



Plan Estratégico Pro-Rural

Periodo 2017 – 2022

**Versión final revisada
Aprobada por Asamblea,**

27-noviembre-2017

Índice

I.	Antecedentes institucionales	1
II.	Cambios en el contexto	2
A.	Contexto Internacional.....	2
B.	Contexto Nacional	2
C.	La situación en el área rural	3
III.	La situación actual de Pro-Rural	4
A.	Acciones en curso	4
B.	Situación patrimonial	4
C.	Estructura actual de personal.....	5
D.	FODA institucional	5
IV.	Principios y valores institucionales	6
A.	Los Valores de Pro-Rural	6
B.	Los Principios	6
V.	Marco estratégico	7
A.	Visión	7
B.	Misión	7
C.	Objetivo de Desarrollo a largo plazo	7
D.	Lineamientos estratégicos.....	7
E.	Población objetivo	8
F.	Líneas de acción	9
VI.	Prospectiva institucional	10
A.	Escenarios financieros generales	10
B.	Estructura de personal	10
C.	Posibles alianzas estratégicas	11
D.	Renovación de la membresía.....	12
VII.	Tareas complementarias	13

Advertencia de redacción: A lo largo de todo este documento se utilizará el género gramatical masculino para referirse a colectivos mixtos, atendiendo a la norma lingüística de brevedad expresiva, salvo cuando la diferenciación entre hombres y mujeres sea necesaria.

I. Antecedentes institucionales

La Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural, **Pro-Rural**, con Personería Jurídica RAP N° 537 del 22 de diciembre de 2000 y número de Registro Único de ONGs N° 1134, y con personería actualizada según la Ley de Personerías Jurídicas en trámite, tiene 17 años de trabajo en apoyo al sector productivo rural, respaldando iniciativas económicas de productores/as rurales de base, de las organizaciones económicas que las agrupan, y de micro, pequeñas y medianas empresas con el objeto de que estos actores accedan mejor a los mercados nacionales y externos, e incrementen sosteniblemente sus ingresos.

Creada sobre la base del Programa de apoyo a Organizaciones No Gubernamentales NOGUB de la Cooperación Suiza (COSUDE), tuvo el mandato de desarrollar innovaciones, tanto en el ámbito financiero como no financiero. En el primer caso, se desarrolló el concepto –hoy plenamente difundido en el país- de pagos de contraparte en efectivo por parte de los productores; en el segundo, se desarrolló el instrumento financiero “Capital riesgo”: este instrumento financiero, ya conocido en el mundo desde hace años, fue permanentemente ajustado a la realidad de organizaciones de productores y de micro y pequeñas empresas que trabajaban con productores rurales, alcanzando básicamente operaciones de corto plazo, y sobre todo –aunque no únicamente- en productos de exportación.

El desarrollo del instrumento financiero, con una experiencia de más de 10 años, e inversiones que superaban los 6 millones de dólares, más las consultas a la ASFI sobre la aplicación de la Ley de Servicios Financieros al producto, llevó a la elaboración del Plan estratégico y de Negocios 2014-2018, elaborado en junio 2014, que estableció la siguiente Misión:

Promover el desarrollo y fortalecimiento de unidades económicas y sus organizaciones, preferentemente rurales, mediante servicios financieros integrales para procurar contribuir a la calidad de vida de las personas y sus comunidades.

Ese Plan fue revisado y actualizado en febrero de 2015, reformulando la Misión.

Promover el desarrollo y fortalecimiento de unidades económicas y sus organizaciones, preferentemente rurales, mediante servicios financieros integrales, socialmente responsables e innovadores.

Pese a la predisposición de ASFI sostenida durante casi dos años, en mayo 2015 se nos comunica su decisión, según nota ASFI/DSR IV/R-77635/2015, ratificada en fecha 10 de junio de 2015 por la Resolución ASFI 432/2015 que instruye a Pro Rural lo siguiente:

- PRIMERO:** Rechazar la solicitud de la Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural PRO-RURAL de iniciar el Proceso de Adecuación al ámbito de supervisión de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero realizada mediante carta PR7DE/011/2015 de 2 de marzo de 2015, conforme a los fundamentos de orden legal y normativo contenidos en la presente Resolución.
- SEGUNDO:** Disponer el cese inmediato de las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros, debiendo enmarcar sus operaciones a aquellas permitidas por el Estatuto Orgánico de la Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural PRO-RURAL.

