



Consultoría de apoyo al mejoramiento del Plan Estratégico Institucional y estrategias de Pro- Rural

INFORME FINAL

Claudia Ranaboldo y Ximena Flores

28 de julio 2019



“Hay que mirar con nuevos ojos y actuar con nuevas herramientas.

El cambio no es hacer lo mismo con los mismos de siempre”

***(Foro Intercontinental de Desarrollo Territorial Sostenible,
Santa Catarina-Brasil, noviembre 2011)***

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Características y desarrollo de la consultoría con base en los TdRs	1
1.2	Actividades realizadas.....	1
1.3	Alcance y estructura del informe principal y sus anexos	1
2	REVISIÓN Y RECOMENDACIONES DE AJUSTES DEL PEI 2017-2022 DE PRO-RURAL	2
2.1	Revisión del contexto internacional, nacional y rural	3
2.1.1	Revisión del contexto internacional.....	3
2.1.2	Revisión del contexto nacional	4
2.1.3	Revisión de la situación del área rural.....	6
2.2	PEI: FODA institucional. ¿Cuál la identidad de Pro-Rural?	7
3	RECOMENDACIONES PARA LA DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y DE SERVICIOS EN PRO-RURAL	9
3.1	Área programática 1: Cambio climático y patrimonio biocultural.....	11
3.2	Área programática 2: Sistemas agroalimentarios sostenibles	15
3.3	Área de servicios e inversiones.....	19
4	ANEXOS	21
	ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA CONSULTORÍA.....	21
	ANEXO 2: REFERENCIAS ÚTILES PARA PRO-RURAL.....	24
	ANEXO 3: FINANCIAMIENTO POTENCIAL PARA EL ÁREA PROGRAMÁTICA CAMBIO CLIMÁTICO Y PATRIMONIO BIOCULTURAL	35
	ANEXO 4: CONCEPTOS PARA EL ÁREA PROGRAMÁTICA SISTEMAS AGRO-ALIMENTARIOS SOSTENIBLES, Y EL ÁREA DE SERVICIOS E INVERSIONES	40
	ANEXO 5: FUENTES DOCUMENTALES CONSULTADAS.....	44

ABREVIACIONES Y SIGLAS

AL	América Latina
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IDRC	<i>International Development Research Centre</i>
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
IMSA	Proyecto Innovación y Movilización para la Seguridad Alimentaria
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
PBCC	Proyecto Biocultura y Cambio Climático
PTDI	Planes Territoriales de Desarrollo Integral
PEI	Plan Estratégico Institucional
PBDT	Plataforma de Diversidad Biocultural y Territorios
PRO-RURAL	Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural
SIAL	Sistemas Agroalimentarios Localizados
SIPAM	Sistema Importante Patrimonio Agrícola Mundial
TdRs	Términos de Referencia
UFAs	Unidades Familiares Agroecológicas
UTO	Universidad Técnica de Oruro

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Características y desarrollo de la consultoría con base en los TdRs

1. Según los Términos de Referencia – TdRs (ANEXO 1), sobre la base del Plan Estratégico de Pro-Rural (PEI), el objetivo de la consultoría es proveer insumos estructurados para que Pro-Rural vaya revisando y, eventualmente, ajustando y/o definiendo:
 - a) Los **ámbitos temáticos y el alcance de la cobertura institucional**, en base a un análisis de sus capacidades instaladas o a instalarse, y las oportunidades del contexto y las tendencias nacionales e internacionales relacionadas.
 - b) Las **rutras de posicionamiento en redes y la construcción de alianzas** consustanciales a las prioridades temáticas y de cobertura que se establezcan.
 - c) La **pertinencia de un modelo de negocios articulado con el área de proyectos**.
 - d) Un **diseño institucional coherente** con lo anterior y con la articulación interna de los programas actualmente existentes, y otros futuros que se puedan generar.

1.2 Actividades realizadas

2. En un período corto de tiempo (15 días en total de consultoría, entre el 31 de mayo y el 2 de agosto 2019¹), se realizaron las siguientes actividades:
 - La revisión de información relevante entregada por Pro-Rural. Ver ANEXO 5.
 - La identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas institucionales, desde una visión en red y de carácter internacional.
 - Un conjunto de entrevistas y reuniones con el equipo ejecutivo e integrantes de la asamblea y directorio de Pro-Rural.
 - El análisis y síntesis en diálogo con Pro-Rural, destacando por lo menos tres reuniones dedicadas a este proceso, presentando y discutiendo power point sintéticos de los principales hallazgos y recomendaciones.
 - La presentación del informe preliminar, a ser comentado por Pro-Rural.
 - Revisión de los comentarios de Pro-Rural, produciendo un cuadro de chequeo de las integraciones / complementaciones efectuadas.
 - Emisión del informe final.

1.3 Alcance y estructura del informe principal y sus anexos

3. Se presenta un reporte ejecutivo de unas 20 páginas² que oriente a Pro-Rural en una definición corporativa y estratégica, con recomendaciones sobre agendas temáticas, posibles fuentes y rutas de financiamientos, socios y modus operandi que apuntalen la institución en el futuro. Pro-Rural solicitó que, en ese marco, se incluya:
 - i) un resumen de logros, innovaciones y otros aspectos relevantes en el área técnica no financiera de Pro-Rural; ii) pistas sobre los temas a desarrollarse; iii) resumen de prioridades y temáticas actuales de la cooperación internacional en Bolivia y América Latina (AL); y iv) identificación de circuitos temáticos, redes y aliados posibles para Pro-Rural (para mayores detalles al respecto, ver **ANEXO 1**, TdRs). Parte de esta información se presentará, de manera sintética, en los siguientes Anexos:

- **ANEXO 2. Referencias Útiles para Pro-Rural.** Incluye: (a) Documentos esenciales para comprender el contexto nacional e internacional, diferenciados

¹ El Informe final fue entregado el 28 de julio 2019.

² Se amplió el tamaño del Informe inicialmente acordado para responder a los comentarios recibidos de parte de Pro-Rural en la versión preliminar, complementando algunas secciones.

por temas; y (b) Redes e instituciones con las que se puede establecer contacto, diferenciados por área temática.

- **ANEXO 3. Financiamiento Potencial para el Área Programática Cambio Climático y Patrimonio Biocultural.** Presenta un mini mapeo diferenciado de las posibilidades a explorar en esta temática, a partir de los avances del mismo Proyecto Biocultura y Cambio Climático (PBCC).
 - **ANEXO 4. Conceptos para el Área Programática Sistemas Agroalimentarios sostenibles, y el área de Servicios e inversiones.** Debido al estado relativamente incipiente de avances de ambas áreas, y por el carácter específico del área de servicios e inversiones, se busca responder a los comentarios del directorio/asamblea, y presentar enfoques y espacios que podrían alimentar la discusión institucional.
 - **ANEXO 5. Fuentes documentales consultadas.** Contiene la información básica presentada por Pro-Rural, la misma que ha permitido sentar las bases de este informe.
4. Por supuesto, la lógica de esta asesoría no era hacer un inventario de redes y fuentes de financiamientos, ni de proveer contactos exhaustivos para buscar recursos. Se dan pautas, en este sentido, diferenciados por la maduración de las que, más adelante, se llamarán áreas programáticas. Para aprovechar bien los Anexos, es oportuno analizarlos con un cierto detenimiento a la luz de los intereses y prioridades institucionales. Por ello, uno de los puntos centrales de la consultoría no radica en ese mini-mapeo sino en las recomendaciones de gestión interna que las consultoras consideran esenciales para abordar una nueva etapa.
5. En tal sentido, se subraya que ésta no es una evaluación sino una asesoría que plantea – de manera constructiva – una mirada externa orientada a apoyar cambios sustantivos en Pro-Rural, para que la institución logre (re) posicionarse y proyectarse en el futuro. El planteamiento de las consultoras no necesariamente debe ser coincidente con la institucional. Lo esencial es que, en este reporte, se encuentren suficientes estímulos para reflexionar internamente. La lógica de fondo no es mantener uno statu quo “inercial” sino tomar decisiones en el corto plazo.

2 REVISIÓN Y RECOMENDACIONES DE AJUSTES DEL PEI 2017-2022 DE PRO-RURAL

6. Con base en la estructura del PEI y lo solicitado en dos de los puntos de los TdRs³, se recomienda **ajustar el Plan 2017-2022**, tomando en cuenta algunas de las grandes tendencias actuales, a nivel internacional y latinoamericano, las mismas que, sin duda, están presentes – en distintos grados – en el escenario boliviano. La selección de las tendencias se la hizo en base a los siguientes criterios: i) la relación directa con algunos de los temas que ha abordado Pro-Rural en la última década, y el soporte de conocimientos disponibles al respecto; ii) las preocupaciones y agendas más evidentes en los escenarios internacionales, las mismas que influyen en algunas de las prioridades de las agencias de cooperación; y iii) los cambios en las áreas rurales.

³ Ver 4. Productos a entregar: “Pistas sobre los temas que habría que desarrollar/profundizar en base al PEI y las sugerencias de ajustes que provengan de esta consultoría”.

“Resumen de prioridades y temáticas actuales de la cooperación internacional en Bolivia y América Latina, en relación con las capacidades instaladas y eventualmente, a instalarse en Pro-Rural, y consideradas estratégicas para el PEI y esta consultoría”.

2.1 Revisión del contexto internacional, nacional y rural

7. En esta sección se emplea a propósito una redacción muy sintética, puesto que no se pretende realizar un diagnóstico ni un ensayo contextual, siguiendo además el tipo de formulación ejecutiva del anterior PEI de Pro-Rural. Algunos de los textos referenciales para las temáticas señaladas, a pedido de la dirección de Pro-Rural – se encuentran en el ANEXO 2, organizado por temáticas. Por lo tanto, será simple acceder a los respaldos que se han empleado para sustentar las afirmaciones que se presentan aquí. Se enfatiza que, justo para esta versión final del Informe, se pudo contar ya con un soporte recientísimo sobre agricultura, sistemas alimentarios y desarrollo rural en América Latina y el Caribe en el contexto de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), producido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) con la colaboración de uno de los *think tank* más reconocidos a nivel internacional, el Instituto de Estudios Peruanos (IEP)⁴. Se pudo constatar que varios de los temas propuestos por FAO/IEP fueron abordados justamente en esta revisión de los contextos realizada por las consultoras para Pro-Rural, mostrando una alta sintonía con los análisis internacionales en curso.

2.1.1 Revisión del contexto internacional

8. Los principales temas que el PEI Pro-Rural debería tomar en cuenta son por lo menos cuatro que, a su vez, aglutinan una serie de sub temas claves:
 - a) **Cambio climático, vulnerabilidad y sostenibilidad** por su centralidad, hoy en día, a nivel mundial, por un lado; y por otro, porque Pro-Rural lleva años ejecutando un proyecto que aborda el cambio climático desde la valorización del patrimonio biocultural. Esta temática implica conocer y hacer seguimiento a los grandes convenios internacionales y la actuación gubernamental, consecuente o no, en los países, en este caso Bolivia.
La mayor oportunidad para una institución como Pro-Rural se asienta, sin duda, en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las estrategias de adaptación y resiliencia territoriales, generando un cuerpo de buenas prácticas y recomendaciones que puedan influir en la actuación de la sociedad civil y los distintos ámbitos de políticas públicas desde una visión local, anclada en la realidad. Todo ello puede ser particularmente relevantes para estados, como el boliviano, en el que se siguen patrones de desarrollo anteriores, lejos de una lógica de sostenibilidad ambiental – entre otros aspectos.
 - b) **Retrocesos en reducción de pobreza y desigualdades.** Los últimos años han mostrado, particularmente en AL, que las crisis políticas y de *governance*, las crisis fiscales, la corrupción generalizada crean un ambiente adverso para las políticas e inversiones en materia de equidad y sostenibilidad. También se ha mostrado que los mecanismos que caracterizaron la lucha contra la pobreza en AL, como las transferencias condicionadas, no sólo no han dado paso a una matriz de desarrollo productivo y económico, manteniéndose en la lógica de la asistencia social, sino que en muchos casos – una vez reducidos o desaparecidos los incentivos- se dio un regreso de grupos vulnerables a las situaciones anteriores.

⁴ En este proceso de reflexión y generación de conocimientos se produjeron 33 documentos con la contribución de más de 90 expertos regionales e internacionales de FAO, otras agencias de Naciones Unidas, Universidades y Centros de Investigación Nacionales e Internacionales. La documentación está disponible en español e inglés en: http://www.fao.org/americas/publicaciones-audio-video/serie2030/es/?fbclid=IwAR3x3Yj_09rLaurPrpLCiX3hM83qXo9eDGF8EXPuIdmVj0v5Gf-zq_2bca4

Pro-Rural, al trabajar con varios de estos grupos (mujeres, jóvenes, indígenas, sectores rurales) debe estar en condición de proponer – en sus áreas de cobertura y a través de métodos validados que permitan un escalamiento - alternativas eficientes y eficaces que aborden las dos dimensiones de la pobreza y la desigualdad: la ciudadana individual y la territorial colectiva.

- c) **Conflictos crecientes multidimensionales.** Hoy en día, los escenarios mundiales están permeados por visiones encontradas sobre múltiples aspectos como: el rol de las áreas protegidas y sus cordones de amortiguación; el acceso restringido a los recursos naturales tras su uso indiscriminado de parte de industrias extractivas (minería, forestal, pesca); los conflictos endógenos derivados de la competencia por usos alternativos del territorio entre colonos, migrantes y pueblos originarios; las pugnas por la masificación del turismo en sitios patrimoniales. Se trata de dinámicas territoriales atravesadas por diversas fuentes de conflictos, frente a las cuales se hace cada vez más necesario construir formas de cohesión territorial.

El trabajo de Pro-Rural podría aportar, desde los territorios, a: i) nuevos tipos de diálogos y construcción de alianzas; ii) una masa crítica de actores territoriales con habilidades decisionales; y iii) nuevas estrategias de competitividad territorial.

- d) **“Alimentar el planeta”.** Frente a los nuevos y crecientes problemas de salud - sobrepeso y obesidad, hoy en día, considerados entre las manifestaciones mayores de la pobreza y la desigualdad - juntamente con el hambre y la necesidad de que una población creciente tenga acceso a la seguridad alimentaria - se han ido forjando posiciones opuestas. Por un lado, los que plantean una segunda “revolución verde” con alto uso de insumos y biotecnologías de punta, para los cuales AL es una de las áreas del mundo con mayor potencial de desarrollo, con todo lo que esto puede significar en términos de monocultivos, deforestación, reducción de la biodiversidad en una lógica de políticas públicas centralizadas. Una segunda posición que apuesta a la agroecología, la agricultura familiar, los sistemas agroalimentarios localizados, las dietas sostenibles, el rol de los gobiernos locales, el acceso a mercados diferenciados, entre otros aspectos.

Pro-Rural, al trabajar en temas de agroecología como lo ha venido haciendo en los últimos años, en particular con el Proyecto de Innovación y Movilización para la Seguridad Alimentaria (IMSA), puede contribuir – con otras instituciones y redes - a la construcción de alternativas sólidas y científicas de manera que la segunda opción no sea solo ideológica o de carácter muy micro.

9. Los cuatro puntos anteriores, actualmente, y pese a la enorme reducción de la cooperación internacional en AL, integran parte de los enfoques y estrategias de las agencias.

2.1.2 Revisión del contexto nacional

10. Respecto al PEI Pro-Rural del 2017, el contexto nacional muestra evidentes signos de empeoramiento en muchos niveles, como:

- a) Una situación económica marcada por el mantenimiento de un patrón exportador de materias primas y escasa diversificación, en clara contradicción con la normativa existente en materia ambiental, lo cual ha creado y seguirá creando niveles conflictuales crecientes; y el cierre del periodo anterior de bonanza económica ligada a los precios internacionales, lo cual obliga a mayores

restricciones fiscales y un menor uso de incentivos (aunque sean corporativos y parciales) a la población. La disyuntiva para el futuro es mantener la misma estructura productiva o apostar por desarrollos alternativos con propuestas claras de gestión del medio ambiente y los recursos naturales para promover la diversificación productiva, impulsar la justicia social y preservar el patrimonio ambiental⁵.

