

Experiencia 1: Profundizar el análisis a través de la participación de actores y cálculos de la potencialidad

Programa PROAGRO de GIZ Bolivia

El Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable (PROAGRO), es un programa de la Cooperación Alemana, que se desarrolla en el marco del convenio Trinacional, firmado entre los gobiernos de Bolivia, Suecia y Alemania. Tiene el objetivo que los pequeños productores de las tierras secas rurales construyan su capacidad de adaptación a los riesgos del cambio climático, han orientado la gestión de cuencas mejor para salvaguardar la disponibilidad y la distribución equitativa de los recursos hídricos y se ha visto un incremento duradero de los rendimientos de la producción agrícola. Se enfoca en el desarrollo de capacidades, mediante procesos de asistencia técnica y tiene como contraparte actores del nivel nacional, departamental y local. Su implementación está a cargo de la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GIZ, para lo cual se han estructurado dos fases, fase I de 2005 al 2010 y fase II del 2011 – 2014. El programa integra tres componentes de trabajo: agua para la producción agropecuaria, la producción y comercialización, y la gestión integral de cuencas, incluyendo el enfoque de adaptación al Cambio Climático.

Desde el año 2012 integra elementos del enfoque DSM/M4P. Se ha aplicado un ajuste al enfoque, utilizando instrumentos modificados por la GIZ. La herramienta utilizada y denominada como “Mercados para Pequeños Productores” (MPP) combina varias metodologías y conceptos de Value Links, M4P y Climate Proofing for Development, entre otros. Para implementar acciones en el componente producción y comercialización, se realizó los análisis de cadenas (complejos) agro productivos.

La experiencia presentada se concentra en el sub-sector frutas de valle, principalmente durazno que tiene el objetivo de desarrollar un sector frutícola competitivo en Comarapa (valles cruceños), que se consolide en los mercados de Santa Cruz y Cochabamba, con una oferta de 1.600 toneladas/año de durazno. Los objetivos específicos son: el mejoramiento de las capacidades de las personas productoras de durazno; el fortalecimiento de las empresas e instituciones que prestan servicios a la cadena (viveros, promotores, maquinaria agrícola, crédito, asistencia técnica, innovación, etc.); el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras de fruta; el apoyo a evitar la estacionalidad de precios, con variedades de maduración intermedia; y el establecimiento de las herramientas y estrategias de adaptación al cambio climático para fortalecer la cadena del durazno.

Contexto: En Bolivia, la pobreza se concentra principalmente en el área rural. La economía de la población rural es principalmente de subsistencia, con bajos niveles de seguridad alimentaria y altamente vulnerable a los impactos del cambio climático. El acceso y la disponibilidad de agua para la producción agropecuaria en las zonas secas y semiáridas son cruciales para el sustento de pequeños productores y productoras agropecuarios. La producción de frutas particularmente el durazno, son importantes en los valles cruceños en Bolivia y lleva el potencial de duplicar tanto el volumen como el valor de la producción.

Durante todo el proceso, se han desarrollado seis pasos: (1) la preparación del mejoramiento sistémico de la cadena agroalimentaria; (2) la comprensión del sistema de comercialización; (3) el análisis participativo del complejo agroalimentario con enfoque de adaptación al cambio climático; (4) la formulación de la estrategia de mejoramiento y diseño de planes y proyectos; (5) los acuerdos sobre facilitación y gestión de la mejora del complejo agroalimentario; y (6) el monitoreo, evaluación de impactos y re-planificación.

Para el **proceso de diagnóstico**, se realizaron primero consultas y acuerdos bilaterales con personas productoras, autoridades municipales y técnicos de entidades que tenían acciones en la región. Posteriormente se iniciaron procesos de coordinación conjunta en el marco de una plataforma para el desarrollo del rubro, que estaba en estado inicial de organización. PROAGRO buscó la colaboración y participación de los actores desde el principio. Se analizaron y definieron los roles de los actores en el proceso. A través de un análisis con base a la información obtenida,

observaciones y reflexiones en el equipo y con las instituciones involucradas, se identificaron las relaciones de poder de los diferentes actores.