Desde esa fecha, hasta 2016, Pro-Rural ha dedicado todos sus esfuerzos a recuperar las inversiones, a fin de poder honrar a nuestros financiadores, a quienes se les debía un monto de alrededor de 4,8 millones de dólares. Una vez que se ha logrado cancelar todas las deudas institucionales durante 2016 y se ha iniciado la recuperación de los fondos propios (patrimonio), resulta conveniente y oportuno plantear un nuevo Plan Estratégico para la institución, acorde a la nueva realidad institucional de promoción al desarrollo y servicios técnicos no financieros.

II. Cambios en el contexto

A. Contexto Internacional

- La ralentización de la economía mundial está teniendo efectos negativos en las economías de muchos países (en algunos casos en recesión, como Brasil), por lo que las materias primas (especialmente el petróleo) ha bajado los precios, proceso que continuará en los próximos años.
- Los elementos emergentes (Brexit, Trump, caída del bipartidismo en Francia, conflictos migratorios y la guerra en Siria y la disputa geopolítica) así como la multipolaridad en el liderazgo mundial muestra una crisis de los paradigmas vigentes, quedando Latinoamérica fuera del debate.
- Se están reduciendo los fondos de cooperación (bilateral o de la sociedad civil), a nivel general y especialmente el dirigido a las ONGs nacionales, y se incrementan los créditos multilaterales. Sin embargo, aún continúan habiendo opciones tales como Canadá (emprendimientos y equidad de género) y Suiza (Comercio sostenible y el futuro trabajo de SECO).
- La existencia de un mercado como los países del MERCOSUR ofrece oportunidades.

B. Contexto Nacional

B.1 Situación política

- Si bien el contexto nacional se ha mantenido relativamente constante en lo político en los últimos diez años, ya se observan algunos elementos como el referéndum realizado sobre la reelección, que introduce cierta incertidumbre en el escenario político post 2020. Existe una ralentización del modelo, crisis en las organizaciones sociales (paralelismo) a la par de una oposición débil y dispersa, que incrementa el escenario de incertidumbre a mediano y largo plazo.

B.2 Situación económica

- Pese a entrar en la categoría de país de renta media, todos los indicadores económicos van bajando desde 2015: desde las exportaciones, hasta el aporte de los fondos del IDH hasta los Gobiernos Municipales y Departamentales, con disminución de las inversiones a nivel local y específicamente en el área rural. Adicionalmente, se evidencia un alto grado informalidad. El modelo del Gobierno basado en incrementar la demanda, muestra problemas en este último tiempo: la inversión pública a 2017 es limitada y las importaciones siguen generando balance comercial negativo.

B.3 Normativa

- Existe una nueva normativa específica ¹ con avances significativos a favor de las comunidades campesinas e indígenas, pero de limitada efectividad en su aplicación.

B.4 Institucionalidad

- Si bien la estructura básica (Gobierno central, departamentales y Municipales) se mantiene, además de dos autonomías indígenas, la institucionalidad no ha logrado superar sus limitaciones funcionales y operativas en el ámbito productivo.
- Tampoco se observa una suficiente articulación entre estos niveles autonómicos, y especialmente entre el departamental y los municipales.
- Se evidencia un deterioro de la institucionalidad pública en general, principalmente, en el sector de Justicia, afectada seriamente por la clientela política y la corrupción.
- Se cuenta con el Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE, que –pese a sus limitaciones– abre oportunidades de visión mediante los PTDI.

¹ Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2011-2015; Ley 144 de Revolución Productiva, Comunitaria Agropecuaria; Ley 338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias – OECAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias – OECOM; Ley 3525 Regulación y promoción de la producción agropecuaria y forestal no maderable ecológica; Ley Marco de la Madre Tierra para Vivir Bien; Ley 622 de alimentación escolar en el marco de la soberanía alimentaria y la economía plural; Ley Marco de autonomías y descentralización; Ley 393 de Servicios Financieros; el Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE; el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020; y la Agenda Patriótica 2025.

