabilidades familiares de cuidado que las mujeres asumen prácticamente solas (Hernani & Werner, 2014).

Las mujeres en Bolivia perciben en promedio el 58% del ingreso laboral masculino. Además, se evidencia que la última década ha habido una ligera reducción de las desigualdades de género, y esto contrasta con la positiva evolución del ingreso per-cápita promedio y del empleo en general (Navarro, 2014).

Con base en los mandatos de la Constitución Política del Estado aprobada el año 2009, se ha ido desarrollando una serie de normativa complementaria, así como políticas públicas expresadas en planes de largo plazo (al 2025) y mediano plazo como es el Plan de Desarrollo Económico y Social: 2016 – 2020 (PDES), cuyo objetivo central es la reducción de la pobreza material, social y espiritual, que deberá plasmarse en el cierre de brechas de inequidad de género, generacional, origen étnico y territorial y en la transformación de prácticas culturales patriarcales y racistas.

Una estrategia prevista para la reducción de la pobreza es la construcción de soberanía productiva con diversificación, a través del desarrollo de complejos productivos territoriales generadores de ingresos y empleo, con base al fortalecimiento de las potencialidades y capacidades productivas de los distintos actores productivos, entre los que destacan las asociaciones comunitarias. Estos complejos organizados en macroregiones y regiones son

desarrollados con la participación de las Entidades Territoriales Autónomas (ETA). Entre las macroregiones se encuentra la Amazonía.

El norte amazónico, que comprende a los departamentos de Pando y Beni, caracterizado como región gomera y castañera; esta región tiene importancia en la regulación del clima, la disponibilidad de agua, con un ecosistema que ofrece recursos forestales no maderables para la seguridad alimentaria, como el camu camu, asai, copuazu, asimismo se caracteriza por tener una población predominantemente rural y la presencia de pueblos indígenas, con niveles de pobreza mayores al promedio del país.

El Proyecto tenía previsto ejecutarse durante 24 meses (mayo 2018 a mayo 2020), tiempo que se vio afectado por las limitaciones para ingresar a las comunidades en la época de lluvia (4 meses entre noviembre y febrero de cada año), los conflictos sociales post electorales entre octubre y noviembre de 2019 y la pandemia del COVID-19 que paralizó el país alrededor de 5 meses. Además, una demora en el segundo desembolso por parte del donante también retrasó su ejecución por cinco meses. Esta demora fue el motivo para que se extendiera hasta septiembre de 2020 (5 meses adicionales).

Además, es importante mencionar, para una adecuada comprensión sobre las dificultades para la implementación de Proyecto, que la región se encuentra alejada de las ciudades capitales del país y su acceso en época de lluvias se dificulta (sólo por avión) hechos que dificultan los procesos e incrementan el costo de vida.

## **1.2 La evaluación final externa**

### **1.2.1 Objeto de evaluación**

La evaluación final externa se ha centrado en la valoración de las acciones que ha realizado ONU Mujeres en el marco del Proyecto "Mejoramiento de la calidad de vida y empoderamiento de las mujeres del norte amazónico". Específicamente se ha valorado el fortalecimiento a los emprendimientos productivos asociativos y a la planta de EBA. La evaluación ha incluido también el análisis de la sensibilización en equidad de género al personal de los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) y la Universidad Autónoma del Beni (UAB). Se han valorado tanto los procesos finalizados como aquellos que estaban en curso al momento de realizar la evaluación.

El objetivo del Proyecto es: *"Promover el empoderamiento económico de las mujeres en cuatro municipios del Norte Amazónico, con énfasis en campesinas e indígenas (jefas de hogar, jóvenes con hijos / as víctimas de violencia), generando oportunidades e iniciativas productivas de transformación e incremento de sus ingresos, desde un enfoque territorial, integral y sostenible del bosque, de igualdad de género y ejercicio pleno de los derechos de las mujeres"*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Documento del Proyecto

### 1.2.2 Propósito, objetivos y alcance de la evaluación

Según los Términos de referencia (TDRs), la evaluación final externa tiene como objetivo: *"Realizar la evaluación final externa del proyecto Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento de las Mujeres del Norte Amazónico en todos sus componentes"*<sup>2</sup>. Esta evaluación busca valorar objetivamente tanto el diseño como la ejecución del Proyecto, en términos de sus logros (efectos, resultados), con base en un análisis comparativo entre los planteamientos iniciales, los resultados de la Línea Base, las enmiendas realizadas y la realidad encontrada.

Asimismo, se busca valorar el proceso que ha acompañado la gestión del Proyecto a fin de identificar lecciones aprendidas y recomendaciones que sean de utilidad para los co – ejecutores, las personas participantes y destinatarias y para el desarrollo de políticas públicas locales, para el empoderamiento económico de las mujeres.

La evaluación final es de tipo cuali-cuantitativa que revisa los avances y logros en el empoderamiento de las mujeres, el fortalecimiento de sus emprendimientos y la incorporación del enfoque de género en la normativa, acciones y cultura laboral de la Planta de EBA. Específicamente, se ha analizado el apoyo de ONU Mujeres y PROBOLIVIA. Es una evaluación centrada en garantizar el aprendizaje para que, de esta forma, contribuya a mejorar el rendimiento y los resultados en materia de empoderamiento de las mujeres.

Se espera que las conclusiones, lecciones aprendidas y las recomendaciones permitan la adaptación o reorientación de intervenciones en marcha y la toma de decisiones sobre los futuros esfuerzos. El alcance temporal de esta evaluación es de mayo del año 2018 a septiembre del año 2020. El alcance temático se focaliza en el empoderamiento de las mujeres, y el alcance geográfico ha sido focalizado en los 4 municipios de intervención (1 del departamento del Beni y 3 del departamento de Pando).

Se han considerado como ejes de análisis las dimensiones de pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, impacto, cobertura y sostenibilidad<sup>3</sup>.

Se espera que la Evaluación contribuya, por un lado, a las instancias públicas involucradas Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales, a las mujeres y hombres participantes, a sus asociaciones, al personal de EBA y, por el otro, a ONU Mujeres.

### 1.2.3 Metodología de la evaluación

Se trató de una evaluación basada en el análisis y verificación de avances en la cadena de resultados, para esto se construyeron matrices de operacionalización de variables como marco de análisis para valorar los cambios. Se han identificado, además, los cambios que las personas entrevistadas y encuestadas han valorado. El enfoque ha sido cualitativo y

<sup>2</sup> TDRs Evaluación Final externa

<sup>3</sup> Directivas OCDE de la CAD

cuantitativo ampliando de esta manera la población consultada, habiendo recogido información cuantitativa y cualitativa de diferentes fuentes.

Para la recolección de información se aplicaron las siguientes técnicas: revisión documental, entrevistas y encuestas individuales y validación de hallazgos con el equipo de ONU Mujeres encargado del Proyecto. Fueron consultadas 52 personas (16 hombres y 34 mujeres), 39 de los emprendimientos (33 mujeres y 6 hombres), el representante de PROBOLIVIA y 18 personas de otras instituciones. La información cuantitativa y la parte sociodemográfica de las entrevistas a mujeres y hombres de los emprendimientos se procesaron en el paquete estadístico SPSS.

### 1.3 Principales hallazgos

En cuanto a la **eficacia**, el Proyecto ha contribuido significativamente: **a) al empoderamiento socioeconómico de las mujeres**, que afirman tener más conocimientos sobre equidad de género y derechos de las mujeres, mayores ingresos y una mayor toma de decisiones en sus hogares, **b) al fortalecimiento de sus emprendimientos**, que se evidencia que han incrementado su productividad, su producción, sus mercados y sus ingresos y **c) a la incorporación del enfoque de equidad de género en la Planta de EBA** en El Sena. Ha contribuido además a la elaboración y aprobación de la Ley municipal que protege a las mujeres trabajadoras en el municipio de Riberalta.

Las percepciones de la mayoría de las mujeres sobre cambios en las relaciones de género en el ámbito laboral y en el hogar muestran, además, un aporte significativo del Proyecto a la equidad de género.

El Proyecto ha avanzado en la consecución de los Efectos y ha podido obtener todos los Resultados esperados de los cuatro Componentes. El avance hacia el objetivo general y los objetivos específicos, así como la consecución de los resultados previstos da cuenta de la alta eficacia del mismo que ha logrado contribuir a cambios en la vida de las mujeres y en sus emprendimientos y en la vida de las mujeres y hombres trabajadores/as de la planta de EBA en El Sena.

En cuanto a la **pertinencia**, las acciones desarrolladas son de gran importancia para la población beneficiaria. El Proyecto ha logrado beneficiar a mujeres que, en general, quedan al margen de las iniciativas estatales y privadas de apoyo en temas económicos. La composición de la población beneficiaria muestra a mujeres indígenas, campesinas pobres, muchas de ellas jefas de hogar (20% de la muestra) con ingresos menores de 1,000 Bs (40%) y con escasas posibilidades de acceder a apoyo de este tipo. Son además mujeres que demandan mayor apoyo y empoderamiento económico pues ya han iniciado su emprendimiento.

Las autoridades municipales consultadas valoran el Proyecto, destacando su importancia para los emprendimientos que no tuvieron un apoyo similar en años anteriores.

La estrategia del Proyecto (estrategia, metodología y temas propuestos) ha contribuido a la pertinencia de la intervención pues ha sido identificada por las mujeres beneficiadas y otros actores involucrados como útil y adecuada para lograr los resultados planificados. La pertinencia está además ampliamente respaldada por los exitosos resultados en el ámbito económico.

Por otro lado, las mujeres insertas en el mundo laboral del municipio de El Sena se han beneficiado de servicios del cuidado a sus hijas/hijos menores de 6 años, habiendo cubierto de esta manera una necesidad sentida y el cumplimiento de una de las competencias del GAM del Sena.

En cuanto a la **coherencia en tanto alineamiento**, el Proyecto presenta una **coherencia global** con las políticas públicas nacionales: Plan de Desarrollo Económico Social - PDES, Plan Sectorial de Desarrollo Integral - PSDI del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP) y locales: Planes Territoriales de Desarrollo Integral - PTDIs de los GAM y tiene coherencia con el mandato de ONU Mujeres<sup>4</sup> y los ODS.

En cuanto a **coherencia interna** del Proyecto, el marco lógico presenta debilidades en cuanto a la redacción de algunos indicadores pues se han definido indicadores de resultado y de proceso para medir los impactos y efectos y, en algunos casos, los indicadores son muy similares en varios niveles de la jerarquía de objetivos. (En el Anexo 1 se detalla el análisis realizado).

En cuanto a la **cobertura**, el Proyecto ha beneficiado a un importante porcentaje de mujeres indígenas – campesinas de mínimos ingresos, llegando, además, a un significativo porcentaje de mujeres jefas de hogar. El 50% de las mujeres que participaron en la encuesta se autoidentifican como indígenas – campesinas, siendo un 20% jefas de hogar. En cuanto a los ingresos, el 36% tenían ingresos entre 500 Bs. y 1000 Bs. y el 23% entre 1500 Bs y 2000 Bs. En el país se tiene un salario mínimo de Bs. 2.122 por lo que queda un trecho a recorrer, ratificando que se requiere más tiempo para incrementar la productividad y la comercialización, que redunde en ingresos más expectables.

42% de las mujeres tienen estudios secundarios mientras el 18% declara estudios primarios.

En términos cuantitativos, el Proyecto llegó al 100% de los emprendimientos planificados, logrando alcanzar el 88% de la población meta en el indicador 2 del Objetivo general<sup>5</sup> habiendo beneficiado directamente a un total de 503 personas.

El indicador 7 del Objetivo general<sup>6</sup> anota además que se trabajará con instituciones públicas para sensibilizarlas en equidad de género. Este indicador sólo anota el número de

<sup>4</sup> Plan estratégico 2018-2021. ONU Mujeres

<sup>5</sup> El Proyecto beneficiará directamente a 570 personas (350 Beneficiarias (os) de emprendimientos productivos y 220 fabriles de la empresa EBA) indígenas, campesinas de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta.

<sup>6</sup> 5 instituciones públicas han sido sensibilizadas para la implementación de equidad de género, dentro de sus acciones laborales.

instituciones y no de personas. El Proyecto reporta una cobertura adicional de 476 personas que podrían sumarse al total mas no existe una meta para poder opinar sobre este dato.

Se estima que la población beneficiaria indirecta, conformada por las personas del núcleo familiar de cada beneficiaria/o, las personas que participaron en seminarios y ferias y las oyentes de los programas radiales, sumó 7.549 personas en los 4 municipios de intervención.

En cuanto a la **eficiencia**, el Proyecto registra una adecuada eficiencia en el uso de los recursos al haber fortalecido la corresponsabilidad de las mujeres y hombres de los emprendimientos para la implementación del mismo. En el caso de EBA, la participación del personal y especialmente del sindicato, ha sido clave para avanzar en la implementación del Modelo.

En cuanto al valor agregado de ONU Mujeres, la mayoría de las personas entrevistadas opinaron que gracias a la capacidad técnica y la calidad de sus acciones dirigidas a promover la equidad de género el Proyecto ha avanzado hacia sus resultados.

Las alianzas para la ejecución de actividades con el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) (Línea base), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que ha colaborado con apoyo técnico, y el Programa estatal Accesos que apoyó a algunos emprendimientos y con quienes se coordinó actividades de promoción, fueron importantes para avanzar.

Además del GAM de El Sena, que ha participado activamente en la implementación del centro infantil cubriendo los costos operativos del mismo, el GAM de Riberalta ha asignado recursos económicos en el POA 2019 para apoyar a los emprendimientos priorizados y el GAM de Filadelfia ha manifestado su interés por contribuir, hacía adelante, con asistencia técnica y apoyo en la comercialización<sup>7</sup>.

La ejecución de los recursos económicos del proyecto ha sido mayor al 99%<sup>8</sup>, información que si compara con los avances en las actividades realizadas muestra una satisfactoria relación tomando en cuenta los factores del contexto que han afectado al mismo.

En cuanto a la **sostenibilidad**, el Proyecto ha contribuido directamente en la implementación de las políticas sectoriales y locales al haber fortalecido acciones dentro el complejo productivo de frutas tropicales y ha avanzado significativamente en la sostenibilidad de los emprendimientos que dan cuenta de una amplia apropiación y resultados económicos destacables.

---

<sup>7</sup> Si bien el Reglamento del Comité de Coordinación preveía la participación de actores locales, sin embargo, su participación ha sido esporádica habiendo faltado el rol de los GAM. Las reuniones del comité de coordinación se realizaron en su mayoría en La Paz y, a pesar de haber invitado al personal técnico municipal, no se pudo concretar su efectiva participación.

<sup>8</sup> Entrevista Equipo técnico del Proyecto.

En esta misma línea, el Proyecto ha implementado el Modelo de gestión empresarial inclusivo con enfoque de género priorizando dos de sus seis ejes.

El Proyecto muestra algunos avances en la **sostenibilidad institucional** de la iniciativa pues la transferencia/apropiación de su estrategia y/o sus buenas prácticas a los gobiernos subnacionales se ha logrado efectivamente con 2 de los 4 municipios. Estos avances tienen relación directa con la ausencia de una línea de acción para la transferencia en la estrategia de intervención en el diseño del Proyecto.

Existen, además factores a considerar que no necesariamente son atribuibles al Proyecto y tienen que ver con debilidades institucionales de los GAM que tienen limitado personal técnico en las direcciones de desarrollo productivo y agropecuario, que tiene una alta rotación de ese personal y la incipiente cultura laboral para trabajar en alianza con otras instituciones. Este escenario está además caracterizado por patrones culturales machistas que limitan/postergan el apoyo a todo tipo de iniciativas destinadas a las mujeres.

#### **1.4 Recomendaciones de la evaluación**

##### **Recomendación 1: el empoderamiento económico de las mujeres debe continuar como prioridad en el trabajo de ONU Mujeres en Bolivia**

Es recomendable que ONU Mujeres en Bolivia continúe realizando esfuerzos para implementar iniciativas dirigidas al empoderamiento económico de las mujeres por su alta incidencia favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres. El presente Proyecto puede servir como un modelo de intervención en el ámbito productivo por la integralidad de factores que determinaron el éxito de la implementación.

##### **Recomendación 2: Mantener el enfoque integral de intervención.**

Este enfoque ha garantizado la eficacia de la intervención al haber contemplado los principales factores asociados al éxito de un pequeño emprendimiento que se ha tenido como valor agregado y factor de éxito la inclusión del enfoque de equidad de género en su estrategia.

##### **Recomendación 3: Fortalecer los procesos de desarrollo de capacidades individuales** para mujeres que viven en regiones como la amazonia que no tienen acceso a oportunidades de este tipo.

Las necesidades y demandas de información, conocimiento y desarrollo de habilidades personales y técnicas por parte de las mujeres de la región, de las mujeres de bajos ingresos, indígenas y campesinas, son altas pues, en general, como se pudo verificar en la evaluación, son segmentos de la población que no tienen muchas oportunidades para acceder a este tipo de apoyo en regiones donde es costoso operar por las distancias, la accesibilidad y el aislamiento con respecto al eje central del país.

##### **Recomendación 4: Realizar el fortalecimiento y acompañamiento a la implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de**

**género para evaluar sus resultados y generar una buena práctica en un tema central para los derechos de las mujeres.**

El Modelo ha mostrado sus potencialidades para aportar a la equidad de género y la erradicación de la violencia hacia las mujeres en el ámbito laboral, por lo que es preciso sistematizar y replicar esta experiencia para su uso en otras empresas e instituciones públicas y privadas en el país.

**Recomendación 5: Incluir de manera explícita la corresponsabilidad y la articulación con el sector público**

Es importante buscar alianzas y complementariedades, así como también fortalecer la articulación y la cooperación entre los actores involucrados. Este fortalecimiento y búsqueda de alianzas debería darse a todos los niveles, tanto central, como departamental y municipal.

**Recomendación 6: Mantener y difundir las condiciones de acceso utilizadas por el Proyecto como una estrategia que facilitó llegar a segmentos de población con menos recursos económicos.**

Las condiciones de acceso de los emprendimientos de mujeres para participar en el Proyecto que fijó un aporte de contraparte porcentual menor y la posibilidad de que este aporte pueda ser contabilizado en materiales locales y mano de obra muestran la flexibilidad necesaria para llegar a mujeres de menos ingresos y en mayor situación de vulnerabilidad.

**Recomendación 7: Retroalimentar las políticas nacionales impositivas que limitan la formalización de los emprendimientos por las cargas arancelarias que suponen.**

De esta manera, el Proyecto habrá aportado al análisis nacional de factores como el impositivo que limitan la formalización de pequeños emprendimientos. Para esto se propone socializar con el MDPyEP las opiniones de las mujeres de los emprendimientos sobre cómo las políticas impositivas obstaculizan el avance de dichas iniciativas.

**Recomendación 8: Contar con mecanismos oportunos para proporcionar información financiera a las contrapartes nacionales que solicitan periódicamente esta información como involucrados en la co-ejecución del Proyecto.**

**RECOMENDACIÓN 9: Sistematizar y difundir el Proyecto como una intervención integral pertinente y exitosa para las mujeres para garantizar su participación en la reactivación económica.** En los próximos años, las políticas públicas se centrarán en la reactivación económica para la generación de ingresos y empleo, para asegurar la participación de las mujeres es importante que se desarrollen intervenciones de apoyo a las mujeres emprendedoras con una mirada integral que incorpore, además, la prestación de servicios del cuidado de sus hijas/os menores de 6 años, bajo distintas modalidades como la de servicios móviles.

**RECOMENDACIÓN 10: Contribuir al fortalecimiento de políticas de fomento a emprendimientos de mujeres.** Las políticas de fomento a emprendimientos de mujeres deberían estar orientadas a mejorar el acceso a créditos blandos para mejorar los activos productivos, considerando para ello las capacidades que tienen las mujeres para garantizar contrapartes.

**RECOMENDACIÓN 11: Asegurar la presencia de las mujeres en espacios de comercialización y ruedas de negocios como parte de la estrategia de empoderamiento económico.** La presencia de las mujeres en ferias nacionales, departamentales y locales y ruedas de negocios ha demostrado su valor agregado pues fortalece su visión de mercado y sus capacidades de negociación.

**RECOMENDACIÓN 12: Contribuir a la flexibilización de las normas impositivas para las mujeres.** Buscar caminos para que los emprendimientos de mujeres puedan comercializar de manera directa con las entidades públicas – caso alimentación complementaria escolar -, para evitar la intermediación y obligaciones tributarias altas.

**RECOMENDACIÓN 13: Realizar los esfuerzos para dar continuidad a la iniciativa con una segunda fase.** Una segunda fase permitirá: **a)** consolidar los 12 emprendimientos de la primera Fase, **b)** fortalecer el funcionamiento del Modelo de gestión empresarial inclusivo con enfoque de género, **c)** desarrollar acciones sistemáticas de fortalecimiento de capacidades de los GAM y GAD en el empoderamiento de las mujeres, **d)** ampliar el proyecto a nuevos emprendimientos de mujeres o con amplia participación de mujeres en otros municipios de la región amazónica, **e)** sistematizar la experiencia para su difusión e incidencia en las políticas públicas.

**Recomendación 14: Otorgar más tiempo y recursos al proceso de planificación**  
Es importante contar con una planificación sólida que guíe el accionar de los Proyectos por lo que se recomienda otorgar mayores esfuerzos al mismo.

## 2 INTRODUCCIÓN

La participación económica de las mujeres en Bolivia sigue siendo de las más altas a tiempo que el desempleo femenino no suele ser mayor al masculino. Sin embargo, esa alta participación económica femenina se ha dado y se continúa dando predominantemente en la informalidad y esto tiene que ver con deficiencias de la estructura productiva del país y con las responsabilidades familiares de cuidado que las mujeres asumen prácticamente solas (Hernani & Werner, 2014).

Las mujeres en Bolivia perciben en promedio el 58% del ingreso laboral masculino. Además, se evidencia que la última década ha habido una ligera reducción de las desigualdades de género, y esto contrasta con la positiva evolución del ingreso per-cápita promedio y del empleo en general (Navarro, 2014).

En este marco, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), ONU Mujeres y la Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo (AICS) firmaron un acuerdo de cooperación para el financiamiento y la ejecución del Proyecto *"Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento de las Mujeres del Norte Amazónico"*.

Este Proyecto se suma a los esfuerzos orientados a la reducción de la pobreza y el empoderamiento socio – económico de las mujeres, con énfasis en mujeres indígenas y campesinas, a través del fortalecimiento de sus capacidades productivas, empoderamiento económico y reducción de niveles de exposición a la violencia de género. Cabe destacar que esta iniciativa ha sido implementada en terreno por ONU Mujeres que, en general, no desarrolla esa función pues la estrategia priorizada es el trabajo con socios implementadores que ya tienen presencia local.

El Proyecto fue diseñado y aprobado el año 2016 e inició su implementación en mayo del año 2018 para concluir en septiembre del año 2020 por lo que ONU Mujeres ha visto por conveniente realizar una Evaluación Final Externa, para cuyo efecto se ha realizado una convocatoria pública en el mes de junio, cuyos resultados fueron oficializados en el mes de julio.

El contenido de la Evaluación está definido en los TDRs elaborados para el efecto y en la propuesta elaborada por el consultor externo, aprobada en las instancias correspondientes.

Según los TDRs, la evaluación tiene como objetivo: *"Realizar la evaluación final externa del proyecto Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento de las Mujeres del Norte Amazónico en todos sus componentes"*<sup>9</sup>.

En ese sentido, esta evaluación busca valorar objetivamente tanto el diseño como la ejecución del Proyecto, en términos de sus logros (efectos, resultados), con base en un

---

<sup>9</sup> TDRs Evaluación Final Externa.

análisis comparativo entre los planteamientos iniciales, los resultados de la Línea Base, las enmiendas realizadas y la realidad encontrada.

Asimismo, se busca valorar el proceso que ha acompañado la gestión del Proyecto a fin de identificar lecciones aprendidas y recomendaciones que sean de utilidad para los co – ejecutores, las personas participantes y destinatarias y para el desarrollo de políticas públicas locales, en beneficio del empoderamiento económico de las mujeres.

El análisis, las conclusiones y las recomendaciones se han centrado en: el cumplimiento de los objetivos y resultados del Proyecto y los criterios priorizados para la evaluación: **a)** La pertinencia, **b)** La coherencia, **c)** La cobertura, **d)** La eficacia, **e)** La eficiencia y **f)** La sostenibilidad.

El proceso se ha iniciado con la definición operacional de la evaluación que gira en torno a la comprensión del concepto “empoderamiento económico de las mujeres”, como eje del Proyecto.

Bajo este paraguas se ha procedido a la revisión detallada de los documentos referenciales, a fin de identificar las características del Proyecto e ir relevando información relativa a: **a)** áreas geográficas de intervención (4 municipios), **b)** los 12 emprendimientos y su localización (Riberalta (8), Filadelfia (2), Gonzalo Moreno (2) y las acciones de incorporación del enfoque de equidad de género en la planta de EBA (El Sena), **c)** el mapa de actores institucionales según competencias en la toma de decisiones relativas a la promoción y garantía de derechos e intereses específicos (GAM, PROBOLIVIA, ONU Mujeres) **d)** a las/os participantes como titulares de derechos - mujeres y hombres.