- b) El deterioro de la situación política con niveles cada vez más altos de conflictividad y crisis de legitimidad, con perspectivas de empeoramiento en el siguiente ciclo de gobierno. La institucionalidad pública boliviana, históricamente débil, se encuentra hoy en día quebrantada.
 - c) La distancia entre el avance en la normativa generada en la última década (pej. en materia ambiental; de género; de planificación de base territorial) y su implementación efectiva. Esto agrava un contexto en el que las políticas y programas públicos para el agro y los territorios rurales han sido débiles o se han limitado a seguir lineamientos convencionales de gobiernos anteriores.
11. Frente a esta situación nacional y, a la luz también del contexto internacional, hay algunos aspectos que Pro-Rural debería tomar en cuenta para la actualización y ajuste de su PEI:
- a) Bolivia no está exenta de las grandes tendencias internacionales sugeridas anteriormente, aunque tiende a aislarse y está sustancialmente ausente de los escenarios de discusión y toma de decisiones.
Hay un espacio – desde Pro-Rural -para contribuir al desarrollo de debates serios y constructivos en temáticas relevantes. Por ejemplo, las tres iniciativas que se desarrollarán en octubre 2019 impulsadas por el PBCC/ Pro-Rural con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el apoyo de la Plataforma de Diversidad Biocultural y Territorios, ONU Mujeres y Vivo Cuenca (entre otras redes e instituciones que se sumarán, incluyendo las universitarias) en octubre 2019⁶.
 - b) Bolivia tiene, pese a todos los intentos de desmontajes operados por varios gobiernos en los últimos 20 años, uno de los sistemas de descentralización y participación ciudadana, con recursos efectivos, más avanzados de AL.
Hay un espacio – desde Pro-Rural - para visibilizar y emplear más las oportunidades actuales de los niveles territoriales (gobiernos locales y organizaciones sociales/económicas). Por ejemplo, lo que se muestra entre los resultados más contundentes del PBCC en términos de aportes a los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) y cofinanciamientos logrados (ver ANEXO 3).
 - c) Bolivia, como varios otros países de AL, tiene una muy elevada diversidad biocultural que, pese al marco normativo existente, aún se usa muy poco en términos sostenibles. Es más, como se ha visto, el modelo principal de desarrollo del país va en contrasentido a este activo relevante.
Pro-Rural dispone de un proyecto, el PBCC, con más de una década de trayectoria que está listo para dar el paso a lo que más adelante llamaremos

⁵ Ver, por ejemplo: Wanderley, F. et al. 2018. Hacia el desarrollo sostenible en la región andina Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. IISEC-UCB. La Paz.

⁶ Simposio Internacional sobre “Gestión territorial biocultural, planteando alternativas para la gestión del cambio climático” (2-3 de octubre 2019). Gira Interterritorial sobre la misma temática (3-8 de octubre 2019). Conversatorio sobre SIPAM-Sistemas Importantes Patrimonio Agrícola Mundial (9 de octubre 2019).

“área programática”, y que puede contribuir a cerrar las brechas entre normas y prácticas.

- d) Bolivia muestra, incluso respecto a países similares y cercanos en AL, un déficit de innovación y capacidades críticas instaladas. Instituciones públicas, ONGs, universidades, empresas, las mismas agencias internacionales, últimamente, se muestran escasamente proactivas, no funcionan en red, acaban compitiendo por recursos escasos y están enclaustradas en lógicas de desarrollo de capacidades ligadas a enfoques y métodos tradicionales (formación profesional, capacitación técnica). Hay una suerte de bloqueo de energías creativas que, antes, contribuyeron a una Bolivia innovadora en términos, por ejemplos, de sistemas financieros para las poblaciones de escasos recursos (donde Pro-Rural fue un actor importante), participación popular, sistemas nacionales de áreas protegidas y mecanismos ambientales, solo para mencionar a algunos. Pro-Rural debe repensar y reconstruir su propia identidad para impulsar un ciclo distinto donde capacidad innovadora, creación en red y sólidas prácticas territoriales, aporten a este ambiente estancado.

2.1.3 Revisión de la situación del área rural

- 12. Como el campo de actuación de Pro-Rural ha sido, justamente, el área rural, es importante “re-pensarla”. Son años que, en Bolivia, se habla de “nueva ruralidad” pero, por un lado, no se acaba de asumir la misma, con todos los cambios que implica, y por otro no se consideran suficientemente las nuevas dinámicas del contexto nacional e internacional.
- 13. Retomando y resumiendo algunas de las tendencias identificadas en las páginas anteriores, Pro-Rural debe (re) mirar lo rural, por lo menos desde las siguientes angulaciones, todas articuladas entre ellas:
 - a) El enorme activo que representa las expresiones de identidad, patrimonio cultural y biodiversidad (o patrimonio biocultural) del país.
 - b) Las potencialidades que pueden derivar de un enfoque de sistemas agroalimentarios sostenibles que abarque – en una lógica de integralidad - los circuitos producción, transformación, comercialización orientados a dietas sostenibles, seguridad alimentaria y mercados diferenciados.
 - c) Las nuevas dinámicas poblacionales y las nuevas elites que animan el crecimiento de las ciudades y pueblos intermedios, y las articulaciones campo/ciudad.
 - d) Las evidencias empíricas que existen de la necesidad de inversión en jóvenes y mujeres, sectores que muestran mayores problemas de pobreza y desigualdad, y que, al mismo tiempo, son sujetos innovadores, que están cabalgando las olas de las nuevas dinámicas urbano/rurales.
 - e) La necesidad de entender y contribuir a la construcción de redes multinivel con miras a una incidencia también multinivel. Redes, sin las cuales, hoy en día, una institución sola no puede hacer mucho y sobre todo no puede aportar a procesos de cambios más estructurales y sostenidos.
- 14. Los desafíos son grandes para la Pro-Rural actual e implican (re) proponerse / (re) construirse no como “ejecutora de proyectos”, o “protagonista de servicios financieros” sino como un ágil y competente actor de cambios – en red – que se

sitúe en un nivel meso, que sea capaz de actuar entre los niveles nacionales y territoriales, proponiendo y validando estrategias y métodos útiles para el escalamiento en distintos escenarios.

2.2 PEI: FODA institucional. ¿Cuál la identidad de Pro-Rural?

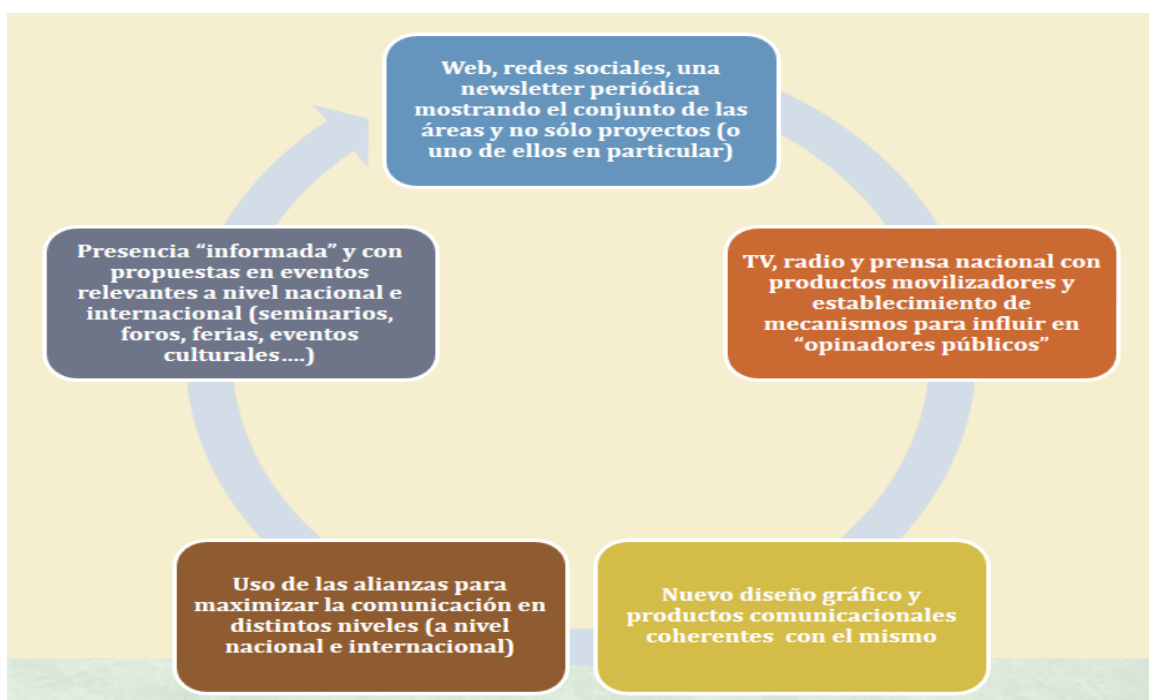
15. El PEI anterior presentaba un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que, en opinión de las consultoras, no sólo necesita ser actualizado sino ser abordado de manera más crítica y proactiva, tomando en cuenta el contexto y los desafíos antes esbozados, por un lado, pero también las limitaciones internas actuales.
16. Antes, es necesario señalar que se debe felicitar a Pro-Rural por haber sorteado desde el 2015 un periodo de transición, objetivamente muy difícil. Sin embargo, ahora es el momento de superar las “añoranzas” del pasado y buscar **construir una nueva identidad y asentar nuevas capacidades para sustentarla**. No parece muy útil seguir hablando de lo que “éramos” en particular en el sector financiero, para cimentar estas nuevas bases. La experiencia y la trayectoria históricas están claras, ahora hay que preguntarse si la institución está dispuesta a enfrentar cambios sustanciales al considerar: i) estos contextos internacionales y nacionales cambiantes; ii) una visión distinta de la ruralidad y su relación – cada vez más estrecha – con las ciudades; iii) la evidente pérdida de visibilidad institucional a nivel internacional y nacional; iv) las señales críticas que han venido, en el último periodo de la cooperación internacional.
17. Antes de pensar en un área de negocios para garantizar sostenibilidad financiera, es fundamental que Pro-Rural empiece a revisar “la casa” en términos de gestión interna y externa. Al respecto, se plantea abordar los siguientes **5 aspectos interrelacionados**:
 - a) **Gerencia competente y abierta**. Es necesario contar con un pequeño equipo técnico, comunicacional y administrativo articulados (como un “Consejo Técnico”), que funcione en base a confianza y construcción colectiva, capaz de tomar decisiones oportunas y compartidas. En este marco, es clave una dirección proactiva y con alta capacidad de liderazgo. Lo anterior implica concretamente (pensando también en el planteamiento siguiente por áreas):
 - ✓ Una dirección ejecutiva y un equipo técnico, visibles y presentes en los debates y los espacios nacionales e internacionales correspondientes a sus áreas programáticas, con posición propia, argumentos, capaces de comunicar propuestas sólidas y originales, y convertirse en referentes.
 - ✓ Una dirección ejecutiva y un equipo técnico capaces de articular las demandas y estrategias de base territorial, que surgen en estrecha interacción con los actores locales, con las agendas nacionales e internacionales.
 - ✓ Una dirección ejecutiva consciente que, hoy en día, los recursos institucionales se recaudan menos a través del anonimato de las convocatorias públicas y mucho más a través de una relación proactiva y un dialogo de altura con las agencias de cooperación, privadas y públicas.
 - ✓ Una dirección ejecutiva que crea empatía y espíritu colaborativo en el equipo, apoyando los espacios de gestión de cada área programática, y la diferenciación de contactos, redes y financiadores de los que dispone cada una de ellas (en otras palabras, no tratando de atraer los mismos de una a otra área, causando confusión en las contrapartes, debilitando un área respecto a otra o, peor, poniéndolas a competir).

- ✓ Una dirección ejecutiva abierta a recibir nuevas ideas y modus operandi de su equipo técnico, directorio y asamblea, trabajando por mejorar y cambiar la institución, y no actuando a la defensiva.
 - ✓ Una dirección ejecutiva que invierte en el desarrollo de capacidades de los jóvenes preparando un recambio generacional en la conducción institucional.
 - ✓ Una dirección ejecutiva que diferencia claramente - y actúa consecuentemente - entre los perfiles técnicos necesarios para las áreas programáticas y el tipo de gerencia calificada indispensable para un área de servicios e inversiones. Los dos roles no son intercambiables ni la dirección puede simultáneamente asumir funciones de gerencia.
- b) Estructura de gobernanza innovadora y facilitadora.** El PEI ya proponía una renovación de asamblea y directorio. Es importante avanzar en este sentido, buscando nuevos integrantes, jóvenes y mujeres, con alta credibilidad en los temas identitarios institucionales, y creado las condiciones para una dinámica que facilite contactos, oportunidades, innovación, y acompañe – facilitándolos - procesos decisionales de la dirección ejecutiva y el equipo técnico. Lo anterior implica:
- ✓ Plantearse un año de tiempo para cambiar por lo menos el 60% de los miembros del directorio y la asamblea.
 - ✓ Incluir por lo menos el 60% de jóvenes (menos de 45 años) y mujeres competentes.
 - ✓ Incluir personas que tengan experiencias y redes profesionales (no sólo a nivel nacional sino internacional) en las temáticas fuertes que resulten de las áreas programáticas y de servicios, o finalmente de los grandes temas identitarios que la institución decida asumir.
 - ✓ Incluir personas que, potencialmente, puedan contraer un compromiso de varios años, y acompañen la dirección ejecutiva y el equipo técnico en la construcción de vínculos colaborativos con redes y agencias, responsabilizándose también por la consecución de recursos tangibles e intangibles concretos. Lo anterior, probablemente implique una diferenciación en las metas y los niveles de expectativas entre los integrantes del directorio y la asamblea.
 - ✓ Establecer un tipo de relación con directorio y asamblea que involucre también al equipo técnico, y en particular los responsables de las eventuales áreas, y no se limite a la dirección ejecutiva.
 - ✓ Revisar las formas de “retribución” / incentivos más útiles para los integrantes del directorio y asamblea, dependiendo del nivel de compromisos que se requieran en uno y otro caso.
- c) Gestión por resultados.** Antes de estructurar un “Consejo Técnico” (o similar) que funciona, es clave una definición de responsables y sus grados de autonomía, en relación a las áreas institucionales claves. El control no debe ser ejercido bajo una lógica de micro gestión sino en base a indicadores claros de desempeño (incluyendo por supuesto la capacidad de atraer recursos, de funcionamiento concreto en red). Por otro lado, la institución debe ser capaz de “invertir” en estas áreas, y no pensar solo de “extraer” recursos.
- d) Trabajo en red, focalizado y orientado a productos concretos.** Se necesita el fortalecimiento de un trabajo donde no se compita por recursos, se creen alianzas focalizadas y paulatinamente más sólidas, en una lógica territorial, nacional e internacional, capaz de generar recursos, posicionamiento e incidencia. Se genera un mayor valor agregado al colaborar en red, siendo conscientes que, para hacerlo, hay que ceder espacios de protagonismo y poder.

El PBCC puede mostrar ya formas concretas de trabajo en red. Para mayor información, ver también el ANEXO 3 y el ANEXO 4.

- e) **Una estrategia de comunicación para la incidencia y como una herramienta transversal para reposicionar Pro-Rural.** Pro-Rural, actualmente, no es conocido o lo es muy parcialmente sobre parámetros anteriores. Hay que relanzar Pro-Rural bajo la identidad que se defina y una imagen renovada (que no es sólo un logo por supuesto). Se requiere de una inversión institucional para esta comunicación y, en tal sentido, se sugiere involucrar a jóvenes creativos para definir y diseñar una estrategia concreta y atractiva en tiempos muy cortos.

Figura 1. Ejemplo de algunos medios para una estrategia comunicacional



Fuente: Elaboración propia Ranaboldo y Flores, 2019

3 RECOMENDACIONES PARA LA DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y DE SERVICIOS EN PRO-RURAL

18. En esta sección, la principal recomendación es que Pro-Rural, en sintonía con algunas de las tendencias identificadas en el análisis de contextos, a partir de las temáticas abordadas y resultados logrados en los últimos años, y de un ajuste gestional, **pase de una lógica simple de ejecución / administración de proyectos a un funcionamiento a través de áreas programáticas estratégicas.**
19. En este sentido, las **características de un "área programática"** hacen referencia a disponer de:
 - ✓ Un tema pertinente e innovador con visibilidad en la agenda territorial, nacional e internacional.
 - ✓ Una masa crítica de conocimientos y buenas prácticas adquiridas en los niveles macro / meso/ micro.
 - ✓ Un pequeño equipo técnico que funciona como catalizador de iniciativas, contribuyendo a desarrollar capacidades en su entorno de socios y territorios.

- ✓ Una plataforma de socios, y no simplemente de entidades a ser contratadas.
- ✓ Una base de recursos que permite estrategias creativas y diversificadas de cofinanciamiento.