C. La situación en el área rural

- Aunque los indicadores generales han mejorado (se redujo la pobreza rural un 55%), debido en parte a la disponibilidad de empleo urbano -mayormente informal-, y en parte a la generación de “nodos” productivos (quinua, café, castaña, leche) con buenos precios; sin embargo, tanto la crisis mundial como la calidad de la oferta están generando que estos nodos hayan decaído notablemente (menores precios a leche y quinua, café con roya; la única excepción es la castaña).
- El continuo “envejecimiento” de la población rural, por la alta migración de jóvenes hacia las ciudades. Feminización de la actividad agropecuaria.
- Diversificación de ingresos donde lo agropecuario está cada vez más relativizado.
- Los efectos de la Variabilidad Climática son cada vez más fuertes, con mayores efectos e impactos en situaciones de alta vulnerabilidad.
- Seguridad alimentaria y hábitos de consumo con significativos cambios, cada vez mayor dependencia de los alimentos de la industria nacional y, particularmente del contrabando e importación de alimentos, bajos niveles de productividad y competitividad del sector, en general (incluida la llamada agroindustria).
- Aún quedan importantes espacios rurales a la espera de apoyos que les permitan desarrollar sus potenciales productivos, y así poder mejorar sus ingresos.
- Alta movilidad poblacional, algunas áreas despobladas parcial y temporalmente, crecimiento ciudades intermedias, crecimiento de áreas marginales en centros urbanos grandes.
- Política de abrir las Áreas Protegidas a prácticas extractivistas (hidrocarburos, minería, coca, colonización, etc.)

Tendencias / desafíos a mediano plazo

Las principales tendencias / desafíos identificados son los siguientes:

- ⇒ MAYOR PROCESO DE URBANIZACIÓN: *
 - Vaciamiento creciente del área rural
 - Mayor envejecimiento
 - mayor feminización de la actividad agropecuaria
- ⇒ EL INGRESO FAMILIAR SERÁ MAYOR PROVENIENTE DE FUENTES NO AGROPECUARIAS: *
 - Mayor articulación rural - urbana
 - Mayor importancia de ciudades intermedias
- ⇒ MAYOR COMPETENCIA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE TERCEROS PAÍSES: *
 - Pérdida creciente de productividad
 - Contrabando
 - Apertura gubernamental a la libre importación (y T/C)
 - Mayor competitividad de los otros países
- ⇒ DETERIORO CRECIENTE DE LOS RECURSOS NATURALES:
 - Mayor erosión por pérdida de cobertura vegetal
 - Pérdida de fertilidad del suelo, por sobreexplotación y minifundio
- ⇒ VARIABILIDAD CLIMÁTICA (en el marco del cambio climático):

* Salvo reducción significativa de la economía nacional: construcción, minería

III. La situación actual de Pro-Rural

A. Acciones en curso

Para esta etapa de transición entre la determinación ASFI ya mencionada y la fecha, los POA 2016 y 2017 han planteado el siguiente objetivo y Resultados:

“Analizar, considerar, desarrollar y definir alternativas y opciones técnicas y económicas para proyectar el futuro de la sostenibilidad institucional de Pro Rural, dentro el actual marco normativo para el acceso y ejecución de proyecto y programas de desarrollo”

Resultado 1. Contribución a mejorar la capacidad productiva y comercial de población atendida por Pro-Rural mediante la Facilitadora de Negocios Sostenibles FANES

Resultado 2. Recuperación del capital propio de Pro-Rural.

Resultado 3. Opciones para la continuidad y sostenibilidad de Pro-Rural en el marco de la Ley 351

En el Resultado 1, se están implementando dos proyectos

Proyecto Biocultura (financiamiento suizo) que aporta en este año casi Bs. 3.6 millones para inversiones, funcionamiento, y overhead para Pro Rural. Hasta 2019

Proyecto IMSA (financiamiento de la Fundación Léger de Canadá) que aporta en este año casi Bs. 1.4 millones para inversiones, funcionamiento y overhead. Hasta mayo 2020

En el Resultado 2, se está trabajando para recuperar las inversiones en mora y en ejecución, así como el seguimiento a las vigentes. En el Resultado 3 se continúa el trámite con el Vice-ministerio de Autonomías en el marco de lo establecido en la Ley 351.

