



OIT - Evaluación

- Título del proyecto: **Apoyo al Desarrollo de Políticas Públicas para la Promoción de las Cooperativas en Bolivia**
- TC/SYMBOL: **BOL/10/01/RBS**
- Tipo de la evaluación: **Final independiente**
- País(es): **Bolivia**
- Fecha de la evaluación: **Febrero – Marzo 2012**
- Nombre del consultor(a): **Teodoro Sanz**
- Gestión de la evaluación: **Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional para América Latina y el Caribe**
- Oficina Administrativa (OIT): **ETD y Oficina de Países para los Países Andinos**
- Oficina Técnica (OIT): **Cooperativas (EMP/COOP)**
- Fin del proyecto (fecha): **31 de mayo de 2012**
- Donante: país y monto en US\$ **RBSA US \$ 200,000**
- Palabras Claves: **Cooperativas**
- Presupuesto de la evaluación: **US \$ 6,889**

2. Tabla de contenidos y listas.

1. Cubierta.	1
2. Tabla de contenidos y listas.	2
3. Listado de siglas o abreviaturas.	5
4. Resumen ejecutivo.	6
4.1 Antecedentes y contexto.	6
4.1.1 Objetivo de la asignación, lógica y estructura.	6
4.1.2 Situación actual de la asignación.	6
4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación.	6
4.1.4 Metodología de evaluación.	7
4.2 Principales hallazgos y conclusiones.	7
4.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.	10
5. Evaluación.	13
5.1 Antecedentes de la asignación.	13
5.2 Antecedentes de la evaluación.	14
5.3 Metodología.	15
5.4 Principales hallazgos.	17
5.4.1 La pertinencia y aptitud estratégica.	17
5.4.2 La validez del diseño.	20
5.4.3 El avance y la eficacia.	24
5.4.4 La eficiencia en el uso de los recursos.	37
5.4.5 La eficacia de la estructura de gestión.	40
5.4.6 La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.	42
6. Conclusiones.	47
6.1 Conclusiones.	47

6.2 Lecciones aprendidas.	52
6.3 Buenas prácticas.	54
6.4 Recomendaciones.	55
7. Anexos.	58

Relación de Anexos.

Anexo 1. Términos de referencia de la consultoría.	58
Anexo 2. Relación de documentación revisada.	70
Anexo 3. Guía básica de entrevistas.	72
Anexo 4. Relación de personas entrevistadas.	75
Anexo 5. Experiencias de formación a cooperativas en Bolivia.	77
Anexo 6. Nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de la primera línea de intervención del BOL 107.	78
Anexo 7. Principales coincidencias entre el diagnóstico del sector cooperativo de Bolivia elaborado por la OIT y la opinión de los entrevistados como parte de la evaluación.	79
Anexo 8. Nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de la segunda línea de intervención del BOL 107.	80
Anexo 9. Puntos de vista diferentes entre la OIT y la Ley General de Cooperativas en Bolivia.	81
Anexo 10. Cambios principales en la nueva Ley General de Cooperativas respecto a la Ley General de 1958.	82
Anexo 11. Nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de la tercera línea de intervención del BOL 107.	84
Anexo 12. Asignación y ejecución del presupuesto del BOL 107, según tipo de gasto.	85

3. Listado de siglas o abreviaturas.

ACI. Asociación Internacional Cooperativa.

BOL 107. CPO BOL107, vinculado al apoyo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia.

COB. Central de Obreros Bolivianos.

CONCOBOL. Confederación Nacional de Cooperativas de Bolivia.

CPO. Country Programme Outcome.

DGC. Dirección General de Cooperativas.

FECOTEL. Federación de Cooperativas Telefónicas de Bolivia.

FENCOMIN. Federación Nacional de Cooperativas Mineras.

IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

MYCOOP. Managing your Agricultural Cooperative.

OIT. Organización Internacional del Trabajo.

RBSA. Regular Budget Supplementary Account.

SOCODEVI. Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional.

UCB. Universidad Católica Boliviana.

4. Resumen ejecutivo.

4.1. Antecedentes y contexto.

4.1.1. Objetivo de la asignación, lógica y estructura.

La RBSA fue establecida en enero de 2008 mediante contribuciones voluntarias destinadas a incrementar la capacidad de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para atender las prioridades establecidas en su Programa y Presupuesto, en particular la implementación de los Programas de Trabajo Decente por País.

En Bolivia, existe desde hace unos años un nuevo reconocimiento del potencial del cooperativismo para el desarrollo económico y social del país; sin embargo, el sector cooperativo presenta varios problemas como la carencia de una política coherente del Estado y un marco legal adecuado, la falta de integración de las cooperativas en Bolivia con sus pares de América Latina, el limitado acceso a servicios adecuados de capacitación técnica (de gestión y administrativa) y financieros, entre otros.

En este contexto, como parte de las asignaciones RBSA a la región de América Latina y el Caribe para el bienio 2010 - 2011, un monto de \$ 200,000 ha sido destinado al CPO BOL107, vinculado al apoyo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia. Para ello, el BOL 107 ha sido estructurado en tres líneas de intervención:

- Línea 1. Generación de conocimiento y difusión de la realidad de las cooperativas en Bolivia, como de otros países de la región.
- Línea 2. Apoyo técnico a la Dirección General de Cooperativas (DGC) de Bolivia para la finalización e implementación de la nueva ley de cooperativas en el país.
- Línea 3. Formación en el área de economía social, en el marco del Plan Nacional de Formación y Educación Cooperativa de la DGC de Bolivia.

4.1.2. Situación actual de la asignación.

La asignación BOL 107 se inició en Febrero del 2011 y, desde el diseño, estaba prevista su culminación para Marzo del 2012. Dado que prácticamente ha finalizado el plazo de ejecución de los fondos asignados por la RBSA al BOL 107 se hace necesaria una evaluación independiente de esta asignación, a cargo de un consultor externo sin involucramiento previo en el diseño y ejecución de esta intervención.

4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación.

La presente evaluación incide tanto en los procedimientos y mecanismos de la RBSA, como en la ejecución de la asignación BOL 107, tomando en cuenta las tres líneas de intervención. La evaluación busca responder a preguntas asociadas a la pertinencia y

aptitud estratégica de la asignación RBSA al BOL 107, la validez del diseño del BOL 107 expresado en sus diferentes líneas de intervención y actividades, el logro de los objetivos y metas planteadas, la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en la estructura de gestión y en las estrategias de intervención, y el impacto y sostenibilidad de la asignación.

El alcance de la evaluación comprende las asignaciones de fondos RBSA para el desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia en su conjunto, lo que incluye cada uno de los componentes ejecutados y en todos los ámbitos geográficos contemplados. En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución de los fondos hasta el momento de la evaluación (Marzo del 2012).

Los principales clientes internos de la presente evaluación son la Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos, y la Oficina Regional para América Latina y el Caribe; mientras que los clientes externos son los mandantes, beneficiarios y socios locales en Bolivia, así como los países contribuyentes a los fondos RBSA (los donantes).

4.1.4. Metodología de evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación, en primer lugar se revisaron fuentes secundarias, que incluyen básicamente documentos de diseño del BOL 107, informes de actividades y resultados elaborados por el coordinador del BOL 107, y los productos desarrollados para cada una de las líneas de intervención (guías, manuales, diagnósticos, propuestas de ley, informe del taller de formación).

Posteriormente, se obtuvo información de fuentes primarias, básicamente vía entrevistas a profundidad con diferentes actores relevantes involucrados en la ejecución del BOL 107, que pertenecen tanto al sector público de Bolivia, al sector cooperativo (tanto minero, como agropecuario, de telecomunicaciones, de ahorro y crédito), al sector académico, y a la cooperación internacional. Y por supuesto a diferentes funcionarios de la OIT que han participado, en mayor o menor medida, en el diseño y ejecución del BOL 107.

Para cada entrevistado se preparó una guía de entrevista que contenía preguntas relacionadas a la ejecución general del proyecto y/o a las diferentes líneas de intervención. Con algunos entrevistados se conversó acerca de todas las líneas y con otros solamente respecto a algunas; asimismo, hubo preguntas que se hicieron a diferentes entrevistados, para de esta manera poder tener una visión más amplia de la situación, y no sesgarla por las apreciaciones de una sola persona o institución.

4.2. Principales hallazgos y conclusiones.

Pertinencia de la asignación y validez del diseño.

1. La pertinencia del BOL 107 se refleja en que desde su diseño cumplía con los principales criterios que debe utilizar la RBSA para asignar fondos a un CPO. Estos criterios son la estrecha relación del CPO con los objetivos y resultados del Programa y Presupuesto de

la OIT para un determinado bienio; la participación del Estado, los trabajadores y los empresarios en la ejecución del CPO; y la contribución a los objetivos y planes nacionales del país donde se lleva a cabo el CPO.

2. La intervención del BOL 107 encaja perfectamente en la promoción de normas internacionales sobre el tema, específicamente con la “Recomendación sobre la promoción de las cooperativas” (R193) de la OIT. Esta R193 ha sido el principal sustento para las sugerencias realizadas por la OIT durante la elaboración del anteproyecto de la nueva Ley General de Cooperativas, y además ha sido incorporada casi en su totalidad en la Ley de Fomento Cooperativo.
3. El diseño de las tres líneas de intervención responde adecuadamente a los principales problemas del sector cooperativo en Bolivia. Estos problemas son la ausencia de información sobre la importancia relativa del sector en la economía boliviana y las condiciones para generar entornos favorables; la inadecuación de la Ley General de Cooperativas de 1958 al actual contexto político, económico y social de Bolivia; y la ausencia de formación a los socios, directores y trabajadores de las cooperativas.
4. Lo que no se contempló desde el diseño es que lo realizado en alguna línea de intervención se utilice para llevar a cabo lo previsto en otra. Tampoco aparece el enfoque de género como un componente explícito en las líneas de intervención del BOL 107.

Eficacia.

5. El BOL 107 está contribuyendo al cumplimiento del primer indicador (3.1 “*número de Estados miembros que, con el apoyo de la OIT, reforman sus marcos normativos o de políticas con el fin de hacer más propicio el entorno para las empresas sostenibles*”) del resultado del marco estratégico programático presupuestal de la OIT. Asimismo, está contribuyendo al cumplimiento del segundo indicador (3.2 “*número de Estados miembros que, con el apoyo de la OIT, ponen en práctica políticas de desarrollo de la iniciativa empresarial y programas de creación de empleo productivo y trabajo decente*”).
6. La contribución de la OIT en Bolivia cobra particular relevancia si se toma en cuenta que son muy pocas las instituciones que han tenido presencia en el país fomentando el desarrollo de las cooperativas.
7. Los 6 *working papers* sobre la situación del sector cooperativo en diferentes países y el libro del cooperativismo en América Latina muestran un gran rigor metodológico. Esto se refleja en el uso de información estadística relevante y actual, en la bibliografía utilizada, y principalmente en la cantidad de entrevistas realizadas a actores relevantes para el desarrollo del sector.
8. La visibilidad de estos estudios, es decir, su difusión y presentación en eventos, es una materia pendiente ya que hasta la fecha no se han impreso los ejemplares del libro y de los *working papers* que se tenían previstos.

9. La contribución de la OIT en el proceso de discusión de la nueva legislación cooperativa ha sido la de compatibilizar el contenido de la nueva Ley General con la Constitución Política de Bolivia, el Plan Nacional de Desarrollo de Cooperativas, y la recomendación 193 de la OIT. Asimismo, ha sido útil para asesorar en algunas definiciones según normas internacionales y enriquecer así el nivel de la discusión con temas que generaron mucho debate, básicamente lo relativo a la definición y finalidad de las cooperativas.
10. También ha sido muy importante el rol de la OIT como institución que fomentó el diálogo y propició la integración entre los diferentes sectores que participaron en la discusión; e inclusive como una especie de “garante” sobre los acuerdos que ya se habían consensuado entre el sector público y el sector cooperativista.
11. El apoyo a la Ley de Fomento Cooperativo fue importante como un mecanismo para que la OIT tuviera mayor presencia en la discusión de la nueva Ley General de Cooperativas. Asimismo, de aprobarse esta Ley de Fomento sería probablemente el primer caso en el mundo en que una ley de esta importancia incluye en su totalidad la Recomendación 193.
12. Muchos de los temas que, a juicio de los entrevistados, son relevantes para el sector cooperativo boliviano, como la caracterización de las cooperativas, la gobernabilidad, gestión técnica y administrativa, la formación de capital y las finanzas, y la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, están incorporados en el MY.COOP y, por lo tanto, han sido brindados en el taller de formación de facilitadores que llevó a cabo la OIT.

Eficiencia.