Con esta información referencial y en función a las variables definidas se ha procedido a la elaboración de matrices, en las que se identifican las variables, los indicadores, las preguntas y las fuentes de información primaria y secundaria; asimismo, se ha calculado la muestra para recolectar la información, se han elaborado guías por tipo de actor y construido una base de datos con la información recogida, para realizar cruces pertinente para el análisis en función a las variables de la evaluación.

El proceso de sistematización y análisis de la información se ha dado en trabajo de gabinete, con cuyos resultados se ha elaborado el presente informe de la evaluación. En términos resumidos la Evaluación Final Externa, con base en las consultas realizadas y la documentación revisada, ha podido establecer la pertinencia, la coherencia, las coberturas, la eficiencia, eficacia y la sostenibilidad a la luz de los procesos, actividades y resultados obtenidos.

La Evaluación Final Externa se da cuando Bolivia vive una situación crítica como consecuencia de la pandemia del COVID-19, iniciada en marzo de 2020, sumándose a este panorama el clima político y la convulsión social, los bloqueos de caminos, por la exigencia para que se lleven a cabo las elecciones generales pendientes debido a la anulación de las elecciones celebradas en octubre de 2019.

Este panorama ha obligado a introducir ajustes a la metodología prevista para la Evaluación, sobre todo en lo que concierne al trabajo de campo, toda vez que no es posible desplazarse a los municipios involucrados. Para la recolección de información desde las voces de las/os actores involucrados en el Proyecto se han utilizado plataformas virtuales y celulares, que han sustituido a las entrevistas presenciales, las encuestas y los grupos focales. Este ajuste no pone en riesgo la calidad, la representatividad ni la confiabilidad de la información.

El informe está organizado de la siguiente manera:

**Descripción del Proyecto y Contexto**, que presenta un análisis descriptivo del Proyecto en el contexto territorial, a partir de su adscripción, con enfoque de género e intercultural, a políticas públicas centradas en la reducción de la pobreza material y espiritual, pasando por el objetivo, área geográfica de intervención, los procesos impulsores de la transformación productiva y la generación de ingresos, para finalmente señalar los aspectos macro del contexto.

**Metodología de la evaluación**, que ofrece información sobre los conceptos asumidos, la organización y el proceso desarrollado, así como el plan y cronograma de trabajo. Las preguntas y los criterios de valor que han permitido realizar una valoración integral del Proyecto.

**Análisis global del proyecto**, en la que se presentan los hallazgos encontrados - los que han sido organizados por cada una de las variables establecidas – sustentados en las evidencias encontradas.

**Conclusiones globales**, identificadas como buenas prácticas y lecciones aprendidas, desde la gestión del Proyecto.

**Recomendaciones**, que giran en torno a la capacidad de gestión del Proyecto, en materia de incidencia en políticas públicas territoriales, tejido de redes locales con actores relacionados.

**Anexos**, se incluye una serie de documentos que complementan, y en su caso sustentan, el presente informe, desde los TDR, metodología, base de datos, documentación consultadas, entre otros.

Se espera que las evidencias y el aprendizaje de la Evaluación contribuyan, por un lado, a las instancias públicas involucradas, más aún cuando se está a puertas de elaborar el PDES y los PTDIs de los Municipios para el período 2021 - 2025, a las mujeres y hombres participantes, a sus asociaciones y, por el otro, al trabajo de ONU Mujeres.

### 3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO

#### 3.1 El contexto

##### 3.1.1 Políticas públicas favorables a la equidad e igualdad de género

En Bolivia existe un marco normativo favorable para realizar intervenciones dirigidas a la igualdad y equidad de género desde un enfoque de derechos. En efecto, a partir de la aprobación de la Constitución Política de Estado (7 de febrero de 2009), Bolivia se reconoce como un Estado Plurinacional e Intercultural que garantiza, respeta y protege los derechos humanos de las mujeres y los derechos colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y afro bolivianos; en este marco, reconoce tratados internacionales en materia de derechos humanos<sup>10</sup>. Otra base constitucional es el impulso de un modelo económico plural que articula a actores estatales, privados y comunitarios.

El Proyecto ha sido concebido en el marco de las políticas públicas establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020 (PDES) del Estado Plurinacional de Bolivia; cuyos objetivos centrales son: **a) Reducción de la pobreza material**, priorizando acciones – tales como programas sociales, programas orientados a la generación de empleo, ampliación en el acceso a servicios básicos - , dirigidas a los hogares que viven situación de pobreza, entre los que destacan los hogares encabezados por mujeres y los pertenecientes a comunidades indígenas, producto de históricas exclusiones y desigualdades; **b) Reducción de la pobreza social y espiritual**, con intervenciones orientadas a combatir el racismo y la discriminación, la violencia en razón de género, generacional, clase, etnia – como derechos no ejercidos, por falta de oportunidades, recursos, participación, seguridad alimentaria<sup>11</sup>- a través de procesos educativo – formativos y el fortalecimiento de servicios de atención a víctimas de violencia.

El alineamiento de los 13 pilares del PDES a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), muestran que el punto de mayor encuentro es la erradicación de la pobreza, en todas sus formas, considerando todo tipo de vulnerabilidades.

Una estrategia prevista para la reducción de la pobreza es la construcción de soberanía productiva con diversificación, a través del desarrollo de complejos productivos territoriales generadores de ingresos y empleo, con base al fortalecimiento de las potencialidades y capacidades productivas de los distintos actores productivos, entre los que destacan las asociaciones comunitarias. Estos complejos organizados en macro regiones y regiones son desarrollados con la participación de las Entidades Territoriales Autónomas (ETA).

Entre estas macro regiones se encuentra la Amazonía y, de manera más acotada, la región del norte amazónico.

<sup>10</sup> Existe un detalle de las convenciones internacionales ratificadas por el Estado Plurinacional de Bolivia, mediante leyes específicas, la que se encuentran registradas en varias instancias del sistema de NNUU, OEA y otros.

<sup>11</sup> Hace alusión a la pobreza multidimensional – CEDLA

Para la aplicación del enfoque territorial es necesario considerar que Bolivia se constituye en un “Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías<sup>12</sup>. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país” (art. 1. CPE); sumándose a ello que se definen competencias para cada nivel autonómico. Es decir que el Proyecto, siguiendo su adscripción al PDES, tendría que considerar los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) de los Municipios en los que implementará las acciones previstas, en la perspectiva de afianzar condiciones de sostenibilidad.

El sujeto colectivo del Proyecto son las asociaciones comunitarias con presencia mayoritaria de mujeres, que se inscriben en la economía comunitaria que es parte de la economía plural, junto al Estado y a la empresa privada. Esta economía está regulada en una serie de normativa tales como la Ley de la Revolución Productiva Comunitaria (26 / 06/2011), la Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias (OECAS) y de Organizaciones Económicas Comunitarias (OECOM) (26/01/2013) las que apuntalan al logro de soberanía y seguridad alimentaria, la mejora de la calidad de vida de las familias, la visibilización de las mujeres y los jóvenes en lo productivo, en el marco de un comercio justo.

### **3.1.2 Las mujeres y la economía**

Según información del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en Bolivia, el 45.2% de la población es parte de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que el 32% es inactiva y el 20.7% está en edad de no trabajar. Otra característica es que el 70% de las mujeres económicamente activas trabajan en el sector informal. A nivel regional, la participación de las mujeres en el empleo agrícola alcanza a un 41.8 % y también existen mujeres trabajando por cuenta propia.

El empoderamiento económico, visto como ejercicio pleno de derechos, está garantizado desde la Constitución Política del Estado (CPE) y en una serie de normas desarrolladas en la fase post constituyente, los que a su vez son los referentes para definir políticas públicas y planes de desarrollo.

### **3.1.3 Área geográfica de intervención**

El área geográfica de influencia del Proyecto está constituida por cuatro Municipios: Riberalta (Beni), Sena, Puerto Gonzalo Moreno, Filadelfia (Pando). Estos cuatro Municipios cuentan con sus Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI): 2016 – 2020 los que, en concordancia con el PDES y la aplicación de la normativa del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), asumen tres ejes de intervención; la pobreza, las funciones ambientales y los sistemas productivos sustentables.

<sup>12</sup> La Constitución reconoce varios tipos de autonomías: Departamental, Municipal, Regional e Indígena. La Ley Marco de Autonomías y Descentralización detalla competencias de cada nivel de autonomía.

Destaca el desarrollo de los complejos productivos territoriales, como el agroforestal y la agricultura familiar, con base al calendario productivo, resaltando el rol productivo de las mujeres, y, por otro lado, desarrollan servicios municipales para atender a las mujeres en situación de violencia (SLIM) y a las niñas y niños (DNA), alimentación complementaria escolar, entrega de bonos y subsidios, así como servicios de Desarrollo Infantil Temprano (DIT)<sup>13</sup>.

Desde el nivel central se implementan una gama de programas y proyectos orientados a la reducción de la pobreza y otros a escala mayor como es el caso de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados (EBA) - que trabaja con la almendra, leche, miel- empresa considerada estratégica para la Amazonía por la generación de empleos y los niveles de exportación alcanzados con la almendra.

Como se puede observar, el Proyecto es parte de una trama compleja de actores que operan en el área geográfica de influencia, que se constituye en un nicho de oportunidad para perfilar su sostenibilidad.

El municipio de Riberalta, y centralmente su capital del mismo nombre, es el referente de la región en la dinámica económica, social y política, por su ubicación geográfica estratégica, por su crecimiento poblacional intercensal sostenido - siendo una de las causas la migración que recibe. Ante esta realidad es comprensible que, de los 12 emprendimientos productivos de transformación del Proyecto, la mayoría se encuentre en este municipio (8/ 12); en tanto que los restantes cuatro se distribuyen entre Gonzalo Moreno (2) y Filadelfia (2). En el caso del Sena se ha apoyado directamente al Gobierno Autónomo Municipal en la instalación de un centro infantil, como parte de la corresponsabilidad del cuidado, y a EBA para la implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de género para empresas públicas (producido por ONU Mujeres y el MDPyEP en 2016)<sup>14</sup>.

Las actividades en la región tienen alta dependencia, por un lado, al cambio climático y calentamiento global, toda vez que provocan sequías, inundaciones y, por el otro, por la acción humana que produce incendios, deforestación, degradación de los bosques, expansión de la frontera agrícola, con impactos severos y acelerados en la destrucción de los ecosistemas y la biodiversidad, provocando baja productividad y retrocesos en el desarrollo y la vida de la gente, fundamentalmente de las mujeres – agravada por su origen étnico -, por sus niveles de vulnerabilidad – pobreza, violencia, embarazo adolescente, hambre, entre otros- limitado acceso a los recursos y toma de decisiones.

La densidad poblacional del área geográfica es baja, al respecto el INE reporta que la región tiene un promedio de 1.78 habitantes por Km<sup>2</sup>, muy por debajo del dato nacional que alcanza a 10 habitantes por Km<sup>2</sup>. En consecuencia, se trata de municipios con poca población, exceptuando Riberalta, cuya población es de 99.070 habitantes, los otros tres municipios suman aproximadamente 24.000 habitantes.

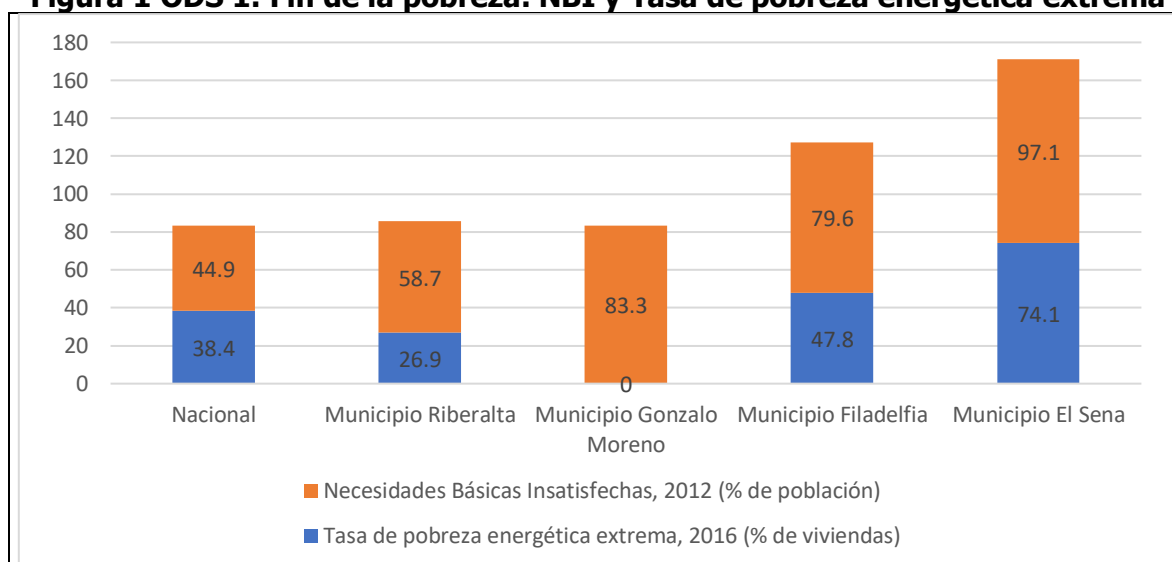
<sup>13</sup> Solo se mencionan aquellos temas relacionados con el Proyecto.

<sup>14</sup> Informe Anual 2018. ONU Mujeres

Otro rasgo importante de la zona es que la población masculina es mayor que la femenina – a nivel nacional el índice de masculinidad es que por cada 100 mujeres, hay 99.5 hombres - lo que incide en la composición de las asociaciones productivas comunitarias, en las que se observa presencia de hombres, aunque en términos globales la población ocupada es mayoritariamente masculina, lo que estaría reflejando que las mujeres generan ingresos de manera comunitaria sin una remuneración estable ni protección social.

La comparación de los avances en los ODS de los municipios<sup>15</sup> elegidos con relación al promedio nacional muestra que, en general, los 4 municipios tienen menos avances que la media nacional. El municipio de El Sena es el que tiene menos avances, seguido del municipio de Filadelfia y Gonzalo Moreno. Con mayores avances se encuentra el municipio de Riberalta que en algunos casos supera la media nacional. Los siguientes gráficos muestran estos avances.

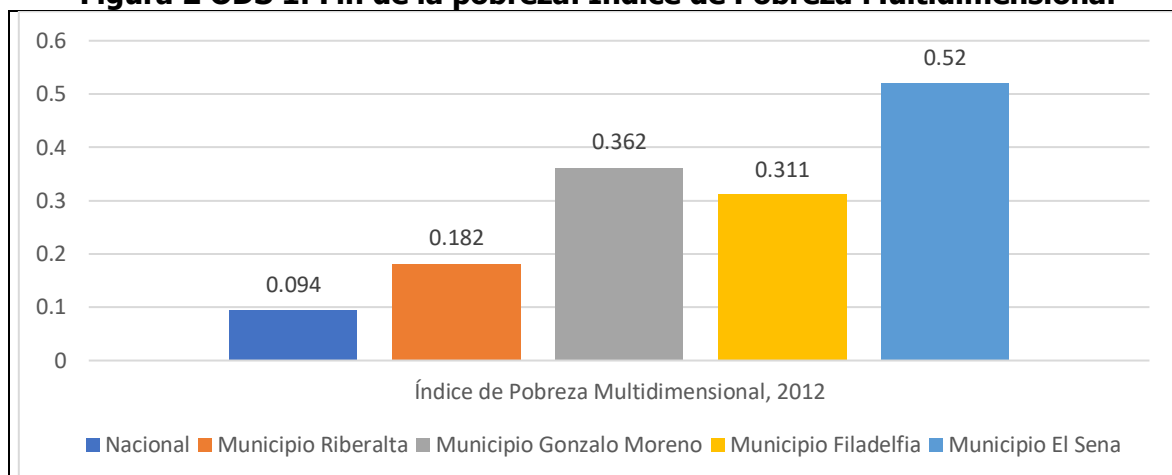
**Figura 1 ODS 1: Fin de la pobreza. NBI y Tasa de pobreza energética extrema**



Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

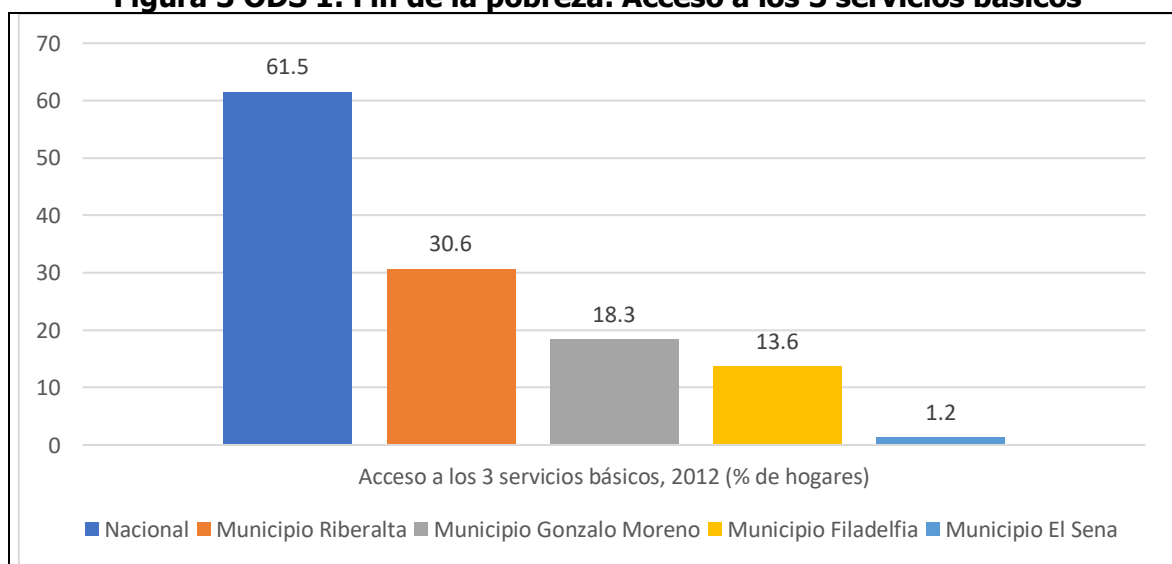
<sup>15</sup> Andersen, L. E., Canelas, S., Gonzales, A., Peñaranda, L. (2020) Atlas municipal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Bolivia 2020. La Paz: Universidad Privada Boliviana, SDSN Bolivia.

**Figura 2 ODS 1: Fin de la pobreza. Índice de Pobreza Multidimensional**



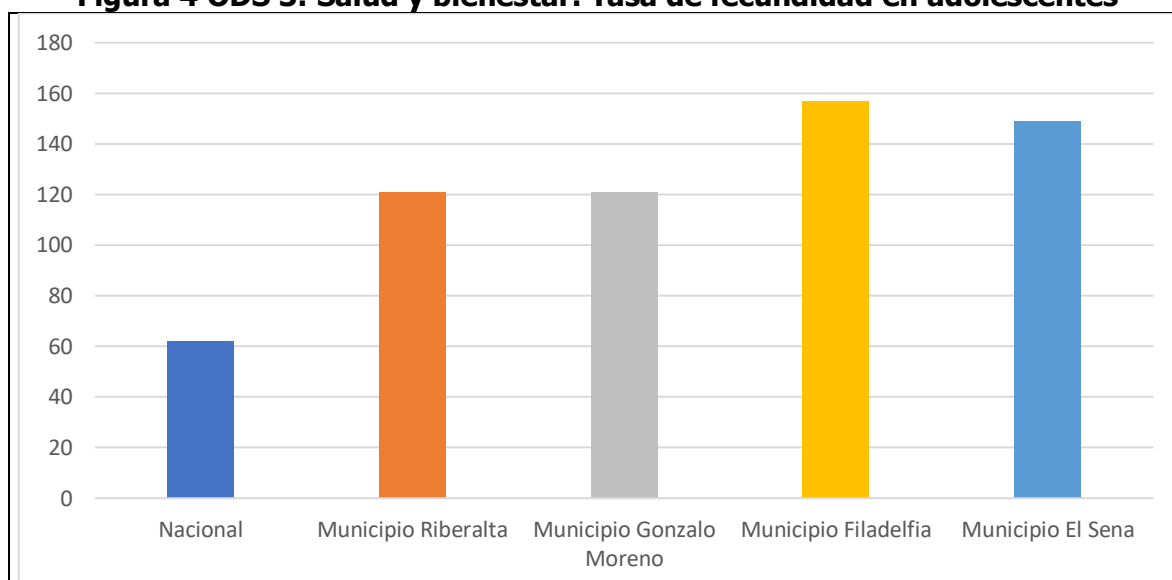
Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

**Figura 3 ODS 1: Fin de la pobreza. Acceso a los 3 servicios básicos**



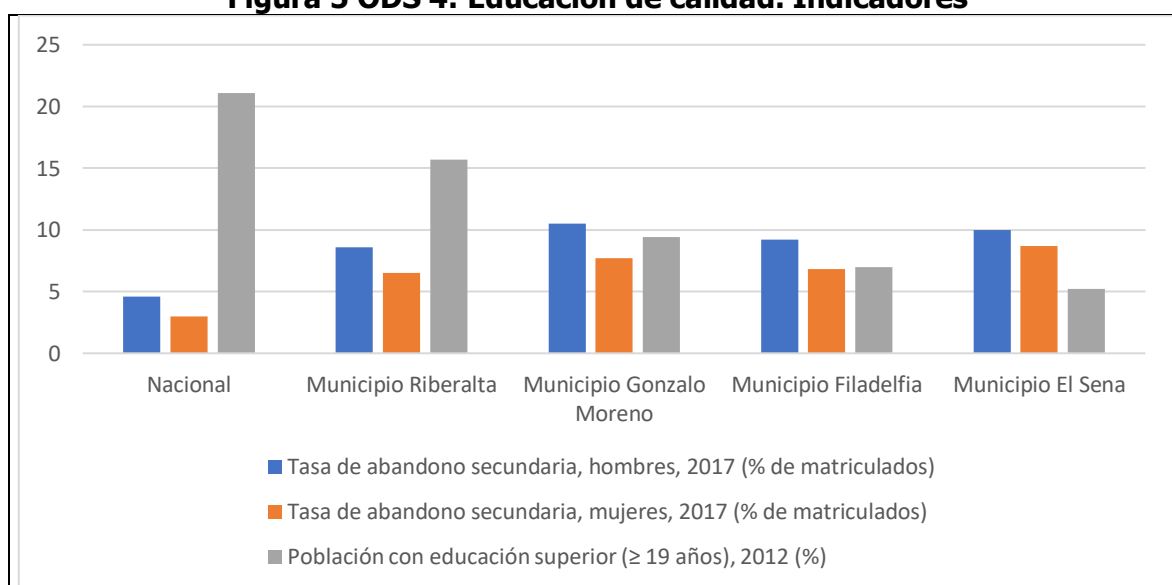
Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