B. Situación patrimonial

A la fecha, el patrimonio institucional alcanza a alrededor de 2,5 millones de dólares, que se encuentran respaldado por activos de la siguiente manera:

B.1 Activos fijos (\$US)

Nº	DETALLE	Valor del Activo	Depreciación a dic-2016	Valor Residual
1	Terrenos	145.063,56	0,00	145.063,56
2	Edificios	538.928,95	55.906,89	483.022,06
3	Muebles y Enseres	48.832,94	31.897,13	16.935,81
4	Equipos de Computación	24.475,20	20.414,60	4.060,60
5	Vehículos	64.405,43	55.128,49	9.276,94
6	Equipos e Instalaciones	526,31	246,71	279,60
TOTAL		822.232,38	163.593,82	658.638,56

B.3 Estado de cartera y portafolio (\$US)

DETALLE	31/12/2016	31/10/2017
Portafolio de inversiones en curso	104.878	93.713
Portafolio de inversiones vencido	35.171	35.171
Portafolio de inversiones en ejecución	161.513	161.513
Cartera vigente	656.150	408.495
Cartera vencida	292.760	61.046
Cartera en ejecución	359.306	560.1267
TOTAL	1.609.778	1.320.064

Nota 1: existe reserva para incobrabilidad de \$US 393.068,²¹, y las obligaciones con el personal están cubiertas

B.2 Efectivo en caja o banco (disponibilidades) de nuestro patrimonio (\$US)

Detalle	31/12/2016	31/10/2017
Efectivo restringido	313.370	598.912,²⁸

C. Estructura actual de personal

Actualmente se cuenta con 35 trabajadores, divididos en tres planillas de trabajo:

- I. Núcleo central, con función directiva y administrativa.²
- II. Proyecto Biocultura (hasta 2019).³
- III. Proyecto IMSA (hasta mayo 2020).⁴

Como se puede observar, el equipo núcleo no es operativo; éste personal se encuentra al interior de los proyectos. Además, cada proyecto cuenta con su propia administración.

D. FODA institucional

Fortalezas Existencia de patrimonio institucional (edificios, equipo, vehículos) y capital en efectivo, (creciente según recuperación) que permite ofrecer fondos de contraparte y/o cubrir vacíos coyunturales. Amplia experiencia institucional (desde la Asamblea al Equipo) en el desarrollo económico rural, tanto con servicios no financieros como financieros, en casi todo el país. Conocimiento de los productos rurales: los actores, sistemas de distribución y comercialización, mercados, capacidad de identificar limitaciones. Experiencia y prestigio institucional en la administración de recursos de cooperación para trabajar con diversos tipos de socios ejecutores y contrapartes.	Oportunidades Necesidad general de avanzar en temas como resiliencia al cambio climático, producción limpia, seguridad alimentaria, compras estatales, Responsabilidad Social Empresarial. El escenario de las relaciones público-privado puede proyectarse y requerir ejecutores y facilitadores, ya sea a través de capacitaciones, asistencia técnica y/o acompañamiento en el desarrollo de planes de negocios, en el marco de las políticas nacionales. Buen relacionamiento con algunas entidades financieras (COSUDE, Canadá). Posibilidad de alianzas y trabajar con socios a futuro. Mercados como los países del Mercosur
Debilidades Personal base limitado. Baja capacidad de difusión de las experiencias institucionales generadas, así como de efectos e impactos Buena parte del patrimonio está aún en cuentas por cobrar y/o en procesos judiciales.	Amenazas Disminución continua de financiamiento para Organizaciones no Gubernamentales, tanto de la Cooperación, como por Políticas estatales no abiertas a ONGs. La visión estatal “anti ONG” con todos los obstáculos. Reducción continua de financiamiento estatal a nivel subnacional

² Con 6 personas, que son en principio es personal permanente de la institución: Director Ejecutivo; Responsable de sistemas; Oficial de administración; Asistente de contabilidad; Secretaria; Oficial de recuperación de cartera; Más una Asesora legal, como asesoría externa.

³ 16 personas: Jefe de unidad; Asesor general; Responsable de monitoreo; Técnico de seguimiento (3); Técnico de género y monitoreo; Especialista de enlace al sector público; Comunicadora proyecto; Controller financiero; Contador del proyecto; Asistente de administración; Oficial de administración senior; Responsable de administración y finanzas; Auxiliar de oficina; Chofer.