En este primer paso, se definió el **objetivo del análisis** de la cadena agroalimentaria del durazno en Comarapa. Se **analizó si los actores** están preparados para enfrentar un proceso de mejoramiento sistémico. Para ello primero se determinó la actitud y experiencia de los actores. Segundo, se identificó y valoró los actores interesados (productores y productoras, asociaciones, instituciones, autoridades políticas), preguntando quiénes son los actores interesados en el desarrollo del rubro durazno y cuáles son

Ilustración 2: Oportunidades del Mercado

Oportunidades a corto plazo	Oportunidades a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente la especulación en el mercado por el durazno de Comarapa ha disminuido significativamente y se debe aprovechar esta oportunidad para consolidar la presencia en estos. Mejorar la tecnología de producción (manejo de los huertos) y de esta manera incrementar el rendimiento por superficie y el volumen de la fruta Aplicar tecnología mejorada para obtener fruta de mayor calidad sobre todo del tamaño (raleo, fertilización y abonado). Mejorar la tecnología de la cosecha y procesamiento de la fruta (selección, calibración y embalaje) 	<ul style="list-style-type: none"> Producir durazno de variedades de maduración intermedia (noviembre, diciembre y enero) ya que actualmente la oferta en este periodo es reducida Generar una marca regional para el producto (marca de la fruta), promocionarla y posicionarla en los mercados Reducir las pérdidas de cosecha y pos cosecha, mejorando la infraestructura, equipamiento y tecnología (limpieza, selección, calibración y embalaje con normas de calidad)

sus intereses. Se estableció tres momentos clave con amplia participación de instituciones: Primero para la planificación del proceso; segundo para el seguimiento a los avances del estudio; y tercero para la presentación de los resultados y las priorización de acciones. Además, se organizó eventos para tratar temas específicos, que no necesariamente incluyó a todos los actores involucrados en el proceso, y eventos específicos con la participación de grupos de productores y productoras para profundizar ciertos temas.

Ilustración 1: Condiciones para la mejora del cambio

- **Experiencia** de mas de 10 años en el manejo técnico y comercial del durazno.
- Los actores involucrados están **interesados** en la mejora del rubro
- Los productores están interesados en la mejora y están **dispuestos a invertir**.
- Se cuenta con el **compromiso político** de las autoridades.
- Existe un **potencial regional** importante, para desarrollo, en superficie, rendimiento, ingresos y generación empleo
- Se cuenta con gran parte de **servicios pero deficientes**, temporales, descoordinados, poco accesibles y sistemáticos y con bajo nivel de experticia.

En un segundo paso, se analizó el **sistema de durazno para mejorar la comprensión** (véase Ilustración 2 e Ilustración 1)

No se encuentra el origen de la referencia.. Se identificó la importancia actual, el valor estimado de la producción, la superficie y la productividad. Se hizo **un cálculo de la situación actual y el potencial del durazno en Comarapa** (véase Ilustración 3), principalmente para tener una aproximación al potencial que ofrece la región para el desarrollo del rubro en cuestión, en cuanto a la superficie para el crecimiento, el movimiento económico actual que genera, los conocimientos de los actores, la voluntad política, entre otros. En espacios bilaterales, se colaboró con todos los actores involucrados en el rubro directa o indirectamente. Primero, se realizó un estado de situación actual a través de un estudio con una consultoría. Segundo, se realizaron talleres de reflexión hasta dónde puede crecer el rubro. Tercero, se organizaron visitas de campo para conversar con las personas productoras y con las autoridades locales para entender sus intereses respecto al tema y las limitaciones que tiene el sistema. Con toda esta información se desarrolló una matriz de potencialidades en incremento de superficie de cultivo, incremento de rendimientos, búsqueda de nuevos mercados, entre otros.

Ilustración 3: Situación actual y potencial

Indicador	Situación Actual	Situación Potencial
Porcentaje de producción Nacional %	3	6
Superficie implementada ha	93	200
Producción en toneladas	766	1600
Ingresos \$ US	436.000	900.000
Empleo Jornales	17.982	25.000
Familias involucradas	207	350

Además, se ha analizado las posibilidades de la mejora de la cadena y el sistema de comercialización con la estacionalidad de precios y de la oferta, las características de la producción de durazno en Comarapa, las características del producto requeridas por el mercado (variedad, tamaño, peso, color, sabor, madurez, entre otros), y se ha identificado las oportunidades de mercado.