**Figura 4 ODS 3: Salud y bienestar. Tasa de fecundidad en adolescentes**

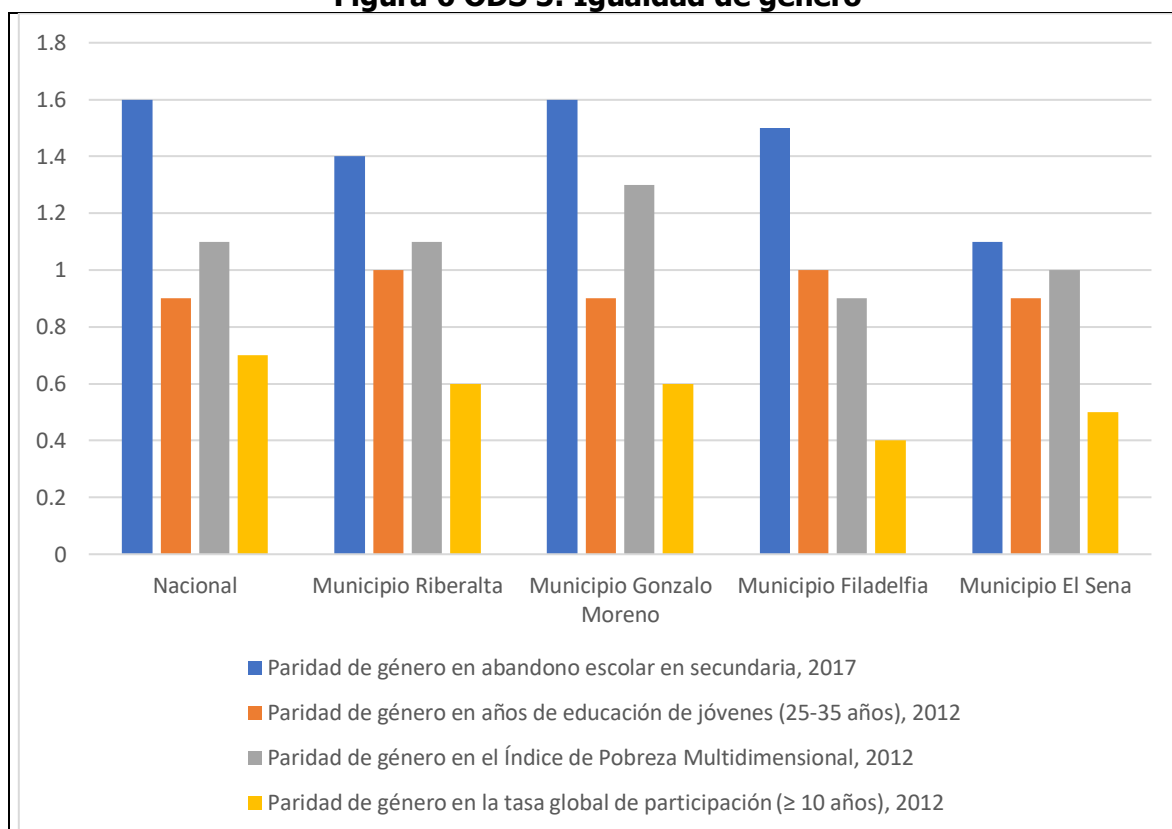


Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

**Figura 5 ODS 4: Educación de calidad. Indicadores**

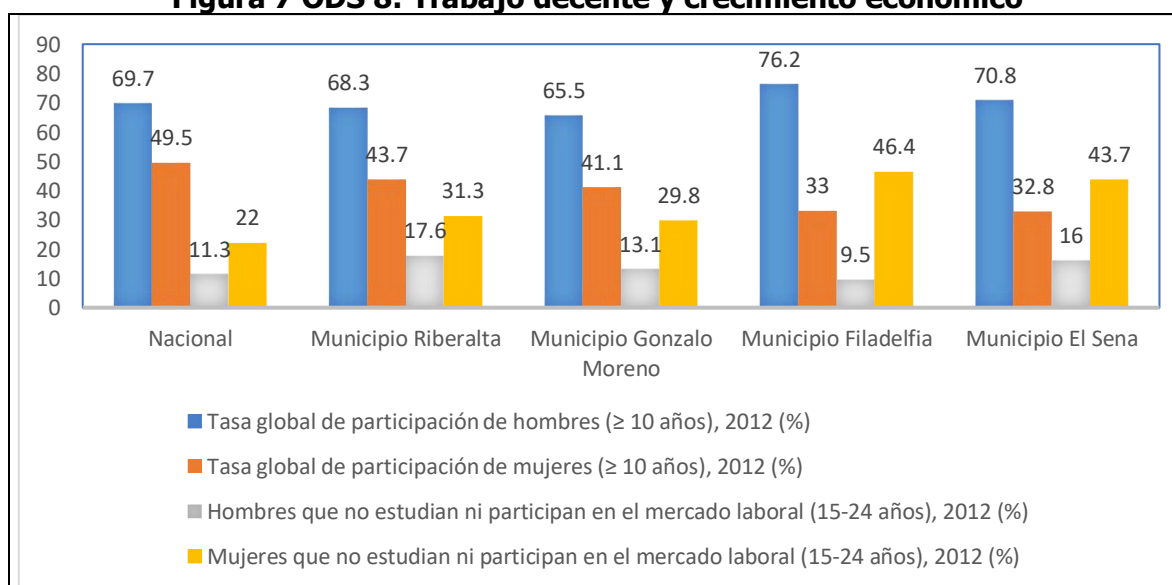


**Figura 6 ODS 5: Igualdad de género**

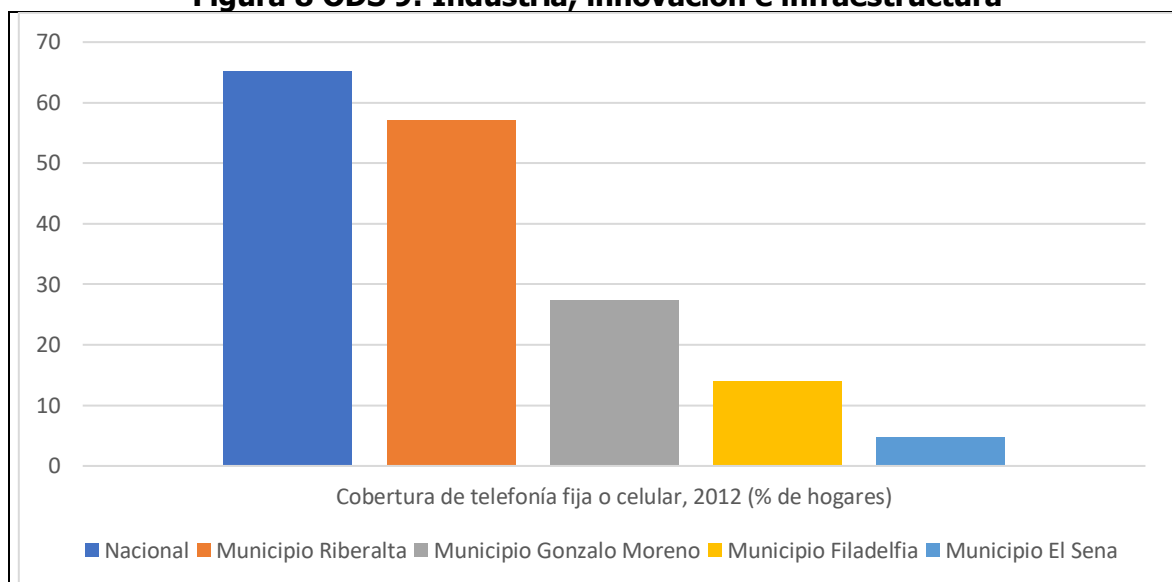


Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

**Figura 7 ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**



Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

**Figura 8 ODS 9: Industria, innovación e infraestructura**

Fuente: elaboración propia con base en el documento: Atlas Municipal de los ODS en Bolivia 2020.

### 3.1.4 Dinámica político - social

Las elecciones llevadas a cabo en octubre de 2019 fueron anuladas, lo que llevó a la renuncia del presidente y a la instalación de un Gobierno transitorio con la tarea de llevar adelante nuevas elecciones.

La pandemia ha obligado a implementar distintas modalidades de cuarentena – aún vigentes-, la otorgación de bonos, la fijación de la fecha de las elecciones generales para octubre de 2020, las que no han sido suficientes para frenar los efectos negativos que se plasman en una alta letalidad, incremento constante de la población contagiada, paralización de las actividades económicas, pérdida de empleos, incremento de la violencia hacia las mujeres, niñas, niños, adolescentes, clima político tenso, convulsión social, bloqueos, entre otros.

Esta situación no es ajena a los cuatro municipios en los que se ha implementado el Proyecto, con algunas connotaciones específicas, como el caso del Municipio de Riberalta, que está considerado como de alto riesgo para el COVID-19, por lo que ha vivido situaciones de encapsulamiento; en tanto que los municipios de Sena, Filadelfia y Gonzalo Moreno se encuentran calificados como de riesgo medio.

Si a esta situación se suma la fase prelectoral que arrancó en agosto de 2019 y ahora en agosto de 2020, se puede colegir que el país vive paralizado desde agosto de 2019, con consecuencias negativas para las pequeñas iniciativas productivas comunitarias.

Sin embargo, en esta crisis, han surgido nichos de oportunidad de mercado por la revalorización de productos nutritivos originarios, cuya demanda se ha incrementado. Destacan los frutos amazónicos: la castaña, por su alto contenido proteico, grasas insaturadas y minerales; el asaí con alto valor nutricional, con propiedades antioxidantes, antiinflamatorias, antibacterianas, y el majo, que tiene propiedades proteicas y energéticas.

## 3.2 El Proyecto

### 3.2.1 Características

El Proyecto se ha relacionado operativamente con el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), cuyo Plan Sectorial, en concordancia con el PDES, asume la responsabilidad del desarrollo de los complejos productivos territoriales, entre los que destaca el de frutos amazónicos, siendo una estrategia el fortalecimiento de la economía comunitaria, con algunas especificidades interesantes como el reconocimiento del trabajo productivo y reproductivo, el fortalecimiento del rol productivo de las mujeres, así como la creación de valor agregado a la producción primaria, lo que permite que el Proyecto se retroalimente con esta instancia, a través de la entidad desconcentrada PROBOLIVIA cuya competencia es impulsar el cambio de la matriz productiva a través del incremento de valor a la producción primaria, transformación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos.

El objetivo del Proyecto es: *"Promover el empoderamiento económico de las mujeres en cuatro municipios del Norte Amazónico, con énfasis en campesinas e indígenas (jefas de hogar, jóvenes con hijos / as víctimas de violencia), generando oportunidades e iniciativas productivas de transformación e incremento de sus ingresos, desde un enfoque territorial, integral y sostenible del bosque, de igualdad de género y ejercicio pleno de los derechos de las mujeres"*<sup>16</sup>.

El foco del proyecto es el *empoderamiento económico de las mujeres*, el mismo que alude al desarrollo de capacidades para la generación de ingresos, con base a su inclusión visible en los procesos productivos; sin embargo, se añade otras dimensiones políticas, sociales y culturales, ya que las mujeres se enfrentan a la violencia de género, dentro y fuera del hogar.

Los componentes, del Proyecto: i) Desarrollo de capacidades productivas y asociatividad, ii) Inserción a mercados, iii) Mejora de las condiciones de empleo, iv) gestión del conocimiento, dan cuenta de los factores más relevantes para el empoderamiento económico de las mujeres, desde lo individual a lo colectivo, cuyo espacio son sus asociaciones.

Los objetivos específicos son los siguientes:

**Objetivo específico N° 1.** Desarrollar capacidades e iniciativas de transformación productiva, asociatividad y liderazgo para mujeres -aprovechando recursos forestales no

<sup>16</sup> Documento del Proyecto

maderables, y uso de energías sostenibles– en el marco del complejo productivo de frutos amazónicos y otros.

**Objetivo específico N° 2.** Articular la inserción de iniciativas productivas sostenibles lideradas por mujeres a mercados que ofrezcan condiciones ventajosas, fortaleciendo sus capacidades de comercialización.

**Objetivo específico N° 3.** Promover mejores condiciones de empleo de mujeres a través del Modelo de Gestión Empresarial Inclusiva con Enfoque de Género principalmente en sus componentes relativos al balance entre su vida laboral y familiar; y prevención y erradicación del acoso y la violencia en el lugar de trabajo para el ejercicio de sus derechos específicos.

**Objetivo específico N° 4.** Desarrollar gestión del conocimiento (principalmente investigación y sistematización de experiencias) y difundir información sobre la situación de mujeres, sus condiciones productivas y de vida, incluyendo el ejercicio de sus derechos, y los cambios logrados a través del Proyecto.

Las Beneficiarias/os directas/os del proyecto son: 570 personas (350 Beneficiarias/os de emprendimientos productivos y 220 fabriles de la empresa EBA) indígenas, campesinas de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta que forman parte de emprendimientos de mujeres o de emprendimientos compuestos mayoritariamente por mujeres que ya están funcionando.

La organización para la ejecución del Proyecto fue la siguiente:

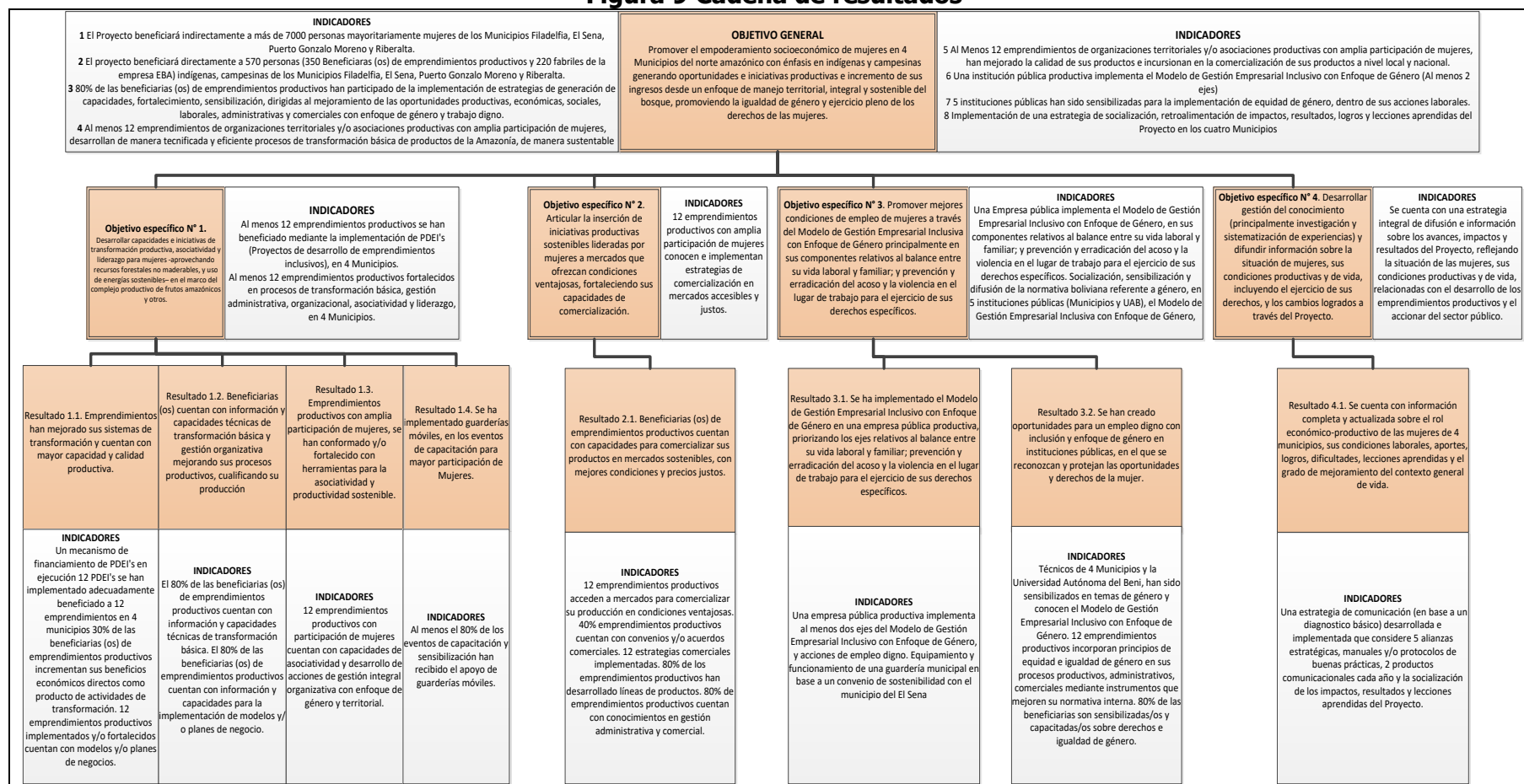
| <b>Institución</b> | <b>Roles</b>                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|
| ONU Mujeres        | Liderazgo en la implementación del Proyecto                      |
| PROBOLIVIA         | Asesoría técnica en el desarrollo de emprendimientos productivos |

Fuente: elaboración propia

El presupuesto total del Proyecto ascendía a 970.000 Euros

La siguiente figura presenta la cadena de resultados del Proyecto:

**Figura 9 Cadena de resultados**



Fuente: elaboración propia

El Proyecto fue diseñado para beneficiar a las mujeres y sus emprendimientos<sup>17</sup> (Objetivos específicos 1 y 2 además de 5 de los 8 Resultados). El trabajo con las mujeres en la Planta de EBA en El Sena tiene 1 objetivo y 2 resultados. El cuarto objetivo se dirige a las acciones de gestión de conocimiento y generación de condiciones sociales favorables al rol productivo de las mujeres.

Una lectura causa – efecto del marco lógico permite concluir que:

- El Objetivo general se orienta a lograr impactos positivos en el empoderamiento socioeconómico de las mujeres con énfasis en mujeres indígenas y campesinas.

Se avanzará hacia ese Objetivo en la medida en que se avance en los efectos esperados:

- Desarrollo de capacidades e iniciativas de transformación productiva, asociatividad y liderazgo de las mujeres (en el marco de los emprendimientos)
- Participación en el mercado de manera sostenible (comercialización).
- Mejores condiciones de empleo de mujeres a través del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género (EBA).
- Gestión del conocimiento

Tal como se muestra en la siguiente figura, los 3 primeros Objetivos específicos están directamente relacionados con el avance hacia el impacto esperado mientras el cuarto Objetivo ha sido redactado como un Resultado que contribuye a los 3 primeros. No se han definido, de manera explícita, relaciones entre los objetivos dirigidos a empoderar a las mujeres en sus emprendimientos y el objetivo dirigido a empoderar a las mujeres trabajadoras en la empresa EBA en El Sena.

**Figura 10 Árbol de objetivos y causalidad**



Fuente: elaboración propia

<sup>17</sup> Se ha comprobado en terreno que los emprendimientos generalmente eran conformados por hombres o mayoritariamente por hombres y que la mayoría del apoyo ha estado dirigido a emprendimientos de producción primaria, donde se involucran más los hombres que las mujeres.

### 3.2.2 Estrategia de intervención

La estrategia de intervención del Proyecto se ha diseñado tomando como ejes:

- La transversalización del enfoque de equidad de género en todas las acciones, procesos, normas y contenidos.
- El trabajo con las mujeres a partir de emprendimientos propios ya funcionando o como trabajadoras asalariadas en empresas (EBA).
- Un enfoque integral para el apoyo a los emprendimientos considerando los aspectos centrales a ser fortalecidos: capacidades institucionales (adecuación de infraestructura, maquinaria, equipos, procesos de trabajo, registros sanitarios, cultura laboral, producción orientada al mercado) y capacidades individuales (habilidades técnicas para la transformación y conocimientos y actitudes hacia la equidad de género y la violencia machista).
- Un enfoque de corresponsabilidad en el trabajo con los emprendimientos y con el GAM de El Sena concretado en el cofinanciamiento de las intervenciones.
- El trabajo coordinado con PROBOLIVIA para fortalecer la calidad técnica de las acciones realizadas.
- Las alianzas estratégicas con instituciones presentes en la región (ONG, Estado y Cooperación Internacional).

### 3.2.3 Población beneficiaria

#### Mujeres que forman parte de emprendimientos

- Mujeres del Norte Amazónico con énfasis en jóvenes, jefas de hogar y víctimas de violencia.
- Mujeres indígenas y campesinas que transforman y dan valor agregado a productos forestales no maderables en 4 municipios del Norte Amazónico, y sus familias y comunidades.

### 3.2.4 El contexto local y la implementación del Proyecto

El Proyecto tuvo un tiempo reducido de ejecución (24 meses), tiempo que además se vio reducido por: **a)** las limitaciones para ingresar a las comunidades en la época de lluvia que dura aproximadamente 4 meses cada año (noviembre diciembre, enero y febrero), **b)** la pandemia del COVID-19 que paralizó el país alrededor de 5 meses.

*"De los 24 meses (2 años) que tenía el Proyecto, por temas de lluvias no hemos podido operar en campo unos 8 meses por las lluvias".* Personal técnico del Proyecto.

Además, la región se caracteriza por su posición geográfica alejada de las ciudades capitales del país, difícil acceso en época de lluvia, hechos dificultan cualquier proceso a desarrollar e incrementan el costo de vida.

En la región hay ONG presentes por más de 10 años (CIPCA, FAN) y otras iniciativas estatales (Accesos, Empoderar - DETI) y de la cooperación internacional (FAO).

## 4 PROPÓSITO, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El Propósito de la evaluación final es proporcionar una retroalimentación que permita la adaptación o reorientación de intervenciones en marcha y la toma de decisiones sobre los futuros esfuerzos identificando y priorizando conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

Según los TDRs, la evaluación final externa tiene como objetivo: *"Realizar la evaluación final externa del proyecto Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento de las Mujeres del Norte Amazónico en todos sus componentes"*<sup>18</sup>. Esta evaluación busca:

- Valorar objetivamente tanto el diseño como la ejecución del Proyecto, en términos de sus logros (efectos, resultados), con base en un análisis comparativo entre los planteamientos iniciales, los resultados de la Línea Base, las enmiendas realizadas y la realidad encontrada.
- Valorar el proceso que ha acompañado la gestión del Proyecto a fin de identificar lecciones aprendidas y recomendaciones que sean de utilidad para los co-ejecutores, las personas participantes y destinatarias y para el desarrollo de políticas públicas locales, para el empoderamiento económico de las mujeres.

El alcance temporal de esta evaluación es de mayo del año 2018 a septiembre del año 2020. El alcance temático se focaliza en empoderamiento de las mujeres y el alcance geográfico ha sido focalizado en los 4 municipios (1 del departamento del Beni y 3 del departamento de Pando).

## 5 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

### 5.1 Enfoque metodológico

La metodología, comprendida como el soporte conceptual para la recolección, sistematización y análisis de la información, se ha basado en un conjunto de enfoques y concretado en una serie de técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos.

Se tomó, como base principal para la construcción de la metodología, los Términos de Referencia (TDR) formulados para el efecto, en los que se establecen los ejes de la evaluación.

Los enfoques que han guiado la evaluación han sido:

<sup>18</sup> TDRs Evaluación Final externa

- **Enfoque de derechos:** que pasa por “reconocer la ciudadanía como un derecho de todas las personas, independientemente de su sexo, nacionalidad, edad, etnia, condición social y opción sexual; y es deber del Estado proteger y garantizar el cumplimiento de este derecho. Dicha ciudadanía es política y es social y para serlo plenamente debe ser visible y exigible. Por lo que deben crearse mecanismos de vigilancia, y seguimiento de los derechos que puedan ser aplicados por la sociedad civil”<sup>19</sup>
- **Enfoque de Género:** ha permitido conocer las interrelaciones entre hombres y mujeres, en el acceso y toma de decisiones sobre los recursos gestionados en los emprendimientos e indagar los distintos papeles que socialmente se les asignan. A su vez, se ha podido analizar el empoderamiento económico de las mujeres en términos de ingresos propios y las decisiones sobre ellos.  
Desde la perspectiva técnica, el enfoque de género ha sido aplicado en la gestión de la información, con desagregación por sexo, edad, jefatura de hogar y tener un acercamiento al perfil de las mujeres y valorar el cumplimiento de lo definido en el Proyecto.
- **El empoderamiento** y la equidad de género. Alrededor del mundo, las relaciones de género juegan un rol fundamental en la organización de las sociedades, en particular en lo que respecta a la división sexual del trabajo y el acceso a las actividades económicas para hombres y mujeres. Por lo que, luchar por la igualdad de género es un requisito para un desarrollo viable y sostenible. Sin embargo, la igualdad de género no consiste solo en el empoderamiento económico; requiere también el empoderamiento de las mujeres en otras dimensiones tanto sociales como culturales (FAO, 2017).  
El empoderamiento se puede concebir desde lo individual, como un proceso personal a través del cual las mujeres logran o mejoran el control sobre sus vidas o sobre los asuntos que les conciernen. O desde lo colectivo, como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y la justicia social a poblaciones marginadas de la sociedad. Desde lo individual, operan en conjunto tres componentes, a) intrapersonal, que incluye la motivación a cambiar una situación; b) interactivo, que implica el conocimiento de su entorno sociopolítico y las opciones que tiene para actuar sobre él, y el desarrollo de capacidades; c) conductual, que hace referencia a las acciones dirigidas directamente a obtener resultados (Bethencourt & Carrillo, 2014).  
El empoderamiento económico supone que las mujeres: a) tengan ingresos propios; b) que puedan decidir qué hacer con esos ingresos; c) que puedan ejecutar esas decisiones; d) que puedan incidir en su entorno (Navarra, 2015).
- **Enfoque participativo:** ha permitido integrar las perspectivas de las / los participantes en los diferentes emprendimientos, de las / los actores externos (públicos, sociedad civil, comunitarios), con vínculos con el Proyecto y los emprendimientos. También permitió recoger las experiencias y perspectivas del Equipo Técnico y de Coordinación y gerencia del mismo.
- **Enfoque metodológico mixto,** que ha combinado la recogida de datos cuantitativos y cualitativos desde diferentes fuentes.

<sup>19</sup> El enfoque de derechos: aspectos teóricos y conceptuales. Sonia Solís Umaña. Documento elaborado en 2003. Escuela de Trabajo Social. Universidad de Costa Rica.

## 5.2 Proceso de evaluación

La evaluación ha sido organizada en cinco fases que no necesariamente se han desarrollado de manera lineal:

**Fase Inicial** (julio 2020), incluye la coordinación con el equipo de ONU Mujeres para consensuar el objeto y alcances de la evaluación.

**Fase de trabajo de gabinete** (julio – agosto 2020), que incluye el análisis documental y la elaboración de la propuesta metodológica y el plan de evaluación.

**Fase de trabajo de campo** (agosto 2020), incluye la preparación de instrumentos y la logística y entrevistas vía celular.

**Fase de procesamiento y análisis de información** (agosto septiembre 2020), incluye el procesamiento de la información recogida y su análisis, además de reuniones de validación de hallazgos.

**Fase de redacción** (septiembre 2020), incluye la redacción del borrador de informe, revisión por parte de ONU Mujeres y redacción del informe final.

A continuación, se presenta la metodología organizada por las diferentes fases que organizaron la evaluación:

### 5.2.1 Fase Inicial

Esta fase se concentró en la coordinación con el equipo de ONU Mujeres para consensuar el objeto y alcances de la evaluación. Concluyó con la aprobación del Plan de trabajo. (Ver Anexo 2 Plan de trabajo)

### 5.2.2 Fase de trabajo de gabinete

Esta fase se concentró en el análisis documental, la elaboración de la propuesta metodológica y el plan de evaluación. Se elaboró la matriz de operacionalización de variables que sirvió de guía para el levantamiento y análisis de información. Esta matriz, que ha sido fruto de un trabajo coordinado con el equipo técnico de ONU Mujeres, incluye preguntas generales y específicas para los distintos criterios y variables a explorar. También incluye las fuentes de información y herramientas de recolección de datos/información utilizadas. (Ver Anexo 3 Matriz de operacionalización de variables). Se han revisado y analizado las siguientes fuentes documentales:

| Relativos a la política pública               | Relativos al proyecto                                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| PDES 2016 – 2020                              | Documento de Proyecto                                                |
| Plan Estratégico Institucional PEI PROBOLIVIA | Marco Lógico                                                         |
| Plan Estratégico Institucional PEI EBA        | Informe anual 2018 – 2019                                            |
| PTDI relacionados                             | Informe anual e informes periódicos realizados por el equipo técnico |
| PSDI MDPEP                                    | Línea base                                                           |
|                                               | Mapeo                                                                |
|                                               | Documentos relativos a los procesos sustantivos desarrollados.       |

Fuente: elaboración propia

### 5.2.3 Fase de trabajo de campo

Esta fase estuvo focalizada en la preparación de los instrumentos de recojo de información, así como la logística para posteriormente realizar las entrevistas y encuestas por celular.