⁴ 12 personas: Jefe de unidad; Coordinador técnico en agroecología y seguridad alimentaria; Coordinador técnico en ganadería y lechería; Técnico especialista en manejo de ganado y calidad; Técnico en monitoreo y evaluación; Responsable de administración y finanzas; Técnico en cultivos agroecológicos; Técnico en maquinaria, agua y riego (2); Técnico en agua y riego; Administrador de campo; Asistente administrativo de campo.

IV. Principios y valores institucionales

A. Los Valores de Pro-Rural

Desde su fundación, Pro-Rural ha mantenido los siguientes valores:

- **Honestidad y transparencia:** La institución se relaciona permanentemente con la población sobre el uso de los recursos, los resultados alcanzados y de las actividades realizadas. Además, tiene una auditoría externa anual y evaluaciones externas periódicas.
- **Solidaridad y visión Intercultural:** Consiste en buscar la convivencia de diferentes culturas y cosmovisiones; la interculturalidad sólo es posible cuando existen la disponibilidad y una acción conciente y deliberada a construir espacios para desarrollar prácticas que dinamicen el intercambio y la interacción, en condiciones de igualdad, de las personas y grupos diversos existentes en un espacio determinado. Se basa en el reconocimiento y la aceptación de las otras culturas y en la superación de todo aquello que conduzca a la dominación y a la opresión. Implica **Tolerancia y respeto** respetando los Derechos Humanos, entre el personal, y la población atendida, especialmente las culturas e identidades de los Pueblos Indígenas, compartiendo visiones y propuestas, procurando sinergias y acción coordinada entre actores.
- **Independencia ideológica,** evitando que intereses particulares, partidarios o confesionales influyan en las decisiones.
- **Cultura de comunicación y trabajo en equipo** en todas las instancias institucionales, desde la Asamblea, Directorio, Director Ejecutivo y el personal

B. Los Principios

El marco de actuación de Pro-Rural se enmarca en los siguientes principios:

- **Mandato rural, articulado a lo urbano:** Las acciones se focalizarán en el desarrollo del área rural promoviendo el desarrollo social y económico local y regional; Sin embargo, su ámbito de acción también corresponde a lo periurbano y urbano, en el entendido que el desarrollo local y rural debe integrar el desarrollo territorial integral.
- **Equidad y Justicia Social.** Promueve la igualdad de oportunidades y el fin de toda discriminación contra los individuos y poblaciones vulnerables, buscando la igualdad de derechos y oportunidades para que las desigualdades se vean compensadas, aminoradas y de ser posible suprimidas.
- **Innovación:** Producto de procesos de reflexión interna, la institución genera nuevos instrumentos, metodologías y abordajes para cualificar la acción y a la vez nos permite hacer transferencias a otras entidades similares y al sector público.
- **Articulación concertada** entre los diferentes actores públicos y privados, a nivel local, regional o nacional, buscando la complementación de acciones entre los diferentes actores involucrados, dado que el desarrollo es un desafío para el conjunto de instituciones y organizaciones.

V. Marco estratégico

Pro Rural se orienta por el siguiente marco estratégico.

A. Visión

Una sociedad más inclusiva, justa, intercultural y sostenible.

B. Misión

Pro Rural es una organización civil sin fines de lucro, dedicada a fortalecer productores y emprendedores rurales y urbanos que hacen negocios sostenibles

De apoyo comprometido con los procesos de desarrollo económico sostenible de la población rural.

C. Objetivo de Desarrollo a largo plazo

Contribuir al desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, de hombres, mujeres y jóvenes rurales vulnerables.

D. Lineamientos estratégicos

Entendemos que la razón principal por la que la mayoría de las intervenciones realizadas para desarrollar las áreas rurales no han obtenido los resultados esperados es porque no se han realizado con un enfoque integral que comprenda el acceso articulado a tecnología, mercados, el mejoramiento de las capacidades de gestión, el acceso a financiamiento, infraestructura pública productiva y seguridad jurídica. Los dos últimos aspectos más de responsabilidad de los gobiernos. Al intervenir en uno o dos de los aspectos mencionados y no hacerlo simultáneamente en los otros, la probabilidad de que las zonas intervenidas alcancen los niveles de desarrollo deseados (económicos y de calidad de vida) será casi siempre reducida, como la realidad lo viene demostrando.