20. Del análisis realizado, Pro-Rural, actualmente, tendría:

- ✓ Un área programática asentada que se propone denominar “**Cambio climático y patrimonio biocultural**”. Si bien ésta tiene al frente desafíos importantes, cumple - en grados distintos - con la mayoría de los indicadores señalados. Un dato importante es que ya perfila una estrategia propia, justamente para pasar de un solo financiador (COSUDE) y un solo proyecto a un programa modélico.
- ✓ Un área programática a estructurarse que se propone denominar “**Sistemas agroalimentarios sostenibles**” que tiene una potencialidad en la medida en que se defina el focus y la estrategia de la misma, puesto que no son suficientes aún los procesos y resultados logrados hasta ahora con el IMSA.
- ✓ Un **área de “Servicios e inversiones”** respecto a la cual se toma nota que una parte del equipo gerencial, asamblea y directorio identifican las mayores posibilidades en términos de sostenibilidad financiera. La consultoría, si bien no niega que podría ser un camino, recomienda que se trabaje también una estrategia al respecto, y que sobre todo no se la vea ni mucho menos como la única alternativa institucional para la sostenibilidad.
Las razones de esta precaución de parte de las consultoras se basa en los siguientes argumentos (ver también la sección 3.3): i) el modelo de negocio y el plan de inversiones parecen rutas más bien operativas, pero no establecen suficientes principios y áreas estratégicas; ii) el planteamiento actual parecería tratar de recuperar algo de la experiencia anterior de Pro-Rural en servicios financieros y de apoyo empresarial, pero no evidencia un set de innovaciones que haga la propuesta atractiva y competitiva, por lo menos en el nivel nacional; iii) no se logra entender bien cuál sería el valor agregado de Pro-Rural en esta área respecto a muchas iniciativas que existen en el medio boliviano, en particular en el sector agro-alimentario; iv) hace falta un/a especialista para estructurar y gerentar esta área, la misma que debería operar de manera completamente distinta de un área programática, con competencias fuertes ad hoc, como se señaló antes; y v) el argumento que es factible crear una sinergia con las áreas programáticas en base a la identificación de productos y empresas de base local, comunitaria, campesina, es una hipótesis en la que se tendría que invertir mucho, con base en los criterios anteriores. Las consultoras la desaconsejan por lo menos en el caso del área de Cambio climático y patrimonio biocultural (por lo menos para los siguientes dos años, hasta que el modelo de esa área se asiente).

21. El anterior planteamiento está íntimamente ligado a un **concepto de sostenibilidad que NO es solo financiero**. Entendemos entonces por sostenibilidad varios aspectos interrelacionados en una institución que:

- ✓ Sabe leer el contexto cambiante e identificar oportunidades (más allá del pasado).
- ✓ Es capaz de renovar los equipos y mecanismos institucionales y de gobernanza/gestión.
- ✓ Sistematiza permanentemente sus prácticas y logros, y sabe comunicarlos.
- ✓ NO es una consultora (y que más bien estructura servicios especializados de asistencia técnica desde las áreas programáticas).

- ✓ Estructura (también desde las áreas programáticas) iniciativas de desarrollo de capacidades – preferiblemente con universidades y con acreditación formal - pero que NO se especializa en CAPACITACIÓN (pej. empresarial) desde el área de servicios/negocios.
 - ✓ Hace lobby (negociación personalizada) con las fuentes de financiamiento a partir de su credibilidad y reputación.
 - ✓ Se convierte en un referente en las áreas programáticas institucionales.
 - ✓ Realiza pre-inversión para incrementar y diversificar sus capacidades.
 - ✓ Analiza estratégicamente las reales oportunidades de estructurar un área de servicios e inversiones, que sea coherente e innovadora, sobre sólidas bases.
22. Seguidamente se presentan consideraciones respecto a cada una de las áreas para justificar los lineamientos estratégicos que pudieran surgir.

3.1 Área programática 1: Cambio climático y patrimonio biocultural

Marco conceptual

23. *“Los efectos negativos del cambio climático plantean nuevos desafíos en el desarrollo de territorios rurales y ciudades intermedias, que actúan de manera sinérgica con problemas ligados a la degradación de ecosistemas, contaminación, seguridad alimentaria, migración y otros que afectan además de manera diferenciada a niños, mujeres y jóvenes como grupos más vulnerables.*
24. *Las soluciones sectoriales e intervenciones aisladas han demostrado ser insuficientes para poder enfrentar desafíos de esta magnitud. En este contexto, Pro-Rural, desde 2010 ha venido desarrollando un enfoque de gestión territorial biocultural que busca dinamizar la gestión de territorios y fortalecer su resiliencia de manera integral, enlazando a través de un “atractor” la gestión de ecosistemas, el desarrollo económico, la cultura y la política pública.*
25. *La selección de este elemento/tema atractor, que determina la entrada de la intervención, resulta clave y desde nuestra propuesta esta entrada debe ser un detonante identificado a partir de la lectura del patrimonio biocultural, entendido como los activos naturales y culturales de cada territorio que en nuestro contexto nos brindan importantes oportunidades de aprovechamiento y conservación de la biodiversidad, la cultura y la identidad local.*
26. *Este enfoque ha demostrado ser muy eficiente en la gestión de sistemas y problemas complejos como el cambio climático. Así, ha sido implementado tejiendo lazos entre actores públicos, privados, comunitarios y de la sociedad civil. Para su desarrollo, es necesaria una comprensión abierta del territorio, que considera seriamente los vínculos y alianzas institucionales, comunitarias y personales con ciudades intermedias y centros urbanos del eje central.*
27. *Los efectos de nuestro trabajo se reflejan en diferentes facetas, con personas que se autoidentifican y valoran su territorio, que han mejorado sus capacidades y destrezas para manejarlo de manera sustentable e innovar. Estas personas, encaran procesos de desarrollo con identidad generando redes de trabajo donde jóvenes y mujeres destacan por su proactividad. Esta dinamización social ha sido*

acompañada por Gobiernos Municipales con inversión pública, participación en procesos de planificación y desarrollo de normativa”⁷.

Principales logros

28. Para una lectura más detallada y basada en un marco lógico de proyecto, pero también en una mirada externa estratégica, se puede recurrir, institucionalmente, a la última evaluación de medio término del PBCC (2018).
29. Actualizando lo anterior, y habiendo seguido el desempeño del PBCC post evaluación 2018, se puede sintetizar que los puntos particularmente destacables para convertir un proyecto en un área, en el caso del PBCC, son:
- La pertinencia y relevancia de la temática en el ámbito internacional, nacional y territorial, madurada y ajustada en el largo período.
 - La existencia de una estrategia progresivamente más sólida.
 - La capacidad de ajustar/flexibilizar incidencia política en distintos niveles.
 - Un abordaje sistémico a las dinámicas y demandas territoriales.
 - La existencia de una red de socios y territorios en Bolivia, con los que desarrollar estrategias diferenciadas, de mayor o menor intensidad, según los casos y las experiencias previas.
 - Una paulatina visibilización y posicionamiento internacional a la que ha contribuido una comunicación multinivel y el ingreso o presencia en algunas redes y debates más allá de Bolivia.
 - Una experiencia en formación / capacitación diversificada con universidades y diversos socios.
 - Una estrategia de cofinanciamientos progresivamente más clara (desde los niveles locales a los internacionales).

Retos

30. Por supuesto, quedan múltiples retos muy grandes, como:
- Un diseño estratégico de la fase de salida de COSUDE para posicionar no un proyecto institucional sino un enfoque y un modelo en red, que logre consolidar una plataforma nacional en dialogo con otras, y cofinanciamientos consistentes. Se trata de avanzar hacia un área programática propiamente dicha, a ser empleada como un “paraguas” para múltiples contribuciones técnicas y económicas.
 - La instalación de procesos permanentes de sistematización y análisis (tipo investigación-acción estratégica) orientados a la incidencia en ámbitos diversos de políticas públicas, en particular en lo que concierne a la gestión territorial con estrategias de resiliencia y adaptación al cambio climático.
 - El diseño e implementación de una estrategia sistemática de desarrollo de capacidades compartida y acreditada con las universidades, como factor clave de escalamiento.
 - Un set sólido de iniciativas de base territorial focalizadas en los conceptos de economía creativa / economía de la cultura, articuladas en un abordaje hacia la articulación con pueblos y ciudades intermedias.

⁷ Para la definición del marco conceptual de esta área, se ha usado directamente la producción del PBCC actual, el mismo que se proyecta ya como área programática. Los subrayados en el texto citado, son de las consultoras.

31. Las siguientes figuras, elaboradas por el PBCC, muestran la sintonía de los planteamientos institucionales con los de las consultoras.

Figura 2



Fuente: PBCC, julio 2019 (en el diálogo con esta consultoría)

Figura 3



Fuente: PBCC, julio 2019 (en el diálogo con esta consultoría)

Oportunidades de financiamiento

32. Actualmente para Bolivia, el acceso al financiamiento climático internacional presenta más desafíos que oportunidades inmediatas. Las modalidades de acceso a los fondos climáticos multilaterales son engorrosas y es necesario contar con la intermediación de Entidades Acreditadas Internacionales para acceder indirectamente a los Fondos. No obstante, estas limitaciones es necesario avanzar en el fortalecimiento institucional, la acreditación de acceso directo y la obtención de financiamiento. Los recursos de la cooperación bilateral, bancos regionales, cooperación sur-sur, instituciones privadas y entidades territoriales presentan, en este momento mejores oportunidades, de acceso.

33. En el ANEXO 3 se presenta: i) un panorama global de los grandes fondos ligados al cambio climático; ii) las oportunidades más focalizadas y cercanas para una institución como Pro-Rural; iii) las pistas que ya el PBCC está siguiendo para diversificar las fuentes de financiamiento y, al mismo tiempo, las alianzas; y iv) algunos ejemplos muy concretos de trabajo en red y cofinanciamientos de base territorial. Como se ha señalado en todas las discusiones con la dirección ejecutiva y el equipo técnico de Pro-Rural, las consultoras no diferencian cambio climático de patrimonio biocultural, por estas sencillas razones: i) la asociación entre las dos temáticas (como se explica en la breve descripción del anterior Marco conceptual) es coherente con la trayectoria y la evolución del PBCC, y con la lectura analítica de los contextos bosquejada en este informe; ii) la diferenciación que se realiza respecto a los grandes fondos para el cambio climático y las oportunidades más concretas, es precisamente para mostrar que existen alternativas, al momento, más cercanas para esta área. De cualquier manera, en el ANEXO 3, se han añadido algunas nuevas referencias que han aparecido en estos días a la palestra pública como interesantes, y se dan algunas orientaciones para leer e interpretar el mismo Anexo.
34. La recomendación, para el área Cambio climático y patrimonio biocultural, es operar en términos de la búsqueda de sostenibilidad financiera en cuatro niveles, de manera simultánea:
- a) Identificar cuidadosamente las oportunidades más factibles, de manera focalizada y no respondiendo a cualquier convocatoria sino aquellas que impliquen posibilidad de recursos para invertir en el modelo, las alianzas y el posicionamiento del área. El PBCC tiene ya un portafolio de las mismas pre-identificadas (ver ANEXO 3), portafolio al que han contribuido socios nacionales y, en alguna medida, la Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios. Además, hay que aprovechar de la fase de salida con COSUDE para estrechar algún nuevo acercamiento/alianza con otras fuentes de cooperación (pej. vía la participación de COSUDE en la mesa de donantes con el gobierno en temas ambientales).
 - b) Fortalecer las alianzas y cofinanciamientos posibles en los territorios, continuando y afianzando lo que ya funcionó en la fase anterior del PBCC. Esta base puede resultar muy interesante también para captar financiamientos de agencias internacionales, en la medida en que muestra sostenibilidad territorial.
 - c) Seguir explorando oportunidades de cooperación sur sur /triangular, como se lo hizo durante el 2018 en la iniciativa Bolivia-Colombia-Suiza. Esto implica, además, abordar también la estructuración de servicios de asistencia técnica y desarrollo de capacidades, incluso con algunas universidades.
 - d) Conocer y realizar un seguimiento al diseño e implementación de proyectos fondeados con recursos para el cambio climático con los gobiernos, los bancos multilaterales y las agencias del Sistema de Naciones Unidas. Por el momento no hay oportunidades en Bolivia, pero, mientras tanto, convendría conocer iniciativas de otros países, como Ecuador con el ProAmazonía⁸. Asimismo, hay

⁸ Justamente, en el ANEXO 3, se ha identificado una iniciativa en Ecuador con ProAmazonía y un conjunto de donantes que valdría la pena seguir de cerca porque: i) suma numerosas agencias importantes con base en una experiencia nacional gubernamental vinculada a los grandes compromisos de las Cumbres de Cambio Climático; y ii) aborda la capacitación en el tema específico del financiamiento al cambio climático. Se tienen los contactos necesarios ya transferidos al PBCC para poder invitar, además, una autoridad de este programa al Foro de octubre en Bolivia.

que estar alerta a la formulación de nuevas operaciones como las del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) que hace tiempo quiere abordar más a fondo la cuestión de cambio climático y resiliencia, y explorar las actuales oportunidades en el ámbito de las donaciones del mismo Fondo.

3.2 Área programática 2: Sistemas agroalimentarios sostenibles

35. Como se señaló anteriormente, ésta es un área que se podría construir paulatinamente ya que la temática no es exactamente la misma del IMSA ni se tiene la misma trayectoria del PBCC. Por lo tanto, aquí se presenta tan solo un bosquejo inicial, por empezar desde la definición conceptual de lo que podría abordar el área.

Marco conceptual

36. Esta temática está atravesada en AL por distintas vertientes desde aquellas que la abordan a través de la seguridad/soberanía alimentaria (donde los dos términos implican enfoques distintos) hasta los que enfatizan la cuestión de salud y dietas sostenibles o el manejo ambiental. También hay tendencias que se centran en la valorización de productos locales típicos y su relación con los sistemas agroalimentarios locales (SIAL), la agroecología y el desarrollo territorial. Todos esos conceptos están muy interrelacionados como se puede constatar, por ejemplo, en la convocatoria al VIII Congreso SIAL que se desarrolló en noviembre del 2018 en Manizales, Colombia. Reportamos aquí estas definiciones porque nos parecen de utilidad para Pro-Rural.
37. *“En un mundo de intensos cambios tecnológicos, de innovación y de mercados, los territorios rurales tienen grandes desafíos para simultáneamente garantizar la seguridad alimentaria del planeta, lograr el uso sostenible de los recursos naturales y de los ambientes donde actúan, mantener la competitividad en los mercados y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores rurales. En este contexto se desenvuelven los Sistemas Agroalimentarios Localizados, SIAL, como una forma de organización basada en la concentración de unidades productivas agroalimentarias que, mediante acciones coordinadas entre actores territoriales, valorizan sus recursos específicos y contribuyen al desarrollo competitivo y sostenible de los territorios rurales. Como enfoque, el SIAL se orienta a comprender la naturaleza del vínculo entre la producción agroalimentaria local y su territorio y, mediante acción colectiva, contribuir a la valorización de la identidad territorial y de canastas de productos agrícolas, de agroindustria rural, de turismo local y otros servicios con atributos de calidad específicos ligados al territorio”⁹.*
38. El enfoque SIAL aparece útil también para abordar la persistencia y el crecimiento de desequilibrios en los territorios rurales, contribuyendo a reducir problemas críticos como la pobreza y desigualdad en áreas rurales, así como a fortalecer la paz y la convivencia, la acción colectiva, el diálogo y la institucionalidad en territorios afectados por múltiples conflictos. En el ANEXO 4 se presenta un cuadro sintético comparativo entre el abordaje tradicional a los sistemas alimentarios y el enfoque SIAL.

Principales logros

39. En esta parte, reportaremos antes – de manera textual - como IMSA y Pro-Rural han identificados sus principales resultados. Luego realizaremos algunas apreciaciones al respecto.