Se han diseñado entrevistas semiestructuradas para diferentes beneficiarias/os y actores involucrados y una encuesta dirigida a beneficiarias/os. (Ver Anexo 4 Instrumentos)

Para el recojo de información se identificaron las siguientes fuentes de información primaria:

- En la gestión

**Tabla 6 Fuentes de información: gestión**

| Involucrados                                                                                                                                                                                                                     | Temas de análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité de coordinación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural - MDPyEP</li> <li>• ONU MUJERES.</li> <li>• Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo</li> </ul> | Gestión Estratégica:<br>Cómo han desempeñado los roles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción estratégica</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| Unidad de Innovación y Apoyo a la Innovación Productiva - PROBOLIVIA.                                                                                                                                                            | Asistencia técnica y contraparte del Proyecto:<br>Qué han hecho para que los emprendimientos generen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado a partir de la transformación y comercialización de los productos</li> <li>• Incremento de los excedentes y los ingresos.</li> <li>• Cuenten con el Registro y Acreditación para acceder a los servicios de PROBOLIVIA.</li> </ul> |
| Coordinación y Equipo Técnico ONU Mujeres                                                                                                                                                                                        | Gestión Ejecutiva – operativa<br>Cómo se han cumplido con los encargos centrales del Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de resultados</li> <li>• Cumplimiento de actividades</li> <li>• Fortalezas y Debilidades para la implementación.</li> </ul>                                                                                                                        |
| GAM de Riberalta, Gonzalo Moreno, El Sena, Filadelfia.                                                                                                                                                                           | Cómo se ha coordinado para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el trabajo</li> <li>• Avanzar en la sostenibilidad</li> <li>• Sensibilizar en equidad de género en los GAM</li> <li>• Implementar la guardería en El Sena</li> </ul>                                                                                                                                              |
| Universidades UAB y UAP                                                                                                                                                                                                          | Cómo se ha coordinado para:<br>Sensibilizar en equidad de género                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| EBA                                                                                                                                                                                                                              | Cómo se ha coordinado para:<br>Implementar el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de género en la Planta de EBA en El Sena.                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: elaboración propia

- En el desarrollo de los Emprendimientos

**Tabla 7 Fuentes de información de los Emprendimientos**

| Municipio      | No emprendimientos | Participantes |           | Temas de análisis                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------|---------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                    | Mujeres       | Hombres   |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Riberalta      | 8                  | 103           | 48        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia con sus necesidades</li> <li>• Cambios en sus vidas: empoderamiento, ingresos.</li> <li>• Ampliación de capacidades instaladas.</li> <li>• Ampliación de capacidades personales.</li> </ul> |
| Gonzalo Moreno | 2                  | 48            | 9         |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Filadelfia     | 2                  | 18            | 15        |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sena           | 0                  | 0             | 0         |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>          | <b>169</b>    | <b>72</b> |                                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |  |  |  |                  |
|--|--|--|--|------------------|
|  |  |  |  | • Sostenibilidad |
|--|--|--|--|------------------|

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra las entrevistas realizadas:

**Tabla 8 Entrevistas realizadas**

| Informantes                                     | Técnica                     | Cantidad       | Dónde                                  |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------------------------------|
| Mujeres que forman parte de los emprendimientos | Entrevista semiestructurada | 24             | Riberalta, Gonzalo Moreno y Filadelfia |
| Representantes GAM                              | Entrevista semiestructurada | 3<br>1 por GAM | Riberalta, Gonzalo Moreno y Filadelfia |
| Representante GAM El Sena                       | Entrevista semiestructurada | 1              | El Sena                                |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3 Entrevistas realizadas (Continuación)**

| Informantes                                    | Técnica                     | Cantidad | Dónde     |
|------------------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------|
| Representante EBA El Sena                      | Entrevista semiestructurada | 2        | El Sena   |
| Trabajadores/as EBA El Sena                    | Entrevista semiestructurada | 3        | El Sena   |
| Representante UAB                              | Entrevista semiestructurada | 1        | Riberalta |
| Contraparte PROBOLIVIA                         | Entrevista semiestructurada | 1        | La Paz    |
| Experta/o en desarrollo económico de la región | Entrevista semiestructurada | 1        | Riberalta |
| Experta/o en análisis político de la región    | Entrevista semiestructurada | 1        | Riberalta |
| Experta/o en análisis social de la región      | Entrevista semiestructurada | 1        | Riberalta |

Fuente: elaboración propia

El diseño de la muestra para las encuestas estuvo basado en la técnica de muestreo de “muestra para una población infinita”, que se describe a continuación:

### **Ecuación 1 Cálculo de la muestra para las encuestas**

|                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $n = \frac{Z^2 * pq}{e^2}$ <p>Reemplazando:</p> $n = \frac{1.64^2 * 0.5 (0.5)}{0.1^2} = 63 \text{ encuestados}$ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia

De esta cantidad de encuestas se pudo realizar 39 encuestas por limitaciones como la falta de conectividad a telefonía móvil de las mujeres y residencia en lugares donde no llega la señal de celular<sup>20</sup>.

**Tabla 9 Encuestas realizadas**

| Informantes | Técnica | Cantidad | Dónde |
|-------------|---------|----------|-------|
|-------------|---------|----------|-------|

<sup>20</sup> En el título referido a las “Limitaciones” se explica esta situación.

|                                                           |          |                   |                                        |
|-----------------------------------------------------------|----------|-------------------|----------------------------------------|
| Mujeres y hombres que forman parte de los emprendimientos | Encuesta | 39 encuestadas/os | Riberalta, Gonzalo Moreno y Filadelfia |
|-----------------------------------------------------------|----------|-------------------|----------------------------------------|

Fuente: elaboración propia

La planificación de entrevistas semiestructuradas y encuestas tuvo como principio la saturación de información y permitió contrastar las opiniones de los actores claves en el proyecto.

La evaluación y específicamente la realización de entrevistas y encuestas se ha realizado respetando los estándares de calidad para la evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>21</sup>. Las principales premisas éticas han sido:

- **Respeto** a todas las personas velando por su conformidad para la entrevista/encuesta y el respeto de sus derechos. Esto implicó el hacerles conocer su derecho a no contestar las preguntas que no deseaban, a solicitar la finalización de la entrevista cuando así lo deseen y a realizar la entrevista cuando tengan tiempo y puedan conversar con tranquilidad.
- **Anonimato y confidencialidad**, garantizando la intimidad de las personas consultadas y el adecuado manejo de sus datos personales (resguardados en una PC con contraseñas). Se ha respetado el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial evitando menciones personales en los hallazgos de la evaluación.

#### 5.2.4 Fase de procesamiento y análisis de información

Las entrevistas fueron procesadas en tablas destinadas a identificar las principales tendencias en las respuestas de las personas entrevistadas, este trabajo tuvo como base la matriz de operacionalización de variables (Ver Anexo 5 Resultados entrevistas)

Las encuestas se vaciaron y procesaron en el paquete estadístico SPSS. (Ver Anexo 6 Base de datos SPSS y Anexo 7 Resultados procesamiento de encuestas)

#### 5.2.5 Fase de redacción

Comprendió la elaboración del informe borrador y del informe final.

### 5.3 Objetivos y componentes evaluados

Uno de los principales focos de la evaluación ha sido el logro de los Objetivos

#### 5.3.1 En el Objetivo general

En este nivel se ha valorado:

<sup>21</sup> Independencia e imparcialidad, Respeto y buen trato, Anonimato y confidencialidad, Utilidad, Credibilidad, Comunicación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación de forma clara, concisa y concreta.

- El impacto económico: el incremento de los ingresos de las mujeres.
- El impacto en el empoderamiento económico de las mujeres: El empoderamiento económico de las mujeres.
- Impactos en la productividad: El incremento en la productividad
- Impactos en la equidad de género: **a)** Cambios en las relaciones de género en el ámbito laboral y en el hogar, **b)** Cambios en la población acerca de la equidad de género y **c)** Cambios favorables a la equidad de género en la normativa, procesos y políticas de los emprendimientos y empresas/instituciones.

### 5.3.2 En los Objetivos específicos

#### Objetivo específico N°1:

Los efectos en sus capacidades e iniciativas de transformación productiva, asociatividad y liderazgo a partir de: **a)** la implementación de Proyectos de Desarrollo Inclusivo del Emprendimiento (PDEIs) con enfoque de equidad de género y **b)** el uso de los nuevos aprendizajes en los emprendimientos.

#### Objetivo específico N°2:

Los efectos en su participación en el mercado a partir de: **a)** el desarrollo de sus capacidades de comercialización **b)** el uso de estrategias de comercialización y **c)** el uso de instrumentos de promoción.

#### Objetivo específico N°3:

Los efectos en condiciones de empleo de las mujeres a partir de: **a)** la implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de género en la planta de EBA y **b)** la sensibilización en la Ley 348 en la UAB, GAM Riberalta, GAM El Sena, GAM Gonzalo Moreno y EBA.

#### Objetivo específico N°4:

Los efectos en la población e instituciones a partir de: **a)** la implementación de la estrategia comunicación y **b)** la socialización de información sobre la situación de las mujeres.

### 5.3.3 Resultados

Se analizó el grado de consecución de los resultados planificados.

## 5.4 Criterios evaluados y principales preguntas

### 5.4.1 Criterios

La evaluación final externa cubre seis de los **criterios** del CAD/OCDE, a saber:

- La **pertinencia** del proyecto, en relación con las necesidades de las y los participantes y destinatarios directos del proyecto y al contexto de la población participante.
- La **coherencia** del proyecto con el mandato de las organizaciones ejecutoras y del financiador, así como la consistencia entre los diferentes elementos del proyecto: objetivos, resultados esperados, actividades e indicadores planteados.
- La **cobertura** del proyecto, con relación al número de población participante y destinataria en los municipios de intervención.
- La **eficacia** relacionada con el grado de cumplimiento del objetivo específico y de los resultados (según los indicadores del marco lógico del proyecto).
- La **eficiencia** relativa de los componentes del programa (recursos humanos, materiales e inversión de tiempo).
- La **sostenibilidad** de los beneficios aportados por el proyecto, los efectos que éste ha creado entre la población participante y destinataria, principalmente las mujeres emprendedoras, y la probabilidad de que estos beneficios positivos se mantengan una vez finalizada la intervención.
- El **impacto** que ha tenido el proyecto en el empoderamiento y visualización del rol productivo de la mujer.

Se han analizado, además:

- **Factores externos** que han influido en el desarrollo del proyecto y, por lo tanto, en sus resultados, reconociendo aquellos que hayan sido positivos y aquellos negativos. En qué medida han sido influyentes y cuál ha sido la respuesta del proyecto.
- **Procesos en marcha**, es decir, la evaluación centrará su atención en los resultados obtenidos, pero a la vez realizará una descripción y valoración cualitativa de los procesos iniciados que aún no hayan llegado a finalizarse o que se encuentren en realización.
- El diseño como la ejecución del proyecto, en relación con el planteamiento inicial y las enmiendas realizadas.

#### 5.4.2 Preguntas principales

Con base en los criterios priorizados se han construido las principales preguntas que han guiado la evaluación:

¿Han existido **factores externos** que hayan afectado la implementación del proyecto? ¿Estos factores han facilitado u obstaculizado el logro de los objetivos? ¿Cómo ha reaccionado el proyecto frente a estos factores?

**Eficacia/Impacto** ¿El proyecto contribuye a visibilizar el rol productivo de las mujeres participantes/destinatarias? ¿Se mejoró el nivel de ingresos de las mujeres asociadas en emprendimientos en el área de intervención? ¿Las mujeres han logrado acceder a activos productivos para mejorar su actividad económica? ¿Las mujeres participantes/destinatarias han mejorado sus conocimientos para mejorar su producción, gestión de sus

emprendimientos, comercialización de productos, ejercer sus derechos y ejercer su liderazgo? ¿Se logró incidir en la corresponsabilidad de los cuidados? ¿Se han empoderado las mujeres participantes/destinatarias y cuáles son los rasgos de ese empoderamiento? ¿Se pudo contribuir al empoderamiento económico de las mujeres? ¿Cuáles fueron los efectos en la vida de la gente? ¿Se han alcanzado los resultados previstos en la intervención? ¿Se ha alcanzado los objetivos específicos de la intervención? ¿Las acciones planificadas fueron desarrolladas con normalidad o se presentaron dificultades en su ejecución? ¿Cuáles son los principales logros del proyecto? En caso de presentarse dificultades ¿Cuáles fueron? ¿Qué alianzas fueron clave para los logros del proyecto?

**Pertinencia** ¿Corresponde la intervención del proyecto con una prioridad, frente a las necesidades de la población participante/destinataria? ¿De qué manera los objetivos del proyecto son todavía válidos? ¿Hay algunos riesgos o factores que no han sido considerados?

**Coherencia** ¿El proyecto responde y se alinea con el mandato de ONU Mujeres y de PROBOLIVIA/MDPyEP? ¿El proyecto responde y se alinea con los objetivos transversales de la política de cooperación al desarrollo del principal financiador? ¿En qué medida los diferentes componentes del proyecto guardan consistencia entre ellos?

**Cobertura** ¿Cuál ha sido el alcance real del proyecto en los municipios y comunidades en los que se ha desarrollado la intervención? ¿La población participante/destinataria final, tanto directa como indirecta, corresponde con la identificada en la planificación?

**Eficiencia** ¿En qué medida los actores locales han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención? ¿En qué medida el personal técnico responsable del proyecto en terreno ha contribuido al cumplimiento de las actividades? ¿En qué medida las autoridades locales han cumplido un rol estratégico para el logro de los resultados? ¿Cuál es la relación entre los recursos invertidos y la consecución de los resultados?

**Sostenibilidad y viabilidad** ¿En qué medida las acciones desarrolladas con el proyecto contribuyen a las políticas sectoriales locales y nacionales? ¿El proyecto contribuye a la asunción de responsabilidades de las autoridades locales (gobiernos municipales) y actores directos (tras la finalización de la intervención)? ¿En qué medida las acciones iniciadas con el proyecto podrán continuar y lograr los efectos deseados en el tiempo? ¿En qué medida las estrategias del proyecto serán asumidas por las autoridades competentes a nivel local/nacional?

¿Qué **procesos en marcha** no han llegado a finalizarse?

¿Qué **modificaciones** ha tenido el proyecto y cómo han afectado en su implementación?

**Participación y Empoderamiento** ¿Se han fortalecido las capacidades de las mujeres participantes/destinatarias del proyecto como actoras protagónicas de su propio desarrollo? ¿Cómo se ha garantizado la participación de las mujeres emprendedoras y trabajadoras

fabriles en la ejecución y seguimiento del proyecto? ¿El proyecto contribuye a visibilizar/mejorar el rol productivo de las mujeres?

## 5.5 Condicionantes y límites del estudio realizado

La evaluación ha tenido algunas condicionantes

**Lista de personas a entrevistar:** para mitigar la imposibilidad de realizar reuniones o entrevistas presenciales se acordó que el recojo de información se realizaría por vía telefónica. Se utilizó la lista de contactos proporcionada por el equipo técnico de ONU Mujeres que contenía la mayor cantidad de personas que podían ser contactadas. De la lista de 51 personas no se pudo contactar a 12.

No se pudo indagar sobre si las mujeres de los emprendimientos vivían violencia pues ninguna quiso contestar esta pregunta. En todos los casos comentaron sobre “otras mujeres” que viven violencia.

**Indicadores para identificar el impacto y efectos:** En algunos casos, ya analizados en la dimensión de coherencia, los indicadores registrados eran de proceso, para mitigar esta situación se procedió a ir más allá de dichos indicadores indagando sobre el uso y utilidad de los procesos anotados.

## 6 HALLAZGOS

Esta sección recoge los hallazgos identificados después del análisis de la información recogida. Para su mejor comprensión se presentan dichos hallazgos por criterio de evaluación. En el caso de la eficacia los hallazgos se han organizado por Objetivos y Resultados.

### 6.1 Eficacia

#### 6.1.1 Avances Objetivo General: Impacto

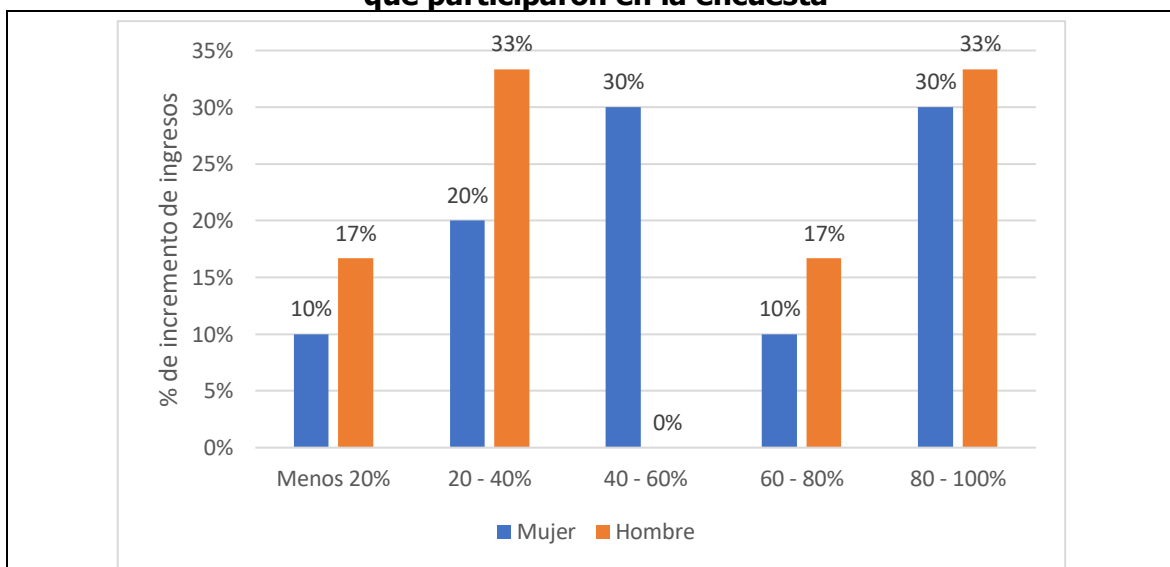
**Objetivo General:** “Promover el empoderamiento socioeconómico de mujeres en 4 Municipios del norte amazónico con énfasis en indígenas y campesinas generando oportunidades e iniciativas productivas e incremento de sus ingresos desde un enfoque de manejo territorial, integral y sostenible del bosque, promoviendo la igualdad de género y ejercicio pleno de los derechos de las mujeres.”

**Hallazgo 1:** El Proyecto ha contribuido de manera decisiva al empoderamiento socioeconómico de las mujeres.

Se han incrementado los **ingresos económicos** de los emprendimientos beneficiados y de las mujeres que los componen. Mientras los datos<sup>22</sup> muestran un incremento de más del 100%, 30% de las mujeres entrevistadas y de las mujeres que participaron en la encuesta afirman que sus ingresos se incrementaron entre un 80% y 100% y otro 30% entre un 40% y 60%. En el país se tiene un salario mínimo de Bs. 2.122 por lo que queda un trecho a recorrer ratificando que se requiere más tiempo para incrementar la productividad y la comercialización, que redunde en ingresos más expectables.

*"Nuestros ingresos han mejorado como un 70%, ONU Mujeres nos dio maquinas, nos enseñó a manejar las cuentas, cómo no gastar y ahorrar y nos han enseñado cómo procesar mejor y eso nos ha servido para ganar más".* Mujer , Emprendimiento CODEMUA del Municipio de Riberalta.

**Figura 11 Porcentaje de incremento de ingresos según las mujeres y hombres que participaron en la encuesta**



Fuente: elaboración propia

El Proyecto ha contribuido al **empoderamiento económico** de las mujeres. Si bien este es un proceso de mediano plazo, la mayoría de las mujeres entrevistadas y encuestadas afirman que el Proyecto contribuyó en su empoderamiento económico, hecho que se ve reflejado en el incremento de sus ingresos, una mayor capacidad de negociación con su pareja y toma de decisiones sobre el destino de los recursos que generan.

A esto contribuyó centralmente: **a)** la transferencia de activos productivos a sus emprendimientos para mejorar los procesos de transformación, dando un pequeño salto tecnológico en sus incipientes plantas de producción, **b)** la capacitación especializada en temas de manejo de la tecnología transferida, en temas productivos de transformación y de

<sup>22</sup> Informe de gestión. Mayo 2018 - diciembre 2019. ONU Mujeres

buenas prácticas de manufacturas que incrementaron sus conocimientos para mejorar los procesos de las plantas de producción.

*"Con excepciones, la mayoría ya dispone de sus recursos y hay autonomía".* Mujer del Emprendimiento Santa Isabel del Municipio de Riberalta.

*"Si ha mejorado mucho, en los esposos hay mucho machismo. También los esposos han aprendido a darle su lugar, a entender que son igual de inteligentes, que somos iguales. Las mujeres toman decisiones"* Mujer del Emprendimiento ASEPAAC del Municipio de Gonzalo Moreno.

Este logro se puede evidenciar en el comportamiento en los volúmenes producidos y los ingresos que muestran incrementos claros en todos los emprendimientos.

**Figura 12 Volúmenes producidos Años 2018 y 2019**

| Emprendimiento  | Producto     | Unidad | Cantidad 2018 | Cantidad 2019 | % de incremento |
|-----------------|--------------|--------|---------------|---------------|-----------------|
| CODEMUA         | Artesanías   | Unidad | 1200          | 1800          | 50              |
| Semillas de Oro | Artesanías   | Unidad | 1500          | 2250          | 50              |
| Santa Isabel    | Jabones Alm. | Unidad | 840           | 2300          | >100            |
|                 | Jabones Cusi | Unidad | 0             | 800           | 100             |
| AAGROPAMA       | Pulpa asaí   | kilos  | 500           | 9100          | >100            |
|                 | Jugo asaí    | Litros | 10800         | 14400         | 33              |
| AIPRAMCA        | Pulpa asaí   | Kilos  | 600           | 1000          | 67              |
| ARPFAC          | Pulpa asaí   | Kilos  | 2300          | 3100          | 35              |
|                 | Pulpa majo   | Kilos  | 500           | 1000          | 100             |
| AJORA           | Miel         | Kilos  | 400           | 450           | 13              |
| ACOPALT         | Harina       | Kilos  | 800           | 2000          | >100            |
| ESSE EJJA       | Artesanías   | Unidad | 600           | 700           | 17              |
| ASEPAC          | Harina       | Kilos  | 600           | 1000          | 67              |
| ARPFAPP         | Pulpa asaí   | Kilos  | 2700          | 3000          | 11              |
| AITPROAL        | Harina       | Kilos  | 1400          | 1500          | 7               |

Fuente: Reportes técnicos de los emprendimientos 2018 y 2019. Informe de gestión Mayo 2018 – Diciembre 2019. Onu Mujeres

**Figura 13 Comportamiento de los ingresos brutos y netos de los emprendimientos**



Fuente: Reportes técnicos de los emprendimientos 2018 y 2019. Informe de gestión Mayo 2018 – Diciembre 2019. Onu Mujeres

Las percepciones de la mayoría de las mujeres sobre cambios en las **relaciones de género** en el ámbito laboral y en el hogar muestran un aporte significativo del Proyecto en la **equidad de género**. Todas las mujeres indican que, gracias al Proyecto, la comunidad empieza a tomar en cuenta que las mujeres también pueden aportar económicamente en el hogar y pueden trabajar.

*"Los esposos poco valoran...hemos demostrado que también podemos"* Mujer del Emprendimiento MAEE Esse Ejja del Municipio de Gonzalo Moreno.

Por otro lado, también mencionan cuán importante fue haber recibido apoyo tangible de parte del Proyecto, que gracias a ello su trabajo adquirió más seriedad.

*"Si hay más trabajo y más responsabilidad, los esposos dudaban y ahora colaboran..."* Mujer del Emprendimiento MAEE Esse Ejja del Municipio de Gonzalo Moreno.

*"Ha cambiado porque más antes el marido no dejaba trabajar a su mujer. Más primero ella no iba porque el marido se enojaba. Ahora las mujeres también van a trabajar y ya disponen de tiempo las mujeres".* Mujer del Emprendimiento "AIPRAMCA" del Municipio de Riberalta.

A pesar del corto tiempo del Proyecto para lograr cambios en las prácticas culturales machistas, existen algunas señales de avances en este campo pues muchas personas entrevistadas afirman que el Proyecto ha contribuido en la valoración del rol productivo de las mujeres pues ha permitido mostrar sus capacidades productivas.