En un tercer paso, se realizó un **análisis de la cadena**

agroalimentaria, lo cual incluye una descripción del sistema económico organizado en torno a mercados de productos específicos. Se hizo un mapeo de la cadena de durazno, se describió los servicios de apoyo (nombre y sigla de la organización/institución o empresa, la clase o tipo de organización y las características/los servicios a la cadena del



durazno) (véase Ilustración 4). También, se realizó un análisis económico con un cálculo del valor económico del complejo agroalimentario de durazno y un análisis de los impactos del cambio climático en la cadena, analizando las necesidades de adaptación, la selección de las medidas de adaptación (a través de una tabla de priorización, considerando la efectividad, factibilidad, costos y una evaluación general) y la integración de las medidas de adaptación en la planificación (a través de una tabla), considerando la amenaza climática, las medidas de adaptación priorizadas, los actores involucrados, cómo se implementará, los beneficiarios y el plazo (corto, mediano o largo) de la implementación.

Después se identificó y priorizó los **cuellos de botella** y las **causas sub-yacentes** a través de un **proceso con múltiples etapas** (véase Ilustración 5), aplicando un **lente de género**. En un principio el proyecto realizó un análisis de roles diferenciados de hombres y mujeres en las diferentes tareas en la cadena productiva y acceso diferenciado a servicios. Se levantó la información a través reuniones por separado con hombres y mujeres y reuniones en conjunto y grupos focales para determinar el

acceso a servicio. Con base a esto se hizo una propuesta de roles diferenciados por hombres y mujeres en la planificación. El acceso a servicios diferenciados permite comprender si hombres y mujeres tienen acceso o si en ciertos casos los



servicios ofertados no favorecen el acceso de las mujeres, por ejemplo asistencia técnica, capacitación, acceso financiero. Por lo tanto, un lente de género es importante para poder comprender la situación en respecto al género y orientar el trabajo para fortalecer el acceso de las mujeres.

En una *primera etapa* el proyecto recogió información secundaria/estadística sobre las causas subyacentes de los problemas de la cadena de durazno, trabajada anteriormente por otras instituciones tanto públicas como privadas, en la región. En una *segunda y tercera etapa* se sistematizó la información relevante a través de estudios específicos de alguna temática en cuestión, (acceso a créditos, desarrollo de nuevas variedades, servicios de asistencia técnica, capacidades de adaptación al cambio climático, entre otras), observación directa y talleres con personas productoras, en algunos casos en grupos separados de hombres y mujeres, así como la realización de entrevistas con informantes clave. Para la priorización de las limitaciones PROAGRO realizó en una *cuarta etapa* un análisis visual de la información de la cadena productiva de durazno con diferentes actores en un taller amplio (véase Ilustración 6), donde participaron productores, representantes de asociaciones, autoridades municipales, organizaciones no gubernamentales, técnicos locales y empresas proveedoras de insumos. Es decir, se presentó los resultados del estudio (potencialidades y limitaciones) en un papelógrafo de varias páginas pegadas en una pared para reflexionar con los actores las principales causas que limitan el desarrollo de la cadena. En las diferentes etapas se ha realizado el esfuerzo de ir más allá de conocer los síntomas, tratando de identificar las causas centrales, mediante la pregunta ¿Por qué?, ¿Por qué?, ¿Por qué? Este espacio duró dos días, requirió trabajos complementarios con grupos de productores y productoras, autoridades y otros actores. Este método de análisis visual permite presentar una visión y comprensión amplia e integral de la cadena de valor y favorece la participación activa de los participantes en la identificación de causas y la priorización de acciones.

Ilustración 6: Limitaciones sistémicas priorizadas

- Poca innovación en riego familiar y riego tecnificado
- Elevado costo de las tasas de interés del crédito y dificultades de acceso
- Servicios de asistencia técnica temporales y descoordinados entre instituciones
- Poca innovación en nuevas variedades y manejo agronómico
- Servicios de información de precios y mercados deficiente

El proyecto, como cuarto paso **formuló la estrategia** de mejoramiento y diseñó los planes y proyectos. En los espacios de reflexión mencionados arriba se elaboró un estado de la situación actual de la cadena de durazno y con base a ésta se desarrolló visiones de futuro que orientan el accionar de los actores con respecto de la cadena o rubro.