13. El BOL 107 tenía un presupuesto asignado de \$200,000 y se estima que, al cierre del proyecto, se habrá ejecutado el 100% de lo presupuestado. Este costo incurrido queda ampliamente justificado al tomar en cuenta los resultados y el potencial impacto que tendría la intervención de la OIT.
14. En cambio, el plazo de 12 meses previsto para que el monto asignado para la ejecución del BOL 107 se ejecute, ha quedado muy corto para poder alcanzar todas las metas previstas.

Orientación hacia el impacto y sostenibilidad.

15. El diagnóstico sobre las cooperativas en Bolivia estaría contribuyendo a que desde el sector público se le preste atención no solamente al sector cooperativo minero sino al resto de sectores, y a que cobre mayor fuerza la concepción de un Estado que fomente el desarrollo de las cooperativas antes que uno que las controle. Otro impacto que se espera pueda tener esta primera línea de intervención es que el diagnóstico sea el punto de partida para la realización de otros estudios complementarios
16. El solo hecho de que la OIT haya contribuido a poner en el debate temas como la definición de cooperativa o la finalidad de la misma ha llevado a diversos actores relevantes a cuestionarse el camino que vienen siguiendo y qué aspectos los diferencian de una empresa. Otro posible impacto del BOL 107 es que el Ministerio de Trabajo le ha pedido explícitamente a la OIT su apoyo en la reglamentación sectorial de la nueva Ley, que es un paso siguiente fundamental para que la Ley realmente pueda implementarse.

17. Ya existen pedidos concretos para llevar a cabo réplicas de la formación brindada por la OIT e inclusive compromisos puntuales de las instituciones para financiar esta formación. Estos pedidos concretos provienen del Programa EMPLEOMIN del Ministerio de la Minería, de FENCOMIN, de la FUNDACION CRE, de CONCOBOL, de la red de cooperativas El Ceibo, entre otras cooperativas.
18. Como externalidad positiva en la primera línea de intervención, el BOL 107 ha permitido que la UCB volviera a retomar las investigaciones del área cooperativa en la carrera de Administración de Empresas. Asimismo, la elaboración de una guía metodológica para elaborar los estudios diagnósticos podría utilizarse para estudios más específicos.
19. Como externalidad positiva en la segunda línea de intervención, la OIT apoyó en la elaboración de un proyecto de Ley de Fomento Cooperativo en base a la Recomendación 193, y verificando que esté en total consonancia con la Ley General de Cooperativas.
20. Como externalidad positiva de la tercera línea de intervención, las primeras experiencias de réplica de los manuales de formación en otros países se va a dar en Perú. La Universidad Agraria está organizando un diplomado en gestión de cooperativas agrícolas, y PRODUCE ha decidido llevar a cabo un programa piloto MY.COOP para formar facilitadores y gerentes de cooperativas.

RBSA.

21. El BOL 107 es una prueba de que la RBSA constituye un importante medio que permite a la OIT asignar fondos cuando y donde éstos son más necesarios, en países que a veces no reciben otras formas de cooperación, y en formas que de otra manera no sería posible dadas las restricciones de otras modalidades de financiamiento.
22. Esta modalidad de RBSA ha sido muy provechosa en términos de rapidez, simplicidad, flexibilidad e independencia en la asignación de fondos para la ejecución del BOL 107.

4.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

Lecciones aprendidas.

1. El trabajo en equipo ha sido el factor más importante que explica que en el BOL 107 se hayan podido llevar a cabo una gran cantidad de actividades paralelas, complejas y variadas, de carácter técnico, político, administrativo y logístico.
2. Un factor que ha contribuido a la eficiencia de la gestión ha sido la imagen positiva de la OIT. Esto facilitó la tarea del coordinador de establecer relaciones con los diferentes sectores y promover la discusión entre ellos.
3. Hay factores del entorno del CPO que pueden influir negativamente en alcanzar los resultados en el plazo previsto. En el caso del BOL 107 dos de estos factores son la ausencia de consultores especialistas en cooperativas, y los plazos extensos del sector cooperativo para consensuar una Ley y del sector público para aprobarla.

4. Ha sido importante para la OIT tener en cuenta los diferentes intereses particulares y/o prioridades de las instituciones involucradas en la ejecución, y aprovechar estas consideraciones para obtener apoyos políticos importantes para la consecución de las metas previstas.

5. La OIT suele tener como criterio repartir los fondos RBSA entre varios resultados y países, lo que implica que el monto asignado a cada proyecto no sea muy grande, y ello a su vez puede limitar la eficacia e impacto de una intervención.

Buenas prácticas.

1. Un factor clave para los buenos resultados obtenidos por el BOL 107 ha sido que la OIT ha fomentado constantemente la participación activa tanto del Estado, los trabajadores de las cooperativas, y el sector privado. Ello ha contribuido a una mayor identificación de estos sectores con el proyecto y una mayor apropiabilidad de sus resultados y efectos.

2. Otro factor clave para los buenos resultados obtenidos por el BOL 107 es que la OIT ha sabido aprovechar las fortalezas de las diferentes instituciones involucradas en el desarrollo de la intervención. De esta manera, se ahorró tiempo y recursos en las actividades que se llevaron a cabo.

3. En la segunda línea de intervención fue muy útil la participación continua de la OIT en los debates sobre la nueva Ley General. La OIT estuvo representada por un asesor jurídico responsable de la R193, el coordinador del BOL 107, el especialista principal en empresas y desarrollo local de la OIT, y la Directora de la Oficina de Países Andinos.

4. En la tercera línea de intervención, ha sido muy importante que la adaptación de los manuales a la realidad boliviana la hagan personas que participan directamente en el sector cooperativo. Ello ha contribuido a que el sector cooperativo dé mayor credibilidad a estos manuales y a la formación que pueda brindarse en base a ellos.

5. La presencia física del coordinador en Bolivia ha sido crucial para el éxito del proyecto, ya que la mayoría de actividades exigía un contacto directo con los consultores contratados, con los representantes del sector público y del sector cooperativo.

6. El concepto de replicabilidad siempre ha estado presente en las diferentes actividades del BOL 107, por ejemplo con la elaboración de guías para los diagnósticos, y de manuales MY.COOP mineros generales. De esta manera, los productos y/o resultados del proyecto se pueden replicar y tener efectos en otros países.

Recomendaciones.

- En relación al CPO BOL 107.

1. El BOL 107 debe culminar, en el plazo más breve posible, la impresión y difusión de los *working papers* y del libro de cooperativismo en América Latina.

2. El BOL 107 debe asistir a los diferentes sectores en la reglamentación de sectorial de la nueva Ley General de Cooperativas.
3. El BOL 107 debe concretar los pedidos de las instituciones que han solicitado réplica del taller de formación MY.COOP en gestión de cooperativas
4. Las nuevas investigaciones acerca del cooperativismo en Bolivia deberían resaltar más las diferencias entre el sector cooperativo minero, agropecuario, de servicios. Asimismo, enfatizar más en la importancia de la estabilidad organizacional y gobernabilidad de las cooperativas.
5. Las nuevas experiencias de formación podrían incorporar algunos temas no muy desarrollados en los manuales MY.COOP como liderazgo por servicio, fortalecimiento institucional, seguridad industrial, entre otros.

En relación a futuros proyectos similares en Bolivia u otros países.

6. Contemplar desde el diseño los mecanismos y el plazo necesario para que las líneas de intervención de un proyecto puedan tener una mayor vinculación entre ellas.
7. En relación a la elaboración de los diagnósticos, se sugiere que el contenido de las guías de investigación sea discutido con las mismas personas que luego van a ser los usuarios principales de dicho diagnóstico.
8. Respecto a los talleres de formación, se sugiere brindar un reforzamiento a los participantes, después de algunas semanas de finalizado el taller, en técnicas de facilitación y formación, y en aspectos más conceptuales. Asimismo, que se establezca con cada participante un plan de acción para que puedan replicar lo aprendido, de la manera más eficaz y eficiente posible, con los beneficiarios finales de la intervención.

En relación a RBSA.

9. Discutir los criterios con los que se asignan actualmente los fondos, específicamente si la ventaja en términos de equidad y justicia de repartir estos fondos entre varios resultados y países, y de no asignarlos un mismo país más de una vez, es preferible a una posible desventaja en términos de impacto y sostenibilidad de las intervenciones.
10. Procurar que los fondos sean asignados al inicio del bienio al que pertenece el CPO y no en el transcurso de dicho período, ya que ello facilitaría la evaluación del RBSA según bienios. Esto implica realizar la planificación de las asignaciones con varios meses de anticipación al inicio del bienio.
11. Procurar darle mayor participación a la Oficina Regional de América Latina y el Caribe en la decisión del destino de los fondos RBSA para nuestra región.

5. Evaluación.

Este capítulo inicia presentando los antecedentes de la asignación de fondos de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario o Regular Budget Supplementary Account (RBSA) al Country Programme Outcome (CPO) BOL107, y de la evaluación de este CPO. Luego, se describe la metodología de evaluación y finalmente los hallazgos principales, ordenados según los criterios de pertinencia y aptitud estratégica, validez de diseño, avance y eficacia, eficiencia en el uso de recursos, eficacia de la estructura de gestión, y orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.

5.1. Antecedentes de la asignación.

La RBSA fue establecida en enero de 2008 mediante contribuciones voluntarias destinadas a incrementar la capacidad de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para atender las prioridades establecidas en su Programa y Presupuesto, en particular la implementación de los Programas de Trabajo Decente por País.

La OIT apoya desde hace varios años el desarrollo de las cooperativas en América Latina y, en particular, contribuyó a la elaboración del Marco Legal regional sobre las cooperativas en América Latina, conjuntamente con la Asociación Internacional Cooperativa (ACI) y su oficina regional, ACI-Américas. Asimismo, la OIT adoptó en el 2002 la Recomendación 193 sobre la promoción de las cooperativas; y ha desarrollado metodologías participativas para la elaboración de políticas y marcos normativos para el desarrollo sostenible de las cooperativas.

En Bolivia, existe desde hace unos años un nuevo reconocimiento del potencial del cooperativismo para el desarrollo económico y social del país; sin embargo, el sector cooperativo presenta varios problemas como la carencia de una política coherente del Estado y un marco legal adecuado, la falta de integración de las cooperativas en Bolivia con sus pares de América Latina, el limitado acceso a servicios adecuados de capacitación técnica (de gestión y administrativa) y financieros, entre otros.

En este contexto, como parte de las asignaciones RBSA a la región de América Latina y el Caribe para el bienio 2010 - 2011, un monto de \$ 200,000 ha sido destinado al CPO BOL107, vinculado al apoyo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia. Más específicamente, la OIT busca apoyar al Gobierno a finalizar la Ley General de Cooperativas (que se mantiene vigente desde 1,958 pero que está en discusión desde hace varios años) con la participación de la pluralidad de actores públicos, privados y de la sociedad civil, involucrados en el desarrollo cooperativo. Asimismo, la OIT pretende la transferencia de conocimientos y la integración de los movimientos cooperativas en la región de América Latina.

Para ello, el BOL 107 ha sido estructurado en tres líneas de intervención:

- Línea 1. Generación de conocimiento y difusión de la realidad de las cooperativas en Bolivia, como de otros países de la región. El trabajo en esta línea se plasma en los siguientes productos:
 - Producto 1. Estudio de base sobre el desarrollo cooperativo en Bolivia.
 - Producto 2. Estudio comparativo del desarrollo cooperativo en los países andinos y la región de América Latina.
- Línea 2. Apoyo técnico a la Dirección General de Cooperativas (DGC) de Bolivia para la finalización e implementación de la nueva ley de cooperativas en el país. El trabajo en esta línea se plasma en el siguiente producto:
 - Proyecto de Ley General de Cooperativas.
- Línea 3. Formación en el área de economía social, en el marco del Plan Nacional de Formación y Educación Cooperativa de la DGC de Bolivia. El trabajo en esta línea se plasma en los siguientes productos:
 - Producto 4: Cooperación Sur-Sur para una mayor integración del cooperativismo en la región.
 - Producto 5: Guías y manuales de formación en la gestión administrativa, la organización del sistema cooperativo y la gobernabilidad.
 - Producto 6: Creación de una red de facilitadores/formadores en el área cooperativa.

La asignación BOL 107 se inició en Febrero del 2011 y, desde el diseño, estaba prevista su culminación para Marzo del 2012.

5.2. Antecedentes de la evaluación.

Dado que prácticamente ha finalizado el plazo de ejecución de los fondos asignados por la RBSA al BOL 107 se hace necesaria una evaluación independiente de esta asignación, a cargo de un consultor externo sin involucramiento previo en el diseño y ejecución de esta intervención¹.

Las evaluaciones de las asignaciones de fondos RBSA forman parte de las políticas de gestión por resultados y de aprendizaje institucional de la OIT, y pretenden generar una base de conocimientos y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos de cooperación técnica. Estos conocimientos buscan retroalimentar a los programas de

¹ En el Anexo 1 se presenta los términos de referencia de la evaluación.

cooperación de los países donantes, a los mandantes de la OIT y a los servicios técnicos y de gestión de la misma OIT, con el objetivo de ayudarles a tomar mejores decisiones.