*"En mi comunidad ahora ellas son un ejemplo, ahora hay otras mujeres que quieren hacer sus emprendimientos y los hombres quieren que sus esposas participen".* Hombre del Emprendimiento ASEPAAC del Municipio de Gonzalo Moreno.

Tanto en el objetivo general como en los Objetivos específicos la contribución técnica de PROBOLIVIA que aportó con la revisión y orientaciones técnicas a los PDEIs fue clave para garantizar la calidad de los mismos y, por tanto, el avance hacia los resultados esperados.

Una revisión pormenorizada de los indicadores del Objetivo general muestra que el Proyecto ha avanzado adecuadamente en su cumplimiento (Ver Anexo 8 Cumplimiento de indicadores Objetivo General).

**Tabla 10 Cumplimiento de los indicadores del Objetivo general**

| INDICADORES DEL OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | AVANCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1• El Proyecto beneficiará indirectamente a más de 7000 personas mayoritariamente mujeres de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta.                                                                                                                                                                                   | Según los informes del Proyecto se ha llegado a 7.549 personas.<br>El indicador no es claro sobre el efecto/cambio que se esperaba tener en estas 7000 personas (Calidad no ha sido definida).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2• El proyecto beneficiará directamente a 570 personas (350 Beneficiarias (os) de emprendimientos productivos y 220 fabriles de la empresa EBA) indígenas, campesinas de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta.                                                                                                       | <b>En términos de cobertura:</b> el Proyecto ha trabajado con: <ul style="list-style-type: none"> <li>12 emprendimientos que suman: 169 mujeres y 72 hombres (241 personas que representan el 69% de la meta esperada).</li> <li>En la planta de EBA en El Sena a 262 personas de las cuales 172 son mujeres y 90 hombres fabriles (119% de la meta total).</li> </ul> <p>En total se ha beneficiado de manera directa a un total de 503 personas que representan el 88% de la meta inicial.<br/>Además, se ha llegado a 476 personas de las cuales 270 son mujeres y 206 hombres a través de procesos de sensibilización (GAM y UAB)<br/>En total se ha llegado a 979 personas de manera directa.<br/>*Este indicador es de cobertura no de impacto.</p>                                                                                          |
| 3• 80% de las beneficiarias (os) de emprendimientos productivos han participado de la implementación de estrategias de generación de capacidades, fortalecimiento, sensibilización, dirigidas al mejoramiento de las oportunidades productivas, económicas, sociales, laborales, administrativas y comerciales con enfoque de género y trabajo digno. | <b>En términos de cobertura:</b> el Proyecto esperaba un total de: <ul style="list-style-type: none"> <li>280 participantes (80% de 350)</li> </ul> <p><u>El número de participaciones registrado suma:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres: 2,071</li> <li>Hombres: 806</li> </ul> <p>Se han realizado 132 talleres llegando a una meta del 100%.<br/><u>En promedio han participado:</u> 16 mujeres y 6 hombres en cada curso haciendo un total de 22 participantes por curso.<br/>Este dato permite inferir que se ha llegado a 173 mujeres y 67 hombres sumando un total de 221 beneficiarios/as (92% del total esperado)<br/>*Este indicador es de cobertura no de impacto.</p>                                                                                                                                            |
| 4• Al menos 12 emprendimientos de organizaciones territoriales y/o asociaciones productivas con amplia participación de mujeres, desarrollan de manera tecnificada y eficiente procesos de transformación básica de productos de la Amazonía, de manera sustentable.                                                                                  | El 100% de las/los presidentes/as de los 11 emprendimientos <sup>23</sup> que fueron entrevistados/as afirman que el Proyecto ha contribuido al fortalecimiento de los procesos de transformación y/o elaboración de los productos.<br>Existe además acuerdo entre los/as presidentes/as y el equipo técnico que la participación de las mujeres presenta avances importantes pues, en 6 emprendimientos (100%) las acciones de coordinación de los emprendimientos con el Proyecto, así como las de planificación de la producción, administración y comercialización son dirigidas por mujeres líderes, como representantes legales y presidentas de las organizaciones, hecho que permite que las mujeres puedan demostrar resultados en los emprendimientos mientras en los otros 6 las mujeres han incrementado su presencia y participación. |
| 5• Al Menos 12 emprendimientos de organizaciones territoriales y/o asociaciones productivas con amplia participación de mujeres, han mejorado la calidad de sus productos e incursionan en la comercialización de sus productos a nivel local y nacional.                                                                                             | Los informes del Proyecto coinciden con las percepciones de las y los entrevistados/as y encuestados/as al afirmar que se ha registrado un incremento en los volúmenes comercializados hecho atribuido a los nuevos mercados (Ferias nacionales, ruedas de negocios, etc.), la mejor calidad de los productos y las mayores cantidades producidas que permiten enfrentar mercados más exigentes.<br>Este hecho ha redundado directamente en mayores ingresos económicos para los emprendimientos y, por consecuencia, para las beneficiarias del proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>23</sup> No se pudo contactar al presidente de un emprendimiento.

|                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                      | Los conflictos sociales de fines del año 2019 y la pandemia no han permitido el normal desarrollo de la producción y las ventas.<br>Destacan los contratos para la provisión del desayuno escolar, contratos con empresas de otros departamentos y la obtención del Registro Sanitario (SENASAG) pues es un requisito central para poder acceder a mercados formales (3 emprendimientos ya cuentan con este registro y 4 están en proceso).                                                                                                                                                                                                                         |
| 6• Una institución pública productiva implementa el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género (Al menos 2 ejes)                                  | El modelo de gestión empresarial se ha implementado en la planta de EBA en el municipio de El Sena.<br>La mayoría de las personas entrevistadas de EBA (personal administrativo y representantes sindicales) afirman que los mayores logros son: la consolidación de una comisión para la atención de denuncias de acoso y la sensibilización al personal en equidad de género especialmente de las mujeres que han empezado a denunciar el acoso.<br>El cambio de personal producto del cambio de gobierno a fines del año 2019, no ha permitido consolidar el Modelo quedando desafíos hacia adelante para el personal directivo y de planta de EBA.              |
| 7• 5 instituciones públicas han sido sensibilizadas para la implementación de equidad de género, dentro de sus acciones laborales.                                   | Se ha llegado a 4 GAM y 1 Universidad: 100% de la cobertura esperada.<br>La mayoría de las personas representantes de los GAM y la UAB que han sido entrevistadas opinan que este es un proceso de más largo plazo y que aún no se pueden identificar resultados de la sensibilización.<br>En la UAB y los GAM se ha llegado a 270 mujeres y 206 hombres.<br>En el caso del GAM de Riberalta se ha apoyado la aprobación de una Ley que protege los derechos laborales de las mujeres trabajadoras y reconoce el valor del aporte productivo de las mujeres amazónicas a la economía de la región siendo este un primer resultado verificable de esta intervención. |
| 8• Implementación de una estrategia de socialización, retroalimentación de impactos, resultados, logros y lecciones aprendidas del Proyecto en los cuatro Municipios | Al ser un indicador de proceso no permite identificar efectos esperados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 6.1.2 Avances Objetivos específicos: efectos

**Hallazgo 2:** Se ha avanzado en la obtención de los efectos esperados por el Proyecto.

**Objetivo específico N°1.** “Desarrollar capacidades e iniciativas de transformación productiva, asociatividad y liderazgo para mujeres -aprovechando recursos forestales no maderables, y uso de energías sostenibles– en el marco del complejo productivo de frutos amazónicos y otros”

El Proyecto ha contribuido en el **desarrollo de capacidades** de transformación productiva y liderazgo de las mujeres, es así que las mujeres entrevistadas y encuestadas afirman haber mejorado sus conocimientos para producir, para fortalecer su emprendimiento y para administrar el mismo.

*"El proyecto nos ha dado herramientas y nos ha capacitado. Eso nos ha ayudado a producir más y con más calidad".* Mujer del emprendimiento semillas de Oro del Municipio de Riberalta.

Los 12 emprendimientos se han beneficiado con la adquisición por parte del Proyecto de activos productivos. Éstos fueron entregándose escalonadamente siguiendo la ruta definida: **a)** aprobación de PDEIs en los Comités de Coordinación, **b)** adquisición de máquinas y

herramientas, **c)** envió y entrega de maquinarias y herramientas. En pocos casos,<sup>24</sup> la entrega se realizó faltando pocos meses para el final del Proyecto, y este hecho fue a causa de factores externos que afectaron los tiempos planificados de ejecución de actividades; a pesar de esto, los emprendimientos habían incrementado sus ingresos dando cuenta de mejoras logradas por la capacitación en el proceso productivo.

El desarrollo y fortalecimiento de capacidades de las mujeres de los emprendimientos en materia de desarrollo organizacional y asociatividad permitieron avanzar en la cohesión de grupo e incidir en una cultura organizacional más inclusiva dentro de cada emprendimiento. Del mismo modo, el haber impartido talleres sobre derechos de las mujeres, liderazgo y ciudadanía contribuyeron definitivamente al empoderamiento integral de las mujeres participantes en el Proyecto, especialmente con dos temas cruciales como la prevención de la violencia de género y la redistribución de los cuidados al interior de los hogares.

La instalación de centros de atención infantil itinerantes o móviles promovidos por el Proyecto a fin de que las mujeres y hombres de los emprendimientos pudieran liberarse del tiempo necesario para participar en las actividades del Proyecto contando con un apoyo de atención de sus niños y niñas menores de 6 años de edad, quienes recibieron tanto cuidado como alimentación, facilitó la participación de las mujeres en los procesos de desarrollo de capacidades.

A este objetivo específico contribuyeron también las alianzas logradas en terreno con los pocos actores de desarrollo presentes en la zona, principalmente con el Programa Accesos y CIPCA.

En el Anexo 9 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 1 se detallan los indicadores dando cuenta de los avances logrados.

**Tabla 11 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 1**

| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                                      | AVANCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Al menos 12 emprendimientos productivos se han beneficiado mediante la implementación de PDEI's (Proyectos de desarrollo de emprendimientos inclusivos), en 4 Municipios.      | Se han construido participativamente, aprobado e implementado 12 Proyectos de Desarrollo de Emprendimientos Inclusivos "PDEI's", con sus respectivos informes de viabilidad técnica, económica, productiva y comercial que sustentan el apoyo del Proyecto y la implementación. 100% de la meta esperada: 100% de la meta esperada. En todos los proyectos aprobados se mejoraron los procesos de producción mediante la dotación de activos productivos, considerando como base fundamental el empoderamiento de las mujeres en estos procesos y la igualdad de oportunidades, además de las acciones de fortalecimiento organizativo, administrativo y comercial desarrolladas, en el marco de la sostenibilidad. |
| Al menos 12 emprendimientos productivos fortalecidos en procesos de transformación básica, gestión administrativa, organizacional, asociatividad y liderazgo, en 4 Municipios. | La implementación de estos planes, con sus respectivos módulos, han generado importantes cambios en las prácticas productivas, de gestión y liderazgo por parte de las beneficiarias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>24</sup> La gran mayoría de los emprendimientos recibieron los activos productivos en la gestión 2019, lo que permitió también las capacitaciones especializadas.

**Objetivo específico N°2.** Articular la inserción de iniciativas productivas sostenibles lideradas por mujeres a mercados que ofrezcan condiciones ventajosas, fortaleciendo sus capacidades de comercialización.

Las **capacidades de comercialización** de los emprendimientos han sido fortalecidas por el Proyecto. A partir de esta intervención los emprendimientos, mediante el uso de las estrategias de comercialización e instrumentos y materiales de promoción, han logrado nuevos contratos llegando a nuevos mercados, como los contratos para el desayuno escolar a través de la intermediación de empresas más grandes que se adjudican las licitaciones, así como fuera del radio de acción de los emprendimientos, es decir, fuera de la propia región amazónica.

Destaca la participación de las mujeres en ferias internacionales importantes como las FEXPOCRUZ (en la ciudad de Santa Cruz) y la FIPAZ (en la ciudad de La Paz) que les ha permitido conocer nuevos mercados y mejorar sus capacidades de negociación a través de su participación en las ruedas de negocios. El esfuerzo del Proyecto en desarrollar el *branding* y el manejo de marca es también ponderable, lo cual se evidencia en el kit de materiales de promoción entregados a cada uno de los emprendimientos para poder impulsar su marca y crecer en el mercado.

Para ampliar las oportunidades de mercado fue fundamental la obtención del registro sanitario que otorga el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG)<sup>25</sup> para los emprendimientos que trabajan en el rubro de alimentos, para esto se tuvo que: **a)** Mejorar el sistema productivo, **b)** adecuar o construir las infraestructuras de algunos centros de transformación y proporcionar el equipamiento requerido, **c)** capacitar en buenas prácticas de manufactura, **d)** dotar de ropa de inocuidad, **e)** apoyar en el diseño de la marca, las etiquetas y los empaques o envases. Además, se brindó el asesoramiento técnico y se realizó el acompañamiento en los trámites de obtención del registro<sup>26</sup>. Este es un importante logro del Proyecto pues este es un Registro muy difícil de obtener.

Al desarrollo de las capacidades de comercialización contribuyó la educación financiera implementada por el Proyecto a través de una ponderable alianza con la Fundación PROFIN y su programa EDUFINA, cuya aplicación también incluyó el acercamiento a y uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) por parte de las mujeres de los emprendimientos. Además, producto de esta alianza, las mujeres emprendedoras pudieron dar un paso hacia su inclusión financiera a través de la contratación de un seguro de vida y contra accidentes ofertado por el Proyecto Seguros Inclusivos de la Cooperación Suiza en Bolivia (COSUDE)<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> El Este es un proceso con altos costos no sólo por las inversiones que se debe realizar sino por el largo trámite que los/as interesados deben realizar. Obtener este Registro es un Hito que marca un antes y un después en las iniciativas económico - productivas del rubro de alimentos.

<sup>26</sup> 3 emprendimientos ya tienen el Registro y 4 se encuentran en trámite.

<sup>27</sup> El monto del seguro era de 38 Bs, 10 Bs fueron cubiertos por las beneficiarias, 18 Bs por la Cooperación Suiza y 10 Bs por el Proyecto.

Durante la cuarentena por COVID-19, fue importante la incorporación de los emprendimientos a las redes sociales para garantizar la llegada de los productos al mercado, concretamente a través de la creación de páginas comerciales en Facebook y la distribución de artes por WhatsApp.

*"Antes sólo vendíamos en Riberalta, ahora el mercado es nacional. Enviamos una carga para Rurrenabaque, Trinidad, Santa Cruz y La Paz".* Mujer del Emprendimiento AAGROPAMA del Municipio de Riberalta.

La revisión de los indicadores muestra los avances en este Objetivo (Ver Anexo 10 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 2)

**Tabla 12 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 2**

| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                 | LOGROS/AVANCES                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 emprendimientos productivos con amplia participación de mujeres conocen e implementan estrategias de comercialización en mercados accesibles y justos. | Los 12 emprendimientos han implementado estrategias de comercialización que les han abierto nuevos mercados y nuevos contratos. |

**Objetivo específico N°3.** Promover mejores condiciones de empleo de mujeres a través del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género principalmente en sus componentes relativos al balance entre su vida laboral y familiar; y prevención y erradicación del acoso y la violencia en el lugar de trabajo para el ejercicio de sus derechos específicos.

Se ha implementado el **Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género** en la planta de EBA en el municipio de El Sena, en los dos componentes seleccionados: **a)** tolerancia cero hacia toda forma de discriminación en el lugar de trabajo y **b)** conciliación entre la vida familiar y laboral habiendo incidido en el diseño, implementación y consolidación del **Mecanismo de tolerancia cero** a todas las formas de violencia y discriminación laboral y capacitado al personal de la planta.

A este objetivo contribuyó también el trabajo en articulación con el GAM de El Sena para la implementación del centro infantil municipal que fue construido para beneficiar a las y los fabriles y trabajadores de la planta de EBA en El Sena, en su mayoría mujeres, pero que no había podido ser operativizado por falta de equipamiento y presupuesto municipal.

*"La guardería es muy importante para albergar a los niños, para ayudar a las madres que trabajan".*

*"Las que más usan la guardería son las madres que trabajan en la empresa EBA, pero también hay otras madres que trabajan en otras empresas privadas, maestras".* Trabajadora del Centro Infantil en El Sena

*"Las mujeres hemos perdido el miedo para denunciar a otras personas, como somos mujeres somos más vulnerables y ahora denunciemos a las personas que abusan. Las señoras ya no se han callado, ellas están tratando de denunciar y comunican sobre las personas que abusan, avisando al sindicato".* Mujer integrante del Sindicato de la Planta de EBA en El Sena.

*"Se ha conformado un comité y la única que quedo soy yo. Yo les indico y las señoras han hecho denuncias. El año pasado hemos tenido un caso y hubo un seguimiento desde la Empresa y se lo llevaron a Riberalta".* Dirigenta del Sindicato de la Planta de EBA en El Sena.

El trabajo de **sensibilización en equidad de género** con los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) y Universidad Autónoma del Beni muestra su importancia al haber logrado que el GAM de Riberalta apruebe una ley municipal que resguarda los derechos laborales de las mujeres trabajadoras de Riberalta y reconoce el valor del aporte productivo de las mujeres amazónicas a la economía de la región. La asistencia técnica del equipo del Proyecto a la formulación de esta norma municipal fue determinante para su aprobación.

La revisión de los indicadores muestra el avance en este Objetivo (Ver Anexo 11 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 3).

**Tabla 13 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 3**

| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                             | AVANCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Una Empresa pública implementa el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género, en sus componentes relativos al balance entre su vida laboral y familiar; y prevención y erradicación del acoso y la violencia en el lugar de trabajo para el ejercicio de sus derechos específicos. | Se ha implementado el Modelo en la Planta de EBA en El Sena logrando el 100% de la meta esperada.<br>El Modelo ha consolidado el mecanismo de tolerancia cero a todas las formas de violencia y discriminación laboral, con los siguientes anexos: * Formulario de denuncia interna * Listado de conductas constitutivas en algún tipo de violencia o discriminación laboral * Reglamento interno del comité responsable de implementación del Modelo<br>Se conformó el Comité Responsable de la implementación del Modelo.<br>Las y los fabriles de todos los niveles de la empresa conocen la conformación del comité, sus funciones y atribuciones, así como la implementación de un mecanismo de tolerancia cero a todas las formas de violencia y discriminación |

**Objetivo específico N°4.** Desarrollar gestión del conocimiento (principalmente investigación y sistematización de experiencias) y difundir información sobre la situación de mujeres, sus condiciones productivas y de vida, incluyendo el ejercicio de sus derechos, y los cambios logrados a través del Proyecto.

El Proyecto ha podido avanzar en la **difusión** de la situación de las mujeres y la equidad de género a través de un programa de radio conducido por una representante de un emprendimiento y con participación de mujeres invitadas de los mismos, además del equipo del Proyecto en terreno.

Además, a este objetivo contribuyeron los eventos regionales (seminarios y ferias) organizados por el Proyecto en días importantes del calendario de Naciones Unidas como el Día Internacional de la Mujer Rural (15 de octubre), el Día Internacional de la Mujer (8 de marzo) y el Día de la Mujer Boliviana (11 de octubre). Estos esfuerzos por poner en la agenda pública el rol productivo y económico de las mujeres amazónicas lograron movilizar tanto a los gobiernos municipales, como a la academia y otras organizaciones de desarrollo presentes en la zona.

Para poder evaluar los efectos/impactos de la implementación de la estrategia de comunicación, de los programas radiales y de los procesos de sensibilización, entre otros, se debería contar con una línea base y una medición de salida sobre la opinión pública.

Este indicador es de resultado por lo que no ha identifica los cambios esperados en la población a partir de las acciones de gestión de conocimiento y difusión.

La revisión de los indicadores muestra el avance en este Objetivo (Ver Anexo 12 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 4)

**Tabla 14 Cumplimiento de indicadores del Objetivo específico 4**

| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                 | AVANCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se cuenta con una estrategia integral de difusión e información sobre los avances, impactos y resultados del Proyecto, reflejando la situación de las mujeres, sus condiciones productivas y de vida, relacionadas con el desarrollo de los emprendimientos productivos y el accionar del sector público. | <p>Este indicador es de resultado, por lo que no permite identificar los efectos esperados en el Objetivo específico 4.</p> <p>No se elaboró la estrategia de difusión e información, se realizaron actividades:</p> <p>Entre las principales actividades que se han desarrollado se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Programa de Radio</li> <li>2. El desarrollo de seminarios y Ferias</li> <li>3. La sensibilización en masculinidades con instituciones públicas de los municipios de El Sena, Riberalta y Gonzalo Moreno.</li> <li>4. Taller del módulo 1 ley 348 y las 16 formas de violencia con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades y técnicos/as municipales de El Sena.</li> <li>• Fabriles de EBA Sena.</li> <li>• Autoridades y técnicos/as municipales de Riberalta</li> <li>• Universidad autónoma del Beni con docentes y estudiantes.</li> <li>• Autoridades y técnicos del municipio de Gonzalo Moreno</li> </ul> </li> </ol> |

### 6.1.3 Cumplimiento Resultados

**Hallazgo 3:** El Proyecto ha logrado obtener los Resultados esperados de los 4 Componentes.

Centralmente se han conseguido los resultados que: **a)** apuntaban al desarrollo de capacidades institucionales e individuales de las mujeres y sus emprendimientos, **b)** a fortalecer las estrategias de comercialización y de apertura de nuevos mercados, **c)** a la implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género en la planta de EBA y a la sensibilización de los GAM y Universidad en el enfoque de equidad de género.

Los resultados que muestran un avance moderado están relacionados con la gestión de conocimiento (En el Anexo 13 se encuentra la revisión detallada de los indicadores de cada Resultado).