⁹ http://www.diversidadbioculturalyterritorios.org/pg.base.php?id=7&id_news=506&lang=es

40. “El Proyecto de Innovación y Movilización para la Seguridad Alimentaria (IMSA), trabaja en los municipios de La Paz, Laja, Pucarani, Batallas y Jesús de Machaca, promoviendo la conversión de la mono producción lechera a **Unidades Familiares Agroecológicas (UFAs)**, para la diversificación productiva, la resiliencia al Cambio Climático, la seguridad alimentaria nutricional, el desarrollo de emprendimientos, establecimiento de Circuitos Cortos de Comercialización, el consumo responsable y la sinergia con gobierno y actores locales. Para garantizar su empoderamiento y sostenibilidad, se cuenta con un sistema de asistencia técnica local mediante 4 Centros de Servicios Agroecológicos Comunitarios (CESAC) en las zonas de Laja, Pucarani, Catavi y Originarios, donde agentes de cambio agroecológicos formados en ganadería, cultivos, transformación y emprendimientos, brindan asistencia técnica a más 2.000 productores, además de apoyar en el fortalecimiento organizacional de sus asociaciones con temas de liderazgo y equidad de género, entre otros, que están siendo articulado a sus municipios y las unidades educativas de las zonas de intervención.
41. La transición de la monoproducción lechera a la agroecología, no ha sido fácil, ya que tiene una tradición de más de 40 años. El primer año se implementó con los agentes de cambio agroecológicos, UFAs demostrativas, con innovaciones tecnológicas agroecológicas biointensivas (sembradoras, trilladoras y seleccionadoras de quinua, cañahua, hortalizas y forrajes; rotabator encamadora para construcción de platabandas elevadas, sistema automatizado de riego por goteo, insumos y practicas agroecológicos, segadoras, picadoras, ordeñadoras, entre otros), para incrementar los rendimientos en pequeñas áreas, reducir el esfuerzo físico y costos de producción y mejorar la calidad del producto.
42. Para el año 3, 2220 familias cuentan con UFAs (meta al 5to año: 2000 familias), fortaleciendo la ganadería lechera, con nuevas superficies de producción agroecológica de 1480,7 ha, distribuidos en 85.2 ha de quinua (820 kg/ha); 151 ha de cañahua (1400 Kg/ha); 453 UFAs Biointensivas con 15,3 ha de hortalizas (12883 Kg/ha); 894.2 ha de alfalfa (2692 Kg/ha); 311,25 ha de cebada (6200 Kg/ha); y 23.5 ha de pastos mejorados. Se ha producido 472.847 toneladas de alimentos agroecológicos y 4.337.197 toneladas de forrajes, con una producción anual de 12.041.473 litros de leche por año (9.92 lt/vaca/día). Para este propósito, más 1.000 familias han sido apoyadas en el acceso a agua, mediante pozos someros, mini lagunas (qotañas), reservorios y sistema de riego comunal. La diversificación productiva agroecológica, ha permitido incrementar y diversificar los ingresos familiares en 23% en la cosecha 2018. Además, ha permitido generar un ahorro anual, de Bs. 7771, porque ya no se requiere comprar alimentos de ferias, que sumado al ingreso, sube a 72%.
43. Para la validación de los interesantes rendimientos obtenidos en las UFAs biointensivas en condiciones del altiplano, con la UTO se realizó tesis, obteniéndose rendimientos en nabo de 180 t/ha, rábano de 30 t/ha, remolacha de 40 t/ha, lechuga de 113 t/ha, cebolla de 141 t/ha y zanahoria de 83 t/ha y reducción del 70% de uso de agua con sistema de riego por goteo. Comprado con rendimientos departamentales, se tiene incremento de rendimientos de 390 al 2000%. Pro Rural obtuvo rendimientos en quinua de 1750 Kg/ha y en cañahua de 3500 Kg/ha. Para la cosecha 2019, la UTO han implementado nuevas UFABs de investigación, en comunidades de Condoriri, Salinas de Garci Mendoza, Chipayas, Oruro y Machacamarca; y en Achocalla en La Paz. También 6 Unidades Educativas se han implementado UFABs demostrativas, en sus Proyectos Socios Productivos.

44. *Si bien el IMSA, buscar asegurar la seguridad alimentaria, con los excedentes productivos generados se ha apoyado a la constitución y fortalecimiento de 11 emprendimientos familiares y grupales, el 95% liderados por mujeres, que ofertan alimentos agroecológicos de leche, yogurt, queso, carne de cuy, huevos, pastelería alternativa con quinua, cañahua y hortalizas, hortalizas frescas, pito y harina de cañahua, que han generado ventas anuales de Bs 2.000.000¹⁰.*
45. Las apreciaciones de la consultoría al respecto son más crítico-constructivas, justamente en previsión de evaluar la factibilidad de la inclusión de un área programática de Sistemas agroalimentarios sostenibles en Pro-Rural, considerando las mismas características mencionadas antes como una base para la definición de un área.
46. Por un lado, IMSA se ha implementado en una zona históricamente muy intervenida del altiplano con una propuesta de sistemas productivos agroecológicos vinculados a la seguridad alimentaria. Varios de los temas han sido trabajados anteriormente por múltiples instituciones públicas y privadas. Es objetivamente bastante difícil “aislar” el rol de Pro-Rural y sus contribuciones de las de otras entidades en lo que significa la diversificación productiva, la seguridad alimentaria, la implementación de tecnologías apropiadas, entre otros aspectos.
47. Por otro lado, se tocan muchos temas (cambio climático, seguridad alimentaria, consumo responsable, circuitos cortos, solo por mencionar algunos) pero no se logra visualizar realmente: i) las innovaciones conceptuales y metodológicas aportadas respecto al pasado; ii) el focus temático y el área de cobertura que propone realmente Pro-Rural de cara al futuro, más allá de la ejecución de un proyecto que no fue diseñado en principio por la institución; iii) las ventajas comparativas objetivas respecto a otras entidades abogadas a temas similares en Bolivia; y iv) los resultados concretos en términos de convenios y alianzas que permitan afianzar rutas validas también para la búsquedas de financiamientos, máxime cuando las propuestas presentadas hasta ahora, no fueron seleccionadas y no se tiene claridad sobre el futuro con el financiador actual, la Fundación Léger. Merece una reflexión profunda el hecho que no se haya pasado a una segunda fase de la convocatoria nacional de la Unión Europea sobre temas de cambio climático, cuando sí pasaron esta valla socios estrechamente ligados al PBCC.

Retos

48. En una lógica de tener DOS áreas programáticas en PRO-RURAL (aunque con niveles distintos de maduración) es importante maximizar las diferencias entre ambas (y no las convergencias) para una mayor diversificación de las oportunidades institucionales. Otro tema serán los mecanismos / protocolos de articulación y capitalización de experiencias entre áreas, pero no es aconsejable reconducir todo a una sola área.
49. Es recomendable que Pro-Rural no espere la conclusión del Proyecto IMSA y proceda en lo que resta del segundo semestre al diseño de una Nota Conceptual Programática que implique sentar las bases para un análisis técnico de factibilidad de la misma. Aquello implica definir cuanto menos:
- a) Focus temático a abordarse.
 - b) Líneas / principios de acción o componentes.

¹⁰ Presentado por IMSA en el curso de la consultoría.

Abreviaturas: t=toneladas, ha=hectáreas, Kg=kilogramos, lt=litros, UFAs=Unidades Familiares Agroecológicas

- c) Área de cobertura.
- d) Recursos posibles para operar.
- e) Aliados y competidores; redes.
- f) Las capacidades reales para hacerlo.

50. En la línea que esta consultoría pueda aportar en esta construcción, se sugiere:

- a) Un enfoque SIAL de base agroecológica, como se lo ha planteado en las páginas anteriores, y alimentándose de las experiencias latinoamericanas e internacionales al respecto (ver ANEXO 2). Es factible en Bolivia a partir también de las principales lecciones aprendidas (positivas y menos positivas) del IMSA, y en una lógica de integralidad. Sin embargo, no se trata de plantear “complejos productivos” según las políticas no resueltas del Gobierno de Bolivia, ni tan sólo un plan de acción nacional de agricultura familiar. Se requiere identificar de manera solida como abordar los SIAL en una lógica boliviana y en presencia de pisos agroecológicos muy distintos. Vinculado a ello, se podrían enfatizar instrumentos de valorización no tanto como indicaciones geográficas o denominaciones de origen, para lo cual en Bolivia hay una normativa y una capacidad muy incipiente¹¹. Más bien se podrían explorar posibilidades de marcas colectivas y territoriales, aprendiendo de la experiencia internacional. Este es un subtema que se podría abordar también con el PBCC¹². Ver también ANEXO 4 para una discusión sobre los principios.
- b) Componentes posibles: i) investigación-acción orientada a sistemas de innovación (más allá de lo tecnológico) en una lógica de economía circular; ii) desarrollo de capacidades vinculadas fuertemente con las universidades, como por ejemplo el Proyecto EARTH Erasmus+ Unión Europea (ver ANEXO 2)¹³; iii) servicios técnicos y metodológicos para el escalamiento del desarrollo y para la vinculación con nuevos sistemas de empresas.
- c) Área de cobertura. Más que un área específica, se identifican dos posibilidades, más bien transversales: i) empaquetamiento de métodos y herramientas para el escalamiento de una propuesta agroecológica integral, desde el trabajo en red; ii) estructuración de un portafolio de empresas potencialmente interlocutoras para los negocios del área de servicios e inversiones de Pro-Rural.
- d) Recursos posibles para operar. Sin una estrategia focalizada no es factible identificar, ahora mismo, las distintas fuentes. Se puede prever que, con una muy buena capacidad de gestión y estrechando relaciones solidas con algunas de las redes e interlocutores bolivianos e internacionales señalados en el ANEXO 2 y 4 (solo como una base), podría ser factible recaudar recursos de fundaciones

¹¹ Otros programas e instituciones (como Swisscontact, HIVOS, Rimisp) han buscado fortalecer – sin muchos resultados – el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI). Al momento, no vale la pena insistir en esta línea.

¹² A raíz de los contactos de la Plataforma de Diversidad Biocultural y Territorios con la Universidad de Florencia (UNIFI), HIVOS y otras entidades, se podría vincular el Simposio Internacional y la Gira Interterritorial – liderizados por PBCC/Pro-Rural, a un Conversatorio sobre los Sistemas Importantes Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM) en octubre 2019. En esta ocasión sería importante que participen los involucrados en el área potencial de Sistemas Agroalimentarios Sostenibles.

¹³ IMSA ha trabajado con la Universidad Técnica de Oruro (UTO) y Pro-Rural ha sido reconocido recientemente por esta Universidad. Sin embargo, es evidente que el caudal de experiencias y solidez académica de la UTO dista mucho de lo que se puede encontrar en los socios bolivianos e internacionales de EARTH, vinculados con la temática. Asimismo, se puede aprovechar de la presencia en Bolivia en octubre de integrantes del proyecto SUS-TER (también Erasmus+ financiado por la Unión Europea) que, a su vez, han ganado otro pequeño Erasmus KA y firmarán un convenio con la Universidad Católica Boliviana-UCB. Estas personas participan activamente en el SIAL Europa. Todo ello cuenta con la gestión de contactos e iniciativas de la Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios.

internacionales para la investigación-acción, ir a convocatorias de la Unión Europea durante el 2020 y explorar donaciones ad hoc por el decenio de la agricultura familiar. Sin embargo, como se lo señaló, esta área requiere de una pre-inversión institucional para ser estructurada, lo cual tiene sentido también si se la piensa articular estrechamente con el área de servicios e inversiones.

- e) Aliados y redes. Se dan varios referentes en el ANEXO 2.
- f) Capacidades instaladas en Pro-Rural. Si hablamos de SIAL agroecológicos ahora vinculados a economía circular y sistemas de empresas innovadores, se requiere que el personal de Pro-Rural que se piensa dedicar a esta área pueda incrementar sus conocimientos y contactos estratégicos. Lo anterior requiere identificar espacios de formación y debate a nivel internacional en los que participar. Este aspecto sería también parte de la pre-inversión de Pro-Rural. Parte de lo señalado en el ANEXO 2 y 4 puede constituir una base para esta formación.

3.3 Área de servicios e inversiones

- 51. Esta área requiere otro tipo de tratamiento. Los TdRs solicitaron una opinión sobre *“la pertinencia de un modelo de negocios articulado con el área de proyectos”*. Como se ha podido apreciar (ver también el párrafo 20), la consultoría llega a la conclusión que no debería ya existir un área de “proyectos” sino se deberían establecer áreas programáticas. En el caso de la primera (Cambio climático y patrimonio biocultural), aunque no se lo excluye del todo, el argumento que productos de origen cultural y territorial, expresión de la biodiversidad, puedan encontrar mercados vía empresas que los produzcan/transformen con un apoyo de Pro-Rural, no parece ser seguramente el centro principal de los retos que se tienen que enfrentar. Se identifican más posibilidades en el área a estructurarse de Sistemas agroalimentarios sostenibles y, si así fuera, habría que plantearlo desde la propuesta conceptual y metodológica estratégica que se formule al respecto.
- 52. Se ha conocido que Pro-Rural ha elaborado – en la lógica también de capitalizar la anterior experiencia institucional vinculada con los servicios financieros y empresariales – un documento denominado “Nuevo modelo de servicios” que planea la constitución de una alianza entre Pro-Rural y una Organización que, caracterizada por sus productos diferenciados, quiera recibir fortalecimiento integral y articulación a mercados. También se cuenta con una “Política de inversiones” que plantea criterios muy amplios y abiertos para las mismas, contando la institución con alguna disponibilidad de fondos propios. En tal sentido es muy loable la intención de Pro-Rural de plantearse otros recorridos para la sostenibilidad financiera que no sean solo fuentes de cooperación tradicionales.
- 53. Igualmente se ha tomado nota que existe discrepancia de criterios dentro de la institución sobre cómo abordar y desarrollar esta área desde una institución no gubernamental como Pro-Rural, y que hace tiempo se están realizando análisis de factibilidad para echar a andar una experiencia con una empresa. Como se ha venido insistiendo desde el comienzo, las consultoras no son expertas del área ni por supuesto les compete revisar los avances técnicos de dicho análisis de factibilidad en curso. La única opinión que se puede plantear aquí es que la dirección ejecutiva, directorio y asamblea tomen a la brevedad una decisión consensuada sobre esta primera experimentación que, sin embargo, debería involucrar una parte pequeña de los fondos institucionales, a título de una “prueba” fuertemente monitoreada. El no tomar estas decisiones está desgastando el ambiente institucional.

54. Ahora bien, por el conocimiento de cómo en otros ámbitos se están dinamizando sistemas empresariales innovadores, parece que Pro-Rural necesita -también en este caso – definir una estrategia que debe contemplar no sólo un plan de inversión y/o un dictamen legal y/o un análisis de factibilidad / “diligencia debida” ad hoc sino:

- ✓ Un conocimiento actualizado del entorno de empresas sostenibles y de las figuras de “facilitadoras” de negocios sostenibles (facilitadoras de capitales, asistencia técnica, capacitación...). Existe todo un nuevo mundo de empresas B o del Sistema B (ver ANEXO 2 y ANEXO 4), de consultoras facilitadoras de procesos de responsabilidad territorial empresarial, de empresas de economía social y solidaria, de empresas de economía creativa, de fondos energéticos y de agua, solo para mencionar algunos ejemplos, que representan una nueva generación empresarial cuyas agendas – en muchos casos – cruzan todos los tamaños de empresas.
- ✓ Una definición del modelo de servicios y/o negocios (orgánico, comercio justo, biocomercio, según lo que nos ha planteado el equipo técnico...) a desarrollarse en base a las capacidades instaladas o a instalarse en Pro-Rural, y la definición del valor agregado respecto a los competidores. Aquí cabe una pregunta incluso anterior: ¿Pro-Rural se quiere mover solo en lo agroalimentario y en qué sector del mismo, puesto que se trata de un ámbito entre los más complejos de abordarse a nivel internacional hoy en día? ¿Se ha hecho una identificación y análisis de todas las empresas, instituciones y agencias que, hoy en día, en Bolivia trabajan con los “super alimentos”, “las magníficas”, los productos locales diferenciales bolivianos, etc.? Hay opiniones diferentes en la misma institución que plantean más bien incursionar en otro tipo de negocios como los de energías alternativas y los recursos naturales, por ejemplo.
- ✓ La seguridad jurídica de Pro-Rural para poder operar en este ámbito ya que ni siquiera se aprobó - por parte del Estado boliviano - la reforma estatutaria propuesta por la institución. Aun cuando se afirma que se podría seguir funcionando con el anterior estatuto, una institución que ha tenido que enfrentar una dura transición principalmente por motivos normativos, no merece dar pasos falsos ahora.
- ✓ Los modus operandi (métodos/herramientas) que sean también de punta, y no se limiten a definir servicios de apoyo empresarial como se lo ha estado haciendo hace mucho tiempo, para lo cual probablemente hay muchos competidores. Y como posiblemente “operar en la punta” requiere de nuevas capacidades distintas a las actuales de Pro-Rural, cabe preguntarse si la institución está dispuesta a invertir para forjarlas. Al respecto ver en el ANEXO 4 lo que se está planteando en términos de plataformas y redes de redes para los servicios en el agro.