Entonces, los principales clientes internos de la presente evaluación son la Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos, y la Oficina Regional para América Latina y el Caribe; mientras que los clientes externos son los mandantes, beneficiarios y socios locales en Bolivia, así como los países contribuyentes a los fondos RBSA (los donantes).

La evaluación incide tanto en los procedimientos y mecanismos de la RBSA, como en la ejecución de la asignación BOL 107, tomando en cuenta las tres líneas de intervención, definidas en el capítulo precedente. La evaluación está guiada por los criterios de validez y coherencia de su diseño, avance y la eficacia de las estrategias de intervención en función a sus objetivos, eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión, y orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de la intervención.

Si bien en la evaluación se busca medir el nivel de cumplimiento en la ejecución de actividades y en la consecución de productos y resultados, para cada línea de intervención del BOL 107, también es importante analizar cómo se llevaron a cabo las diferentes actividades, el nivel de participación de los diferentes actores relevantes, las dificultades que se presentaron y cómo se fueron resolviendo, las externalidades positivas que se han ido generando en las conductas y actitudes de los agentes directamente involucrados², entre otros aspectos de carácter más cualitativo pero útiles para intentar explicar las razones de lo que funcionó y de lo que no, así como para extraer lecciones de la experiencia y poder dar recomendaciones para futuras iniciativas similares.

El alcance de la evaluación comprende las asignaciones de fondos RBSA para el desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia en su conjunto, lo que incluye cada uno de los componentes ejecutados y en todos los ámbitos geográficos contemplados. En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución de los fondos (Febrero de 2011), hasta el momento de la evaluación (Marzo del 2012).

5.3. Metodología.

La evaluación busca responder a preguntas asociadas a la pertinencia y aptitud estratégica de la asignación RBSA al BOL 107, la validez del diseño del BOL 107 expresado en sus diferentes líneas de intervención, objetivos y actividades, el logro de los objetivos y metas planteadas, la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en la estructura de gestión y en las estrategias de intervención, y el impacto y sostenibilidad de la asignación. Dado que el BOL 107 no había culminado al iniciar esta evaluación, el

²Al respecto, es importante tomar en cuenta que el principal motivo por el que la OIT recibe financiamiento de donantes, "es para tener un impacto positivo en las políticas, los procesos, las normas, las conductas, y finalmente, la vida de las personas".

análisis referido al impacto y a la sostenibilidad de la intervención tiene un carácter más preliminar que aquél referido a la pertinencia, eficacia y eficiencia.

Para llevar a cabo la evaluación se han utilizado fuentes secundarias y principalmente primarias. En primer lugar se revisaron fuentes secundarias, que incluyen básicamente documentos de diseño del BOL 107, informes de actividades y resultados elaborados por el coordinador del BOL 107, los productos desarrollados para cada una de las líneas de intervención (guías, manuales, diagnósticos, estudios, propuestas de ley, informe del taller de formación), e inclusive cartas y comunicaciones entre los diferentes actores relevantes del proyecto. En el Anexo 2 se presenta la relación completa de todas las fuentes secundarias que han sido revisadas.

Posteriormente, se obtuvo información de fuentes primarias, básicamente a través de entrevistas a profundidad con diferentes actores relevantes involucrados en la ejecución del BOL 107, que pertenecen tanto al sector público de Bolivia, al sector cooperativo (tanto minero, como agropecuario, de telecomunicaciones, de ahorro y crédito), al sector académico, y a la cooperación internacional. Y por supuesto a diferentes funcionarios de la OIT que han participado, en mayor o menor medida, en el diseño y ejecución del BOL 107. Acaso la única institución relevante en la que no se pudo conversar con ninguno de sus representantes fue la DGC, a pesar de las gestiones que se hicieron para poder llevar a cabo la entrevista.

Para cada entrevistado se preparó una guía de entrevista que contenía preguntas relacionadas a la ejecución general del proyecto y/o a las diferentes líneas de intervención. Con algunos entrevistados se conversó acerca de todas las líneas y con otros solamente respecto a algunas; asimismo, hubo preguntas que se hicieron a diferentes entrevistados, para de esta manera poder tener una visión más amplia de la situación, y no sesgarla por las apreciaciones de una sola persona o institución. En el Anexo 3 se presenta la guía básica de entrevistas, a partir de la cual se fue depurando y ajustando en función de cada entrevistado; y en el Anexo 4 la relación de personas entrevistadas.

Cabe precisar que al indagar por ejemplo sobre el diagnóstico realizado por la OIT sobre el sector cooperativo en Bolivia (primera línea de intervención) o sobre la situación de los materiales y recursos de formación (tercera línea de intervención), a los entrevistados que no eran funcionarios de la OIT no se les preguntaba directamente su opinión sobre dichos diagnósticos sino se les pedía que ellos comenten sobre la situación del sector cooperativo o de la formación. De esta manera, fue posible contrastar los resultados relevantes de los diagnósticos de la OIT con la opinión de especialistas y de alguna manera validar estos diagnósticos. En cambio, para la segunda línea de intervención, a todos los entrevistados sí se les hacía algunas preguntas directas sobre el rol que consideraban había tenido la OIT en el proceso de ajuste a la normatividad del sector cooperativo.

5.4. Principales hallazgos.

Toda la información recopilada (tanto de fuentes secundarias como primarias) ha sido procesada, analizada y estructurada según los criterios planteados anteriormente (pertinencia, validez de diseño, eficacia, eficiencia y avance hacia el impacto y la sostenibilidad) y, por tal motivo, la presentación de los resultados principales (que es materia del siguiente capítulo) sigue esta misma estructura.

5.4.1. Pertinencia y aptitud estratégica.

De acuerdo a la definición de la OIT los principales criterios que debe utilizar RBSA para asignar fondos a un determinado CPO son básicamente que guarde relación con los objetivos y resultados del Programa y Presupuesto de la OIT para un determinado bienio, que en la ejecución del proyecto participen activamente el Estado, los trabajadores y los empresarios, y que contribuya a los objetivos y planes nacionales del país donde se lleva a cabo el CPO. Como se muestra a continuación, en el BOL 107 se cumplieron estos tres criterios.

-El BOL 107 está asociado al primer objetivo estratégico del marco estratégico programático presupuestal de la OIT para el bienio 2010 – 2011 (el empleo); y específicamente al tercer resultado de este objetivo (la creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles).

Uno de los productos de la primera línea de intervención del BOL 107 ha sido la elaboración de un diagnóstico sobre el desarrollo cooperativo en Bolivia, en el cual se ha mostrado la importancia real y potencial del sector cooperativo en la generación de empleos, tanto directos como indirectos. Esto significa que un proyecto como el BOL 107, que apunta al desarrollo de las cooperativas, también va a contribuir a la creación de empleos productivos y decentes.

-El BOL 107 ha involucrado activamente la participación del Estado, representado tanto por instancias del poder ejecutivo como del legislativo; y también de los trabajadores de las cooperativas (que, a su vez, son también socios y usuarios de sus servicios) representados por autoridades y directivos de cooperativas de primer grado (de base), segundo grado (centrales locales cooperativas), tercer grado (federaciones por sectores económicos) y cuarto grado (confederación nacional de cooperativas). Cabe destacar que los trabajadores del sector cooperativo forman parte (junto con otros trabajadores del sector industrial, los campesinos, los trabajadores de clases media y sectores populares, entre otros) de la única organización sindical que existe en Bolivia, que es la Central de Obreros Bolivianos (COB)³.

³ Bolivia es uno de los pocos países donde existe una sola organización sindical, ya que en otros países de la región existen 3 o más.

En la primera línea de intervención, ambos sectores han participado en el proceso de selección de los consultores encargados del diagnóstico sobre el desarrollo cooperativo, y durante la ejecución de dicho diagnóstico proporcionando información relevante y comentando los resultados. En la segunda línea de intervención, la participación ha sido aún más activa, en los debates sobre el anteproyecto de la nueva Ley General de Cooperativas (que busca reemplazar a la de 1958) y sobre la Ley de Fomento Cooperativo. Y también han tenido presencia en la tercera línea de intervención, como beneficiarios de la formación impartida por la OIT acerca de la gestión de las cooperativas y, por lo tanto, como encargados de transmitir lo aprendido a los socios, directivos y trabajadores del sector cooperativo.

En relación al sector privado, estuvo representado básicamente por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, y participó también como fuente de información para la elaboración de diagnóstico y como fuente de consulta para la OIT en los debates de las leyes (no obstante, aquí no hubo una participación tan directa y clara como sí la tuvo el Estado y las cooperativas de los trabajadores).

-El BOL 107 se ha ejecutado en un contexto político que, en teoría, es favorable para los intereses del sector cooperativo. En primer lugar, la nueva Constitución Política del Estado (vigente desde el 2009) incorpora a las cooperativas dentro de sus preceptos constitucionales en 13 artículos, en los que se las reconoce como una de las cuatro formas de organización existente (junto con la estatal, privada y comunitaria), se les otorga títulos de actores productivos, se confiere carácter estratégico y de utilidad pública a sus actividades, y se le da la debida importancia al fomento y promoción a las cooperativas por parte del Estado.

Asimismo, en el 2008 se establecieron, luego de un trabajo conjunto entre representantes del Estado, del sector cooperativo y de la cooperación internacional, las políticas públicas vigentes sobre cooperativas que incluyen básicamente los temas normativos e institucionales, de educación y formación cooperativa, de acceso a recursos y tratamiento tributario, de producción y mercadeo, y de dignificación del trabajo y responsabilidad social y ambiental. Si bien estas políticas aún no se han materializado en un apoyo efectivo y concreto al sector cooperativo, es indudable que el objetivo del BOL 107 (promoción de las cooperativas en Bolivia) encaja en este contexto político.

Asimismo, las tres líneas de intervención del BOL 107 (formación de diagnósticos, adecuación normativa, y formación en gestión de cooperativas) están incluidas dentro de las líneas estratégicas de la COB, lo cual confirma la pertinencia entre lo que plantea la OIT y las reales necesidades de los sectores involucrados, en este caso, el de los trabajadores.

Concordancia con la promoción de normas internacionales y carácter único de la intervención.

Otro aspecto a destacar sobre la pertinencia y aptitud estratégica es que la intervención del BOL 107 está en concordancia con la promoción de normas internacionales sobre el tema, específicamente con la Recomendación 193 (“Recomendación sobre la promoción de las cooperativas”) emitida por la OIT en el 2002, y con la Declaración sobre Identidad Cooperativa, y la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina emitidas ambas por ACI Américas en el 2005 y 2009 respectivamente. Estas normas fueron el principal sustento para las recomendaciones de la OIT durante la elaboración del anteproyecto de la nueva Ley General de Cooperativas; pero además, en el caso específico de la Recomendación 193, ha sido la base para la elaboración de la Ley de Fomento Cooperativo.

Este apoyo de la OIT en Bolivia cobra particular relevancia si se toma en cuenta que son muy pocas las instituciones (del Estado, ONG, sector académico, cooperación internacional) que han tenido presencia en el país fomentando el desarrollo de las cooperativas. No obstante, también se constituye en una limitación ya que implica que la intervención de la OIT tiene menos posibilidades de apoyarse y/o complementarse en esfuerzos previos o paralelos de otras instituciones.

Inclusive, las intervenciones de la OIT en la promoción del sector cooperativo de Bolivia han sido poco frecuentes en los últimos años⁴, mientras que en términos de RBSA es la primera vez que se asigna fondos a Bolivia. Cabe resaltar que este último hecho probablemente responda a un criterio (no explícito en ninguna directiva, reglamento o documento) de la OIT de no asignar más de un fondo RBSA a un mismo país sino más bien a repartirlos entre diferentes países, especialmente aquéllos donde no exista o tenga muy poca presencia la cooperación técnica. Si bien este criterio puede ser alentador en términos de equidad y justicia (brindar apoyo presupuestario a más países miembros) también es cierto que puede atentar contra la eficacia e impacto en la asignación de los fondos (cuando por ejemplo se deja de asignar a un proyecto que tiene muchas posibilidades de tener buenos resultados solamente porque ya se asignó a otro proyecto del mismo país).

No obstante, el BOL 107 es una nueva prueba de que la RBSA constituye un importante medio que permite a la OIT asignar fondos cuando y donde éstos son más necesarios, y de esta manera expandir, acelerar y profundizar los programas de cooperación técnica existentes y la capacidad de ejecutar prioridades y resultados, principalmente a nivel de país, en formas que de otra manera no sería posible dada las restricciones de otras modalidades de financiamiento.

⁴ El apoyo de la OIT al sector cooperativo en años anteriores se ha dado básicamente a través de algunos talleres y/o cursos de formación, especialmente en base a los manuales MAT.COM.