**Tabla 15 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 1 del Objetivo 1**

| Resultado 1.1. Emprendimientos han mejorado sus sistemas de transformación y cuentan con mayor capacidad y calidad productiva. |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                      | AVANCES |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Un mecanismo de financiamiento de PDEI's en ejecución                                        | 100% de implementación del mecanismo ligado a los PDEIs                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| • 12 PDEI's se han implementado adecuadamente beneficiado a 12 emprendimientos en 4 municipios | En los 12 emprendimientos se han aprobado e implementado "Proyectos de desarrollo de emprendimientos inclusivos" que permitieron mejorar los procesos de producción mediante la entrega de activos productivos y desarrollo de habilidades técnicas. En todos los procesos se ha incluido el empoderamiento de las mujeres. |

| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                                                                       | AVANCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% de las beneficiarias (os) de emprendimientos productivos incrementan sus beneficios económicos directos como producto de actividades de transformación.</li> </ul> | <p>100% de los emprendimientos han incrementado sus niveles de ingresos en respuesta a la producción de mayores volúmenes y el mejoramiento de los productos que van fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.</p> <p>Las mujeres y hombres entrevistadas/os y encuestadas/os, coinciden con los informes del proyecto afirmando que los ingresos netos han aumentado en más del 100% gracias a la intervención del Proyecto.</p> <p>En algunos casos este cambio se debe a mejoras en la producción pues la maquinaria recién está siendo utilizada<sup>28</sup> lo que muestra un mayor potencial de mejora en el corto plazo.</p> <p>Este cambio se debe, centralmente, a la conjunción entre el equipamiento, la capacitación, las estrategias de comercialización (visitas a ferias, ruedas de negocios, material de promoción) y el registro sanitario.</p> <p>* Indicador de efecto/impacto debió ser parte del objetivo general o de los específicos.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 emprendimientos productivos implementados y/o fortalecidos cuentan con modelos y/o planes de negocios.</li> </ul>                                                   | <p>Los 12 emprendimientos han definido de manera participativa su modelo de negocio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**Tabla 16 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 2 del Objetivo 1**

| <b>Resultado 1.2.</b> Beneficiarias (os) cuentan con información y capacidades técnicas de transformación básica y gestión organizativa mejorando sus procesos productivos, cualificando su producción.            |                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                                                                          | AVANCES                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de las beneficiarias (os) de emprendimientos productivos cuentan con información y capacidades técnicas de transformación básica.</li> </ul>                       | <p>Todas las mujeres entrevistadas y encuestadas (100%) opinan que han mejorado sus capacidades técnicas para el procesamiento de sus productos.</p>                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de las beneficiarias (os) de emprendimientos productivos cuentan con información y capacidades para la implementación de modelos y/o planes de negocio.</li> </ul> | <p>Se ha fortalecido a los 12 emprendimientos en temas de emprendedurismo y negocios.</p> <p>El 100% de las mujeres entrevistadas y encuestadas afirman que han mejorado sus capacidades para administrar un negocio.</p> |

**Tabla 17 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 3 del Objetivo 1**

| <b>Resultado 1.3.</b> Emprendimientos productivos con amplia participación de mujeres, se han conformado y/o fortalecido con herramientas para la asociatividad y productividad sostenible.                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INDICADORES DE RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                               | AVANCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 emprendimientos productivos con participación de mujeres cuentan con capacidades de asociatividad y desarrollo de acciones de gestión integral organizativa con enfoque de género y territorial.</li> </ul> | <p>12 emprendimientos fortalecidos en liderazgo y lideresas.</p> <p>12 emprendimientos fortalecidos en asociatividad y Gestión Organizativa.</p> <p>12 emprendimientos se han fortalecido en solución de conflictos de manera exitosa</p> <p>12 emprendimientos fortalecidos organizativamente en educación financiera (Alianza con la Fundación PROFIN)</p> <p>Se ha transversalizado el enfoque de género en los Estatutos y Reglamentos Internos de 4 emprendimientos.</p> <p>Se ha consolidado los reglamentos internos de administración de bienes de 3 organizaciones.</p> |

**Tabla 18 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 4 del Objetivo 1**

<sup>28</sup> Por la pandemia, algunos emprendimientos han recibido la maquinaria los últimos meses.

|                                                                                                                                  |                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultado 1.4.</b> Se ha implementado guarderías móviles, en los eventos de capacitación para mayor participación de Mujeres. |                                                                                                              |
| <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                                                                                 | <b>AVANCES</b>                                                                                               |
| • Al menos el 80% de los eventos de capacitación y sensibilización han recibido el apoyo de guarderías móviles.                  | Se implementaron 49 guarderías móviles durante la ejecución de los talleres de capacitación, llegando al 82% |

## Resultados para el Objetivo 2

**Tabla 19 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 1 del Objetivo 2**

|                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultado 2.1.</b> Beneficiarias (os) de emprendimientos productivos cuentan con capacidades para comercializar sus productos en mercados sostenibles, con mejores condiciones y precios justos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                    | <b>AVANCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| • 12 emprendimientos productivos acceden a mercados para comercializar su producción en condiciones ventajosas.                                                                                     | Todos los emprendimientos han logrado acceder a nuevos mercados gracias al apoyo del proyecto.<br>• 8 emprendimientos cuentan con canales de mercados seguros y sostenibles.<br>• 4 emprendimientos tienen contratos con adjudicatarios del Desayuno escolar.<br>• 1 emprendimiento tiene dos puestos de venta fija en el aeropuerto de Riberalta.<br>• Todos los emprendimientos tienen puestos fijos de venta en algunos domicilios. |
| • 40% emprendimientos productivos cuentan con convenios y/o acuerdos comerciales.                                                                                                                   | El 40% de los emprendimientos tenía contratos de venta que se vieron perjudicados por la pandemia del COVID-19.<br>• 4 emprendimientos tenían contratos para el Desayuno escolar.<br>• 1 emprendimiento tiene un contrato con una empresa privada de Santa Cruz.                                                                                                                                                                       |
| • 12 estrategias comerciales implementadas.                                                                                                                                                         | Los 12 emprendimientos tienen sus estrategias de ventas y cuentan con herramientas de promoción Cuadernillo, banners, letrero, tarjetas, etiquetas).                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| • 80% de los emprendimientos productivos han desarrollado líneas de productos.                                                                                                                      | Los 12 emprendimientos cuentan con líneas de producción trabajadas y concertadas en base a los instrumentos de promoción                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| • 80% de emprendimientos productivos cuentan con conocimientos en gestión administrativa y comercial.                                                                                               | 12 emprendimientos han participado en los talleres sobre gestión administrativa de un negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Resultados para el Objetivo 3

**Tabla 20 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 1 del Objetivo 3**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultado 3.1.</b> Se ha implementado el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género en una empresa pública productiva, priorizando los ejes relativos al balance entre su vida laboral y familiar; prevención y erradicación del acoso y la violencia en el lugar de trabajo para el ejercicio de sus derechos específicos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>AVANCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Una empresa pública productiva implementa al menos dos ejes del Modelo de Gestión Empresarial Inclusiva con Enfoque de Género, y acciones de empleo digno.                                                                                                                                                                                        | Se ha implementado el Modelo priorizando el funcionamiento de un mecanismo de tolerancia cero a todas las formas de violencia y discriminación laboral.<br>Las y los fabriles de todos los niveles de la empresa conocen el mecanismo de tolerancia cero a todas las formas de violencia y discriminación.<br>Las mujeres entrevistadas que pertenecen al Sindicato de trabajadores/as de la planta de EBA afirman que la implementación del modelo ha sido útil para que las mujeres denuncien hechos de vulneración de derechos laborales y de acoso sexual. |
| <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>AVANCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| • Equipamiento y funcionamiento de una guardería                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | El centro infantil funcionó atendiendo entre 50 a 55 niños/as por mes. El horario de trabajo es de 8 de la mañana hasta las 4 de la tarde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| municipal en base a un convenio de sostenibilidad con el municipio del El Sena | Las madres y padres fabriles de la empresa EBA (Sena), son las personas más beneficiadas; sin embargo, funcionarios/as públicos y población en general, también se benefician de este servicio. El municipio ha contratado el personal requerido para la administración y funcionamiento del centro infantil (una administradora, una encargada, tres auxiliares de aula y un sereno) El principal desafío del centro, en palabras de las autoridades municipales y de representantes de EBA es la mayor afluencia de niñas/os y la adecuación de los horarios del centro infantil a las necesidades del personal de EBA que entra antes de las 08 am y acaba su jornada después del cierre del centro. |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabla 21 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 2 del Objetivo 3**

| <b>Resultado 3.2.</b> Se han creado oportunidades para un empleo digno con inclusión y enfoque de género en instituciones públicas, en el que se reconozcan y protejan las oportunidades y derechos de la mujer. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                                 | <b>AVANCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| • Técnicos de 4 Municipios y la Universidad Autónoma del Beni, han sido sensibilizados en temas de género y conocen el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género.                            | La mayoría de los/as representantes de los GAM y UAB entrevistados/as señalan que están poco interiorizados del trabajo realizado por el Proyecto pues no participaron en los talleres.<br>No se ha podido identificar si el personal técnico de estas instituciones ha cambiado a partir de los talleres que se realizó.                                                       |
| • 12 emprendimientos productivos incorporan principios de equidad e igualdad de género en sus procesos productivos, administrativos, comerciales mediante instrumentos que mejoren su normativa interna.         | La mayoría de las personas entrevistadas y encuestadas afirman que el proyecto ha contribuido en el fortalecimiento de la equidad e igualdad de género en los emprendimientos.<br>Además de los talleres realizados en la temática se ha revisado y ajustado la normativa de 6 emprendimientos garantizando la incorporación de los principios de equidad e igualdad de género. |
| • 80% de las beneficiarias son sensibilizadas/os y capacitadas/os sobre derechos e igualdad de género.                                                                                                           | Las mujeres entrevistadas y encuestas opinan que ahora conocen más sobre sus derechos como mujeres, los hombres entrevistados anotan que el proyecto les ha permitido comprender que deben valorar a las mujeres porque son iguales y respetar sus derechos.                                                                                                                    |

## Resultados para el Objetivo 4

**Tabla 22 Cumplimiento de los indicadores del Resultado 1 del Objetivo 4**

| <b>Resultado 4.1.</b> Se cuenta con información completa y actualizada sobre el rol económico-productivo de las mujeres de 4 municipios, sus condiciones laborales, aportes, logros, dificultades, lecciones aprendidas y el grado de mejoramiento del contexto general de vida.                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>AVANCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| • Una estrategia de comunicación (en base a un diagnóstico básico) desarrollada e implementada que considere 5 alianzas estratégicas, manuales y/o protocolos de buenas prácticas, 2 productos comunicacionales cada año y la socialización de los impactos, resultados y lecciones aprendidas del Proyecto. | A pesar que no se desarrolló e implementó la estrategia de comunicación, el proyecto logró un espacio radial en la "Radio Patujú" para hablar de la problemática de las mujeres que fue dirigido por una representante del emprendimiento CODEMUA con el apoyo del equipo técnico del proyecto. Este espacio permitió socializar temas relacionados con los derechos de las mujeres, violencia, normativa que protege a las mujeres, salud sexual y reproductiva entre otros. Se desarrollaron 6 transmisiones del programa radial "Hablemos de Igualdad".<br>Esta actividad facilitó la visibilización del Proyecto que fue convocado por el GAM de Riberalta para apoyar en la elaboración de la normativa de protección de los derechos laborales de las mujeres. |

## 6.2 Pertinencia

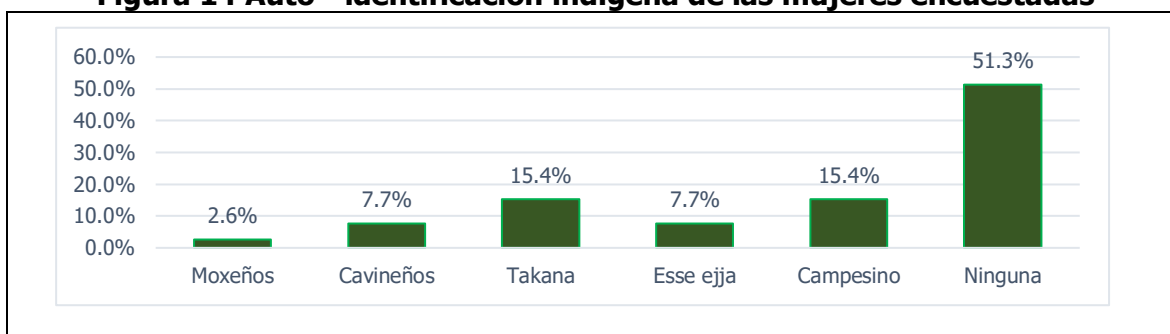
### Hallazgo 4: El Proyecto y sus objetivos dan cuenta de la alta pertinencia de la intervención

Habiendo logrado beneficiar a mujeres que, en general, quedan al margen de las iniciativas estatales y privadas de apoyo en temas económicos. La composición de la población beneficiaria muestra a mujeres indígenas, campesinas pobres, muchas de ellas jefas de hogar (20% de la muestra) con ingresos menores de 1,000 Bs (40%) y con escasas

posibilidades de acceder a apoyo de este tipo. Son además mujeres que demandan mayor apoyo y empoderamiento económico pues ya han iniciado su emprendimiento.

Es importante señalar que las mujeres de los emprendimientos tienen una identidad indígena campesina marcada, en efecto, el 48.7% de las mujeres encuestadas manifiestan ello, lo que estaría reflejando que, pese a los procesos de migración hacia áreas urbanas, mantienen su identidad étnica.

**Figura 14 Auto - identificación indígena de las mujeres encuestadas**



Fuente: elaboración propia con base en las encuestas realizadas a 33 mujeres.

Resalta el reducido porcentaje de aporte de contraparte requerido a los emprendimientos (10% frente al 20 y 30% de otras iniciativas estatales) y la flexibilidad del Proyecto para aceptar como contraparte tanto la mano de obra como los insumos locales, pues así logró una mayor participación de sectores que, de otra manera, difícilmente cumplen con los requisitos formales solicitados por otros financiadores.

De esta manera, el Proyecto ha contribuido al ejercicio de los derechos económicos de las mujeres, así como al ejercicio de su derecho a la participación y al derecho a una vida sin violencia.

La estrategia del Proyecto (estrategia, metodología y temas propuestos) ha contribuido a la pertinencia de la intervención pues ha sido identificada por las mujeres beneficiadas y otros actores involucrados como útil y adecuada para lograr los resultados planificados.

Destacan estos factores:

- La focalización del Proyecto para trabajar con emprendimientos en funcionamiento pues a tiempo de asegurar la capacidad de absorción del apoyo evitó la conformación de emprendimientos a la luz de los beneficios del mismo. Esta focalización contribuyó, además de los impactos y efectos en los ingresos y en el empoderamiento económico de las mujeres, a la sostenibilidad de los emprendimientos más allá del Proyecto.
- La estrategia integrada de dotar de equipos y tecnología, y fortalecer el desarrollo de capacidades, ha mostrado su valor pues esta combinación ha permitido incrementar la producción y la productividad de todos los emprendimientos.

- El proceso de asistencia técnica del Proyecto para la obtención del registro sanitario SENASAG para la mayoría de los emprendimientos del rubro de alimentos ha sido un paso importante hacia su formalización y a la apertura/consolidación de mercados.
- Los temas priorizados para el desarrollo de capacidades organizacionales han sido adecuados pues a tiempo de facilitar el uso de los equipos ha tenido como resultado el incremento de la productividad, así como una mejora en la calidad de los productos.
- Los temas priorizados para el desarrollo de capacidades individuales han sido altamente valorados por las personas entrevistadas que han identificado cambios en sus vidas a partir de este proceso.
- La implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de género en la planta de EBA en el municipio de El Sena que ha iniciado cambios favorables a la equidad de género en las relaciones laborales de esta planta
- El equipamiento de la guardería en El Sena y su funcionamiento a partir del convenio con el GAM han sido destacadas por el personal de EBA y del GAM como una iniciativa que ha facilitado que niños/as de los/as trabajadores/as de EBA y de otras empresas e instituciones puedan contar con una atención de calidad mientras sus padres/madres trabajan. En este caso, el haber introducido el reconocimiento social de las actividades del cuidado que por la división sexual del trabajo recaen en las mujeres ha sido importante para liberar tiempo para que se dediquen a las actividades de los emprendimientos, para mejorar los niveles de nutrición de las niñas y niños y su desarrollo de capacidades para su ingreso a la educación formal e impulsar relaciones de igualdad entre niñas y niños.

La pertinencia está además ampliamente respaldada por los exitosos resultados en el ámbito económico. Destacando:

- La estrategia de mercadeo y ventas con orientación al mercado que el Proyecto utilizó para trabajar con los emprendimientos pues fortaleció uno de los eslabones centrales para cualquier emprendimiento productivo: la comercialización de sus productos.
- Las experiencias desarrolladas con los emprendimientos para el conocimiento de nuevos mecanismos de ventas como son las ferias inter/nacionales, el posicionamiento de marca y la negociación de contratos con el sector público.
- Así también para la identificación de nuevos mercados, las socias de los emprendimientos han participado por primera vez en una rueda de negocios internacional en Santa Cruz, organizada por la CAINCO, que ha permitido establecer contactos con empresas demandantes de los productos y conocer las exigencias del mercado en cuanto a calidad, cantidad y precios.

Los riesgos que no han sido considerados:

- Las normativas impositivas bolivianas que no se ajustan a la realidad de los emprendimientos hacen que estos no avancen hacia la obtención del Registro tributario (Facturación). Esto limita la comercialización directa de sus productos a instancias públicas y privadas que precisan factura.

- No se han contemplado estrategias para incidir en los PTDI municipales que puedan continuar apoyando a otros emprendimientos con la estrategia probada o que continúen apoyando a los 12 emprendimientos beneficiados.

Por otro lado, las mujeres insertas en el mundo laboral del municipio de El Sena se han beneficiado de servicios del cuidado a sus hijas/hijos menores de 6 años, habiendo cubierto de esta manera una necesidad sentida y el cumplimiento de una de las competencias del GAM del Sena.

### 6.3 Coherencia

La coherencia responde a dos ámbitos: **a)** alineamiento del Proyecto con las políticas institucionales de ONU Mujeres y con las públicas nacionales, departamentales y locales y **b)** la coherencia interna del Proyecto referida a la lógica de su formulación.

#### Alineamiento

**Hallazgo 5:** El Proyecto presenta una alta coherencia global con las políticas públicas nacionales (PDES), PSDI del MDPyEP y locales (PTDIs).

*"Este proyecto está enmarcado en los Pilares 1 (Erradicación de la Pobreza Extrema), 6 (Soberanía Productiva con Diversificación y Desarrollo Integral sin la Dictadura del Mercado Capitalista) y 7 (Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales con Nacionalización, Industrialización y Comercialización en Armonía y Equilibrio con la Madre Tierra) de la Agenda Patriótica aprobado mediante Ley N° 650 del 19 de enero del 2015, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 - 2020, aprobado mediante ley N° 786 y las políticas 1 y 5 del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de la Industria Manufactura y Artesanía cuyo responsable es el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural"*<sup>29</sup>.

El PDES ha incluido en el Pilar 6 "Soberanía productiva con diversificación desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista", Meta 2, Resultado 150: "Se han puesto en funcionamiento por lo menos 13 Complejos Productivos Territoriales priorizados" la Acción 5 dirigida al funcionamiento del "Complejo Productivo Productos Amazónicos"

Por otro lado, el PDES incluye en el Pilar 6 "Soberanía productiva con diversificación desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista", Meta 3, Resultado 164 "Se ha alcanzado progresivamente una mayor participación del sector forestal en el PIB", la Acción 1: "Desarrollo integral del sector forestal para el aprovechamiento, transformación e industrialización de productos maderables y no maderables vinculado a complejos productivos territoriales".

El Plan Sectorial de Desarrollo Integral del MDPyEP define como una de sus Acciones estratégicas: Implementación de Plantas, empresas y Programas, como parte del Complejo Productivo Territorial de Frutos Amazónicos como parte del Complejo productivo productos

<sup>29</sup> Documento de Proyecto "Mejoramiento de la calidad de vida y empoderamiento de las mujeres del norte amazónico"

amazónicos.

El Proyecto se enmarca, además en las políticas municipales contenidas en los PTDIs de los municipios priorizados:

Riberalta: En el marco de la Acción 10: "Fortalecimiento y desarrollo institucional de los sectores productivos" del Resultado 148 (Pilar 6 Meta 2) incluye en su PTDI el "Fortalecimiento a emprendimientos en Riberalta e implementación de emprendedurismo".

**Hallazgo 6:** El Proyecto tiene alta coherencia con el mandato de ONU Mujeres y los ODS.

El Proyecto se alinea con las prioridades estratégicas definidas por ONU Mujeres en su Plan estratégico 2018-2021. Específicamente en el **Resultado 3:** las mujeres tienen acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica<sup>30</sup>. Además, se enmarca en el ODS 5.

Entre las áreas estratégicas de acción de ONU Mujeres en Bolivia se contempla el empoderamiento económico de las mujeres a través de la transversalización e incorporación de la dimensión de género en ciertas áreas temáticas de interés, como la igualdad de oportunidades en el acceso a recursos productivos.

*"En relación a esta problemática, el Comité de la CEDAW expresó su preocupación por la persistente brecha de género en el empleo, incluyendo el acceso limitado de las mujeres al empleo formal, en particular a los puestos de dirección en casi todos los sectores de la economía, la falta de medidas para proteger a las mujeres contra el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo, el número desproporcionadamente alto de mujeres que trabajan en el sector informal y las barreras para su acceso a la seguridad social; y la explotación de las mujeres y las niñas en el trabajo doméstico, donde las niñas pueden ser empleadas desde los diez años de acuerdo a la legislación nacional"*<sup>31</sup>.

*El Comité recomendó al Estado boliviano promover el acceso de las mujeres al empleo formal y adoptar un plan con plazos para poner en práctica la recomendación de la OIT N° 204 relativa a la transición de la economía informal a la formal, con el fin de facilitar el acceso de las mujeres a la economía formal; adoptar medidas para promover el acceso de las mujeres a puestos de dirección, incluyendo las llamadas específicas de promoción de la mujer, la formación en habilidades de liderazgo de mujeres en todos los ámbitos de la economía, y llevar a cabo campañas de sensibilización entre los empleadores sobre igualdad de mujeres y hombres en el empleo; desarrollar un sistema para la presentación de quejas confidenciales sobre discriminación basada en el sexo y el acoso sexual en el lugar de trabajo y garantizar que las víctimas tengan acceso efectivo a resarcimiento; velar porque las mujeres y niñas trabajadoras domésticas tengan acceso a recursos eficaces para presentar quejas sobre conducta abusiva y explotación por parte de sus empleadores y monitorear las condiciones y términos de trabajo de las niñas y las trabajadoras domésticas; y llevar a cabo*

<sup>30</sup> Plan estratégico 2018-2021. ONU Mujeres

<sup>31</sup> Documento de proyecto. ONU Mujeres 2018

*un nuevo estudio sobre trabajo infantil y aumentar la edad mínima de trabajo a 15 años, de acuerdo con el Convenio 138 de la OIT*<sup>32</sup>.

## Coherencia interna del Proyecto

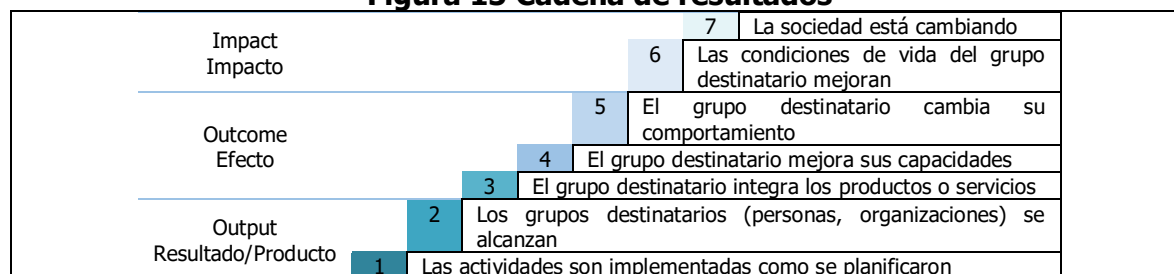
**Hallazgo 7:** El marco lógico del Proyecto presenta algunas debilidades en su diseño por la utilización de algunos indicadores de proceso a nivel de impactos y viceversa.

El marco lógico del Proyecto muestra debilidades en cuanto a la redacción de los indicadores pues se han definido indicadores de resultado y de proceso para medir los impactos y efectos. (En el Anexo 14 se detalla el análisis realizado).

Si bien esto no ha afectado, en líneas generales, la orientación estratégica y el desempeño del Proyecto es importante una mayor revisión en futuras intervenciones.

El análisis del marco lógico del Proyecto muestra inconsistencias en la cadena de objetivos como en los indicadores que acompañan a cada uno de estos. Este análisis se ha realizado tomando como referente la cadena de resultados de la siguiente gráfica:

**Figura 15 Cadena de resultados**



La siguiente tabla muestra algunas de las principales inconsistencias:

**Tabla 23 Análisis de consistencia del marco lógico**

| JERARQUÍA DE OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                 | INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES                                                                                                                                                                                                       | HALLAZGOS                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IMPACTO</b>                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |
| <b>OBJETIVO GENERAL</b>                                                                                                                                                                                                | <b>INDICADORES DEL OBJETIVO GENERAL</b>                                                                                                                                                                                                      |                                                                                   |
| Promover el empoderamiento socioeconómico de mujeres en 4 Municipios del norte amazónico con énfasis en indígenas y campesinas generando oportunidades e iniciativas productivas e incremento de sus ingresos desde un | El Proyecto beneficiará indirectamente a más de 7000 personas mayoritariamente mujeres de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta.                                                                             | El indicador no detalla la calidad por lo que sólo se puede valorar la cobertura. |
|                                                                                                                                                                                                                        | El proyecto beneficiará directamente a 570 personas (350 Beneficiarias (os) de emprendimientos productivos y 220 fabriles de la empresa EBA) indígenas, campesinas de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta. | Es un indicador de cobertura.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                        | 80% de las beneficiarias (os) de emprendimientos productivos han participado de la implementación de estrategias de generación de capacidades, fortalecimiento,                                                                              | Es un indicador de efecto.                                                        |

<sup>32</sup> Documento de proyecto. ONU Mujeres 2018

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| enfoque de manejo territorial, integral y sostenible del bosque, promoviendo la igualdad de género y ejercicio pleno de los derechos de las mujeres | sensibilización, dirigidas al mejoramiento de las oportunidades productivas, económicas, sociales, laborales, administrativas y comerciales con enfoque de género y trabajo digno.                                                                                |                                                                      |
|                                                                                                                                                     | Al menos 12 emprendimientos de organizaciones territoriales y/o asociaciones productivas con amplia participación de mujeres, desarrollan de manera tecnificada y eficiente procesos de transformación básica de productos de la Amazonía, de manera sustentable. | Indicador de efecto                                                  |
|                                                                                                                                                     | Al menos 12 emprendimientos de organizaciones territoriales y/o asociaciones productivas con amplia participación de mujeres, han mejorado la calidad de sus productos e incursionan en la comercialización de sus productos a nivel local y nacional.            | Son 2 indicadores de efecto en 1:<br>• Calidad<br>• Comercialización |
|                                                                                                                                                     | Una institución pública productiva implementa el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género (Al menos 2 ejes)                                                                                                                                  | Es un indicador de efecto                                            |
|                                                                                                                                                     | 5 instituciones públicas han sido sensibilizadas para la implementación de equidad de género, dentro de sus acciones laborales.                                                                                                                                   | Es un indicador de resultado                                         |
|                                                                                                                                                     | Implementación de una estrategia de socialización, retroalimentación de impactos, resultados, logros y lecciones aprendidas del Proyecto en los cuatro Municipios.                                                                                                | Es un indicador de resultado                                         |

| EFFECTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                    | HALLAZGOS                                                                                   |
| <b>Objetivo específico N°1.</b><br>Desarrollar capacidades e iniciativas de transformación productiva, asociatividad y liderazgo para mujeres -aprovechando recursos forestales no maderables, y uso de energías sostenibles- en el marco del complejo productivo de frutos amazónicos y otros.                                                                                     | • Al menos 12 emprendimientos productivos se han beneficiado mediante la implementación de PDEI's (Proyectos de desarrollo de emprendimientos inclusivos), en 4 Municipios.                                                                                                                                 | Es un indicador de resultado                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | • Al menos 12 emprendimientos productivos fortalecidos en procesos de transformación básica, gestión administrativa, organizacional, asociatividad y liderazgo, en 4 Municipios.                                                                                                                            | Es un indicador de resultado                                                                |
| <b>Objetivo específico N°2.</b><br>Articular la inserción de iniciativas productivas sostenibles lideradas por mujeres a mercados que ofrezcan condiciones ventajosas, fortaleciendo sus capacidades de comercialización.                                                                                                                                                           | • 12 emprendimientos productivos con amplia participación de mujeres conocen e implementan estrategias de comercialización en mercados accesibles y justos.                                                                                                                                                 | Es un indicador de efecto, aunque no explica que implica la amplia participación de mujeres |
| <b>Objetivo específico N°3.</b><br>Promover mejores condiciones de empleo de mujeres a través del Modelo de Gestión Empresarial Inclusiva con Enfoque de Género principalmente en sus componentes relativos al balance entre su vida laboral y familiar; y prevención y erradicación del acoso y la violencia en el lugar de trabajo para el ejercicio de sus derechos específicos. | • Una Empresa pública implementa el Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género, en sus componentes relativos al balance entre su vida laboral y familiar; y prevención y erradicación del acoso y la violencia en el lugar de trabajo para el ejercicio de sus derechos específicos.     | Es un indicador de efecto                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | • Socialización, sensibilización y difusión de la normativa boliviana referente a género, en 5 instituciones públicas (Municipios y UAB), el Modelo de Gestión Empresarial Inclusiva con Enfoque de Género.                                                                                                 | Es un indicador de resultado<br>No detalla el número de personas (M y H) a beneficiar       |
| <b>Objetivo específico N°4.</b><br>Desarrollar gestión del conocimiento (principalmente investigación y sistematización de experiencias) y difundir información sobre la situación de mujeres, sus condiciones productivas y de vida, incluyendo el ejercicio de sus derechos, y los                                                                                                | • Se cuenta con una estrategia integral de difusión e información sobre los avances, impactos y resultados del Proyecto, reflejando la situación de las mujeres, sus condiciones productivas y de vida, relacionadas con el desarrollo de los emprendimientos productivos y el accionar del sector público. | Es un indicador de resultado que no permite medir qué resultados se obtendrán.              |

|                                         |  |  |
|-----------------------------------------|--|--|
| cambios logrados a través del Proyecto. |  |  |
|-----------------------------------------|--|--|

## 6.4 Cobertura

**Hallazgo 8:** El Proyecto ha beneficiado a un importante porcentaje de mujeres indígenas – campesinas de mínimos ingresos, llegando, además, a un significativo porcentaje de mujeres jefas de hogar.