55. En base a los criterios que acabamos de mencionar, Pro-Rural está frente a dos opciones. La primera es limitarse a “hacer negocios” en base a lo que bien o mal piensa de poder hacer relativamente bien, en la línea ya establecida, con una serie de riesgos que se han señalado someramente. La segunda opción es que se de un tiempo (independientemente de la posible implementación de la “prueba” señalada en el punto 52) para repensar radicalmente esta área, y hacerlo con la ayuda de un/a especialista innovador/a que se ubique en estas nuevas tendencias, algunas de las cuales se mencionan arriba.

4 ANEXOS

ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA CONSULTORÍA

CONSULTORIA DE APOYO A LA MEJORA DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y ESTRATEGIAS DE PRO RURAL

1. ANTECEDENTES

La Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural, Pro – Rural es una Entidad civil sin fines de lucro especializada en desarrollo sostenible integral con enfoque de sistemas de vida que, desde 2000, contribuye a la construcción de una sociedad más inclusiva, justa, intercultural y sostenible, para ello contribuimos a un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, de hombres, mujeres y jóvenes rurales, en situación de vulnerabilidad.

Para este fin se ha administrado y ejecutado, una cartera de proyectos que asciende a USD 43,172,978.00, mediante la cual se ha logrado beneficiar a más de 34.000 familias del área rural, en todo el territorio de Bolivia, apoyando al desarrollo sostenible de complejos productivos de productos agroecológicos y orgánicos como la quinua, amaranto, camélidos, café, cacao, castaña, hortalizas y otros, además de sectores productivos como la avicultura, lechería, frutales y otros.

Gracias a este apoyo se ha contribuido a la dinamización y el crecimiento de la oferta y la comercialización de productos orgánicos de Bolivia, que contribuye a mejorar la gestión territorial con enfoque de sistema de vida, la mejora de las condiciones de vida de los pequeños productores organizados, el acceso de los consumidores a alimentos más sanos y nutritivos y la operativización de políticas y leyes nacionales, vinculados al Vivir Bien en armonía con la Madre Tierra.

Para este fin hemos desarrollado y aplicado innovaciones tecnológicas, conceptuales, productivas, financieras, organizativas, institucionales y de mercado, que actualmente son usados como mecanismos de scaling up para sectores productivos rurales, especialmente dirigidos a organizaciones de productores, involucramiento de mujeres y jóvenes, para convertirlos en Agentes de Cambio Agroecológicos para el Vivir Bien.

Pro Rural, trabaja con:

- i) Productores rurales con potencial de articulación a mercados y que requieren apoyo para mejorar sus índices de producción, tanto vía financiamiento como asistencia técnica, maquinaria y equipos;
- ii) Organizaciones de productores con capacidad de dar empleo, utilidades, y/o comprar parte significativa de la producción del total de sus asociados, que pueden cubrir las funciones de acopio, transformación y comercialización de la producción de sus asociados, canalizando las necesidades de asistencia técnica;
- iii) Micro, pequeñas y medianas empresas ligadas a los productores que pueden generar mayor demanda, pagar mejores precios y/u orientar la asistencia técnica a productores rurales para acceder a mejores mercados; y
- iv) Instituciones públicas y organismos financiadores a nivel nacional e internacional para la implementación y/o administración de programas y proyectos de desarrollo sostenible e integral.

En el nivel nacional de gobierno, Pro Rural ha contribuido efectivamente en la facilitación de la gestión administrativa; en el nivel departamental, Pro – Rural ha brindado asistencia técnica para su fortalecimiento institucional y, en el nivel municipal, Pro – Rural ha implementado un modelo de cogestión tripartita, logrando articular a organizaciones no gubernamentales, autoridades municipales y locales, para la implementación de proyectos. Con

las universidades logramos alianzas estratégicas para poner en marcha procesos de formación y de investigación.

En este marco, Pro Rural dentro de los logros obtenidos, ha establecido ajustar su estructura organizacional, su PEI y estrategias institucionales, para lograr una mejora continua en el marco de las nuevas prioridades y coyuntura de trabajo con la cooperación internacional, agencias de desarrollo internacional y el gobierno nacional.

2. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

Sobre la base del Plan Estratégico de Pro-Rural (PEI) 2017-2022, el objetivo de la consultoría es **proveer insumos** estructurados para que Pro Rural vaya revisando y, eventualmente, ajustando y/o definiendo:

- e) Los **ámbitos temáticos y el alcance de la cobertura institucional**, en base a un análisis de sus capacidades instaladas o a instalarse, y las oportunidades del contexto y las tendencias nacionales e internacionales relacionadas.
- f) Las **rutras de posicionamiento en redes y la construcción de alianzas** consustanciales a las prioridades temáticas y de cobertura que se establezcan.
- g) La **pertinencia de un modelo de negocios articulado con el área de proyectos**.
- h) Un **diseño institucional coherente** con lo anterior y con la articulación internas de los programas actualmente existentes, y otros futuros que se puedan generar.

3. ACTIVIDADES

- a) Revisión de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas del PEI, PBCC, IMSA y otros proyectos anteriores relevantes, desde el punto de vista de su pertinencia y escalamiento en el contexto actual. También se analizará la cartera de proyectos presentados durante el 2018-2019, verificando los resultados en términos de gestión y su coherencia interna¹⁴.
- b) Realización de reuniones y entrevistas con los actores claves de Pro-Rural (Asamblea, Directorio, Director y Coordinadores de proyectos), en base a una guía orientadora que permita desarrollar un análisis del contexto externo e interno, y el devenir de Pro-Rural al respecto.
 - Se enfatizará en la situación actual en cuanto a iniciativas que se han tomado y/o se están tomando respecto a temas, áreas geográficas/territoriales, socios y presentación de propuestas, para entender su lógica y coherencia.
 - Se priorizará la mirada al PBCC en base a la anterior evaluación externa y los avances que se han dado al respecto, considerando que la temática que aborda este proyecto es de alta pertinencia internacional y nacional/territorial.
 - Se analizará el enfoque, procesos y resultados del IMSA, desde la lógica de cuan innovador y pertinente es este proyecto en términos de enfoques, temáticas abordadas y focalización poblacional.
 - Se conocerá el modelo de negocios que Pro Rural quiere plantear y la propuesta de articulación del mismo con los proyectos.
- c) Con base en las dos actividades anteriores, sintética revisión y análisis de: i) agendas temáticas pertinentes para una institución como Pro-Rural; ii) oportunidades de cofinanciamientos con agencias internacionales y nacionales; iii) oportunidades de cooperación sur sur; iv) integración/alianzas posibles con redes/plataformas pertinentes. Ello será acompañado de un análisis en profundidad

¹⁴ Este análisis se basará en dos matrices que Pro Rural ya ha elaborado.

del tipo de conocimientos y capacidades requeridas en Pro-Rural y sus socios, para responder a los desafíos de las agendas y oportunidades identificadas.

- d) Elaboración de un power point con consideraciones, hallazgos y pistas de recomendaciones a ser discutidos con Pro-Rural, con una estructura que luego se pueda traducir en un reporte concreto.
- e) Elaboración del reporte final.

4. PRODUCTOS A ENTREGAR

Producto Único: Reporte final de 15 páginas (excluyendo eventuales anexos) que oriente a Pro Rural en términos de definición corporativa y su estrategia, con énfasis en recomendaciones sobre agendas temáticas, posibles financiamientos, socios y modus operandi que apunten la institución en el futuro.

La estructura del mismo será presentada al concluir las actividades consustanciales a esta consultoría. Los elementos a incluirse serán:

- Resumen de los logros, innovaciones y otros aspectos que Pro Rural ha facilitado y desarrollado en el área técnica no financiera, que son valorados por las agencias de cooperación y los programas gubernamentales de desarrollo.
- Pistas sobre los temas que habría que desarrollar / profundizar, en base al PEI y las sugerencias de ajustes que provengan de esta consultoría.
- Resumen de prioridades y temáticas actuales de la cooperación internacional en Bolivia y América Latina, en relación con las capacidades instaladas y, eventualmente, a instalarse en Pro Rural, y consideradas estratégicas por el PEI y esta consultoría (referentes útiles como personas de contacto, páginas web y redes sociales, de acuerdo al panorama identificado).
- Identificación y breve descripción de circuitos temáticos (redes, plataformas) a los que Pro Rural podría / debería aproximarse, a nivel nacional e internacional, además de una estrategia básica de acercamiento (asistencia a eventos, desarrollo de capacidades, iniciativas conjuntas, etc.). Lo anterior incluiría referentes de potenciales aliados para elaborar propuestas de programas y proyectos futuros, incluyendo una lógica de cooperación sur sur.

El Reporte será retroalimentado por el Directorio y la Dirección ejecutiva.

5. TIEMPO DE TRABAJO Y FORMA DE PAGO

Se estima un tiempo de trabajo de 15 días entre el 28 de mayo y el 31 de julio 2019.

El costo global de la consultoría es de USD 7.762,5 de los que USD 1.012,50 serán retenidos por Pro Rural para los impuestos.

Este monto será cancelado de la siguiente manera:

30% a la firma del contrato

70% a la entrega y aprobación del producto único.

El costo incluye, todos los gastos que requiere el servicio, además debe cubrir los impuestos establecidos por ley.

ANEXO 2: REFERENCIAS ÚTILES PARA PRO-RURAL

A. DOCUMENTOS

Esta parte del Anexo presenta algunos textos seleccionados a solicitud de la Dirección de Pro-Rural, en relación con el análisis de los contextos. No son los únicos relevantes para las distintas temáticas señaladas, pero, en la mayoría de los casos, presentan una importante bibliografía de referencia que permite profundizarlas. En el caso de Cambio Climático, son textos claves a nivel internacional. En el caso de Sistemas agroalimentarios sostenibles se cuenta, entre otros, con un set de nuevos documentos pertinentes recién publicados por FAO. Finalmente, se ha buscado que fueran producciones recientes.

Documentos referidos al análisis de contexto económico, social y ambiental en América Latina

- Beverinotti, J. (2018). Retos del desarrollo en Bolivia. BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/retos-del-desarrollo-en-bolivia>
- CEPAL. (2019). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publications>
- CEPAL. (2019). Panorama Social de América Latina 2018. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publications>
- CEPAL. (2019). Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publications>
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. 2019. El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019. Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía. Roma, FAO. Disponible en <http://www.fao.org/3/ca5162es/ca5162es.pdf>
- FIDA. (2017). Nota técnica de país sobre cuestiones de los pueblos indígenas. Estado Plurinacional de Bolivia. Disponible en <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/publication/asset/40259224>
- FIDA. (2019). Informe sobre el desarrollo rural 2019. Crear oportunidades para los jóvenes del medio rural. Disponible en <https://www.ifad.org/ruraldevelopmentreport/es/>
- Gaudin, Y. (2019). Nuevas narrativas para una transformación rural en América Latina y el Caribe. La nueva ruralidad: conceptos y medición. CEPAL. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publications>
- Martínez, R. (2019). Institucionalidad social en América Latina y el Caribe social en América Latina y el Caribe. CEPAL. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publications>
- Sánchez, L. (ed). (2018). La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: una visión gráfica. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publications>

- Wanderley, F., Vera Cossío, H., Benavides, J.P., Gantier Mita, M. & Martínez Torrico, K. (2018). Hacia el desarrollo sostenible en la región andina Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. IISEC-UCB. La Paz.
- Wanderley, F. y Peres-Cajías, J. (editores). (2018). Los desafíos del desarrollo productivo en el siglo XXI. (IISEC-UCB).

Cambio climático en el Marco de Naciones Unidas

- Documentos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).
 - (1992). Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
 - (2005). Protocolo de Kyoto.
 - (2015). Acuerdo de París.
- Documentos del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de la ONU (IPCC).
 - (2014). Quinto Informe de Evaluación.
 - (2016). Sexto Informe de Evaluación.
- Informes de las Conferencias de las Partes sobre Cambio Climático (COP).
 - (2015). Informe COP 21.
 - (2016). Informe COP 22.
 - (2017). Informe COP 23.
 - (2018). Informe COP 24.
- Otros convenios de Naciones Unidas relacionadas con el medio ambiente.
 - (1992). Convenio sobre la Diversidad Biológica (CNUDB).
 - (1994). Convención de Lucha contra la Desertificación (CNULD).

Otros documentos internacionales sobre cambio climático

- Barnard, S. Watson, C. & L. Schalatek. (2016) Reseña regional sobre el financiamiento para el clima. América Latina. ODI. Disponible en: <https://www.odi.org>
- Bhaskar, R., Frank, C., Høyer, K. G., Næss, P., & J. Parker. (2010). Interdisciplinarity and climate change. Transforming knowledge and practice for our global future. New York, NY: Routledge.
- Cabral y Bowling, R. (2014). Fuentes de financiamiento para el cambio climático. Serie Financiamiento para el Desarrollo 254. CEPAL. Santiago- Chile.
- CEPAL. (2014). La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe. Paradojas y desafíos. Síntesis 2014. Disponible en: <http://www.cepal.org>
- CIDSE. (2018). (2018). Urgencia climática: izando velas hacia un nuevo paradigma. Disponible en: <https://www.cidse.org/es.html?start=10>
- Climate Investment Funds. (2011). Strategic Program for Climate Resilience for Bolivia. Washington, DC.
- Green Climate Fund:

- (2015). Readiness and Preparatory Support Proposal for Establishing and strengthening National Designated Authorities. Ministry of Development Planning of Bolivia.
- (2016). Strategic Plan. Disponible en: <https://www.greenclimate.fund/home>
- (2018a). About the fund. Disponible en: <https://www.greenclimate.fund/home>
- (2018b). Concept Note: Increasing resilience and adaptation of the communities in the Poopo and Katari watersheds. IDB/Bolivia.
- Naciones Unidas. (2016). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://unstats.un.org>
- Samaniego J. & H. Schneider. (2015). Financiamiento para el cambio climático en América Latina y el Caribe en 2015. CEPAL y Unión Europea.
- World Bank. (2018). Climate Finance. Disponible en: <http://www.worldbank.org>

Documentos referidos al cambio climático, resiliencia y biocultura en Bolivia

- Ayala, G., Torrez, E., Veizaga, A., & O. Limachi. (2016). Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra. Las ciencias ancestrales como mecanismo de adaptación al cambio climático. La Paz – Bolivia.
- Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra. (2015). Política Plurinacional de Cambio Climático. Lineamientos y Acciones Estratégicas.
- Chávez, F., Arnold, I. & M. Zamora. (2015). Manual. Planificación Municipal de Adaptación Urbana al Cambio Climático. NATIVA. Tarija – Bolivia.
- Declaración de la Conferencia Mundial de los Pueblos sobre Cambio Climático y Defensa de la Vida. (2015). Tiquipaya – Bolivia.
- Estado Plurinacional de Bolivia.
 - (2010). Conferencia Mundial de los Pueblos sobre el Cambio Climático y los Derechos de la Madre Tierra. Discursos y Documentos Seleccionados. Tiquipaya, Cochabamba, 20 al 22 de abril 2010.
 - (2012). Bolivia en Río +20.
 - (2012). Bolivia en el Convenio sobre Diversidad Biológica.
 - (2015). Manifiesto Salvar Nuestra Madre Tierra para Salvar la Vida.
 - (2015). Contribución Prevista Determinada Nacionalmente del Estado Plurinacional de Bolivia 2015 – 2030. Presentada a la Convención Marco de la Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).
 - (2016). Posición Boliviana en las Negociaciones Internacionales de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático.
 - (2016). Lineamientos metodológicos para la formulación de Planes de Gestión Comunitaria para Vivir Bien (PGTC).
- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). (2018). Construyendo una cultura de resiliencia ante el cambio climático en familias del área rural. Sistematización de experiencias entre el Programa Accesos y el Proyecto de Reducción de Riesgos de Desastres. FIDA-COSUDE.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. (2000). Primera Comunicación Nacional de Bolivia ante la CMNUCC.

- Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA).
 - (2009). Segunda Comunicación Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. La Paz – Bolivia.
 - (2016). Compendio de Normativa de Gestión Ambiental de Sustancias Agotadoras del Ozono. La Paz – Bolivia.
- NATIVA. (2015). El Gran Chaco. Nuestro espacio compartido. AVINA, CAF, IUCN. Tarija – Bolivia.
- OXFAM GB, FUNDEPCO & NCCR NORTH SOUTH. (2008). Atlas: Amenazas, vulnerabilidades y riesgos de Bolivia. La Paz - Bolivia.
- Pacheco, D. (2013). Vivir bien en armonía y equilibrio con la madre tierra: Una propuesta para el cambio de las relaciones globales entre los seres humanos y la naturaleza. Universidad de la Cordillera. La Paz – Bolivia.
- PNUD.
 - (2011). Tras las huellas del cambio climático en Bolivia Estado del arte del conocimiento sobre adaptación al cambio climático, agua y seguridad alimentaria.
 - (2015). Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia: El nuevo rostro de Bolivia.
- Programa Nacional Biocultura, Vivencias y Logros de una Política Pública. (2015). Los caminos de Biocultura. Vivencias y logros de una política pública. COSUDE. La Paz – Bolivia.
- Programa Piloto de Resiliencia Climática. (2016). 2do. Foro – Taller: Resiliencia y Adaptación al Cambio Climático. Informe Evaluación Indicadores CIF. Bolivia: Programa Piloto de Resiliencia Climática. Fondos de Inversión Climáticos. Banco Mundial. La Paz – Bolivia.
- Rimisp, Programa Biocultura & COSUDE. (2009). Guía metodológica para la realización de estudios de caso en territorios con identidad cultural y biodiversidad natural. Línea Estratégica: Desarrollo de Identidad Territorial- Cultural en Bolivia. Convenio 7F – 05448.01.02.MA08
- Rimisp, Programa Biocultura & COSUDE. (2009). Naturaleza y cultura alto-andina. La senda del desarrollo territorial de Curahuara de Carangas. Informe Final. Línea Estratégica: Desarrollo de Identidad Territorial – Cultural. Convenio 7F-05448.01.02 MA08.

Desarrollo territorial y patrimonio biocultural

- AAVV. (2018). Gestao e Dinamicas em Desenvolvimento Territorial. Editora CRV.
- Berdegué, J.; Carriazo, F.; Jara, B.; Modrego, F. y Soloaga, I. (2012). Ciudades, territorios y crecimiento inclusivo en Latinoamérica: los casos de Chile, Colombia y México. Documento de Trabajo N° 118. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile. Disponible en: https://rimisp.org/wp-content/files_mf/13720880451366231323N1182012CiudadesterritorioscrecimientoinclusivoLatinoamericaBerdequeCarrizoSoloagaetal_2_rimisp_Cardumen.pdf

- Berdegú J. A. y Proctor F. J. (2014). Ciudades en la Transformación Rural. Serie Documentos de Trabajo N° 130. Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. Rimisp, Santiago, Chile. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/smart_territories/docs/INFORME%20CIUDADES%20EN%20LA%20TRANSFORMACION%20C3%93N%20RURAL-RIMISP.pdf
- Berdegú, J.A. y Favareto, A. (2019). Desarrollo Territorial Rural en América Latina y el Caribe. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 32. Santiago de Chile. FAO. 18 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Disponible en: <http://www.fao.org/3/ca5059es/ca5059es.pdf>
- Fonte, M. & C. Ranaboldo (Eds). (2007). Territorios con identidad cultural. Perspectivas desde América Latina y la Unión Europea, Revista Opera, No. 7. Rimisp - Università di Napoli Federico II - Universidad Externado de Colombia. Disponible en https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1367859609libroterritoriosconidentidad.pdf
- Ranaboldo, C. & A. Schejtman (Eds). (2009). El valor del patrimonio cultural: Territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas. Rimisp e Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Disponible en <http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/03/comentariosmaria.pdf>
- Ranaboldo, C. (2018). Desarrollo territorial desde las identidades y el patrimonio biocultural. En AAVV. Gestao e Dinamicas em Desenvolvimento Territorial. Editora CRV.
- Ranaboldo, C. y M. Arosio. (2019). El enfoque territorial y la valorización del patrimonio biocultural: políticas públicas y empoderamiento de actores locales. Capítulo VII del volumen “El enfoque del desarrollo económico inclusivo y sostenible en las políticas públicas locales”, F. Albuquerque y E. Guidi Editores, Documento n. 20. Unión Iberoamericana de Municipios (UIM), Diputación de Jaén, Instituto Iberoamericano de Investigación Urbana y Territorial. Libro ya publicado, a la espera de la versión digital.
- Schejtman, A. & J. Berdegú. (2004). Desarrollo Territorial Rural. Serie Debates y Temas Rurales N.1. Rimisp. Disponible en https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CArduen.pdf
- Documentación amplia (incluyendo informes anuales) sobre pobreza y desigualdades, dinámicas territoriales y cambios en la página de Rimisp: www.rimisp.org

Desarrollo económico local, economía circular, negocios inclusivos y nuevos enfoques hacia las empresas

- Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Caracas: CAF. Disponible en <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios, UNIFI. (2016). Incorporando la economía circular al enfoque de desarrollo territorial. Disponible referentes, concept

paper y otra información en la nota: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/noticias/detalle/es/c/447737/>

- Ranaboldo, C. & M. Arosio. (2017). De un paradigma de cohesión socioeconómica a la cohesión territorial: El rol de los enfoques de Desarrollo Económico Local y Territorial en facilitar la inclusión y cohesión como bases para territorios competitivos y sostenibles. Think Piece de Rimisp para el IV Foro Mundial de Desarrollo Económico Local. Praia – Cabo Verde. Disponible en <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/articulos/colaboraciones/detalle/en/c/1095483/>
- Segundo Foro Regional de Desarrollo Económico Local para América Latina y el Caribe. (2017). Desarrollo productivo para transformar las desigualdades territoriales en América Latina y el Caribe. Tiquipaya – Bolivia. <https://rimisp.org/noticia/ii-foro-regional-de-desarrollo-economico-local-para-america-latina-y-el-caribe/>
- Tercer Foro Mundial de Desarrollo Económico Local. (2015). Informe Final. Turín – Italia. <http://www.diversidadbioculturalyterritorios.org/pg.base.php?id=168&lang=es>
<https://www.forodel.org/the-forum/resources/>

Enfoque de género y desarrollo territorial

- Cliche, G., Ranaboldo, C. & C. Serrano. (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de la mujer rural. América Latina y el Caribe. ONU-Mujeres, CEPAL, FAO & Rimisp. Disponible en https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1464971135LibroALCdigital2016.pdf
- Pérez, J.A., Antezana, S. y C. Ranaboldo. (2018). Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales: Estudio Bolivia. ONU Mujeres Bolivia. Disponible en <http://www.nu.org.bo/wp-content/uploads/2018/09/Libro-Enfoque-territorial-ONU-Mujeres.pdf>
- Ranaboldo, C. (2016). Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales: Análisis y propuestas desde América Latina. ONU-Mujeres. Disponible en: <http://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2018/5/enfoque-territorial-empoderamiento-mujeres-rurales>
- Ranaboldo, C. y F. Leiva. (2013). La valorización de los activos culturales: ¿Estrategias innovadoras para el empoderamiento de las mujeres rurales jóvenes? Programa Nuevas Trenzas, IEP. Disponible en: http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/4_300004361_valorizacio_nactivosculturales.pdf

Sistemas agroalimentarios localizados y sostenibles

- Literatura sobre SIAL (Sistemas Agroalimentarios Localizados): https://scholar.google.it/scholar?q=sistemas+agroalimentarios+localizados&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- FAO, IEP. (2019). 2030. Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Colección de 33 estudios producidos por 90 expertos. http://www.fao.org/americas/publicaciones-audio-video/serie2030/es/?fbclid=IwAR3x3Yj_09rLeurPrpLCiX3hM83qXo9eDGF8EXPuIDmVj0v5Gf-zq_2bca4

Entre los cuales, de particular interés:

- Intini, J., Jacq, E., Torres, D. 2019. Transformar los sistemas alimentarios para alcanzar los ODS. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 12. Santiago de Chile. FAO. 27 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
<http://www.fao.org/3/ca5130es/ca5130es.pdf>
- Rapallo, R. y Rivera, R. 2019. Nuevos patrones alimentarios, más desafíos para los sistemas alimentarios. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 11. Santiago de Chile. FAO. 25 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
<http://www.fao.org/3/ca5449es/ca5449es.pdf>
- III Cumbre Mundial de Regiones sobre Seguridad y Soberanía Alimentaria. Hambre Cero. (2018). Documento técnico (elaborado por Claudia Ranaboldo sobre una base de CONGOPE). Disponible en: <https://cumbrehambrezero.com>
- III Cumbre Mundial de Regiones sobre Seguridad y Soberanía Alimentaria. Hambre Cero. (2018). Carta de Cuenca. Disponible en: <https://cumbrehambrezero.com>
- Ranaboldo C., Arosio M., Díaz P. (2016). "Circuitos Cortos de Comercialización. El caso de los mercados públicos institucionales". Disponible en: http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/263_300000176_circuitos_cortosdecomercializacio769n.resumenejecutivo2016.pdf
- Ranaboldo, C. y Venegas, C. (2007). Escalonando la agroecología: Procesos y aprendizajes de cuatro experiencias en Chile, Cuba, Honduras y Perú. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Disponible en <https://www.idrc.ca/en/book/escalonando-la-agroecologia-procesos-y-aprendizajes-de-cuatro-experiencias-en-chile-cuba>
- Venegas, C. (2011). Cultura, conocimiento tradicional y patrimonio agrícola en Chiloé. Claves de una estrategia DTR-IC. RIMISP-CET. Disponible en http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/17_300000176_chiloe_c_venegas_red.pdf

B. REDES E INSTITUCIONES DE REFERENCIAS

Esta parte del Anexo incluye una reseña, solicitada en los TdRs, de posibles redes, programas y empresas referenciales para Pro-Rural, que se han organizado según las dos áreas programáticas recomendadas en la consultoría.

Por supuesto, se trata de referentes. En la gran mayoría de los casos, para un acercamiento de parte de Pro-Rural, hay que tener previamente clara la estrategia institucional, sobre todo en el caso de Sistemas agroalimentarios sostenibles. Una institución se acerca a una red cuando se tiene claro qué se busca y qué se pide (oferta y demanda).

En el caso de Cambio climático y patrimonio biocultural, se recomienda fortalecer las redes y contactos ya existentes, y acercarse – paulatinamente y de manera focalizada y con objetivos muy claros, al segundo grupo, de manera coherente con lo que se plantea en términos de una estrategia focalizada también para la búsqueda de financiamientos.

También se señalan contactos concretos para las redes/instituciones que podrían ser de mayor interés para Pro-Rural.

Cambio Climático y patrimonio biocultural

En relación con esta área, conociendo el enfoque, la estrategia y el tipo de trabajo en alianza que ya ha desarrollado el PBCC, se agrupan las sugerencias en dos grupos. El primero se refiere a redes/instituciones más cercanas, incluso algunas con las que el Programa ya ha desarrollado iniciativas conjuntas o incluso ya es socio integrante. El segundo a redes más generales e internacionales, algunas de las cuales pueden resultar interesantes – previa selección - para acercarse a las “grandes ligas” que se ocupan de cambio climático.

Redes / instituciones (algunas de las que ya el PBCC es socio o ha establecido contactos y acciones conjuntas) y contactos sugeridos

- Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios. Ref: Claudia Ranaboldo: cranaboldo@gmail.com
<http://www.diversidadbioculturalyterritorios.org/>
<https://www.facebook.com/Bioculturaldev>
- Corporación Vivo Cuenca. Ref: Olga Janeth Galindo Ruiz: coordinacion@vivocuenca.org)
https://www.facebook.com/vivocuenca/?_tn=kC-R&eid=ARBU3RyjCWCK8lqcysBB4-6aFcPg5oU898ywMm37qjDZkyCeje41HAPpVNeH5c8UcHUyFNIUcE3EG8FZ&hc_ref=ARRMbjiMMukDng-94aneoamuUzd5BkxhPX1rnYyg8Mg-nugTH2yhh2lRAPnK9JuYApY&fref=nf
- Proyecto SUS-TER /Erasmus+ UE. Redes de conocimientos, habilidades y competencias para una valorización territorial inclusiva y sostenible del patrimonio cultural, los productos de origen y la biodiversidad. Ref: Giovanni Belletti: giovanni.belletti@unifi.it; Silvia Scaramuzzi: silvia.scaramuzzi@unifi.it; Claudia Ranaboldo: cranaboldo@gmail.com.
<https://www.facebook.com/proyectosuster/>
- Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina -CONDESAN. Ref: Maria Arguello: maria.arguello@condesan.org
<https://condesan.org/>
- Centro Internacional de la Papa -CIP. Ref: Claudio Velasco: c.velasco@cgiar.org
www.cipotato.org
- Red de Etnoecología y Patrimonio Biocultural de México. Ref: Victor Toledo y Arturo Argueta, ambos en funciones de autoridades de gobierno ahora, el primero como secretario de ambiente y el segundo como subsecretario de planeación.
vtolledo@oikos.unam.mx; arguetav@servidor.unam.mx
<http://etnoecologia.uv.mx/INTRODUCCION/seccINTRODUCCION/Introduccion.html>

Otras redes / contactos

- Red Regional para el Cambio Climático y la Toma de Decisiones - Programa Unitwin de UNESCO, liderado por la Fundación Avina (<http://www.avina.net/avina/>) y financiado por el IDRC/CRDI de Canadá (<https://www.idrc.ca/>). www.cambioclimaticoydecisiones.org

Están trabajando en brechas de conocimiento sobre adaptación al cambio climático en varios países, y organizan espacios de discusión e intercambios colectivos. Manejan un blog al respecto.

A través de este link, se encuentra información muy interesante sobre los socios actuales (todavía no se encuentra participación de Bolivia) y los objetivos de la red, que incluye una perspectiva financiera: <http://www.cambioclimaticoydecisiones.org/socios/sobre-el-centro/>

- LatinClima: Red de Comunicación en Cambio Climático. <http://latinclima.org/>
- Intercambio Climático. Plataforma Climática Latinoamericana. <https://intercambioclimatico.com/es/jce/links/redes-y-portales.html>
- Alianza Clima y Desarrollo CDKN. https://cdkn.org/?loclang=es_es
Desarrollan iniciativas conjuntas con otras entidades importantes a nivel internacional, por ejemplo ahora en Ecuador y en relación con el Programa ProAmazonía, en relación con cursos de capacitación gratuitos sobre financiamiento climático¹⁵.
- Inter-American Institute for Global Change Research. <http://www.iai.int/es/contact-us>
- Programa ARAUCLIMA. <http://www.aecid.es/ES/d%C3%B3nde-cooperamos/alc/programas-horizontales/programa-arauclima#Quees>
- BID Lab. Laboratorio de innovación del Grupo BID. <https://bidlab.org/es>
- Regatta. Portal Regional para la Transferencia de Tecnología y la Acción frente al Cambio Climático en América Latina y el Caribe. <http://www.cambioclimatico-regatta.org/index.php/es/oportunidades-de-financiamiento/advanced-search/5996>
- Fundación Futuro Latinoamericano. <https://www.ffla.net/>
- Practical Action. <https://solucionespracticas.org.pe/>
- International Land Coalition (ILC). <https://www.landcoalition.org/>
- Centro de Innovación y Economía Circular (CIEC).

¹⁵ Han lanzado recientemente un primer módulo sobre la Ciencia del Cambio climático (<http://bit.ly/2xM3LjU>). En conjunto con Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), Ministerio Ambiente Ecuador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, GIZ Ecuador, Green Climate Fund Fondo Verde del Clima, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). El PBCC pensaba invitar justamente a Pro-Amazonía para el Foro Internacional en octubre 2019 en Bolivia.

https://ciecircular.com/?fbclid=IwAR1ocVv9EISgQiv6Jf6mQ3flDoq_iDiagjR6_Px2tQ69aLsiKag5AlbNHFo

- Red Latinoamericana por la Defensa del Patrimonio Biocultural.
https://www.facebook.com/pg/redefensabiocultural/about/?ref=page_internal
- Plataforma Boliviana de Acción Frente al Cambio Climático.
https://www.facebook.com/PBACCBOLIVIA/?ref=br_rs

Sistemas agroalimentarios sostenible

En relación con esta área, se ponen algunos ejemplos de redes, iniciativas empresariales y movimientos sugerentes. Antes, Pro-Rural deberá interiorizarse de los referentes presentados en la sección A de este ANEXO, y simultáneamente analizar la información relativa a estos espacios. Hay varios eventos previstos entre 2019 y 2020 en los que, eventualmente, sería útil que un/a representante de Pro-Rural participe.