Y en términos del proyecto en sí, el mecanismo de RBSA ha posibilitado un manejo independiente, flexible, oportuno y orientado a la gestión por resultados, de los \$200,000 de presupuesto que le fue asignado desde el inicio al BOL 107 para que se ejecuten en un período de un año. Estos temas son tratados con mayor detalle en la sección de eficiencia en el uso de recursos.

5.4.2. Validez del diseño.

El BOL 107 tiene como objetivo contribuir a la promoción y desarrollo de las cooperativas, y para ello fue estructurado en tres líneas de intervención (las líneas y sus productos asociados se mencionaron en el primer capítulo del presente documento), cuyo diseño responde adecuadamente a tres de los principales problemas que enfrenta el sector cooperativo en Bolivia:

- La ausencia de información sobre la importancia relativa del sector en la economía boliviana, su impacto en la promoción de trabajo decente y en la reducción de la pobreza, y las condiciones para generar entornos favorables (o desfavorables) para las cooperativas. La línea 1 del BOL 107 busca contribuir a la generación de esta información.
- La inadecuación de la Ley General de Cooperativas, vigente desde 1958, al actual contexto político, económico y social de Bolivia. La línea 2 del BOL 107 busca contribuir a que se promulgue una nueva Ley General, más acorde con la realidad actual de Bolivia.
- La ausencia de formación y capacitación a los socios, directores y trabajadores de las cooperativas. La línea 3 del BOL 107 busca contribuir al desarrollo de estas actividades a nivel de las cooperativas de diferentes grados (“de base”, centrales locales, federaciones sectoriales, confederación nacional).

Los representantes del gobierno, del sector cooperativo y del sector académico que fueron entrevistados en Bolivia coincidieron en que había muy pocos estudios o diagnósticos sobre la realidad de las cooperativas en Bolivia⁵. Específicamente, se mencionó el que realizó la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI) en el 2009, cuyo carácter corresponde más a un censo que a un diagnóstico y en donde se recogió información acerca del número de socios y trabajadores, ingresos y activos en el 70% de las cooperativas existentes. También hubo una referencia a un estudio “Potosí el cerro nuestro de cada día” donde se puso de relieve la importancia de las cooperativas en dicha región. En cambio, no se logró identificar algún estudio impulsado por el sector público, ya que por ejemplo la DGC lo que hace es solamente registrar las cooperativas y cuántos socios tienen, lo que limita la posibilidad de hacer un verdadero diagnóstico.

⁵ La escasa información sobre el sector cooperativo también es un problema en el resto de países en los que se hizo el diagnóstico, aunque en Colombia y Costa Rica se cuenta con un mayor número de estudios realizados previos al diagnóstico de la OIT.

Del mismo modo, fue prácticamente unánime la opinión de que la formación y capacitación en el sector cooperativo es reducida y, por la misma razón, los materiales y manuales al respecto. No obstante, se mencionaron algunas experiencias de formación orientadas a mejorar la gestión de las cooperativas en Bolivia, que podrían aprovecharse en futuras intervenciones orientadas a mejorar el nivel de gestión de las cooperativas en Bolivia (en el Anexo 5 se detallan cuáles han sido, de acuerdo a las personas entrevistadas, estas pocas experiencias de formación).

Para cada línea de intervención, y específicamente para cada producto, el BOL 107 tenía contemplado llevar a cabo una serie de actividades. En la presente evaluación se verificó la pertinencia de dichas actividades (en el sentido que su cumplimiento llevaba a que se alcancen los productos deseados) y que los indicadores de seguimiento utilizados son claros y pertinentes a las actividades y resultados previstos. Al respecto, cabe resaltar que al interior del proyecto se diseñó una matriz de monitoreo y seguimiento desde el inicio de la ejecución, lo cual promovió una gestión basada en resultados y una política de aprovechamiento de recursos, además que permitió llevar un control muy cercano sobre la marcha del proyecto en diferentes niveles:

- A nivel de ejecución de actividades: en la matriz de seguimiento se incluía indicadores de cumplimiento, frecuencia de realización de las actividades medios de verificación, supuestos de intervención
- A nivel de ejecución de presupuesto: en la matriz de seguimiento se incluía el costo previsto, comprometido y ejecutado
- A nivel de cumplimiento de resultados: en la matriz de seguimiento se incluía los indicadores, metas y medios de verificación.

En cuanto a la vinculación entre las diferentes líneas de intervención del BOL 107, no se contempló desde el diseño del proyecto que lo realizado en alguna línea debía servir para llevar a cabo lo previsto en otra línea, por lo que durante la ejecución las actividades asociadas a cada línea se fueron llevando a cabo de manera paralela, sin mayor vínculo entre una y otra. Quizás hubiera resultado interesante que se utilicen algunos resultados del estudio diagnóstico en la discusión de la nueva Ley General o en la adaptación de los manuales *Managing your Agricultural Cooperative (MY.COOP)* a la realidad boliviana. No obstante, el corto tiempo en que debía utilizarse los fondos asignados al BOL 107 (un año) y la complejidad y larga duración de muchas de las actividades previstas, hizo inevitable que las diferentes líneas de intervención se llevaran a cabo sin mayor interrelación entre ellas.

Sin embargo, al interior de la primera línea de intervención, los productos sí siguieron una secuencia: el estudio diagnóstico en Bolivia y en los otros países fue utilizado para el estudio del panorama actual del cooperativismo latinoamericano. Mientras que en la tercera línea de intervención, se decidió acertadamente aprovechar el espacio de los talleres de formación de facilitadores en el área cooperativa para adaptar los materiales de formación MY.COOP, que son la base de los talleres de réplica que se piensan hacer con diferentes cooperativas. Ello permitió que la formación sea mucho más práctica y dinámica, y además se aprovechó el conocimiento de los facilitadores para mejorar los

manuales de formación sobre los cuales se desarrollaría después la formación a los socios, directivos y trabajadores de las cooperativas.

Respecto al enfoque de género, no aparece como un componente explícito en las líneas de intervención del BOL 107; no obstante, en el diagnóstico sobre las cooperativas en Bolivia se menciona la marcada prevalencia de los socios hombres sobre las mujeres en las cooperativas, sobre todo en las de producción; pero al mismo tiempo, la creciente participación de las mujeres en puestos directivos de las cooperativas (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia). Este diagnóstico “de género” fue confirmado por las personas que fueron entrevistadas como parte de la presente evaluación, lo cual da una evidencia adicional que el contenido de dicho diagnóstico se ajusta a la realidad del sector cooperativo en Bolivia.

Y en cuanto a la tercera línea de intervención, más específicamente los talleres de formación a facilitadores, la idea era tener un porcentaje similar de alumnos hombres y mujeres, y se hizo la convocatoria tomando en cuenta este aspecto; no obstante, la demanda fue mayor entre los hombres, lo que explica que apenas el 25% de quienes recibieron la formación hayan sido mujeres.

Estrategias de intervención.

Si bien en la siguiente sección se revisan los resultados obtenidos en cada línea de intervención, a continuación se detallan brevemente las principales estrategias que tenía contemplado utilizar el BOL 107, la mayoría desde su diseño, para poder alcanzar su objetivo principal, que era apoyar en la promoción y desarrollo del sector cooperativo.

-Para la primera línea de intervención fue muy adecuada la estrategia de selección de consultores encargados de hacer el diagnóstico, la difusión entre los consultores de la guía metodológica que les debía servir de base para hacer sus diagnósticos, y el trabajo conjunto con ACI Américas.

Respecto a lo primero, los consultores eran propuestos por el propio movimiento cooperativo y sector público (DGC en el caso de Bolivia), quienes además daban su conformidad al consultor que finalmente resultaba seleccionado por el coordinador del BOL 107 y los especialistas de la OIT y ACI Américas. Esto contribuyó a que, desde un inicio, los consultores y estudios sean reconocidos por representantes del movimiento cooperativo, y que éstos colaboren más, como fuentes calificadas para brindar información, con la elaboración de los estudios; además, que no sintieran que los estaban haciendo personas que no conocen el sector.

En relación a lo segundo, el coordinador del BOL 107 y el especialista principal en empresas y desarrollo local fueron muy minuciosos para elaborar esta guía⁶ y socializarla entre los diferentes consultores encargados de hacer los diagnósticos de cada país, lo cual permitió tener estudios metodológicamente comparables y que se puedan juntar todos en un libro, que compila las experiencias en los diferentes países y añade un par de

⁶ La guía se basó en otra elaborada en inglés en el marco del programa COOP Africa, bajo la dirección del especialista en su función anterior.

capítulos generales sobre el sector en América Latina. Esta guía establecía muy claramente cuáles eran los objetivos del diagnóstico, y los elementos cuantitativos y cualitativos que debía tener la metodología a utilizar, que incluía la revisión de la literatura de la última década sobre las cooperativas en el país y en América Latina, entrevistas semi estructuradas a diferentes actores relevantes, y el uso de base de datos existentes en el país y a nivel regional.

Y en cuanto a lo tercero, el trabajo conjunto con ACI Américas se dio de manera permanente, en la selección de los países sobre los que se harían los diagnósticos (tomando en cuenta que tengan sistemas cooperativas que podían ser comparados), en la selección de consultores, en la revisión de los diagnósticos, y en las tareas de difusión de los estudios. Todo ello significó un mejor aprovechamiento de las fortalezas de ambas instituciones e invertir menos tiempo en estas actividades que si lo hubiera trabajado únicamente la OIT.

-En relación a la segunda línea de intervención, el mandato principal del BOL 107 era apoyar en el proceso de ajuste de la Ley General de Cooperativas de 1958 y en tal sentido, quedó clara la importancia de la pluralidad de actores durante el proceso de discusión de la nueva Ley, para lo cual la OIT promovió espacios de diálogo y concertación.

Asimismo, considerando los diferentes intereses políticos tanto por parte del Estado como de cada uno de los sectores cooperativos, resultó muy acertado que la OIT aprovechara un hecho no previsto inicialmente en el diseño, como fue la solicitud de apoyo por parte del poder legislativo a la OIT para elaborar una Ley de Fomento Cooperativo, para poder impulsar de manera más fuerte la promulgación del anteproyecto de la nueva Ley General.

-Y en cuanto a la tercera línea de intervención, también han sido muy importantes las estrategias de aprovechar los manuales MY.COOP elaborados por la OIT, que buscan fortalecer gestión de cooperativas agrarias para que puedan ofrecer servicios eficientes, eficaces y de calidad; y hacer participar a diferentes actores relevantes del mismo sector cooperativo, en el proceso de adaptación de los manuales a la realidad boliviana.

Respecto a lo primero, los manuales de formación MY.COOP reflejan un esfuerzo muy grande de la OIT en su búsqueda de aportar en la formación y capacitación de las cooperativas, que tomó mucho tiempo y que ha sido ampliamente validado en otros países, por lo que resultaba muy aconsejable utilizarlo en Bolivia, específicamente en el sector agropecuario porque dichos manuales están orientados hacia este sector, porque las organizaciones agrícolas fuertes son claves para la democracia, la distribución de ingresos y el desarrollo económico, y porque los países con sectores agrícolas más desarrollados suelen tener cooperativas fuertes.

En relación a la adaptación de los manuales a la realidad boliviana, la participación de actores del sector cooperativo en este proceso, ha contribuido a una mayor aceptación de los manuales adaptados porque no se ha visto como "algo que imponen desde fuera". La adaptación del manual al sector minero, que fue un poco más compleja y no ha estado exenta de críticas (como se comentará en la siguiente sección) fue un pedido expreso de

la DGC y se justifica en que la minería es un sector importante del desarrollo global de muchos países, y sus productos son creados para servir a todos los aspectos de la industria y el comercio mundial.

El alcance de la intervención.

Al no tratarse de un proyecto “regular”, el BOL 107 no cuenta con un Marco Lógico y, por lo tanto, no estaban explícitos los supuestos de intervención. No obstante, quedó claro desde un principio que éstos existían, siendo quizás el más importante el apoyo de los poderes legislativo y ejecutivo para la promulgación de la nueva Ley General de Cooperativas, así como la celeridad de los procesos de toma de decisiones para que dicha promulgación ocurra antes de finalizar el BOL 107. En la siguiente sección se comentará acerca del cumplimiento o no de estos supuestos.

Otro tema a considerar es la regulación de las expectativas sobre lo que se podría conseguir con el desarrollo de las líneas de intervención planteadas en el BOL 107, sobre todo con el estudio de diagnóstico para Bolivia, y la formación y capacitación a las cooperativas. En ambos casos, y tomando en cuenta los recursos (monetarios y de tiempo) limitados del BOL 107, resultaba claro desde un principio que no se podrían solucionar completamente los problemas de ausencia de información, formación y capacitación, pero sí que el apoyo de la OIT podría servir para dar los primeros pasos para procurar resolver estos problemas, y que luego podría ser complementado por intervenciones de otras instituciones. En la práctica, como se verá en la sección referida a los impactos y sostenibilidad, hay indicios de que eso estaría ocurriendo.