El 50% de las mujeres que participaron en la encuesta se autoidentifican como indígenas – campesinas, siendo un 20% jefas de hogar. En cuanto a los ingresos, el 36% tenían ingresos entre 500 Bs. y 1000 Bs. y el 23% entre 1500 Bs y 2000 Bs. 42% de las mujeres tienen estudios secundarios mientras el 18% declara estudios primarios.

Estos datos muestran que el Proyecto ha llegado a mujeres indígenas-campesinas de bajos ingresos que son, en general, las que menos pueden acceder a apoyo para sus iniciativas económico - productivas.

**Hallazgo 9:** Con relación a la meta planificada, el Proyecto ha beneficiado a un porcentaje menor de mujeres y hombres.

En términos cuantitativos, si bien el Proyecto llegó al 100% de los emprendimientos planificados, logró alcanzar el 88% de la meta planificada en el indicador 2 del Objetivo general<sup>33</sup>, beneficiando a:

- 12 emprendimientos que suman: 169 mujeres y 72 hombres (241 personas que representan el 69% de la meta esperada).

**Tabla 24 Emprendimientos beneficiados**

| Nº           | EMPREDIMIENTO   | MUNICIPIO    | COMUNIDAD      | RUBRO                        | TOTAL      | MUJERES    | HOMBRES   |
|--------------|-----------------|--------------|----------------|------------------------------|------------|------------|-----------|
| 1            | AAGROPAMA       | Riberalta    | Buen Retiro    | Pulpas de asaí y majo        | 24         | 15         | 9         |
| 2            | Semillas de Oro | Riberalta    | Riberalta      | Artesanía                    | 10         | 10         | 0         |
| 3            | CODEMUA         | Riberalta    | Riberalta      | Artesanía                    | 10         | 7          | 3         |
| 4            | SANTA ISABEL    | Riberalta    | Riberalta      | Jabones de aceites naturales | 15         | 13         | 2         |
| 5            | ARPFAE          | Riberalta    | Santa María    | Pulpas de asaí y majo        | 24         | 13         | 11        |
| 6            | ASEPAC          | P. G. Moreno | Gonzalo Moreno | Harina de plátano            | 15         | 12         | 3         |
| 7            | AIPRAMCA        | Riberalta    | Carmen Alto    | Pulpas de asaí y majo        | 24         | 15         | 9         |
| 8            | AJORA           | Riberalta    | Bella Flor     | Miel de abeja                | 29         | 20         | 9         |
| 9            | ESSE EJJA       | P. G. Moreno | Gonzalo Moreno | Artesanía                    | 42         | 36         | 6         |
| 10           | ARPFAPP         | Filadelfia   | Petronila      | Pulpas de asaí y majo        | 22         | 12         | 10        |
| 11           | AITPROAL        | Filadelfia   | Londres II     | Harina de plátano            | 11         | 6          | 5         |
| 12           | ACOPALT         | Riberalta    | Tumichucua     | Harina de plátano            | 15         | 10         | 5         |
| <b>TOTAL</b> |                 |              |                |                              | <b>241</b> | <b>169</b> | <b>72</b> |

- En la planta de EBA en El Sena se benefició a 262 personas de las cuales 172 son mujeres y 90 hombres fabriles (119% de la meta total).

<sup>33</sup> El proyecto beneficiará directamente a 570 personas (350 Beneficiarias (os) de emprendimientos productivos y 220 fabriles de la empresa EBA) indígenas, campesinas de los Municipios Filadelfia, El Sena, Puerto Gonzalo Moreno y Riberalta.

Se ha beneficiado directamente a un total de 503 personas.

El indicador 7 del Objetivo general<sup>34</sup> anota además que se trabajará con instituciones públicas para sensibilizarlas en equidad de género. Este indicador sólo anota el número de instituciones y no de personas. El Proyecto reporta una cobertura de 476 personas más que podrían sumarse al total más no existe una meta para poder opinar sobre este dato.

En total se ha llegado a 979 personas de manera directa.

Se estima que la población beneficiaria indirecta, conformada por las personas del núcleo familiar de cada beneficiaria/o, las personas que participaron en seminarios y ferias y las oyentes de los programas radiales, sumó 7.549 personas en los 4 municipios de intervención.

## 6.5 Eficiencia

**Hallazgo 10:** El Proyecto registra una adecuada eficiencia en el uso de los recursos al haber fortalecido la corresponsabilidad de mujeres y hombres de los emprendimientos.

Las personas que forman parte de los emprendimientos han asumido de manera corresponsable el desafío de fortalecer los mismos habiendo participado activamente en las actividades del Proyecto. En el caso de EBA, la participación del personal y especialmente del sindicato, ha sido clave para avanzar en la implementación del Modelo.

En cuanto al valor agregado de ONU Mujeres, la mayoría de las personas entrevistadas opinaron que gracias a la capacidad técnica y la calidad de sus acciones dirigidas a promover la equidad de género el Proyecto ha avanzado hacia sus resultados.

Alrededor del 64% de los recursos fueron destinados a la obtención de resultados.

**Hallazgo 11:** El Proyecto tiene avances en la coordinación y participación de los gobiernos locales que le permitieron sumar algunos aportes locales.

Además del GAM de El Sena, que ha participado activamente en la implementación de centro infantil cubriendo los costos operativos del mismo, el GAM de Riberalta ha asignado recursos económicos en el POA 2019 para apoyar a los emprendimientos priorizados y el GAM de Filadelfia ha manifestado su interés por contribuir, hacia adelante, con asistencia técnica y apoyo en la comercialización<sup>35</sup>. Un logro importante obtenido por las acciones de incidencia del Proyecto es la aprobación de la Ley Municipal Amazónica N°111 del GAM de Riberalta.

<sup>34</sup> 5 instituciones públicas han sido sensibilizadas para la implementación de equidad de género, dentro de sus acciones laborales.

<sup>35</sup> Si bien el Reglamento del Comité de Coordinación preveía la participación de actores locales, su participación ha sido esporádica limitando el cumplimiento del rol de los GAM. Las reuniones del comité de coordinación se realizaron en su mayoría en La Paz y, a pesar de haber invitado al personal técnico municipal, no se pudo concretar su efectiva participación.

**Hallazgo 12:** Se ha logrado realizar acciones en alianza con instituciones con presencia en la región generando sinergias favorables para los fines del Proyecto.

Se ha logrado establecer alianzas para la ejecución de actividades con: **a)** CIPCA (Línea base), **b)** la FAO que ha colaborado con apoyo técnico, **c)** el Programa Accesos que apoyó a algunos emprendimientos y con quienes se coordinó actividades de promoción.

Los seminarios y actividades en días emblemáticos contemplados dentro de la gestión de conocimiento que fueron útiles para visibilizar el rol de las mujeres se realizaron en coordinación con el Programa Accesos y CIPCA.

**Hallazgo 13:** La ejecución de recursos ha respondido a la ejecución de actividades.

La ejecución de los recursos económicos del proyecto ha sido mayor al 99%<sup>36</sup>, información que si compara con los avances en las actividades realizadas muestra una satisfactoria relación tomando en cuenta los factores del contexto que han afectado al mismo.

No se pudo acceder al detalle de la ejecución financiera del Proyecto por lo que el hallazgo se limita a analizar la ejecución global del mismo. Este factor fue observado por el socio estatal PROBOLIVIA que recomendó que para proyectos futuros ONU Mujeres establezca mecanismos que le permitan compartir periódicamente la información financiera con sus posibles socios.

## 6.6 Sostenibilidad

**Hallazgo 14:** El Proyecto ha contribuido a la implementación de las políticas sectoriales y locales.

Al haber fortalecido acciones dentro el complejo productivo de frutas tropicales parte de las políticas sectoriales (PSDI MDPyEP) y las políticas locales que anotan, como una de las estrategias centrales de desarrollo económico en sus planes territoriales, la explotación sostenible de los frutos amazónicos.

El MDEyEP, en su Plan Sectorial 2106 – 2020 – Industria, manufactura y artesanía, en concordancia con el PDES y normativa orientada a la economía comunitaria, plantea un conjunto de políticas vinculadas entre sí, tales como: i) intervención estratégica en el complejos productivos, ii) mejora de la productividad – acceso a la tecnología, recursos financieros y no financieros, desarrollo de capacidades, iii) ampliación de infraestructura productiva, iv) desarrollo de mercados, v) fortalecimiento de la economía comunitaria, v) desarrollo de la institucionalidad para la producción.

Si se contrastan estas políticas con las intervenciones del Proyecto, se puede concluir que además de haber incorporado todas estas políticas, ha incluido y desarrollado como valor agregado, el enfoque de género orientado al empoderamiento económico de las mujeres de

<sup>36</sup> Entrevista Equipo técnico del proyecto.

manera explícita, con resultados tangibles en su actoría en la cadena productiva, prevención de la violencia, el reconocimiento social a las tareas de cuidado con el apoyo a servicios de guardería fijas, móviles e itinerantes, indispensable para el desarrollo de las mujeres.

#### **Hallazgo 15:** El Proyecto ha contribuido a la sostenibilidad de los emprendimientos

La mayoría de las mujeres y hombres de los emprendimientos entrevistadas/os y encuestadas/os afirman que sus emprendimientos continuarán produciendo y consolidando sus ventas, utilizando los nuevos equipos y aplicando los aprendizajes, dando cuenta de una **apropiación** que fortalece su **sostenibilidad social**.

La **sostenibilidad económica** de los resultados e impactos es un logro destacable del Proyecto. Es así que la mayoría de las mujeres y hombres de los emprendimientos entrevistadas/os y encuestadas/os afirman que con los aportes del mismo pueden avanzar en la consolidación de sus emprendimientos y de sus mercados.

El desarrollo de capacidades productivas en los emprendimientos, a través de la ampliación de capacidades – equipos, instalaciones, capacitación - orientadas a la transformación de la producción primaria, así como la capacitación para el desarrollo de destrezas en la transformación, en la comercialización y la administración de los recursos financieros y no financieros, avances en la certificación de sus productos, sumado a la valoración positiva de las/ los participantes permite colegir que se han sentado bases para la sostenibilidad de los emprendimientos; aunque reconociendo que todavía faltan procesos de consolidación.

#### **Hallazgo 16:** El Proyecto ha implementado el Modelo de gestión empresarial inclusivo con enfoque de género apuntalando un mayor ejercicio de derechos de las mujeres.

El Modelo de Gestión Empresarial inclusivo con enfoque de género, implementado por el proyecto, beneficia a mujeres obreras, para avanzar en el ejercicio de una vida libre de violencia laboral, sin discriminación.

La implementación del Modelo ha sido posible, debido a que EBA es una empresa pública, con una participación alta de mujeres, con voluntad política de abordar mandatos establecidos en las normas vigentes, como las leyes contra el racismo y toda forma de discriminación y la de lucha contra las violencias hacia las mujeres. El proyecto ha sido detonador de este proceso con resultados inmediatos como la disminución de niveles de violencia, desarrollo de mecanismos de prevención, acceso al servicio de guardería, como señalan las mujeres entrevistadas.

La implementación del Modelo en la Planta de EBA en El Sena ha permitido que las mujeres fortalezcan sus conocimientos sobre sus derechos y cuenten con un mecanismo de denuncia ante hechos de acoso laboral y/o sexual que ha respondido eficazmente. La alta rotación de personal que afecta el funcionamiento del Comité Responsable de la implementación del Modelo se constituye en una amenaza para la continuidad del mecanismo de denuncia. No

obstante, el centro infantil municipal y el compromiso del GAM de El Sena le da sostenibilidad al componente sobre conciliación entre vida laboral y familiar.

**Hallazgo 17:** El Proyecto tuvo avances en la **sostenibilidad institucional** de la iniciativa en el nivel local.

La transferencia/apropiación del Proyecto y/o de sus buenas prácticas a los gobiernos subnacionales no formó parte explícita de la estrategia de intervención en su diseño, quedando como un desafío para futuras iniciativas incluir estrategias de corresponsabilidad y transferencia/incidencia para que estas instituciones públicas continúen con las iniciativas, esto limitó su accionar en esta línea de acción.

No obstante, existen factores que no necesariamente son atribuibles al Proyecto y tienen que ver con debilidades institucionales de los GAM que tienen limitado personal técnico en las direcciones de desarrollo productivo y agropecuario, que tiene una alta rotación de ese personal y la incipiente cultura laboral para trabajar en alianza con otras instituciones. Este escenario está además caracterizado por patrones culturales machistas que limitan/postergan el apoyo a todo tipo de iniciativas destinadas a las mujeres.

*"... el poco interés de los GAMs, que en general, demuestran con instituciones, ONGs, etc. presentes en la zona de intervención. Personal técnico del Proyecto.*

## 6.7 Procesos en curso

**Hallazgo 18:** Factores externos han demorado el cumplimiento de la planificación de actividades.

Destaca la entrega de maquinaria y herramientas a algunos emprendimientos faltando pocos meses para la finalización del Proyecto, debido principalmente a la cuarentena. Estas demoras, sumadas a la cuarentena por el COVID-10 no permitieron el uso intensivo de la maquinaria y herramientas atrasando los cambios esperados por dicho uso y la posibilidad de verificar otros cambios en la productividad.

## 6.8 Ejecución del Proyecto

**Hallazgo 19:** Factores externos han obligado a ajustar la planificación inicial del Proyecto.

Uno de los principales ajustes que el Proyecto ha tenido está referido a las metas definidas en el marco lógico inicial que se han ajustado a partir de la información que arrojó la línea base y el mapeo de actores que se realizaron al inicio del mismo. Esta modificación que, en todos los casos disminuyó las metas inicialmente planteadas, fue necesaria porque se identificó que el número de emprendimientos que cumplían los criterios definidos no llegaban a la meta inicial. Este ajuste, aprobado en el Comité Directivo, fue una decisión adecuada pues mantuvo los criterios de selección que garantizaron que el Proyecto beneficie a mujeres indígenas y campesinas de escasos recursos.

La solicitud del MDPyEP, respondiendo a la letra muerta del Convenio, para que ONU Mujeres realice la ejecución directa del Proyecto no permitió sumar socios locales que además de conocer la región, tengan experiencia en los temas productivos abordados (específicos de la región) y en equidad de género. Es así que, procesos como las adquisiciones de maquinaria, equipos y herramientas para los emprendimientos, por su especificidad y complejidad, se convirtieron en desafíos para el equipo técnico de ONU Mujeres. Por otra parte, la implementación directa del Proyecto permitió que la población beneficiaria identifique clara y contundentemente a ONU Mujeres como el cooperante directo y principal, permitiendo la visibilidad y el crédito correspondientes, lo cual no siempre ocurre cuando la implementación se hace a través de socios implementadores en terreno.

## **7 CONCLUSIONES GLOBALES**

La lectura integral de los hallazgos, según variables definidas para la evaluación final, permiten arribar a las siguientes conclusiones:

### **Logros**

- En los dos años de implementación del Proyecto, se ha contribuido al avance en el empoderamiento económico y en la vida de las mujeres de 12 emprendimientos localizados en tres municipios del Norte Amazónico de Bolivia, quienes recibieron asistencia técnica, apoyo al desarrollo de factores productivos, impulso a los procesos de comercialización, servicios de cuidado.

La apuesta del Proyecto por el empoderamiento económico de las mujeres, verificado a través del incremento en sus ingresos monetarios, permite aseverar que es esencial para frenar expresiones de violencia y discriminación, disminuir las múltiples barreras que impiden a las mujeres aprovechar las oportunidades económicas; asimismo, contribuye a la reducción de la pobreza y el crecimiento económico inclusivo.

- El Plan de negocios aplicado, enfocado en la rentabilidad económica, incorpora el enfoque de género, que contribuye no solo a la generación de ingresos, sino también a mejorar la calidad de sus vidas, al promover su autonomía, autoestima, liderazgo, a una vida libre de violencia.
- Las mujeres que generan ingresos como asalariadas se han beneficiado de la aplicación de medidas administrativas y gerenciales que disminuyen riesgos de violencia laboral – empresa EBA ubicada en el Municipio del Sena.
- Los emprendimientos han fortalecido sus capacidades organizativas y de gestión con el incremento de bienes de capital propicios para el incremento de productividad, la comercialización y la liberación del tiempo de las mujeres.

### **Sistema de focalización poblacional y territorial**

- La localización geográfica, así como la población atendida por el Proyecto son pertinentes, no solo por los indicadores económicos y sociales, que dan cuenta de los niveles de pobreza material, social y espiritual, sino porque históricamente son desatendidas por las políticas públicas o programas/proyectos específicos.

### **Modelos para transferir la experiencia**

- El Modelo de fortalecimiento a mujeres emprendedoras, aplicado por el Proyecto – basado en tres pilares: i) fortalecimiento de los emprendimientos, para pasar de la producción primaria (tradicional) a la transformación y comercialización, por medio de la ampliación de los factores productivos, la capacitación y la asistencia técnica y medio ambiente, para la innovación, ii) el empoderamiento personal, orientado a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida y iii) la optimización del uso del tiempo de las mujeres, con la prestación de servicios del cuidado ha contribuido al logro de resultados del propio Proyecto y a la vez ha generado insumos para realimentar las políticas públicas orientadas a generar condiciones y oportunidades equitativas para las mujeres emprendedoras.
- El Modelo de gestión empresarial inclusivo, implementado por el Proyecto, ha permitido incidir en la gestión de la empresa pública abordada (EBA), para mejorar las condiciones de empleo y la disminución de los riesgos para la violencia y discriminación laboral, así como prestar servicios del cuidado, bajo corresponsabilidad de la empresa y el GAM, sentando bases sólidas para la sostenibilidad.
- El Modelo de gestión compartida prevista para la implementación del Proyecto, a través de tres mecanismos: Comité Directivo (MPDyEP, ONU Mujeres, Cooperación Italiana) Comité de Coordinación (además del CD, abierta a la participación de otras entidades) y Secretaria Técnica (PROBOLIVIA), cuyo funcionamiento de ciñe al Reglamento aprobado.

### **Productos no cerrados**

- La gestión del conocimiento – investigación y sistematización de la información, ha sido un eslabón débil del Proyecto, toda vez que no se encuentra una estrategia que articule las actividades, en efecto, se encuentran por separado el documento de Línea Base, el programa radial y la construcción de alianzas.
- Los avances en la institucionalidad de los resultados del Proyecto no han sido plenos, toda vez que no se registra incidencia en los PTDI de los municipios involucrados, los avances registrados en Riberalta y El Sena dan señales que muestran que existen condiciones para mayores avances.

## **7.1 Influencia de los factores externos en el Proyecto**

La implementación planificada del Proyecto, así como el trabajo de los emprendimientos y de la Planta de EBA han sido afectados por: **a)** las épocas de lluvia de cada fin de año, **b)** la demora en el segundo desembolso, **c)** los conflictos político - sociales de fines del 2019, y **d)** la cuarentena producto de la pandemia del COVID-19.

A las dificultades climáticas características de la región, se han sumado los conflictos de octubre y noviembre del año 2019 que paralizaron las actividades institucionales y sociales (en Riberalta ocasionaron el cambio de alcalde) y la cuarentena por el COVID-19 que afectaron su plan de implementación que ha tenido que adaptar sus actividades al nuevo contexto. A pesar de estos factores externos y del retraso en el segundo desembolso, en líneas generales, el Proyecto ha podido cumplir satisfactoriamente con lo planificado.

El contexto sanitario ha afectado, además, a los emprendimientos que han tenido que suspender sus actividades productivas y de comercialización habiendo reducido sus ingresos y anulado algunos contratos que se habían conseguido para este año. Sin embargo, las personas entrevistadas anotaron que podrán seguir produciendo e incrementando sus ingresos en la medida en que la cuarentena se flexibiliza cada vez más y a través del acceso de sus marcas en redes sociales.

En términos de gestión, la realidad local no ofrece la disponibilidad de profesionales para la ejecución del proyecto, por lo que se ha tenido que recurrir a personal de otras áreas hecho que explica la rotación que se ha producido a nivel de la coordinación del Proyecto.

## 7.2 Eficacia

El avance hacia el objetivo general y los objetivos específicos, así como la consecución de los resultados previstos, da cuenta de la alta eficacia del Proyecto que ha logrado contribuir a un mayor ejercicio de los derechos de las mujeres a través de cambios en sus vidas y en sus emprendimientos, así como en la vida de las mujeres y hombres trabajadores/as de la planta de EBA en El Sena.

El Proyecto ha contribuido al **empoderamiento de las mujeres** que afirman tener más conocimientos sobre equidad de género y derechos de las mujeres, mayores ingresos y una mayor toma de decisiones en sus hogares, al **fortalecimiento de sus emprendimientos** que se evidencia que han incrementado su productividad, su producción, sus mercados y sus ingresos, y al fortalecimiento de la capacidad de denuncia y demanda de sus derechos de las mujeres trabajadoras avanzado en la **incorporación del enfoque de equidad de género en la Planta de EBA** en El Sena.

La existencia de más avances en los objetivos y resultados vinculados con los emprendimientos tiene relación directa con el énfasis que se puso en la planificación. Los avances en el Modelo en la empresa EBA en El Sena son significativos a pesar de la alta rotación del personal que afecta la sostenibilidad de los mismos.

En el caso del trabajo con autoridades y la población, el avance principal es el trabajo para el diseño y aprobación de la Ley municipal de Riberalta.

Los resultados que muestran menor avance están relacionados con el Objetivo 4 dirigido a la gestión del conocimiento.

### **7.3 Pertinencia**

Las acciones que el Proyecto ha desarrollado, en especial las relacionadas con el fortalecimiento de los emprendimientos liderados o con participación mayoritaria de mujeres, han sido de gran importancia porque han respondido a las demandas de apoyo de los micro y pequeños emprendimientos de mujeres y/o liderados por mujeres en la región. En ese sentido, el Proyecto ha respondido a una necesidad sentida por las mujeres.

El Proyecto ha sido una respuesta eficaz para que los emprendimientos pasen de la producción primaria a la transformación y comercialización, a fin de incrementar los ingresos de las mujeres.

En un municipio se ha contribuido con el reconocimiento de la economía del cuidado y se ha logrado avanzar en los resultados en una relación de corresponsabilidad con el GAM de este municipio.

El Modelo implementado en EBA en El Sena ha mostrado su potencial para contribuir en la equidad de género en el ámbito laboral y ha mostrado la necesidad de las mujeres de contar con más información y apoyo para avanzar en el ejercicio de sus derechos. Es importante considerar la alta rotación de personal que se da cada año en esta planta para consolidar el mismo.

Los objetivos del Proyecto han sido pertinentes pues el empoderamiento de las mujeres es un desafío necesario para avanzar en el ejercicio de sus derechos.

La negativa de los emprendimientos de avanzar en su formalización mediante la obtención de facturas puede ser un riesgo que impida su crecimiento pues dependerán de intermediarios para la comercialización con actores públicos.

La ausencia desde el diseño del Proyecto de una estrategia y metas para la incidencia en políticas públicas no ha permitido que se aprovechen las oportunidades que brindaron los PTDI, en la evaluación de medio término (2018), ni en la elaboración de los POA 2019, 2020.

### **7.4 Coherencia**

El empoderamiento económico, la reducción de la pobreza y la lucha contra la violencia hacia las mujeres, y en especial de mujeres rurales e indígenas, son los campos comunes

del alineamiento entre el Proyecto y las entidades participantes: ONU Mujeres, PROBOLIVIA/MDEPyEP.