- Foro Origen, Diversidad y Territorios (ODT) que agrupa a instituciones como Diversidad&Desarrollo – D&D socio fundador de la Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios; FibL socio de la misma Plataforma; instituciones de investigación francesas y suizas; universidades. Ref.: Guillén Calvo: g.calvo@diversity-development.com; guillen.calvo@insuco.com; Eisenring Tobias tobias.eisenring@fibl.org
<https://www.facebook.com/ForumODT/>
- Slow Food Internacional y Slow Food América Latina y el Caribe-ALC, socio fundador de la Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios. Ref: Andrea Amato, Director ALC: a.amato@slowfood.it
<https://www.slowfood.com/es/>
- Centro de Estudios y Tecnologías - CET Chiloé. Ref: Carlos Venegas: cetchiloe@gmail.com
Socio fundador de la Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios, con experiencia sólida y reconocida de 40 años en la agroecología y, desde unos 15 años, procesos de desarrollo territorial con identidad cultural de base agroecológica. Principales impulsores del Sistema Importante Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM) de Chiloé, uno de los 7 sitios pilotos FAO.
- VIII Congreso SIAL en Colombia (en esta noticia se encuentran todos los referentes principales del SIAL, tanto de América Latina como de Europa, ver luego en las distintas redes nacionales. Dado que son muchos los involucrados, dependiendo de los intereses eventuales y específicos de Pro-Rural, se podrán dar nombres específicos)
http://www.diversidadbioculturalyterritorios.org/pg.base.php?id=7&id_news=524&lang=es
 - ✓ Red Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL): <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1037024/>
 - ✓ Red SIAL México: http://redsialmexico.com/a_sial.html
 - ✓ Red SIAL Americana: <http://redsial-americana.blogspot.com/>
 - ✓ Red SIAL Brasil: <http://redesialbrasil.blogspot.com/>

- Rimisp Ecuador / Sistemas Agroalimentarios. Ref: Ney Barrionuevo: nbarrionuevo@rimisp.org
<https://rimisp.org/grupos-de-trabajo/agricultura-para-el-desarrollo/>
- Programa Dietas Sostenibles (HIVOS) y Programa Back to the Roots (FIDA) en gastronomía y desarrollo rural. Ref. Marcelo Collao: mcollao@hivos.org; Andrés Ugaz: andres@andresugazconsultores.com
- Proyecto EARTH (*Education, Agriculture ad Resources for Territories and Heritage*), Erasmus+ UE con participación de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) y Universidad Católica Boliviana (UCB) San Pablo. Ref. Fernanda Wanderley: fernandawanderley38@gmail.com
- SISTEMA B.
<https://sistemab.org>
- EATALY, Italia: https://www.eataly.net/eu_en/
<https://it.wikipedia.org/wiki/Eataly>
- PAKARI, Ecuador: <https://pacari-experience.com/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Pacari_Chocolate
- SALTUS, Bolivia
<https://www.saltuschocolate.com/>
- ICCO Cooperación (en particular para MIGA-MANKA)
<https://www.iccoamericalatina.org/?fbclid=IwAR36H-J3a9xL7yrZXYqF6YOAIVYA5Zk297mYdwtStJRk7ZC3ntu9IULQNe4>

ANEXO 3: FINANCIAMIENTO POTENCIAL PARA EL ÁREA PROGRAMÁTICA CAMBIO CLIMÁTICO Y PATRIMONIO BIOCULTURAL

OPORTUNIDADES GENERALES DE FINANCIAMIENTO PARA CAMBIO CLIMÁTICO¹⁶	
FONDOS BILATERALES	
• Alemania (A, MG, M-REDD) • China (A, MG) • Noruega (M-REDD) • Reino Unido (A, MG, M-REDD)	
FONDOS MULTILATERALES	
GEF	
• Fondo para el Medio Ambiente Mundial (A, MG) • Fondo Especial para el Cambio Climático (A) • Fondo para Países menos Desarrollados (A) • Prioridades Estratégicas en Adaptación (A)	
Banco Mundial (BM)	
• Fondo Verde del Clima (A, MG, M-REDD) (Banco Mundial, FAO y otras instituciones acreditadas) • Fondos de Inversión Climática: (a) Fondo de Tecnología Limpia (MG); (b) Fondo Climático Estratégico (A, MG, M-REDD) • Fondo de Cooperación para Carbono en Bosques (M-REDD) • Fondo de Adaptación (Fideicomiso) (M-REDD) • Fondo para Bio Carbono (M-REDD)	
Banco Interamericano De Desarrollo (BID)	
• Fondo para el Programa Especial del Banco sobre Energía Sostenible y Cambio Climático (Fondo SECCI/ BID) (A, MG)	
Fondo Internacional De Desarrollo Agrícola (FIDA)	
• Programa de Adaptación para Pequeños Agricultores (A)	
Comisión Europea	
• Fondo Global para la Eficiencia Energética y las Energías Renovables (MG)	
PNUD/FAO/PNUMA	
• Programa de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques (UN-REDD) (M-REDD)	
PNUD	
• Fondo para la Implementación de la Ventana Temática de Medio Ambiente y Cambio Climático de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (A, MG)	
BANCOS DE DESARROLLO REGIONALES	
• Banco Europeo de Inversiones (BEI) (A, MG, M-REDD) • Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (A, MG, M-REDD) • Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (A, MG, M-REDD)	
ACCIONES NACIONALES APROPIADAS DE MITIGACIÓN (NAMAs)	
• NAMA Facility (MG)	
BONOS VERDES	
• Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (A, MG)	
FONDOS DE GRUPOS FILANTRÓPICO DEL SUR DEL MUNDO PARA APOYAR LOS ESFUERZOS DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO EN LA LUCHA CONTRA EL CC Y EL LOGRO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	
• QIAO - Plan de Cambio Climático y Conservación de la Naturaleza (A, MG)	

Referencias:

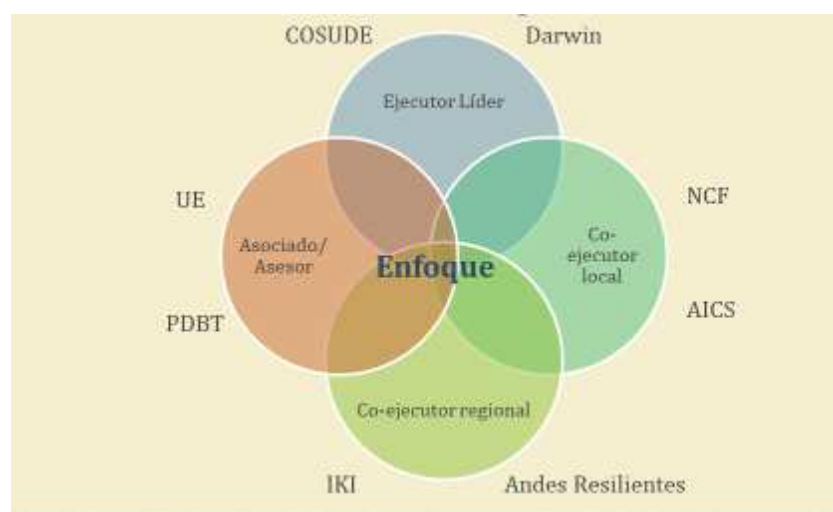
A:	ADAPTACIÓN
MG:	MITIGACIÓN GENERAL
M-REDD:	MITIGACIÓN-REDD (Reducción de las Emisiones Derivadas de la Deforestación y la Degradación de los Bosques)

¹⁶ Este Cuadro no pretende ser exhaustivo sino presentar una primera aproximación a los fondos actualmente disponibles que se orientan al financiamiento del cambio climático.

OPORTUNIDADES MÁS FOCALIZADAS Y FACTIBLES

Actualmente, más factibles:	Más complejos, usarlos como fuentes de aprendizaje (posicionamiento/negociación)
Fondos regionales (pej. focalizados en área andina): ANDES RESILIENTES, COSUDE	Grandes Fondos CC con gobierno (pero aprender de experiencias andinas, como las de Ecuador, Perú y Colombia)
Fondos Nórdicos	GEF (ídem)
Fundaciones empresariales	Programas de Naciones Unidas (esencialmente FIDA)
Fondos bilaterales (Italia, España, Francia)	
Cooperación bilateral vía ONGs del país cooperante (pej. AICS Italia)	
Convocatorias ad hoc UE (pej. Economía circular; Cambio climático; Erasmus+ si se logran redes universitarias)	
Cooperación sur sur (pej. en la línea de Colombia-Bolivia)	
Asistencia técnica (pej. venta de servicios a agencias internacionales; GAM; GAD)	

OPORTUNIDADES DESDE UNA LÓGICA DE COLABORACIÓN EN RED (EJEMPLO PBCC)



Fuente: PBCC / Pro-Rural, 2019.

Referencias:

Unión Europea: La Unión Europea (UE) brinda financiamiento para desarrollar programas temáticos orientados a reducir la pobreza en el mundo, garantizar un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible y promover la democracia, la buena gobernanza y el respeto de los derechos humanos, especialmente a través de la ayuda exterior. Hay que entender la UE es el principal donante internacional que no sean bancos multilaterales, y dispone de distintas convocatorias anuales. Las más factibles, hoy en día, para la capacidad instalada de Pro-Rural son las convocatorias nacionales temáticas y las que apoyan la sociedad civil. En ambos tipos es imprescindible ser estrictamente coherentes con los requerimientos de la convocatoria

y estructurar consorcios fuertes, con instituciones reconocidas como confiables y con trayectoria por la UE.

COSUDE: La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) brinda asistencia financiera para reducir la pobreza y superar los grandes desafíos globales como el cambio climático, los flujos migratorios y el acceso al agua. Actualmente el PBCC está proponiéndose en dos niveles. Como coordinador y administrador de la fase de salida del anterior proyecto PBCC y como parte de un consorcio para el proyecto Andes Resilientes.

- **Andes Resilientes:** Es una Licitación de COSUDE para: i) Fortalecer, financiar e implementar políticas nacionales de adaptación al cambio climático que beneficien a las comunidades más vulnerables de las regiones rurales altoandinas; ii) Promover buenas prácticas de adaptación de las comunidades vulnerables en las regiones montañosas andinas, fortaleciendo su seguridad alimentaria e hídrica y preservando los recursos naturales. La licitación ha sido asignada a Helvetas y el Consorcio en el que participó el PBCC obtuvo la segunda mayor calificación.

IKI: La Iniciativa Internacional sobre el Clima (IKI) del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU) de Alemania coopera con los países socios en la aplicación práctica de medidas de mitigación del cambio climático y conservación de la biodiversidad. El PBCC con otros socios nacionales como Agua Sustentable y PROMETA estuvo buscando un socio internacional, sin encontrarlo a tiempo para presentarse a la convocatoria. La Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios (PDBT) – con base en el dialogo con todos estos socios – ha formulado una primera ayuda memoria de puntos bases para formular eventualmente una propuesta. Es una oportunidad a retomarse y trabajarse con mucho más tiempo, haciendo tesoro de la experiencia del 2019.

Iniciativa Darwin: La Iniciativa Darwin es un programa de subvenciones del gobierno del Reino Unido que ayuda a proteger la biodiversidad y el medio ambiente natural a través de proyectos locales en todo el mundo. El PBCC entregó una propuesta como ejecutor líder.

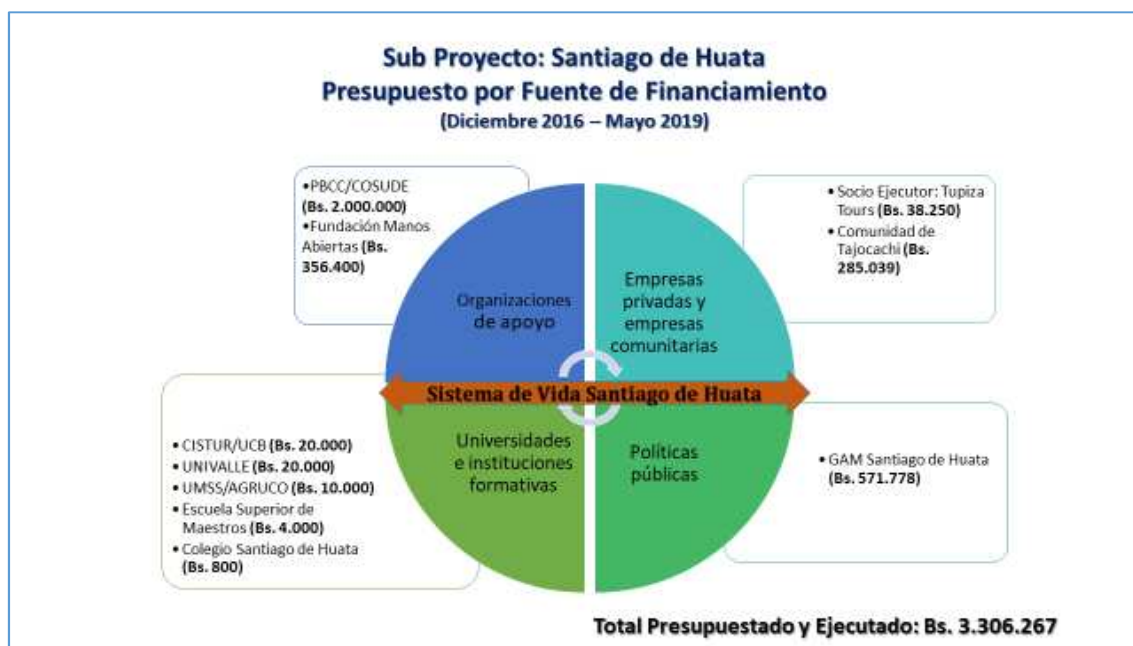
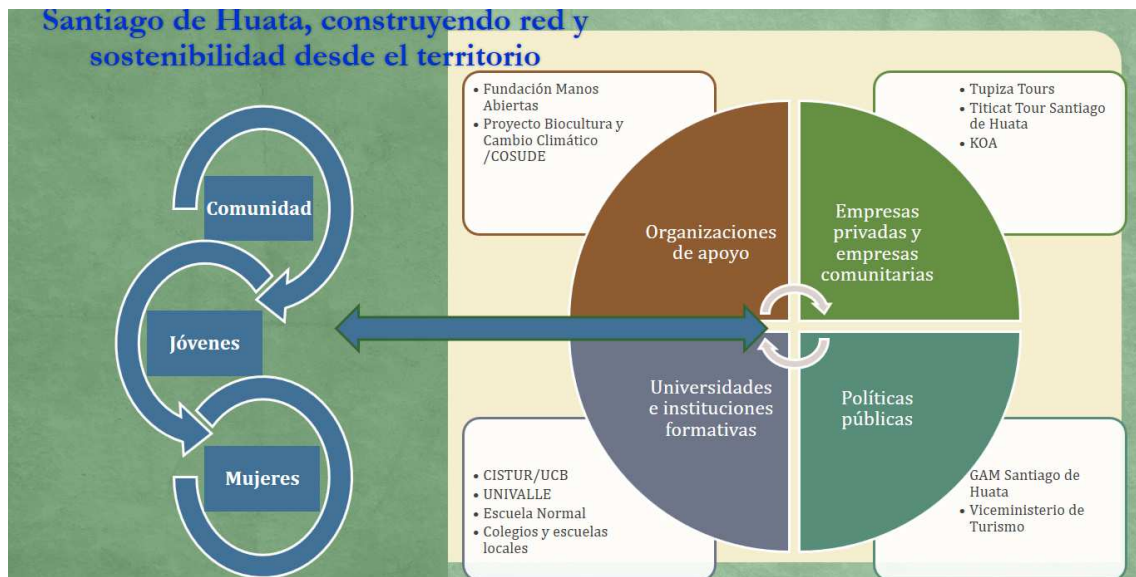
NCF: El Fondo Nórdico para el Clima (NCF) es un fondo creado en 2009 para financiar proyectos innovadores de cambio climático en países en desarrollo. El NCF es financiado y administrado por el Fondo Nórdico de Desarrollo (NDF). El PBCC está pensando en una propuesta como co ejecutor local ya que el líder debe ser una institución nórdica.

AICS: La Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS) promueve y apoya proyectos para mejorar los impactos ambientales y mitigar los efectos del cambio climático. Se trabaja a través de convocatorias anuales, con el liderazgo de una ONG italiana. Se están visualizando posibilidades con dos ONGs italianas, en alianza con PBCC, y acompañamiento de PDBT y la Universidad de Florencia (UNIFI).