Por otra parte, las tendencias a mediano plazo del área rural, explicadas en el capítulo II.C, representan severos desafíos para el trabajo efectivo. En ese marco, se plantean las siguientes Líneas Estratégicas de acción:

- ➔ **Mejorar la productividad:** tanto de la mano de obra como de la tierra (los bienes más escasos), vía mecanización, fertilidad, riego tecnificado, etc.
- ➔ **Lograr la agregación de valor:** sea mediante el beneficiado y transformación, o el trabajar con producción limpia y/o ecológica para atender la demanda urbana.
- ➔ **Fortalecimiento de emprendimientos y negocios inclusivos,** que contribuyen a un desarrollo local.

- ➔ **Enfoque de integralidad:** trabajar considerando las múltiples dimensiones y facetas del desarrollo económico-productivo.
- ➔ **Articulación:** con otras instituciones públicas (gobiernos locales, programas y proyectos nacionales) y privadas (ONGs, empresas e instituciones financieras) que se especializan en algunos de los temas de tecnología, acceso a mercados, mejoramiento de las capacidades de gestión y acceso a financiamiento) intervenciones más integrales en zonas rurales a fin de obtener mejores resultados y con sostenibilidad en el tiempo.
- ➔ **Participación de la población:** creciente en los procesos económicos y sociales de toma de decisiones.
- ➔ **Enfoque territorial:** junto a los Gobiernos Municipales
- ➔ **Desarrollo equilibrado entre hombres y mujeres,** buscando reducir las brechas y superar las desigualdades.
- ➔ **Resiliencia:** frente a la variabilidad climática y el Cambio Climático
- ➔ **Armonía con la Madre Tierra:** especialmente mediante la producción limpia y/o ecológica, así como Buenas Prácticas de Manufactura

E. Población objetivo

Se tienen los siguientes datos de realidad:

- El Asociativismo está en crisis: sus gremios nacionales (CIOEC, AOPEB) parecen haber perdido su calidad de interlocutores para el desarrollo económico, y la gran mayoría de las asociaciones de primer grado fomentadas por ONGs, proyectos de cooperación y el mismo estado, no están funcionando.
- Las MyPEs están trabajando a muy pequeña escala, con muy poca articulación, y en medio de un contexto nacional crítico (barreras legales, impositivas, la prácticamente libre exportación), dando lugar a una creciente transición de productores a comerciantes. Véase por ejemplo El Alto, con los miles y miles de comerciantes de ropa a medio uso o los gremiales.

Asumiendo ese marco general, y dado que la experiencia de Pro Rural le ha permitido constatar que existen deficiencias en casi todos los eslabones de las diferentes cadenas productivas de origen rural, se plantea la siguiente población objetivo:

- ➔ **Productores rurales con potencial de articulación a mercados:**
Que requieren apoyo para mejorar sus índices de producción, tanto vía financiamiento como asistencia técnica, maquinaria y equipos.
- ➔ **Organizaciones de productores con tamaño óptimo:**
Organizaciones que pueden dar empleo, utilidades, y/o comprar parte significativa de la producción del total de sus asociados, que –a la vez de canalizar demandas y apoyos de asistencia técnica- pueden cubrir las funciones de acopio, transformación y comercialización de la producción de sus asociados.
- ➔ **MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) ligadas a los productores**
Que pueden generar mayor demanda, pagar mejores precios y/o orientar la Asistencia Técnica a productores rurales para acceder a mejores mercados

F. Líneas de acción

En función a la trayectoria institucional, se plantean las siguientes Líneas estratégicas:

I. Gestión de programas y proyectos de desarrollo

SUB LÍNEAS

- i. Administración / gestión de programas y proyectos a ser ejecutados por terceras instituciones.
- ii. Implementación de programas y proyectos a ser ejecutados directamente por Pro-Rural.