El análisis del marco lógico del Proyecto muestra inconsistencias en los indicadores que acompañan a los objetivos. Dichas inconsistencias no han afectado su desempeño.

## **7.5 Cobertura**

El Proyecto se ha acercado a la meta definida en la planificación habiendo llegado al 88% de la población meta. La población que se ha beneficiado son mujeres que se caracterizan por ser de escasos recursos, la mayoría de ellas vive en el municipio Riberalta y se ha llegado a un importante porcentaje de mujeres indígenas y campesinas.

## **7.6 Eficiencia**

Se ha logrado movilizar recursos locales a través de la participación de las personas de los emprendimientos y de trabajadores/as de la planta de EBA en El Sena, factor que fortaleció la eficiencia de la intervención. Se dio el involucramiento de 2 de los GAM que movilizaron recursos alineados al Proyecto.

El equipo técnico a cargo de la implementación del Proyecto, en general, ha cumplido con el rol esperado al liderar eficazmente la implementación del mismo.

Los recursos financieros invertidos en el Proyecto han sido suficientes para llevar a cabo las actividades del mismo. El 64% de los recursos fueron destinados a la obtención de resultados.

## **7.7 Sostenibilidad**

El Proyecto ha avanzado significativamente en la sostenibilidad social y económica de las acciones iniciadas y, con menores resultados, en la sostenibilidad institucional municipal.

Resaltan la alta apropiación de las mujeres y hombres de los emprendimientos y la implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de género en la planta de EBA en El Sena.

## **7.8 Procesos en curso**

Tanto los conflictos sociales del año 2019 como el COVID-19 que ha paralizado el país por más de 5 meses sumados han afectado la continuidad de las acciones del Proyecto. En ese marco, se ha identificado algunos procesos<sup>37</sup> que, si bien avanzaron lo suficiente para fortalecer los emprendimientos, no se pudieron concluir.

<sup>37</sup> Como se anota en los hallazgos, destacan la gestión del conocimiento, los trámites de algunos emprendimientos para obtener el Registro sanitario y el uso de la nueva maquinaria que se entregó los últimos meses.

## 7.9 Ejecución del Proyecto

Los ajustes en los objetivos y metas del Proyecto que respondieron a condiciones externas visibilizadas en la línea base y el mapeo fueron adecuados y permitieron sintonizarlo con las condiciones externas.

El Proyecto se implementó directamente por ONU Mujeres a través de un equipo contratado en terreno, modalidad usualmente no utilizada por la institución que prioriza el trabajo con socios implementadores. Esto significó un desafío logístico, gerencial, técnico y administrativo financiero para la institución.

El Proyecto avanzó a pesar de los cambios de coordinador/a. Estos cambios, no atribuibles al mismo, fueron compensados con el trabajo en equipo y la coordinación desde el nivel central.

## 7.10 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

### 7.10.1 Lecciones aprendidas

Entre las principales lecciones aprendidas del Proyecto destacan:

- El trabajo con pequeños y microemprendimientos de mujeres precisa más tiempo porque los procesos previos (diseño participativo de planes de negocio, de comercialización, de materiales de promoción, de marca) así como los procesos de mejora de la producción (equipamiento, capacitación) precisan más tiempo de apoyo, 2 años no son suficientes.
- Es preciso definir de manera explícita la estrategia dirigida a fortalecer la corresponsabilidad pública – privada – social, para la sostenibilidad de los resultados y la apropiación de los mismos por las entidades públicas con competencias en la temática.
- Es necesario identificar/elaborar estrategias de coordinación para lograr una mayor participación de las instituciones involucradas en el nivel municipal.
- El trabajo directo aporta a la visibilidad y credibilidad de ONU Mujeres pero suma grandes cargas de trabajo y representa costos logísticos y operativos mayores.
- La verificación de la coherencia en el diseño de indicadores de los proyectos debe ser realizada con mayor profundidad pues ésta será la carta de navegación para el equipo que lo implemente.

### 7.10.2 Buenas prácticas

- Las condiciones de acceso y los criterios de elegibilidad definidos por el Proyecto que han facilitado la participación de los emprendimientos de mujeres se constituyeron en uno de los factores de éxito del Proyecto.
- El enfoque integral en la intervención, que abarcó los factores claves para el avance de una iniciativa económica (tecnología, capacitación, infraestructura,) combinado con las acciones dirigidas a la comprensión y apropiación de los derechos de las mujeres, fue de gran aporte a los emprendimientos.

- El enfoque orientado al mercado contribuyó a fortalecer la visión comercial de los emprendimientos y a sentar las bases para la posterior sostenibilidad de sus negocios.
- Las estrategias de comercialización, caracterizadas por la experiencia vivencial y el acompañamiento técnico, fueron ampliamente valoradas por su valor demostrativo.
- Los Planes de negocio elaborados de manera participativa se han constituido en instrumentos clave para la sostenibilidad de los emprendimientos, pues les permiten trabajar de manera auto gestionada.
- La alianza con PROBOLIVIA que sumó al Proyecto su experticia en el trabajo con emprendimientos productivos fue clave y debe ser rescatada para futuras intervenciones.
- Los servicios itinerantes/móviles de apoyo al cuidado de sus hijos/as menores de 6 años contribuyeron a que la participación de las mujeres en actividades productivas sea mayor y más eficiente en la medida que pudieron separar actividades del cuidado.
- El acceso a activos productivos como el mejoramiento de instalaciones, equipo y tecnología, capacitación, son la llave para dar el salto cualitativo de la producción primaria a la transformación productiva e incremento de la productividad.
- El aprovechamiento tanto de espacios de comercialización, como son las tradicionales ferias locales, departamentales y locales, como de alternativas informáticas como el internet y otras plataformas, aseguran el mejoramiento de los niveles de comercialización y en consecuencia el incremento de ingresos.

## 8 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan recomendaciones dirigidas a ONU Mujeres que se desprenden de las conclusiones de la evaluación.

### **Recomendación 1: el empoderamiento económico de las mujeres debe continuar como prioridad en el trabajo de ONU Mujeres en Bolivia**

Es recomendable que ONU Mujeres en Bolivia continúe realizando esfuerzos para implementar iniciativas dirigidas al empoderamiento económico de las mujeres por su alta incidencia favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres. El presente Proyecto puede servir como un modelo de intervención en el ámbito productivo por la integralidad de factores que determinaron el éxito de la implementación.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 1, 2, 3, 4 y 8.

### **Recomendación 2: Mantener el enfoque integral de intervención.**

Este enfoque ha garantizado la eficacia de la intervención al haber contemplado los principales factores asociados al éxito de un pequeño emprendimiento que se ha tenido como valor agregado y factor de éxito la inclusión del enfoque de equidad de género en su estrategia.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 1, 2, 3, 4 y 8

**Recomendación 3: Fortalecer los procesos de desarrollo de capacidades individuales** para mujeres que viven en regiones como la amazonia que no tienen acceso a oportunidades de este tipo.

Las necesidades y demandas de información, conocimiento y desarrollo de habilidades personales y técnicas por parte de las mujeres de la región, de las mujeres de bajos ingresos, indígenas y campesinas, son altas pues, en general, como se pudo verificar en la evaluación, son segmentos de la población que no tienen muchas oportunidades para acceder a este tipo de apoyo en regiones donde es costoso operar por las distancias, la accesibilidad y el aislamiento con respecto al eje central del país.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 1, 2, 3 y 4

**Recomendación 4: Realizar el fortalecimiento y acompañamiento a la implementación del Modelo de Gestión Empresarial Inclusivo con enfoque de género para evaluar sus resultados y generar una buena práctica en un tema central para los derechos de las mujeres.**

El Modelo ha mostrado sus potencialidades para aportar a la equidad de género y la erradicación de la violencia hacia las mujeres en el ámbito laboral, por lo que es preciso sistematizar y replicar esta experiencia para su uso en otras empresas e instituciones públicas y privadas en el país.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 1, 2, 3 y 4

**Recomendación 5: Incluir de manera explícita la corresponsabilidad y la articulación con el sector público**

Es importante buscar alianzas y complementariedades, así como también fortalecer la articulación y la cooperación entre los actores involucrados. Este fortalecimiento y búsqueda de alianzas debería darse a todos los niveles, tanto central, como departamental y municipal.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 5, 6, 11, 12 y 17

**Recomendación 6: Mantener y difundir las condiciones de acceso utilizadas por el Proyecto como una estrategia que facilitó llegar a segmentos de población con menos recursos económicos.**

Las condiciones de acceso de los emprendimientos de mujeres para participar en el Proyecto que fijaron un aporte de contraparte porcentual menor y la posibilidad de que este aporte pueda ser contabilizado en materiales locales y mano de obra muestran la flexibilidad necesaria para llegar a mujeres de menos ingresos y en mayor situación de vulnerabilidad.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 4, 8, 9 y 10

**Recomendación 7: Retroalimentar las políticas nacionales impositivas que limitan la formalización de los emprendimientos por las cargas arancelarias que suponen.**

De esta manera, el Proyecto habrá aportado al análisis nacional de factores como las altas cargas impositivas que limitan la formalización de pequeños emprendimientos. Para esto se propone socializar con el MDPyEP las opiniones de las mujeres de los emprendimientos sobre cómo las políticas impositivas obstaculizan el avance de dichas iniciativas.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 14 y 15

**Recomendación 8: Contar con mecanismos oportunos para proporcionar información financiera a las contrapartes nacionales que solicitan periódicamente esta información como involucrados en la co-ejecución del Proyecto.**

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 13 y 17

**RECOMENDACIÓN 9: Sistematizar y difundir el Proyecto como una intervención integral pertinente y exitosa para las mujeres para garantizar su participación en la reactivación económica.** En los próximos años, las políticas públicas se centrarán en la reactivación económica para la generación de ingresos y empleo, para asegurar la participación de las mujeres es importante que se desarrollen intervenciones de apoyo a las mujeres emprendedoras con una mirada integral que incorpore, además, la prestación de servicios del cuidado de sus hijas/os menores de 6 años, bajo distintas modalidades como la de servicios móviles. Socializar la experiencia en ONU Mujeres tanto en Bolivia, como a nivel internacional, a fin de mantener la prioridad de apoyar iniciativas similares para el empoderamiento económico de mujeres, a través del fortalecimiento de emprendimientos liderados por mujeres.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 14, 15, 16 y 17

**RECOMENDACIÓN 10: Contribuir al fortalecimiento de políticas de fomento a emprendimientos de mujeres.** Las políticas de fomento a emprendimientos de mujeres deberían estar orientadas a mejorar el acceso a créditos blandos para mejorar los activos productivos, considerando para ello las capacidades que tienen las mujeres para garantizar contrapartes. Incidir en las políticas públicas del país, considerando que en esta gestión se contempla la renovación del PDES y PTDI, para la gestión 2021 – 2025. Las acciones de incidencia deberían considerar:

- El acceso de las mujeres a activos productivos como el mejoramiento de instalaciones, equipo, capacitación, son la llave para dar el salto cualitativo de la producción primaria a la transformación productiva e incremento de la productividad.
- En los próximos años, las políticas públicas se centrarán en la reactivación económica, para la generación de ingresos y empleo, la que no será posible si no se desarrollan intervenciones de apoyo a las mujeres emprendedoras, con una mirada integral que incorpore, además, la prestación de servicios del cuidado de sus hijas e hijos menores de 5 años, bajo distintas modalidades como la de servicios móviles, itinerantes y / o fijos.

- Las políticas de fomento a emprendimientos de mujeres deberían estar orientadas a mejorar el acceso a créditos blandos para mejorar los activos productivos, considerando para ello las capacidades que tienen las mujeres para garantizar contrapartes.
- Asegurar la presencia de emprendimientos de mujeres en las ferias nacionales, departamentales y locales, como política de empoderamiento económico de las mujeres.
- Buscar caminos para que los emprendimientos de mujeres puedan comercializar de manera directa con las entidades públicas – caso alimentación complementaria escolar -, para evitar la intermediación y obligaciones tributarias altas.
- Incorporar, en las políticas de prevención de la violencia hacia las mujeres, la relevancia del empoderamiento económico de las mujeres, dada su efectividad.
- Identificar mecanismos de protección a la salud y protección laboral.
- Crear condiciones favorables para reducir la violencia laboral, en empresas públicas, con la aplicación del modelo de gestión empresarial inclusivo.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 14 y 17

**RECOMENDACIÓN 11: Asegurar la presencia de las mujeres en espacios de comercialización y ruedas de negocios como parte de la estrategia de empoderamiento económico.** La presencia de las mujeres en ferias nacionales, departamentales y locales y ruedas de negocios ha demostrado su valor agregado pues fortalece su visión de mercado y sus capacidades de negociación.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 1, 2, 3, 14 y 15

**RECOMENDACIÓN 12: Contribuir a la flexibilización de las normas impositivas para las mujeres.** Buscar caminos para que los emprendimientos de mujeres puedan comercializar de manera directa con las entidades públicas – caso alimentación complementaria escolar -, para evitar la intermediación y obligaciones tributarias altas.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 14 y 15

**RECOMENDACIÓN 13: Realizar los esfuerzos para dar continuidad a la iniciativa con una segunda fase.** Se aconseja que ONU Mujeres – Bolivia pueda ampliar su apoyo al Proyecto por dos años adicionales - como segunda fase. Es indispensable considerar que el empoderamiento económico pleno de las mujeres requiere de un proceso sostenido con tiempos mayores orientados a la superación de las prácticas culturales y estructurales que tienden a perpetuar su situación de desventaja y desigualdad históricas, agravadas para las mujeres indígenas pobres. El camino a recorrer por las mujeres para alcanzar una vida autónoma en la que puedan participar, en términos de igualdad, en el acceso a los recursos, al reconocimiento y a la toma de decisiones en todas las esferas de la vida personal y social, es decir “ganar poder”, no es lineal y se debe considerar los altibajos de la deconstrucción de las construcciones sociales que naturalizan la situación de desventaja que viven las mujeres.

El horizonte de la segunda fase tendría que considerar:

- Consolidación de los 12 emprendimientos
- Asegurar que los ingresos no sean menores al salario mínimo establecido en el país.
- Sistematizar los modelos de intervención para su transferencia a entidades públicas y privadas, nacionales y territoriales.
- Asegurar que la aplicación de tecnologías limpias y de preservación del medio ambiente en los procesos de transformación de los productos.
- Desarrollar estrategias orientadas a los GAM, a fin de fortalecer capacidades y la inclusión de este tipo de proyectos en los PTDI.
- Ampliar la cobertura a otros municipios de la región amazónica
- Visibilizar la relación con la seguridad alimentaria, con perspectiva de género, DDHH y ecología.

Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Todos

**Recomendación 14: Otorgar más tiempo y recursos al proceso de planificación**

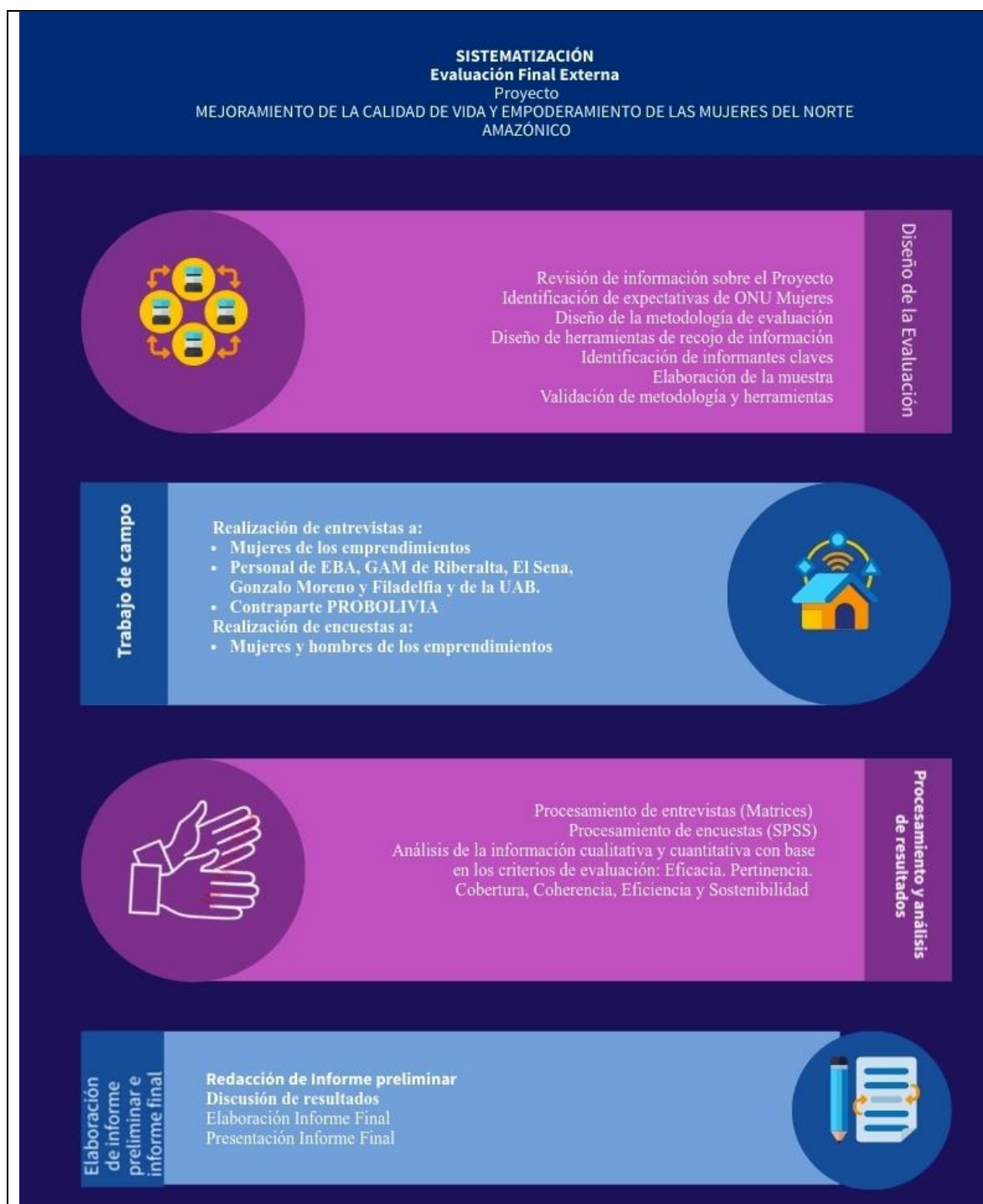
Es importante contar con una planificación sólida que guíe el accionar de los Proyectos por lo que se recomienda otorgar mayores esfuerzos al mismo.

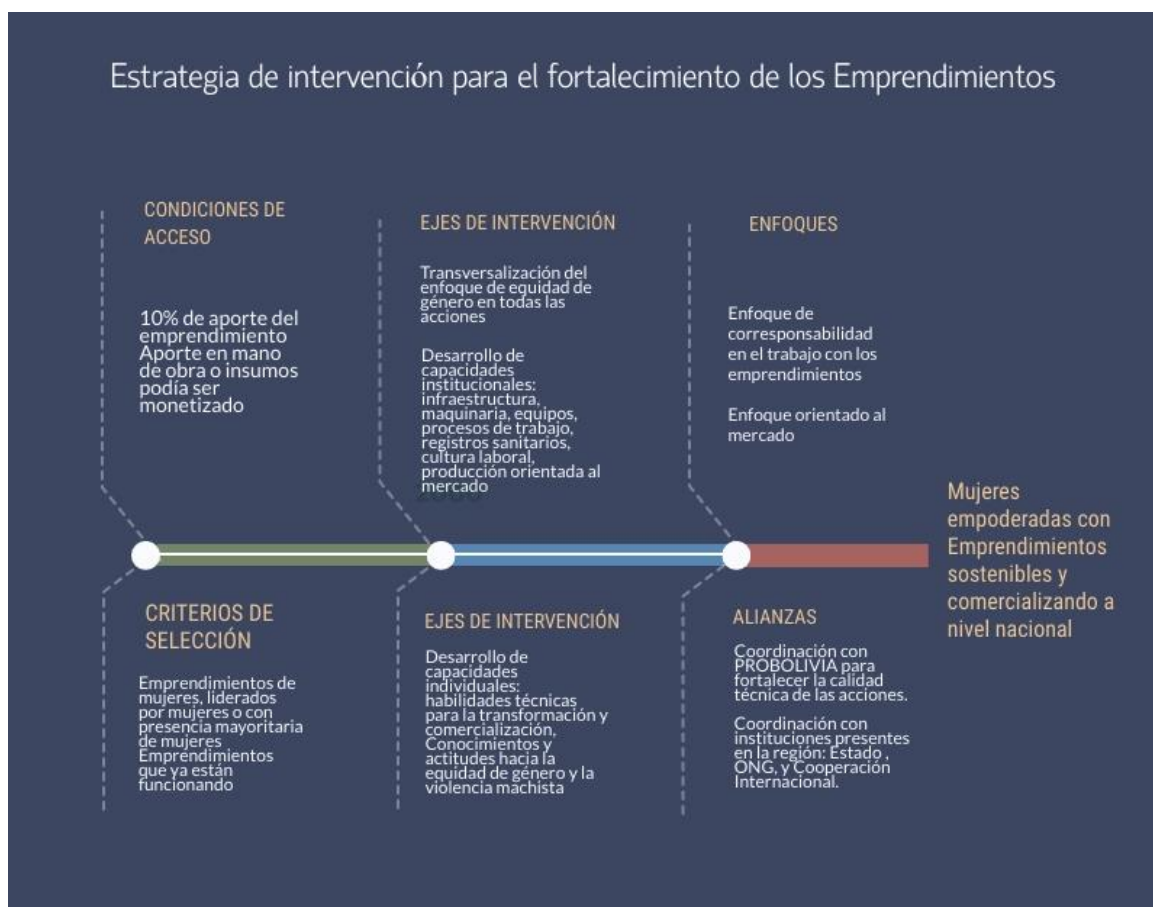
Prioridad: Alta

Relación con Hallazgo: Hallazgo 7

## 9 SISTEMATIZACIÓN

A continuación, se presenta más gráficamente la lógica del proyecto, la estrategia de intervención y la valoración final.





## Valoración del Proyecto



|                |    |                                                                                                                |
|----------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eficacia       | 9  | Alta eficacia. Contexto impide mayores avances.                                                                |
| Pertinencia    | 10 | Alta pertinencia. Mujeres indígenas y campesinas de bajos ingresos que demandan apoyo son beneficiadas         |
| Coherencia     | 7  | Sólido alineamiento a políticas públicas nacionales y subnacionales y a prioridades de ONU Mujeres y ODS.      |
| Cobertura      | 8  | Debilidades en el diseño del Proyecto (Indicadores del Marco lógico)                                           |
|                |    | Alta cobertura de la población beneficiaria principal                                                          |
| Eficiencia     | 7  | Eficiencia en el uso de recursos, movilización de aliados estratégicos y sólido valor agregado de ONU Mujeres. |
|                |    | Limitaciones desde el diseño en el trabajo con GAM                                                             |
| Sostenibilidad | 8  | Alta apropiación de las mujeres de los emprendimientos.                                                        |
|                |    | Avances sustantivos en la implementación del Modelo de gestión integral inclusivo en EBA.                      |

## BIBLIOGRAFÍA

- Bethencourt, L., & Carrillo, M. (2014). Mujeres, empoderamiento y transformaciones socioeconómicas y políticas. *Cuadernos del CENDES*, 157-161.
- Erazo, M., Jimenez, M., & López, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino. *El Hormiguero*, 149-157.
- FAO. (2017). Mujeres rurales: luchando por lograr impactos transformadores de género. *Foro Global de Seguridad Alimentaria*, 1-4.
- Fernández-Baldor, Á., & Boni, A. (Abril de 2011). *Evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo*. Obtenido de [http://personales.upv.es/alferma2/ec\\_alvarofdez\\_sandraboni.pdf](http://personales.upv.es/alferma2/ec_alvarofdez_sandraboni.pdf)
- Hernani, L., & Werner, M. (2014). Entendiendo las desigualdades de género en el mercado laboral. Una aplicación para el caso boliviano. *Fundación ARU, informe de proyecto*.
- IDRC, UKAID, & Wewlett, F. (2013). Growth and Economic Opportunities for Women. Literature Review to Inform the DFID-IDRC- Hewlett Foundation Research Program on Women Economic's Empowerment,. *Gender Equality and Growth in Low Income Countries*.
- Navarra, F. (2015). Empoderamiento económico de las mujeres en Bolivia. *IDRC/CIEDUR/CEDLAS*, 8-10.
- Navarro, M. (2014). Derechos económicos de las mujeres en Bolivia. La brecha entre la ley y la realidad. *Serie Estudios e Investigaciones Fondo de Emancipación*.
- OCDE. (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. Obtenido de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>
- ONU Mujeres. (2016). PRINCIPIOS PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS. *Mujeres ONU*, 39-43.
- ONU Mujeres. (2018). Informe Anual 2017. *ONU Mujeres*.
- Documentos del Proyecto:
- ONU Mujeres Convenio firmado
  - ONU Mujeres Documento de Proyecto ONU Mujeres firmado y sellado
  - ONU Mujeres Informe de gestión - 2018 - 2019 (may0 2018 - diciembre 2019)
  - ONU Mujeres Informes mensuales
  - ONU Mujeres Otros Documentos producidos en el marco del Proyecto