OTROS para acercamientos:

- International Development Research Centre (IDRC). <https://www.idrc.ca/en/funding>
- Fundación Avina <http://www.avina.net/avina/>

OPORTUNIDADES PARA CONSTRUIR REDES Y SOSTENIBILIDAD DESDE LOS TERRITORIOS (EJEMPLO PBCC)



Sub Proyecto: Torotoro
Presupuesto por Fuente de Financiamiento
 (Agosto 2016 – Mayo 2019)



ANEXO 4: CONCEPTOS PARA EL ÁREA PROGRAMÁTICA SISTEMAS AGRO-ALIMENTARIOS SOSTENIBLES, Y EL ÁREA DE SERVICIOS E INVERSIONES

CUADRO 1: ALGUNOS ELEMENTOS PARA UNA COMPARACIÓN ENTRE SISTEMAS AGROALIMENTARIOS CONVENCIONALES Y LOS SIAL¹⁷

SISTEMAS CONVENCIONALES	SIAL
Énfasis en la producción (incluso la orgánica, biológica)	Énfasis en el sistema y circuitos que integran - desde el diseño - producción, transformación, comercialización
Acceso a mercados masivos y posiblemente de exportación o supermercados	Identificación y acceso a mercados diferenciados con otorgación de importancia a los nacionales/locales (incluyendo compras públicas; mercados ad hoc como los gastronómicos o los turísticos; mercados territoriales)
Enfoque “ <i>commodities</i> ”	Productos de origen, de base territorial cultural e identitaria, certificados o no (productos con indicaciones geográficas; productos integrados en marcas colectivas territoriales; productos locales típicos...) Productos diferenciales
Énfasis en la certificación orgánica / biológica/ agroecológica de productos y parcelas por parte de entidades / empresas certificadoras externas	Construcción social de signos distintivos apropiados y de base territorial
Focalización en la tecnología (apropiada o no)	Énfasis en el sistema de innovación que está por detrás de la tecnología, y que implica innovaciones sociales, ambientales, en la gobernanza, etc.
Predominancia de la lógica agropecuaria	Reconocimiento de la creciente importancia del empleo y el ingreso rural no agropecuario Pluriactividad y multifuncionalidad de la agricultura familiar
Respuesta a demandas de mercado de consumo convencional masivo	Respuestas a nuevos patrones éticos y ambientales Rol de la confianza y cercanía en las relaciones entre productores y consumidores
Lógica basada en la homologación de patrones nutricionales y de inocuidad	Lógica basada en consumidores y ciudades conscientes Alimentación y dietas sostenibles

¹⁷ se trata de un bosquejo sintético que explicita las diferencias, y no tanto los puentes o las situaciones mixtas que pueden darse entre los distintos sistemas.

Proyectos convencionales de base agropecuaria con rol predominante de la gerencia/ONG/institución externa y “transferencia” al finalizar el proyecto (proyectos “oferta”)	Co-construcción de la iniciativa de cambio basada en una lógica de empoderamiento de los actores locales
Rol clave de agrónomos y economistas	Equipos multidisciplinarios de facilitadores
Capacitación sectorialista y técnica ad hoc impulsada por ONGs e instituciones públicas	Formación acreditada por las universidades orientada a la dinamización de capacidades territoriales, en una lógica sistémica y secuencial

Fuente: Elaboración propia Ranaboldo y Flores sobre las fuentes presentadas en el ANEXO 2.

RECUADRO 1

Plataformas co-gestionadas y red de redes: nuevas formas de prestación de servicios

“Se habla de plataformas porque se pretende alcanzar una intervención integral y coordinada de la comunidad local, los organismos del Estado, las empresas privadas, los institutos tecnológicos y otros actores de la sociedad civil. Se trata de organizar a una amplia red de instituciones para prestar servicios de apoyo a los productores y PYME rurales (mercadotecnia, asistencia técnica, crédito, riego, comercialización, fomento exportador, entre muchos otros), abordando en forma eficiente todos sus requerimientos. Dichos servicios son complementarios e idealmente operan en forma coordinada. Todo depende de la calidad de la red. Pero el requisito básico es que estas plataformas son co-gestionadas: los actores se involucran en la gestión de esos servicios y políticas públicas. De este modo, este enfoque propone tres caminos relevantes:

- Una plataforma co-gestionada supone una incorporación mucho más activa de las comunidades locales. Esto significa que se amplía el rol y las funciones que tradicionalmente han jugado los productores y empresarios locales: desde la gestión de asociaciones y la fijación de objetivos estratégicos, pasando por la organización de ferias y otros eventos locales, el cofinanciamiento de los servicios de extensión, la valorización de los recursos no utilizados, la co-construcción y co-mantenimiento de infraestructura, el aprendizaje horizontal (peer to peer) y la ejecución de muchas otras iniciativas de desarrollo local. No hay desarrollo económico sin el esfuerzo, el protagonismo y la capacidad creativa de la comunidad local.*
- Se les asigna un mayor protagonismo a actores externos que, en virtud del proceso de globalización, también están vinculados a esos territorios. Por una parte, los consumidores y los habitantes urbanos, que a través del consumo y de otras interacciones juegan un rol cada vez más determinante, ayudados por la tecnología digital que les da cada vez más poder de presión y de expresión. Por otra, lo que denominamos actores globales, cuya mirada planetaria los lleva a un compromiso genuino con el destino de un determinado territorio o comunidad local: emigrados; ONG; universidades regionales, nacionales e internacionales; centros artísticos y culturales; institutos tecnológicos; empresas transnacionales; empresas sociales; fondos sociales de inversión; fundaciones privadas, voluntarios locales y de países industrializados; agencias de cooperación internacional.*
- Se aplican tecnologías avanzadas, especialmente plataformas digitales, para mejorar la coordinación general de todos estos actores. Se busca operar como una red de redes, que articula a redes preexistentes y brinda información ordenada acerca de lo que acontece en el territorio (y fuera de él), que facilita el aprendizaje entre pares, abriendo posibilidades de participar a todos aquellos que deseen ofrecer productos y servicios, así como hacer algún tipo de aporte. Se trata de aprovechar la economía colaborativa para usar infraestructura y maquinaria en común, conectar máquinas y sistemas, cambiar la escala de los circuitos cortos*

de comercialización, integrar recursos y potenciar negocios, incentivándolas habilidades sociales, la improvisación y la creatividad.

La materialización de estos tres caminos es un proceso progresivo que dependerá de cada territorio, de su historia, sus oportunidades y sus ventajas competitivas, de su nivel de digitalización (infraestructura, usuarios, aplicaciones), de la existencia de redes sociales y de asociaciones, sean estos grupos de jóvenes, cooperativas, empresas, artistas, ONG o institutos técnicos¹⁸.

El objetivo es federar actores para mantener y ampliar las coberturas de los programas público-privados de fomento económico, así como mejorar su pertinencia y calidad. Para ello es clave reducir sus costos, y en la medida de lo posible, movilizar todos los recursos de inversión. Estas reducciones de costos no implican necesariamente una disminución de la calidad de las intervenciones. Como ya fue señalado, lo que se busca es hacerse cargo de la restricción de recursos públicos empoderando a las comunidades locales y a los actores globales.

Las plataformas co-gestionadas así definidas integran diversas regulaciones, tecnologías, servicios e instrumentos públicos y privados que se aplican bajo cierta secuencia lógica, asignándole un rol activo a los agricultores y a los otros actores relacionados con ellas, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. Son instrumentos que se integran en paquetes de costos variables, asimétricos, con aportes públicos y privados y cuyas modalidades específicas de coordinación dependen de cada contexto y de cada situación”.

Rodríguez, A., Rodrigues, M., Sotomayor, O., Wander, 2019.
Plataformas co-gestionadas y red de redes: nuevas formas de prestación de servicios para implementar la agenda 2030. 2030 – Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 29. Santiago de Chile. FAO. 19 p.
Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
(pág. 8-10)

Disponible en: <http://www.fao.org/3/ca5105es/ca5105es.pdf>

RECUADRO 2 ¿QUÉ ES B_{Lab} y UN SISTEMA B?

*“En América Latina, y en el resto del mundo, miles de personas nos reconocemos como parte de un movimiento donde el encuentro surge de forma casi espontánea cuando nos damos cuenta que compartimos la misma búsqueda: **una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito.** ¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la Tierra, profundiza el individualismo y la exclusión de miles de personas?*

¹⁸ “La Central Appalachian Network (www.cannetwork.org) en Estados Unidos y la experiencia SIPAM Chiloé (www.gobernacionchiloe.gov.cl/sello-sipam-chiloe/) promovida por la FAO y el gobierno chileno constituyen dos referencias posibles. Mientras que la primera presenta un nivel más avanzado de digitalización, la segunda opera más bien como un sello territorial. Sin embargo, ambos casos tienen en común el hecho de que muchos actores se unen para promover el desarrollo económico local. Existen muchas experiencias similares en América Latina, aunque es evidente que existen otros espacios rurales que se encuentran más aislados, no tienen acceso a Internet y están menos conectados con los mercados. En tales casos adquiere mayor relieve el concepto de plataforma cogestionada en su dimensión no digital, vale decir, en donde lo central es la coordinación directa y el aporte de múltiples actores. Algunos casos de digitalización de la agricultura en Europa: EIP-AGRI (2018). Multi-level strategies for digitising agriculture and rural areas. Examples of initiatives of multi-level strategic planning for digitising agriculture and rural areas, EIP-AGRI Seminar, Antwerp, Bélgica, 12-13 de diciembre, 2018”.

B Lab es una organización sin fines de lucro que nace en Estados Unidos y Canadá en el año 2006 con el objetivo de re-definir el sentido del éxito en la empresa: Solucionar problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que se comercializan. Las empresas se certifican como BCorp y cambian sus estatutos.

Sistema B nace en América Latina de la mano de Juan Pablo Larenas (Late!), Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa (Triciclos) junto a Pedro Tarak (Guayakí) quienes se alían con BLab para expandir el movimiento B en Latinoamérica con una visión sistémica.

*La propuesta de Sistema B apunta a una **economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra**, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.*

*Desde su creación en abril del 2012, ya existen **10 Sistemas B nacionales** y en dos ciudades en América Latina; una comunidad de casi **350 Empresas B en la región**, que dan el ejemplo real que es posible concretar esta visión en los negocios incluso desde los acuerdos de los mismos accionistas y que juntas **facturan más de 5.000 millones de dólares anuales**; impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas.*

La Misión es apoyar la construcción de ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

Al año 2016 el Movimiento B ya es global y está presente en Europa Continental, Reino Unido, África Lusófona y Australia. Está formado por empresas que se comprometen a mejorar de forma continua y a generar impactos sociales y ambientales positivos”.

Importante señalar que el próximo Encuentro B se realizará entre el 11 y el 13 de septiembre en Mendoza, Argentina (ver en: <https://www.encuentrob.org/>)

Fuente: <https://sistemab.org>

ANEXO 5: FUENTES DOCUMENTALES CONSULTADAS

A. PRO-RURAL (INSTITUCIONAL)

- (2017). Plan Estratégico Institucional Pro-Rural 2017-2022. Versión Final (PEI 2017–2021)
- (2019). Currículum Institucional Actualizado
- (2019). Proyectos Implementados Directa o Indirectamente
- (sf). Proyectos Administrados
- (2018). Organigrama Institucional
- (2019). Organigrama Institucional Propuesto
- (2019). Nuevo Modelo de Servicios Institucional
- (2019). Política de Inversiones de Pro-Rural
- (2019). Informe Legal 18/AL/2019
- (2019). Alianzas y Gestión de Financiamientos de Proyectos
- (2019). Coincidencias IMSA – PBCC (Documentos preparados por Roberto Daza y Nelson Ramos)
- (2019). Biocultura y Cambio Climático. Proyecciones en el marco del PEI/Pro-Rural 2017-2022. (Presentación PowerPoint de Roberto Daza)
- (2009). Biocultura y Cambio Climático: aproximaciones hacia una fase de salida. Documento de Trabajo de fecha 2 de julio de 2019 (Preparado por Roberto Daza).
- (2019). Cambio Climático, Agroecología, gestión territorial y Vivir Bien. (Presentación PowerPoint de Nelson Ramos)
- (2019). Modelo de Negocios. (Presentación PowerPoint de Omar Rios)
- (2019). Principales resultados del Proyecto IMSA (Nelson Ramos)
- (2019). Área temática: Cambio climático y patrimonio biocultural (Roberto Daza)
- (2019). Unión Europea. Formulario de solicitud de subvención del IMSA. Empoderamiento y emprendedurismo agroecológico, como mecanismo para que las y los jóvenes ejerzan sus Derechos Económicos Sociales y Culturales, en el Altiplano y Trópico de La Paz.
- (2019). Unión Europea. Documento Síntesis Propuesta Unión Europea (Pro Rural - PBCC). Las y los jóvenes incorporan recomendaciones en procesos a nivel local de planificación, definición, ejecución y monitoreo de políticas públicas relativas a las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) y cambio climático.
- (2019). Propuesta presentada por PRO-RURAL al Centre d'étude et de coopération internationale (CECI). *Chacha Warmi: Femmes autochtones, agentes de changement pour un tourisme bioculturel.*

B. PROYECTO BIOCULTURA Y CAMBIO CLIMÁTICO (PBCC)

- (2012). Evaluación de Medio Término del Programa Nacional de Biocultura (Stadmuller, T., Ranaboldo, C. & J. Medina).
- (2018). Informe Final. Misión de Evaluación de Medio Término del PBCC (Ranaboldo, C., Flores, X., & Uribe, M.)
- (2018). PBCC. Fase II. Informe Anual (Periodo Enero - Diciembre de 2017)
- (2019). PBCC. Fase II. Informe Anual (Periodo Enero - Diciembre de 2018)
- (2009). Ficha Técnica del Proyecto – Torotoro. Tupiza Tours (Socio Ejecutor).
- (2009). Ficha Técnica del Proyecto – Santiago De Huata. Tupiza Tours (Socio Ejecutor).

- (2019). Repositorio de sistematizaciones y publicaciones del PBCC: http://biocultura.prorural.org.bo/?page_id=1445&fbclid=IwAR0qy5DNkGKkEb1RQ8tldOqNGUmAy0ttkcgyIWlxYo9pznplNrcjJtJDpml

C. PROYECTO INNOVACIÓN Y MOVILIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA (IMSA)

- (2019). Presentación Proyecto IMSA (PowerPoint de 62 Diapositivas). Nelson Ramos
- (2016). Propuesta Final (Nota Conceptual). Presentada a Fundación Léger en abril 2016.
- (2018). CMR IMSA Bolivia. Final (Abril 2017 – Marzo 2018)
- (2018). CMR IMSA Bolivia. Final Semestral (Abril - Septiembre 2018)
- (2018). Cuadro Resumen Año 4 - IMSA
- (sf). Innovaciones Tecnológicas. Ficha Técnica. Sembradora de Surcos de Quinua
- (sf). Fotos de Acciones Desarrolladas. Proceso de Construcción de Sistema de Riego de Callamarca
- (2018). Fotos de Acciones Desarrolladas. Acciones del Área de Equidad de Género
- (sf). Fotos de Acciones Desarrolladas. Desarrollo de Innovaciones Tecnológicas Agroecológicas
- (sf). Fotos de Acciones Desarrolladas. Proceso de Construcción del Centro de Servicios Agroecológicos Comunitario (CESAC) Laja
- (sf). Fotos de Acciones Desarrolladas. Acciones en el Área de Ganadería
- (2018). Informe Narrativo IMSA. Periodo de informe 1 de Abril de 2017 al 30 de Marzo de 2018
- (2018). Informe Narrativo IMSA. Periodo Abril – Septiembre 2018

D. OTRO MATERIAL

- (sf). Universidad Técnica de Oruro (UTO) y Pro-Rural. Programa Producción biointensivo. Título del Proyecto: Evaluación de dos sistemas de producción agrícola con policultivos en el Altiplano Central (CEAC)
- (2019). Foro Rural Mundial (FRM). Tras el lanzamiento global del decenio para la agricultura familiar, toca ponerse a construir (¡e implementar!) los planes nacionales de acción.

E. MEDIOS DE COMUNICACIONES

Páginas web:

<http://www.prorural.org.bo/>

http://biocultura.prorural.org.bo/?fbclid=IwAR1OPGPMYFEobT_OdAMGRiDx1HIVKfsAtuClfuWbcLZvmJLUjNy50yo2eX4

Redes sociales:

<https://www.facebook.com/proruralbolivia/>

<https://www.facebook.com/bioculturabolivia>