5.4.3. Avance y eficacia.

En esta sección se revisa, para cada línea de intervención, el nivel de cumplimiento de las actividades y resultados previstos; pero además se indaga sobre cómo se llevaron a cabo las actividades, la calidad de los productos generados, la participación de diferentes actores, las dificultades que tuvieron que sortearse, el cumplimiento o no de los supuestos de intervención, y sobre los efectos directos que estaría teniendo la intervención de la OIT en los beneficiarios. La sección finaliza revisando de qué manera el BOL 107 estaría contribuyendo a los resultados del Programa y Presupuesto del Bienio, específicamente al tercero (creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles) del primer objetivo estratégico (la creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles).

Línea 1 - Generación de conocimiento y difusión de la realidad de las cooperativas en Bolivia, como de otros países de la región.

El BOL 107 ha llevado a cabo las actividades previstas, excepto las de presentación de los estudios para su análisis y discusión. En consecuencia, a nivel de resultados, se ha cumplido con la meta del número de estudios realizados acerca del movimiento cooperativo, pero no con la del número de ejemplares difundidos, presentaciones realizadas, y referencias en la región a los estudios (ver Anexo 6).

-En relación a los estudios, se han realizado los 7 que se tenían previstos: 6 *working papers* por país (Bolivia, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Paraguay y Perú), y 1 libro del cooperativismo en América Latina⁷.

Los *working papers* fueron elaborados por consultores de cada país, quienes siguieron las pautas establecidas en la guía metodológica y, en tal sentido, los diagnósticos muestran un gran rigor metodológico reflejado en el uso de información estadística relevante y actual, en la bibliografía utilizada, y principalmente en la cantidad de entrevistas realizadas a representantes de las cooperativas de primer grado, centrales locales, federaciones sectoriales, confederación nacional; de instituciones estatales de apoyo al sector; de organizaciones de empleadores y sindicatos de trabajadores, sector micro financiero; y de agencias de cooperación internacional que asisten al sector.

Asimismo, cada estudio tuvo una estructura similar que permitió su comparabilidad con el resto de estudios, y contribuyó mucho a la realización del estudio global sobre el panorama actual del cooperativismo en América Latina. Esta estructura incluye las condiciones del entorno (económico, político, legal, entre otros), la importancia de las cooperativas en la economía nacional (en términos de empleo, PBI, activos, entre otros), y el rol que desempeñan en la lucha contra la pobreza. A ello contribuyó no solamente la elaboración de la guía metodológica y la socialización de la misma a todos los consultores encargados de elaborar los diagnósticos, sino también el acompañamiento, asistencia y retroalimentación permanente del coordinador del BOL 107 a cada uno de los consultores durante el desarrollo del diagnóstico.

La participación del sector estatal y del cooperativo no solo ocurrió durante la elaboración de los diagnósticos, como fuentes relevantes de información; sino también al finalizar los mismos, a manera de juicio de expertos sobre la calidad y utilidad del estudio. En esto último también participó el sector académico y los propios especialistas de la OIT y de ACI Américas.

Un tema adicional a resaltar de estos estudios es su carácter único previo a un año (2012) que ha sido declarado como el “año internacional de las cooperativas”. Esto no solamente se aplica a Bolivia sino a toda la región, ya que el libro del cooperativismo es el único trabajo en esta materia que va a ser presentado en América Latina en este año. Inclusive ACI Américas, que colaboró durante la ejecución de los estudios, no ha preparado ninguna otra investigación al respecto.

En el caso específico del estudio de Bolivia, cabe resaltar que el breve diagnóstico del sector que hacían las personas que fueron entrevistadas como parte de la presente evaluación coincidía bastante con los principales resultados del estudio. En el Anexo 7 se

⁷ En realidad este último compila los 6 *working papers*, añadiendo una introducción general y metodológica, dos capítulos sobre la visión histórica del movimiento cooperativo en América Latina, y el panorama del estado actual del cooperativismo en la región, así como las conclusiones y recomendaciones.

presentan algunas de estas coincidencias, las cuales reflejan (tomando en cuenta el nivel de conocimiento de los entrevistados y su experiencia en el sector) que el contenido del estudio de Bolivia refleja correctamente la situación actual (contexto, problemática, importancia relativa) del sector cooperativo en Bolivia. A decir del presidente de la Confederación Nacional de Cooperativas de Bolivia (CONCOBOL), el trabajo de la OIT no solamente ha permitido actualizar la información recopilada por SOCODEVI en su Censo del 2009 sino que ha investigado sobre otros temas relevantes como gobernabilidad, educación, materiales de formación, dinámicas educativas.

No obstante, algunas instituciones que han leído del documento mencionaron que el análisis debió ser más específico, desagregado según sectores (minería, agropecuario, servicios, etc.) ya que hay considerables diferencias entre ellos. Y otras comentaron que se debió enfatizar más en la importancia de la estabilidad organizacional y gobernabilidad de las cooperativas, y en la dicotomía entre lo que la Constitución Política y otras leyes ofrecen en términos de promoción y apoyo al sector, y lo que realmente ocurre en la práctica. Finalmente, en la parte del impacto de la lucha contra la pobreza, si bien se ha hecho una primera aproximación al tema mostrando, por ejemplo, que en las regiones con mayor presencia de las cooperativas, el nivel de pobreza es más bajo, no hay evidencias de relaciones de causalidad; es decir, que la caída en el nivel de pobreza se explique por la mayor presencia del sector cooperativo.

Al respecto, cabe precisar que los estudios de cada país pretendían brindar una visión panorámica de los movimientos cooperativos y no tanto un detalle específico de lo que ocurre en cada sector cooperativo; asimismo, que no se trataba de estudios de impacto y, por lo tanto, las relaciones que se presentan entre las cooperativas y el nivel de pobreza quedan a nivel de hipótesis, que pueden corroborarse o no con otras investigaciones. En tal sentido, las observaciones mencionadas en el párrafo anterior no pretenden minimizar la importancia y la calidad de los diagnósticos realizados (de hecho, todos los entrevistados que han leído el diagnóstico coinciden en relevar que se trata de un primer paso muy importante para que diferentes instancias interesadas puedan comprender mejor el funcionamiento del sector y sus perspectivas futuras) sino más bien identificar algunos puntos que podrían ser tomados en cuenta en futuras investigaciones.

-La visibilidad de estos estudios, es decir, su difusión y presentación en eventos es una materia pendiente ya que hasta la fecha no se han impreso los ejemplares del libro y de los *working papers* que se tenían previstos. No obstante, de acuerdo al coordinador del BOL 107, esta tarea ya se encuentra en la fase final y de todas maneras se va a proceder con la impresión y la difusión de los documentos. Asimismo, el libro se va a presentar en Cartagena de Indias (Colombia) en un evento patrocinado por ACI Américas y, de ser posible, en otros encuentros internacionales.

Estas actividades (impresión, difusión, presentación en eventos) son fundamentales para que el gran esfuerzo realizado por la OIT y plasmado en diagnósticos muy completos y

elaborados con una gran rigurosidad metodológica, pueda ser conocido por muchas personas y sirva como referencia obligada para debates, discusiones y nuevos estudios.

Una de las razones del retraso en estas actividades de difusión y presentación de los diagnósticos es que al inicio de la intervención del BOL 107 no se midió adecuadamente los tiempos que demandaría llevar a cabo unos diagnósticos con la cantidad de contenidos y rigurosidad metodológica que se exigía: así, lo que se había previsto hacerlo en 2 meses (Agosto y Setiembre) en realidad se hizo en 5 meses (entre Agosto y Diciembre).

Otro factor que explica este retraso, acaso más difícil de prever al inicio de la intervención, es la existencia de muy pocos especialistas en cooperativas en cada uno de los países donde se hizo el diagnóstico, lo que originó que no se presenten muchos candidatos (en Bolivia por ejemplo solo se presentaron 2), y que la OIT y ACI Américas se tomaran más tiempo, previo al inicio de los estudios, para estar más seguros de la elección de los consultores encargados, y también durante la ejecución de los mismos, para revisar y retroalimentar los avances parciales.

Y finalmente, aunque este no es un factor asociado únicamente a la primera línea de intervención, hay que tener en cuenta que si bien el BOL 107 se inició en Febrero del 2011 hubo un período de instalación de 2 meses para asegurar el reclutamiento del personal; es decir, el coordinador recién empezó a trabajar en Mayo del 2011.

Línea 2. Apoyo técnico a la Dirección General de Cooperativas (DGC) de Bolivia para la finalización e implementación de la nueva ley de cooperativas en el país

En esta línea de intervención, el BOL 107 ha llevado a cabo las actividades previstas e inclusive adicionales que no estaban en el diseño original, especialmente aquéllas que tienen que ver con la Ley de Fomento Cooperativo. Sin embargo, a nivel de resultados si bien se ha cumplido con la meta del número de actores que participaron en la socialización de la nueva legislación corporativa, no ocurre lo mismo con la publicación de la nueva Ley General de Cooperativas (ver Anexo 8).

-En relación al proceso de discusión y socialización de la nueva legislación cooperativa, cabe resaltar que empezó mucho antes del inicio de la intervención de la OIT. De hecho, en las entrevistas realizadas como parte de la presente evaluación, se mencionó que en los últimos 10 años ha habido varios intentos de cambiar la Ley General de Cooperativas, y que ninguno había prosperado básicamente por desavenencias entre los sectores cooperativo y público. Sin embargo, a raíz de la promulgación de la nueva Constitución Política en el 2009 y de la incorporación del sector cooperativo en varios artículos de este documento, cobró nuevamente fuerza la idea de promulgar una nueva Ley General de Cooperativas, más acorde con la nueva Constitución Política y con las condiciones del entorno.

Esto ha supuesto un proceso de discusión largo (desde el 2009 hasta la fecha) y arduo donde han estado involucrados el sector público (con la DGC a la cabeza del proceso) y el sector cooperativo (con la CONCOBOL y con las diferentes federaciones sectoriales), lo cual ha significado diferentes posturas políticas y, por lo tanto, muchos desacuerdos durante el proceso que, en algunos casos, estuvieron a punto de truncar la posibilidad de concretar esta nueva Ley.

Ya en el 2011, y desde el inicio de su intervención, la OIT procuró acercarse a la DGC para brindarle su apoyo tanto para la elaboración de diagnósticos, la formación y capacitación a cooperativas, y para la discusión de la nueva Ley; sin embargo, la DGC respondió que requería el apoyo pero únicamente para los estudios y la formación, ya que la nueva Ley la venían trabajando desde el 2009 y estaba casi lista⁸.

En este contexto fue clave la iniciativa del Comité de Energía e Hidrocarburos, Minería y Metalurgia de la Cámara de Senadores de la Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, a través del senador Andrés Vilca, de elaborar el proyecto de Ley de Fomento Cooperativo, que faculte al Estado a apoyar a la cooperativa y garantizar sus derechos. Como esta Ley debía estar dentro del marco de la nueva Ley General de Cooperativas, y tener una base legal internacional que la sustente y la convierta en ley nacional, el propio senador le pide a la OIT que les apoye, vía la Recomendación 193, para legitimar esta Ley de Fomento.

En este contexto, el senador Vilca, a sabiendas de que la Ley de Fomento debía estar en sintonía con la nueva Ley General, alentó a que las cooperativas mineras (las de mayor peso dentro del sector) se interesasen más por la discusión de la Ley General, particularmente por incluir algunos cambios en ésta para que no tenga discrepancias con la Ley de Fomento (y, por ende, tampoco con las recomendaciones de la OIT).

La OIT encontró entonces en la Asamblea Legislativa (vía el senador Vilca) un aliado muy importante para tener mayor participación en el proceso de discusión de la nueva Ley General de Cooperativas. De manera más específica, y tomando en cuenta lo manifestado por representantes de la OIT, del sector público, y del sector cooperativo, la contribución de la OIT en este proceso se podría resumir en los siguientes aportes:

- Compatibilización del contenido de la nueva Ley General con la Constitución Política de Bolivia, con el Plan Nacional de Desarrollo de Cooperativas, y con la recomendación 193 de la OIT; y consistencia con otra documentación normativa.

⁸ Lamentablemente durante la visita a Bolivia no fue posible conversar con ningún representante de la DGC, pero de las conversaciones que se sostuvieron con el coordinador del BOL 107, con el especialista principal en empresas y desarrollo local, y con representantes del sector cooperativo en Bolivia, esta negativa inicial a aceptar la colaboración de la OIT en la discusión de la nueva Ley habría respondido a que en algunos temas lo establecido en esta nueva Ley no coincidía con las políticas de la OIT.