ACCIONES ESPECÍFICAS

- Apoyo a la producción primaria (bases productivas, insumos, asistencia técnica, maquinaria, apoyo a la asociatividad)
- Apoyo a procesos de agregación de valor (maquinaria, equipo, asistencia técnica, relación con mercados, relación con instituciones financieras, apoyo a la asociatividad)
- Apoyo a procesos de comercialización (asistencia técnica, relación con mercados, infraestructura, apoyo a la asociatividad, relación con instituciones financieras).

RESULTADOS PRINCIPALES

- ➔ *___ familias de ___ comunidades en ___ municipios han mejorado su resiliencia económica, social y ambiental al Cambio Climático.*
- ➔ *___ familias de ___ comunidades en XX municipios mejoran su capacidad productiva y comercial en forma asociativa.*

II. Apoyo a Emprendimientos y Negocios sostenibles

SUB LÍNEAS

- i. Apoyo a emprendimientos en curso (incluye desarrollo de proveedores).
- ii. Apoyo a emprendimientos en formación (incubadora y capital semilla).

ACCIONES ESPECÍFICAS

- Apoyo a procesos de agregación de valor (maquinaria, equipo, asistencia técnica, articulación con mercados, relación con instituciones financieras)
- Apoyo a procesos de comercialización (asistencia técnica, articulación con mercados, infraestructura, relación con instituciones financieras).

RESULTADO PRINCIPAL

- ➔ *XX MIPYMES en X municipios mejoran su capacidad productiva y comercial y a la vez beneficiando a familias rurales productoras.*
- ➔ *___ emprendimientos y negocios fortalecidos, que generan ventas anuales de Bs. ___, con un incremento del ___%.*

III. Generar ingresos para Pro Rural

ACCIONES ESPECÍFICAS

- Colocar recursos propios en opciones de inversión (acciones, fideicomisos, otras) con buen rendimiento *pero con la posibilidad de liquidez a corto plazo.*
- Gestionar recursos para la ejecución de programas y proyectos

RESULTADOS PRINCIPALES

- ➔ *Pro-Rural logra la total cobertura de costos del servicio, incluyendo los de administración, sin necesidad de afectar patrimonio.*

VI. Prospectiva institucional

A. Escenarios financieros generales

Se pueden prever tres escenarios generales, que serán especificados en el Plan de Negocios que se está elaborando de manera complementaria a este documento:

Escenario base

Se plantea la continuidad hasta 2019-2020 de los proyectos Biocultura e IMSA, y (hasta ese período) tiempo para obtener por lo menos un nuevo mandato de esa magnitud.

- Recuperación de alrededor de \$US 0,8 millón, tanto de las inversiones vigentes que vayan venciendo, como de aquellas en mora y algunas en ejecución.
- Resultados ligeramente positivos o sin déficit a fines de año.

Escenario optimista

- Obtención de nuevos mandatos entre 2018 o 2019, más la continuidad hasta 2019-2020 de los proyectos Biocultura e IMSA,
- Recuperación de más de \$US 1,0 millón, tanto de las inversiones vigentes que vayan venciendo, como de aquellas en mora y algunas en ejecución.
- Resultados ligeramente positivos o sin déficit a fines de año.

Escenario pesimista

- No se obtienen nuevos mandatos tras la finalización de los proyectos Biocultura e IMSA
- La recuperación escasamente supera los \$US 0,6 millones, pasando la mayoría de las operaciones a ejecución dentro del ámbito judicial.
- Resultados con déficit a fines de año desde 2019.

B. Estructura de personal

A la luz de la situación actual y considerando la reducción creciente de financiamiento, se plantea una estructura flexible con la siguiente composición:

I. Núcleo central (6 personas).

Sujeto a verificación en la práctica en los siguientes años, se propone un Equipo de alto nivel profesional, a tiempo completo y contrato indefinido, con los siguientes cargos. Esto tendría un costo global que debe ser cubierto con los ingresos propios y overhead que se obtengan.

- Director Ejecutivo
- Profesional Técnico senior (ingeniero agrónomo o similar).
- Profesional Técnico senior (agro economista o similar).
- Controller financiero (para todas las actividades institucionales).
- Administrador
- Secretaría

II. Equipos por programa o proyecto

Según requerimiento, todos los profesionales técnicos necesarios, más un Administrador general (y eventualmente Asistentes de administración), bajo supervisión del Controller.