En un quinto paso del ciclo del proyecto, PROAGRO efectuó **acuerdos sobre facilitación y gestión** de la mejora de la cadena de durazno. PROAGRO asumió un rol facilitador del proceso para desarrollar capacidades individuales, organizacionales, de redes y políticas a nivel local y nacional. El proyecto apoyó en procesos de planificación a acciones locales y nacionales, organizó talleres de capacitación a técnicos/as, facilitó la elaboración de línea de base en conjunto y de material de réplica para técnicos tanto como espacios de reflexión y análisis.

En un sexto y último paso, el proyecto **monitoreó y evaluó resultados iniciales** y cuando fue necesario, se re planificó (véase Ilustración 7). En función de los avances y en algunos momentos clave, el proyecto con los actores involucrados continuó con el análisis del sistema. Lamentablemente por cierre del programa no fue posible darle seguimiento a las futuras acciones, ni a los efectos e impactos del proceso.

PROAGRO consideró las principales políticas y acciones nacionales y departamentales, las leyes y estrategias sectoriales. En ciertos

Ilustración 7: Cambios promovidos en el sistema

- Gobiernos Municipales implementan proyectos de riego. Se genera conexión entre proveedores de equipos de riego tecnificado con productores, asociado con AT.
- Programa Nacional de Frutas prioriza la zona de valles meso térmicos, para brindar servicios de capacitación y asistencia técnica en alianza con otros actores
- Programa Nacional Frutas en alianza con Banco Desarrollo Productivo, generan línea de crédito específico para fruticultura
- Se ha elaborado la norma y el manual de Buenas Prácticas Agrícolas para frutas con Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG)
- El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) realiza investigaciones para control de plagas y busca variedades de ciclo intermedio, para escapar de la estacionalidad,
- Se ha fortalecido la plataforma de instituciones y productores de fruta, la cual está implementando un plan de acción con

casos, esas políticas y acciones permitieron orientar las acciones del rubro que se pretendía desarrollar.

Las **experiencias** de PROAGRO mostraron que los instrumentos del análisis sistémico abarca diferentes ámbitos para el desarrollo de un rubro, brinda una visión general rápida y permite profundizar en aquellos puntos críticos que lo requieren, y se deja aplicar de forma participativa, complementando con otras metodologías, por ejemplo adaptación al cambio climático, género o interculturalidad entre otros. Además, se experimentó que los actores locales conocen muy bien hasta dónde son sus potencialidades de crecimiento y que es importante tener una aproximación a las potencialidades de crecimiento de un rubro, trabajado participativamente, para generar una sensación de expectativa en el rubro. Una **lección aprendida** para la identificación de las causas sub-yacentes es tener muy bien preparada la información sobre la cadena productiva a presentar y tener reflexiones previas del taller de análisis visualizada para aportar en los espacios de conversación. Al mismo tiempo el proyecto se ha enfrentado ciertos **retos y desafíos**. Se requiere un fuerte perfil con experiencia por parte de las personas que lideran el proceso de diagnóstico. Por un lado, se requiere de una fuerte presencia en el campo para facilitar todo el proceso y de tener mucha sensibilidad a los temas culturales al momento de generar la información. Por otro lado, se debe tener la confianza de los actores o se la debe ir ganando. Además, es importante tener mucha creatividad en la selección de métodos a la hora de trabajar con los diferentes actores para lograr mayor participación y logros. Combinar en un mismo espacio a personas productoras, autoridades, ONGs y otras instituciones, dificulta llegar a acuerdos, por los diversos intereses que se plantean. Esto requiere de mucha preparación del evento con información ya sistematizada. En cuanto a la implementación, el reto de la sostenibilidad de los cambios depende mucho de la voluntad política y que las buenas prácticas y lecciones se incluyan en la política pública. En este caso presente, faltan espacios de reflexión sobre el rol del sector privado para asegurar la sostenibilidad. Para **concluir**, se puede decir que un buen diagnóstico participativo genera además de información las bases para el desarrollo de un rubro en cuestión y puede ser motivador para los actores involucrados en el sector. La estimación participativa de las potencialidades que pueden darse para el crecimiento de un rubro en un determinado territorio se convierte en una forma de motivación para los actores.