- Asesoramiento en algunas definiciones según normas o consideraciones internacionales, y en algunos aspectos específicos de la Ley relativos a la composición del capital, la responsabilidad de los miembros del consejo, atribuciones y funcionamiento de la asamblea, entre otros.
- Inclusión de ciertos temas de discusión en el debate, tales como si incluir los términos “empresa” y “sin fines de lucro” en la definición de cooperativa; o la idea de que la comunidad es “beneficiario indirecto” de las cooperativas y no “beneficiario directo”. Más allá de que no en todos los casos la posición de la OIT es la que finalmente ha quedado en la redacción de la Ley, se contribuyó a enriquecer el nivel de la discusión⁹.
- Rol como interlocutores, como institución que fomenta el diálogo e integración entre los diferentes sectores que participaron en la discusión. Se podría decir que en este aspecto la OIT actuó como “reemplazante” de SOCODEVI quien “renunció” a este rol en vista de las continuas interrupciones durante el proceso, sobre todo cuando algún sector desconocía acuerdos que previamente se habían consensuado. Si bien este aporte de la OIT es más difícil de medir, hay casos concretos de integración entre sectores donde ha tenido que ver la posición conciliadora de la OIT: por ejemplo el Vice Ministerio de Trabajo con la CONCOBOL; el sector cooperativo minero con el sector cooperativo de servicios; el Comité de Energía de la Cámara de Senadores con el sector cooperativo no minero.
- Rol como una especie de “garantes” (aunque no se trató de una designación formal) sobre los acuerdos que ya se habían consensuado entre el sector público y el sector cooperativista.

En los primeros tres aportes mencionados fue clave el conocimiento y la asesoría de Hagan Henry, asesor jurídico de la OIT y uno de los responsables de la Recomendación 193, quien participó en Bolivia en algunos debates sobre la nueva Ley General y también sobre la Ley de Fomento Cooperativo. Mientras que para los dos últimos aportes, fue muy importante la continua presencia del coordinador de BOL 107 y de otros funcionarios de la OIT (como la Directora de la Oficina de Países Andinos, el especialista principal en empresas y desarrollo local) en las reuniones de discusión de la nueva Ley General.

Todos estos aportes de la OIT adquieren mayor valor cuando se considera que ha sido prácticamente la única institución (junto con SOCODEVI, aunque esta última en menor medida) no perteneciente al sector público o cooperativo, que ha tenido presencia en la discusión de la nueva legislación cooperativa.

⁹ En el Anexo 9 se presenta un breve recuento de cuáles son estos puntos en que la posición de la OIT no coincide del todo con la de la nueva Ley General de Cooperativas.

-En cuanto al apoyo a la Ley de Fomento Cooperativo fue una actividad no prevista en el diseño del BOL 107 pero que fue importante, no solo como un mecanismo para que la OIT tuviera mayor presencia en la discusión de la nueva Ley General de Cooperativas, sino porque de aprobarse esta Ley de Fomento sería probablemente el primer caso en el mundo en que una ley de esta dimensión e importancia incluye casi en su totalidad la Recomendación 193¹⁰.

De hecho, en la exposición de motivos que forma parte de dicha Ley se menciona como objetivo específico *“otorgar, difundir y aplicar dentro de las cooperativas una norma internacional del tal magnitud como es la Recomendación 193”*; y como justificación que *“...se hace necesario el análisis y posterior promulgación de una Ley que haga posible la aplicación y difusión de la Recomendación 193 de la OIT...”*. Asimismo, en su artículo 1 señala que *“...promuévase la difusión de la Recomendación 193, sobre la promoción de las cooperativas aprobado en la OIT, sobre la protección, respeto y promoción de los derechos de las cooperativas”*.

Al ser la Ley de Fomento Cooperativo mucho más pequeña y sencilla que la nueva Ley General, el proceso de discusión ha sido más corto y menos consensuado (lo que ha generado ciertas críticas de algunos sectores que, además, sostienen que tiene un sesgo favorable a la minería). De todas maneras, sí ha habido en las instalaciones del Senado debates sobre esta Ley de Fomento, con participación de CONCOBOL, la Federación Nacional de Cooperativas Mineras (FENCOMIN), la Federación de Cooperativas Telefónicas de Bolivia (FECOTEL) y otras federaciones sectoriales, pero donde no ha estado presente la DGC. Y a diferencia de la nueva Ley General de Cooperativas, en esta Ley de Fomento la intervención de la OIT se ha dado desde el inicio y en la propia elaboración de la ley.

-Si bien a finales de Marzo del 2012 aún no se ha publicado oficialmente el anteproyecto de la nueva Ley General de Cooperativas (y, por lo tanto, tampoco la Ley de Fomento Cooperativo) esto no reduce el valor del aporte en la OIT durante el proceso de discusión de esta nueva legislación cooperativa, ya que la promulgación de las leyes escapa al alcance de la intervención de la OIT. En todo caso, de acuerdo a todos los representantes del sector público y del sector cooperativo que fueron entrevistados, se tiene confianza en que la nueva Ley General pueda promulgarse en los siguientes meses¹¹, y lo mismo con la Ley de Fomento Productivo.

¹⁰Para evitar incurrir en vacíos legales se acordó que primero se debía aprobar el anteproyecto de la nueva Ley General de Cooperativas y luego presentar la propuesta de Ley de Fomento Cooperativo.

¹¹ Se presume que podría ser en Junio, haciéndolo coincidir con el Día de las Cooperativas, que se celebra en dicho mes.

Respecto a la nueva Ley General, actualmente el anteproyecto se encuentra en el Ministerio de Trabajo¹², quien debe elaborar un breve informe técnico jurídico y una exposición de motivos antes de elevarlo al Presidente de la República, quien a su vez lo deriva al Parlamento para su aprobación. Y dado que el partido en el gobierno cuenta con mayoría de representantes en el Parlamento, las posibilidades de que se apruebe dicha Ley son bastante altas. También es muy probable que se apruebe la Ley de Fomento porque está impulsada por el senador Vilca, quien ha apoyado a otros parlamentarios con la aprobación de diferentes leyes (pro indígenas por ejemplo) y, en la esfera política estas cuestiones pesan bastante al momento de decidir si se apoya una Ley o no.

Cabe destacar aquí la importancia que le da el sistema boliviano cooperativo a los espacios de diálogo, al consenso, a la consulta a las cooperativas de base durante un proceso de adecuación del marco legal. Si bien este es un factor positivo, que la OIT no solamente ha respetado sino también ha fomentado, también puede contribuir a explicar que hasta la fecha aún no se haya promulgado la nueva Ley General ya que esta consulta a las cooperativas de primer grado puede tomar un tiempo prolongado.

Y, por supuesto, probablemente una razón más importante para explicar por qué esta Ley aún no ha sido promulgada es el extenso plazo que requieren los trámites en el sector público, factor que, por cierto, no es exclusivo de Bolivia sino que se repite en muchos países de la región.

Línea 3. Formación en el área de economía social, en el marco del Plan Nacional de Formación y Educación Cooperativa de la DGC de Bolivia.

En esta línea de intervención, el BOL 107 ha llevado a cabo las actividades previstas; es decir, la elaboración del estudio diagnóstico sobre instrumentos de formación; la traducción de guías y manuales de MY.COOP y la adaptación a la realidad boliviana; la formación de promotores del movimiento cooperativo en la academia OIT de Turín sobre Economía social y solidaria; y el taller de formación de formadores (red de facilitadores). En consecuencia, a nivel de resultados también se ha cumplido la meta del número de representantes del movimiento cooperativo formados en la Academia de Montreal y del número de facilitadores formados por la OIT en el área cooperativa (ver Anexo 11).

-Como parte de esta tercera línea de intervención la OIT, conjuntamente con el CIF Turín, organizó la segunda "Academia sobre Economía Social y Solidaria", donde asistieron dos representantes del cooperativismo de Bolivia (uno representando al movimiento y otro al Gobierno¹³) e intercambiaron sus experiencias con otros promotores de la economía

¹² En el Anexo 10 se presentan las principales diferencias que tendría esta nueva Ley con la que está vigente hasta la fecha, que es la de 1958.

¹³ Por parte del gobierno estuvo presente Tiburcio Aguilar, Vice Ministro de Empleo, Cooperativas y Previsión Social del Ministerio de Trabajo; y representando al movimiento estuvo Hoggier Hurtado, Presidente de CONCOBOL. También estaba prevista la participación de un funcionario del Vice Ministerio de Medianas y

social. Este evento se llevó a cabo en Octubre del 2011 y contó con la presencia de más de 60 participantes, provenientes muchos de ellos de países de la región (Perú, Colombia, Argentina, Honduras, Brasil, México). Además de lo enriquecedora de la experiencia, en la que estos dos representantes se nutrieron de experiencias de otros países y a la vez transmitieron sus propias vivencias, luego del evento han mantenido el contacto con algunos de los participantes de otros países.

Por ejemplo, el representante de CONCOBOL hizo una exposición sobre el tema “cómo crear capital social”, que es una de las grandes fortalezas de las cooperativas, poniendo el ejemplo de las viviendas sociales: a raíz de su exposición, ha recibido muchos pedidos, de los otros participantes del evento, de mayor información y asistencia para que puedan replicar la experiencia en sus países.

Y, por parte del Ministerio de Trabajo, se ha invitado a Bolivia a una representante del Ministerio de Asuntos Territoriales de Canadá para que pueda comentar su experiencia en el apoyo al desarrollo de políticas de empleo para favorecer a comunidades regionales y locales. El Vice Ministro que participó en el evento quedó sorprendido de las experiencias de Quebec donde los sindicatos se han organizado en las mismas cooperativas y, tomando en cuenta que en Bolivia hay muchos sindicatos informales, la idea es que se pueda difundir en Bolivia estas prácticas exitosas que puedan aportar ideas sobre cómo formalizar estos sindicatos.

-En relación a la formación de facilitadores, supuso la contratación de diferentes colaboradores o empresas externas para investigar los materiales educativos existentes para el sector cooperativo de Bolivia, traducir los manuales, adaptar las guías, brindar el taller de formación (*master trainer*), y facilitar la infraestructura y logística para dicho taller.

El estudio sobre materiales educativos presentó un diagnóstico certero sobre las experiencias de formación existentes en Bolivia¹⁴, que coincidió bastante con la opinión de las personas que fueron entrevistadas, en el sentido que se ha avanzado muy poco en esta materia. Sin embargo, este diagnóstico no fue muy utilizado para el taller de formación, básicamente por un tema de superposición de tiempos (el estudio y el taller se tuvieron que hacer casi de manera paralela) y porque el contenido de los manuales MY.COOP ya estaban definidos.

El taller de formación tuvo como objetivo brindar, a un grupo de facilitadores, conocimientos sobre organización, gobernabilidad y gestión del sistema cooperativo, para que posteriormente estos facilitadores puedan transmitir lo aprendido a funcionarios públicos, a dirigentes sindicales, a representantes de empleadores, a trabajadores y dirigentes de la cúpula cooperativa.

Pequeñas Empresas, pero por falta de una última autorización de la Ministra de Producción no pudo realizar el viaje.

¹⁴ “Recursos humanos, materiales y financieros en procesos de educación y capacitación de las cooperativas en Bolivia”.

Fueron 22 las personas que recibieron este taller¹⁵, seleccionados previamente por un Comité (conformado por representantes de la OIT, DGC y la Universidad Católica Boliviana - UCB) tomando en cuenta algunos criterios como experiencia previa en el sector cooperativo, en facilitación de talleres, aspectos motivacionales, entre otros. La mayoría de participantes tenían más de 40 años, contaban con experiencia relevante en el sector cooperativo, residían en La Paz (aproximadamente el 60%, mientras el resto son de Potosí o Santa Cruz), y provenían de cooperativas de primer grado, federaciones sectoriales y/o confederación nacional (aunque también hubo personas que trabajaban en el sector público y/o como independiente). Asimismo, según género, 17 fueron hombres (es decir, casi el 80%) y 5 mujeres (apenas el 20%); y según sector cooperativo, la mitad representaba al sector minero y la otra mitad al agropecuario.

La persona encargada de brindar el taller es un *master trainer* de la OIT (uno de los 5 que existen en Bolivia), con mucha experiencia relevante previa. Dos semanas antes del inicio del taller, le fue entregado los materiales MY.COOP para que los revise y vaya pensando en ejemplos para su adaptación a la realidad boliviana.