C. Posibles alianzas estratégicas

Es claro que toda intervención requerirá de coordinación estrecha con los distintos Gobiernos Municipales, y en su caso, de Programas Nacionales o Departamentales. En este punto, se trata de posibles alianzas que tengan carácter estratégico (es decir, más allá de acciones coyunturales). De momento, se prevén las siguientes opciones generales, que habrá que profundizar a corto plazo.

I. ONGs

Deberán ser instituciones consolidadas, con 20 años o más de trabajo, y reconocidas en el ámbito nacional e internacional. Además, deben ser complementarias al trabajo de Pro-Rural. Algunas opciones que pueden sugerirse son:

- HELVETAS
- CIPCA
- Algunas de las coejecutoras de Biocultura o en el marco de IMSA.

II. Instituciones proveedoras de bienes y servicios al productor

Que permitan mejorar la productividad, y con una visión dirigida al pequeño productor rural, con quienes se pueden desarrollar acciones estratégicas de investigación y/o desarrollo de productos. Algunas opciones a indagar

- SEPA o PROINPA (semillas e investigación)
- CIFEMA (mecanización)
-

III. Empresas de transformación y/o comercialización

Empresas ya establecidas, con escala mediana o grande, interesadas en implementar acciones de Responsabilidad Social Empresarial, y/o programas de Desarrollo de Proveedores. Algunas sugerencias preliminares son:

- Flor de Leche
- Alexander Coffee o Roaster café
- Productos Maya
-

IV. Empresas en general

Empresas ya establecidas, con escala mediana o grande, interesadas en implementar acciones de Responsabilidad Social Empresarial a comunidades. Algunas sugerencias preliminares son:

- COBEE (Zongo)
-

V. Entidades financieras

Fundamentalmente IFD y Bancos Pyme, con quienes se pueden desarrollar acciones tanto de Responsabilidad Social Empresarial (con asistencia técnica, capacitación, infraestructura) como vincular a los actores con las ofertas financieras. Algunas opciones pueden ser:

- ECOFUTURO
- FIE
-

D. Renovación de la membresía

Existe consenso en la Asamblea de buscar nuevos miembros para la Asociación (Asamblea y Directorio) para lograr una renovación de visiones. Esto implica:

- a. Crecimiento y/o renovación de los miembros de la Asamblea. El número actual de 6 puede mantenerse o incrementarse hasta un máximo de 10.
- b. Renovación de los miembros del Directorio (el número actual de 5 puede reducirse a 3 o 4).

A la luz de las propuestas en este documento de proceso, se plantean las siguientes orientaciones generales para ambas:

- ⇒ **Ajuste generacional:** Inclusión de profesionales jóvenes con experiencia (aprox. 40 años).
- ⇒ **Inclusión de** un número más significativo de **mujeres** profesionales.
- ⇒ **Multidisciplinarietàad:** profesionales tanto de ciencias agronómicas, como económicas, sociales, institucionalidad, negocios, en el área rural o articulaciones urbanas.

A partir de esto, se puede avanzar en proponer nombres y/o perfiles más específicos.

VII. Tareas complementarias

De acuerdo a lo anterior, se evidencian las siguientes tareas inmediatas (no tiene un orden especial de prioridad):

Actividad	Responsable	Fecha límite
1. Propuestas de personalidades para Asamblea y Directorio	Asamblea	Inicios 2018
2. Estudiar opciones de Alianzas estratégicas	Dirección Ejecutiva y miembros Asamblea	Marzo 2018
3. Analizar alternativas viables de inversión para colocación de los recursos líquidos de Pro Rural, indicando opciones de rendimiento y con posibilidades de convertir en líquido a corto plazo.	Dirección Ejecutiva y miembros de Asamblea	Marzo 2018
4. Indagar opciones concretas de obtener financiamiento de entidades bilaterales, multilaterales y ONGs internacionales.	Dirección ejecutiva	Permanente

En cuanto a opciones de financiamiento, habría que considerar la búsqueda de otras fuentes externas como son las Fundaciones sobre todo Norteamericanas (tener un mapeo de esto ya sería una tarea que podemos hacer). Estar más pendiente de convocatorias internacionales y habría que poner las antenas y potencializar las conexiones que tenemos todos con instituciones y colegas de otros países.