El taller duró aproximadamente 80 horas divididas en 10 sesiones (una sesión por día). En las primeras 5 sesiones se revisó el contenido de los manuales MY.COOP en cada uno de sus cuatro módulos (aspectos básicos de cooperativas, suministro de servicios de cooperativa, suministro de insumos, y comercialización). En las siguientes 5 sesiones el grupo de participantes se dividió en dos: unos se encargaron de adaptar los MY.COOP (que están referidos al sector agropecuario) a la realidad boliviana; y otros se encargaron de adaptar los MY.COOP a la realidad del sector minero boliviano. En realidad, más que cambiar los contenidos conceptuales, en esta adaptación básicamente se ajustaron algunas definiciones y se añadieron ejemplos relevantes a la realidad de Bolivia, lo cual es lógico teniendo en cuenta la envergadura de los manuales MY.COOP y el escaso tiempo que se tenía para hacer la adaptación.

En términos de aceptabilidad del contenido de los manuales por parte de las cooperativas y federaciones, ha sido muy importante que este ejercicio lo hagan personas que participan directamente en el sector cooperativo. En realidad, se trata de una primera validación ya que luego de ello los manuales han pasado a un proceso de validación por parte de la OIT en Ginebra, que continúa hasta la fecha.

El grupo del sector agropecuario estuvo liderado por el *master trainer*, mientras que el grupo del sector minero estuvo a cargo de otro consultor, especialista en cooperativas mineras, que fue además quien hizo el estudio de materiales de formación. Tomando en cuenta que la labor de este segundo grupo era un poco más complicada (no solamente había que adaptar a la realidad boliviana, sino previamente al sector minero), “los

¹⁵ En términos de las metas previstas por el BOL 107 para esta línea de intervención, a estas 22 personas habría que añadir otras 4 que han recibido una formación virtual desde la OIT Turín, igualmente sobre los manuales My.COOP. El acuerdo ha sido que estas 4 personas puedan luego difundir lo aprendido en la red de cooperativas El Ceibo.

agropecuarios” apoyaron con los ejemplos, lo cual fue muy bien recibido por “los mineros”. En tal sentido, de acuerdo a lo manifestado por el *master trainer*, resultó muy importante la colaboración, el interés y la participación activa de los que recibieron el taller, y pruebas de ellos son que las sesiones muchas veces se prolongaban más de 8 horas, a solicitud de los mismos participantes, y que no hubo ninguna inasistencia ni deserción a lo largo del taller.

No obstante, el *master trainer* considera que hubiera sido ideal brindar un reforzamiento (2 a 3 días) a los participantes, luego de algunas semanas de finalizado el taller y antes de que inicien la réplica de lo aprendido, tanto en técnicas de facilitación y formación, como en aspectos más conceptuales. Asimismo, a juicio de quien escribe este documento, una vez culminado el taller se pudo haber tenido un contacto más cercano con quienes recibieron la formación y no formaban parte de ninguna cooperativa, involucrarlos más en la tarea de identificar dónde podrían hacer las réplicas. Lo que ocurrió al finalizar el taller es que la OIT les preguntó si tenían disponibilidad para viajar y sus expectativas salariales, pero en la mayoría de casos en los 4 o 5 meses que han pasado desde que finalizó el taller, la OIT no se han vuelto a comunicar con ellos¹⁶.

Acaso el único aspecto deficiente del taller fue la infraestructura y logística ya que el espacio asignado por la UCB (que fue contratada para brindar este servicio) era muy pequeño, con poca luz, con pupitres unipersonales, y sin muchos materiales (pizarras, proyectos, plumones), factores todos que no permitían hacer las dinámicas que exigía el taller¹⁷. Estas falencias fueron superadas en los primeros días pero gracias básicamente a las gestiones del *master trainer* y de los propios participantes.

-Si bien en los indicadores de resultados de esta tercera línea de intervención no se contempló el número de réplicas de la formación que se van a realizar a nivel de las cooperativas, es importante comentar un poco más acerca de ello.

Un primer tema relevante es la utilidad del contenido de la formación. Al respecto, las personas entrevistadas coincidieron en la importancia de los temas que incorpora el MY.COOP (caracterización de las cooperativas, gobernabilidad, gestión técnica y administrativa, formación de capital, finanzas, eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que ofrecen a los socios y usuarios, etc.), lo cual es una prueba adicional de la idoneidad de estos manuales.

De todas maneras, cabe resaltar que estas personas resaltaron especialmente la importancia de la formación en principios de cooperativismo, funciones y beneficios del sistema; y también identificaron algunos temas que no están muy desarrollados en los

¹⁶ A pesar de ello, y como se mostrará en la sección de impacto y sostenibilidad, existen ya varias solicitudes para replicar estos talleres en determinadas cooperativas. Algunos de estos pedidos los han realizado cooperativas que tuvieron algún representante en el taller; y en otros casos provienen de cooperativas que tuvieron un trato directo con el coordinador del proyecto.

¹⁷ Es cierto que hubo un hecho fortuito que explica, en parte, esta infraestructura y logística deficiente: días antes de iniciarse el taller, la UCB sufrió un derrumbe y se desmoronaron dos edificios, lo que ocasionó que se tuviera que asignar para el desarrollo del taller aulas que no eran las originalmente previstas.

manuales MY.COOP tales como liderazgo por servicio, fortalecimiento institucional, seguridad industrial, entre otros. Adicionalmente, hay demandas, especialmente en el sector minero, de que la formación incluya temas más específicos al sector como por ejemplo la prospección y exploración, la protección al medio ambiente, los controles mineros, la contabilidad minera, etc.

Precisamente, las personas entrevistadas del Vice Ministerio de Cooperativas Mineras del Ministerio de Minería y Metalurgia tienen una opinión más bien crítica sobre los MY.COOP adaptados al sector minero boliviano, siendo principalmente tres sus argumentos: (a) el MY.COOP ha sido diseñado para el sector agropecuario, por lo que su adaptación a la minería es complicada porque son sectores con procedimientos diferentes; (b) se trabaja muy bien los aspectos generales y universales del cooperativismo, pero falta incidir en la normatividad legal, considerando además la nueva Ley General; (c) si bien en la adaptación del MY.COOP han participado algunos representantes de federaciones mineras, la metodología no ha sido participativa, como en el caso de la nueva Ley General por ejemplo, y en tal sentido es necesario que se logren consensos desde el nivel de las cooperativas de base.

Si bien estos tres argumentos tienen asidero, el tema aquí es las expectativas de estas personas respecto al manual MY.COOP. En realidad lo que pretende este manual adaptado al sector minero boliviano es enseñar a resolver problemas concretos de insumos y comercialización, mientras que lo que está buscando el Vice Ministerio de Cooperativas Mineras es, con justa razón, un manual mucho más completo y ambicioso que abarque todos los ámbitos del desarrollo de las cooperativas mineras.

Contribución del BOL 107 a los resultados del Programa y Presupuesto del Bienio de la OIT

El BOL 107 está asociado claramente al primer objetivo estratégico del marco estratégico programático presupuestal de la OIT para el bienio 2010 – 2011 (el empleo); y específicamente al tercer resultado de este objetivo (la creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles). Específicamente, los dos indicadores a los que se espera que el BOL 107 contribuya son el 3.1 (“Número de Estados miembros que, con el apoyo de la OIT, reforman sus marcos normativos o de políticas con el fin de hacer más propicio el entorno para las empresas sostenibles”) y el 3.2 (Número de Estados miembros que, con el apoyo de la OIT, ponen en práctica políticas de desarrollo de la iniciativa empresarial y programas de creación de empleo productivo y trabajo decente”).

-Respecto al primer indicador, en el BOL 107 se han cumplido con dos de los criterios que establece la OIT para determinar que se ha obtenido el resultado¹⁸:

¹⁸ La OIT explicita que “para que puedan contabilizarse, los resultados deben responder por lo menos a 2 de los criterios”.

- “El Gobierno y los interlocutores sociales han emprendido una evaluación del grado de idoneidad del entorno para propiciar el desarrollo de empresas sostenibles”. Esto se ha logrado con la primera línea de intervención, específicamente con el diagnóstico del sector cooperativo en Bolivia, que desarrolla un capítulo muy extenso sobre las condiciones del entorno.
- “Se ha enmendado la legislación, se ha dictado un decreto, se ha promulgado una ordenanza o se ha modificado una normativa en el sentido de promover las empresas sostenibles”. Si bien es cierto aún no se han promulgado la nueva Ley General de Cooperativas ni la Ley de Fomento Cooperativo, ambas se encuentran en la fase final y se espera que ello suceda en los siguientes meses. En realidad, el BOL 107 ha sido planificado para el bienio 2010-11, pero al no poder reportar en dicho bienio (porque hasta la fecha no sean promulgado las leyes), el resultado por país ha sido postergado al bienio 2012-13.

-Respecto al segundo indicador, también se han cumplido con dos de los criterios que establece la OIT para determinar que se ha obtenido el resultado:

- “Se ha creado o fortalecido una asociación nacional o una red de formadores y organizaciones que cuenta con competencias profesionales y recursos para apoyar la puesta en práctica de programas de fomento de la iniciativa empresarial con especial énfasis en el fomento de la iniciativa empresarial de las mujeres y los jóvenes”. Esto se ha logrado con la tercera línea de intervención, con la formación de facilitadores en gestión de las cooperativas, en base a los manuales MY.COOP, adaptados a la realidad boliviana, tanto del sector agropecuario como minero.
- “El Estado miembro introduce políticas de desarrollo de la iniciativa empresarial en los marcos nacionales de desarrollo o en documentos de política nacional similares”. En estricto, esto se va a cumplir cuando se apruebe la Ley General de Cooperativas y la Ley de Fomento Cooperativo, ya que ambas buscan favorecer el desarrollo de las cooperativas, que en la práctica tienen un carácter tanto asociativo como empresarial. El asunto es que muchas veces estas políticas que se plasman en documentos no se aplican en la realidad, por lo que habría que discutir si esto invalida la posibilidad de considerar que, en este caso, el criterio se ha cumplido.

Para finalizar, cabe resaltar la importancia de que estos resultados e indicadores ahora tengan una vigencia de seis años (es decir, van a aplicar hasta el 2016) ya que ello permite que las intervenciones de la OIT puedan tener una mayor continuidad, y también facilita el seguimiento a los resultados de dichas intervenciones.

No obstante, el hecho que la OIT no suela asignar RBSA a un mismo país más de una vez, estaría dando una señal de que así el proyecto funcione bien y alcance los resultados previstos, esto no cuenta para que reciba una nueva asignación, lo cual puede ser un desincentivo en la búsqueda de la excelencia de la intervención. Asimismo, puede limitar

la sostenibilidad de proyectos como el BOL 107, donde el impacto (en términos de cambios de mentalidad, de la puesta en práctica de las políticas de desarrollo) recién se puede ver después de algún período de finalizada la intervención y depende mucho precisamente de la realización de actividades similares (en el caso específico del BOL 107 podría ser por ejemplo el apoyo en la elaboración de la reglamentación sectorial de la Ley General, o la réplica de los talleres de formación a cooperativas “de base”).

5.4.4. Eficiencia en el uso de los recursos.

El BOL 107 tenía un presupuesto asignado de \$ 200,000 y hasta la fecha se ha gastado aproximadamente \$ 165,000 (es decir, casi el 85%) aunque ya se tiene comprometido el saldo para cubrir algunos gastos, de tal manera que se estima que, al cierre del proyecto, se habrá ejecutado el 100% de lo presupuestado¹⁹. Al desagregar estos montos según tipo de gasto, se observa lo siguiente (ver Anexo 12):

- La estructura original de la distribución del presupuesto según tipo de gasto ha variado significativamente. Así, a inicios de Marzo del 2012, el monto efectivamente asignado supera al previsto en el diseño original, para los siguientes rubros: honorarios del coordinador del BOL 107; gastos de viaje del coordinador y del especialista a Lima, La Paz y Montreal; edición, corrección de estilo y publicación de los estudios; traducción de guías metodológicas y libros de investigación de interés (“My.COOP” y “Proyect Disegn Manual”), contratación de consultores para los diagnósticos, estudios, propuesta de Ley, facilitación del taller de formación; y gastos de oficina, muebles y equipos.

A su vez, estos recursos adicionales se han obtenido de los “ahorros” en otros rubros, como los de la participación de representantes del sector público y cooperativo de Bolivia en la Academia de Montreal; y principalmente de los gastos en seminarios y capacitación de los consultores contratados para elaborar los diagnósticos. Esta reestructuración de los montos al interior del presupuesto ha sido posible gracias a la flexibilidad que otorga el mecanismo de RBSA, cuya única restricción es que no se exceda el presupuesto establecido, hecho que se ha respetado porque el monto asignado continúa siendo de \$200,000.

- En cuanto a la importancia relativa de cada tipo de gasto, destaca claramente el de contratación de consultores para los diagnósticos, estudios, propuesta de Ley, facilitación de talleres (casi el 40% del monto total asignado al BOL 107) y el de honorarios del coordinador (aproximadamente el 25% del monto total asignado)²⁰. La mayor importancia relativa de estos dos rubros es reflejo de dos estrategias

¹⁹ Los \$35,000 que faltan gastar corresponden básicamente a los honorarios del coordinador y a los gastos de oficina correspondientes al 2012, y a los gastos de impresión y publicación de estudios. Se espera que ello ocurra entre Marzo y Abril.

²⁰ En tanto, los gastos de traducción, edición, corrección de estilo, impresión y publicación de los estudios y/o manuales; los de participación de representantes en la Academia de Montreal y los gastos de seminarios y capacitación; y los gastos de viaje del coordinador y el especialista, representan cada uno aproximadamente el 10% del monto total. Y finalmente, los gastos de oficina, muebles y equipos el 5% restante.

bien definidas del BOL 107 y que ha traído buenos resultados: encargar a diferentes especialistas la provisión de los servicios directos que ha brindado el proyecto (estudios, diagnósticos, facilitación de talleres, propuestas de ley); y contratar a tiempo completo y con presencia física permanente en Bolivia al coordinador del proyecto, que entre sus diversas funciones, se encargó de asistir, monitorear y retroalimentar la labor de los especialistas contratados.

- No es posible establecer con exactitud el costo incurrido en cada una de las líneas de intervención, básicamente porque el coordinador del BOL 107 estuvo encargado de todas, y a cada una le ha dedicado una parte importante de su tiempo. En todo caso, aún asumiendo que la mayor parte de su tiempo lo dedicó a la segunda línea de intervención (y, por lo tanto, “cargando” la mayor parte de sus honorarios a esta línea), el costo más alto se ha incurrido en la primera y tercera línea (en cada una, entre 35% y 40% del total) y el más bajo en la segunda (entre el 20% y 30%). Es decir, no hay notorias diferencias entre el monto invertido en las diferentes líneas de intervención, lo que revela que se le dio la debida importancia tanto a la generación de conocimiento sobre la realidad de las cooperativas de Bolivia, como al apoyo para la adecuación de las leyes del sector, y al apoyo para la formación y capacitación de las cooperativas.

El costo incurrido en el BOL 107 queda ampliamente justificado al tomar en cuenta los resultados que se han presentado en la sección anterior (“eficacia”) y el potencial impacto que tendría la intervención de la OIT (lo cual será tratado con mayor detalle en una sección posterior)²¹. En cambio, el plazo previsto en el BOL 107 (12 meses) ha sido muy corto para poder obtener el resultado previsto (contribuir a desarrollar las políticas públicas para la promoción de las cooperativas), debido principalmente a las siguientes razones:

- Si bien el BOL 107 se inició en Febrero del 2011 (cuando el especialista principal en empresas y desarrollo local de la Oficina para Países Andinos estuvo de misión en La Paz para explicar los objetivos y alcance del proyecto a la DGC), tuvo un período de instalación de 2 meses para asegurar el reclutamiento del personal; es decir, el coordinador recién inició labores en Mayo del 2011.
- La existencia de muy pocos especialistas en cooperativas originó que no se presenten muchos candidatos, y que la OIT se tomase más tiempo para la selección de los consultores encargados y, posteriormente, para revisar y retroalimentar los avances parciales.
- La importancia que le da el sistema boliviano cooperativo a los espacios de diálogo, al consenso, a la consulta a las cooperativas de base durante un proceso

²¹ Acaso el único costo que podría ser considerado alto en relación al servicio proporcionado es el del contrato con la UCB (\$11,000) ya que el apoyo a los trabajos de investigación y la provisión de la logística e infraestructura necesarias para el taller de formación pudo ser mucho más efectivo.

de adecuación del marco legal, origina que los plazos para obtener acuerdos se extiendan más allá de lo que uno podía prever.

- El extenso plazo que requieren los trámites en el sector público para que una ley sea promulgada, en este caso la nueva Ley General de las Cooperativas.

Todos estos factores contribuyen a explicar por qué a Marzo del 2012 aún no se ha publicado y difundido el libro sobre el cooperativismo en América Latina, y tampoco se han promulgado la nueva Ley General de Cooperativas ni la Ley de Fomento Productivo. No obstante, como se mencionó en una sección precedente, el estudio será presentado y difundido en los siguientes meses, y hay muy buenas posibilidades de que ocurra lo mismo con la promulgación de ambas leyes.

Para finalizar esta sección, se debe relevar que la modalidad de RBSA ha sido muy provechosa en términos de independencia, flexibilidad y rapidez para la asignación de fondos para la ejecución del BOL 107. Más específicamente, se pueden mencionar las siguientes ventajas:

- Los fondos se han entregado de manera oportuna, más rápido de lo que hubiera sido si el proyecto se financiaba con el presupuesto regular.
- No ha sido necesario que el coordinador realice reportes administrativos complicados, y mucho menos rendiciones de lo gastado diferentes según fuente de financiamiento. Sí había un proceso bastante sencillo de rendición periódico con la sede de Lima, que se ha llevado a cabo sin ningún contratiempo y con muy poca inversión de tiempo por parte del coordinador
- Como se mencionó al inicio de esta sección, ha habido mucha flexibilidad para variar la composición del presupuesto según los diferentes rubros, con la única restricción de que no se exceda del monto total previsto (\$ 200,000).
- No ha habido restricciones sobre el tipo de gasto, a diferencia por ejemplo de algunas experiencias de cooperación técnica, donde los donantes especifican en qué se puede gastar y en qué no, cuánto, etc.

No obstante, algunos puntos para tomar en cuenta para futuras experiencias de RBSA son que algunos donantes estaría mostrando mayor interés para saber en qué se están gastando sus donaciones, lo que podría significar un poco más de controles para futuras asignaciones RBSA; que los proyectos no suelen culminar en el bienio que deberían hacerlo porque los fondos no están presentes desde el inicio de dicho período²²; y que el criterio de repartir estos fondos suplementarios entre varios resultados y países implica

²² Por ejemplo, el BOL 107 “pertenece” al bienio 2010 – 2011, pero los fondos recién se asignaron en el primer semestre del 2011, por lo que la intervención está finalizando el 2012, es decir, cuando el bienio ya terminó. Del mismo modo, para el bienio 2012 – 2013, las asignaciones se definen recién en Marzo y el reparto de los fondos se hará a mediados de este año.

que el monto asignado a cada proyecto no sea muy grande, lo cual puede limitar el impacto y sostenibilidad de la intervención.

5.4.5. Eficacia en la estructura de gestión.

El trabajo de equipo ha sido el factor más importante que explica que en el BOL 107 se hayan podido llevar a cabo una gran cantidad de actividades paralelas, complejas y variadas. Si bien el coordinador nacional ha sido la única persona dedicada permanente y exclusivamente al proyecto BOL 107; han estado involucrados muchos otros profesionales de la OIT.

La complejidad de las actividades no se explica únicamente porque la temática del proyecto es en sí misma compleja (desarrollo del sector cooperativo) y existen diferentes sectores (público, cooperativo minero, cooperativo agropecuario, etc.) involucrados que, si bien pueden tener un objetivo común, también cada uno tiene sus propios intereses y prioridades; sino porque, como se mencionó en la sección precedente, muchos de los productos generados ha implicado la contratación de diversos consultores y especialistas, cada uno con sus propias expectativas y formas de trabajo, y que tenían que ser permanentemente asistidos y monitoreados por el equipo de trabajo.

La variedad de las actividades hace referencia a que el equipo de trabajo tenía que encargarse de temas técnicos (por ejemplo, desarrollar la guía metodológica para elaborar los estudios, revisar los avances de dichos estudios), políticos (propiciar el diálogo y la integración entre los diferentes sectores durante la discusión de la nueva Ley), administrativos (gestionar los contratos y pagos a los consultores, los viajes y viáticos, atención a los pedidos de representantes del sector público y cooperativo en Bolivia, así como de especialistas de la OIT) y hasta logísticos (verificar la idoneidad de la infraestructura y materiales para el taller de formación, comprar los equipos y muebles para la oficina).

La presencia física del coordinador, de manera permanente, en Bolivia ha sido muy importante para el éxito del proyecto, ya que la mayoría de actividades exigía un contacto directo con los consultores contratados, con los representantes del sector público, del sector cooperativo, etc. Y en la mayoría de países de la región, como Bolivia, poder conversar “cara a cara” con el coordinador de un proyecto y saber que se le puede visitar en cualquier momento para discutir sobre las estrategias de intervención y/o solucionar temas puntuales, genera una confianza y una identificación con el proyecto, por parte de los actores relevantes, que sería prácticamente imposible de conseguir si la relación fuese “a distancia” (vía teléfono, correo, skype). También es cierto que esta presencia física determinó que el coordinador participe en muchas reuniones (en la oficina de la OIT pero principalmente en otras instituciones), lo cual fue muy provechoso para consolidar las

alianzas con los actores relevantes, aunque también contribuyó a recargar aún más la esforzada labor del coordinador²³.

También fue crucial el apoyo técnico del especialista principal en empresas y desarrollo local de la Oficina para Países Andinos, a nivel de la orientación estratégica, líneas directrices de toda acción, revisión técnica y *backstopping*. Este apoyo significó la presencia del especialista desde el inicio del proyecto (de hecho, él fue el responsable del diseño de la lógica de intervención, las líneas y los productos), y durante la ejecución del mismo, de manera permanente, resolviendo las dudas que tenía el coordinador, llevando a cabo el taller de revisión de la guía metodológica con los consultores encargados de elaborar los diagnósticos, revisando minuciosamente los avances e informes finales de los diagnósticos (especialmente los de Bolivia, Perú y Colombia), estando pendiente de las discusiones de la nueva Ley General y la de Fomento Productivo, contactando a especialistas para que apoyen durante este proceso de discusión, afinando las estrategias de acción (junto con el coordinador) cada vez que ocurrían hechos no previstos (por ejemplo, la búsqueda del senador Vilca a la OIT para que apoyen “su” Ley de Fomento Productivo), revisando las adaptaciones al manual MY.COOP, llevando a cabo misiones periódicas a La Paz para verificar el avance del Proyecto y para tener contacto con las diferentes instituciones involucradas.

Si bien el coordinador y el especialista fueron las personas más involucradas en el BOL 107 (las “cabezas visibles”, a juzgar por las respuestas de los representantes de las instituciones que fueron entrevistadas), también hubo un apoyo valioso en las tres líneas de intervención del proyecto por parte de la Directora de la Oficina de Países Andinos en Lima, así como de los especialistas de la OIT de Costa Rica y de Chile, de la especialista de la Oficina para los países del Cono Sur, y de ACI Américas; todos estos últimos especialmente previo y durante la ejecución de los estudios que formaban parte de la primera línea de intervención del proyecto. Y por supuesto del asesor jurídico para la discusión de la nueva Ley General de Cooperativas, en el marco de la segunda línea de intervención.

Además del trabajo en equipo, hay otros factores que contribuyen a explicar la eficiencia en la estructura de gestión del BOL 107:

- La importancia de pertenecer a la OIT, lo cual “abría muchas puertas” o al menos facilitaba al coordinador la tarea de llegar ante los representantes principales de diferentes sectores, ya que se trata de una institución de reconocido prestigio,

²³ Recién a partir de Enero del 2012 se contó con una persona de apoyo, lo que permitió liberar al coordinador de ciertas tareas administrativas y logísticas, para que pueda dedicarse a llevar a cabo las actividades que faltaban del BOL 107, así como otras relativas a distintos proyectos de la OIT, como por ejemplo el Programa Conjunto y la ratificación del convenio 189 sobre trabajadoras del hogar.

capacidad técnica, manejo político, que busca el consenso y diálogo, y que ha desarrollado mucho (a través de estudios, publicaciones, recomendaciones) el tema cooperativo.

- La estrategia de coordinar con otras instituciones de Bolivia (del sector público, cooperativo, académico, ONG, cooperación internacional) y de otros países (ACI Américas, Centro de Formación de OIT en Turín) para aprovechar mutuamente el conocimiento técnico, los trabajos previos realizados, la red de contactos, su vínculo con otras instituciones. De esta manera, se pudo ahorrar tiempo y recursos en las actividades que se llevaron a cabo.
- La coordinación en temas administrativos con las oficinas de OIT en Lima fue bastante rápida, fluida, no significó cargas adicionales de trabajo para el coordinador, y permitió tener siempre los recursos disponibles para poder llevar a cabo las actividades previstas. Asimismo, el apoyo del área de administración de la OIT Lima fue muy valioso en todo lo referido a la gestión de los diferentes contratos de provisión de bienes y servicios que se tuvieron que firmar para llevar a cabo las actividades previstas en el BOL 107.

5.4.6. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.

Tomando en cuenta que recién está culminando el BOL 107, es muy prematuro para concluir sobre el impacto y la sostenibilidad de la intervención de la OIT; sin embargo, sí es posible dar algunas ideas sobre su probable impacto y perdurabilidad de los efectos en el tiempo. Para ello, en primer lugar el análisis gira en torno a aquellos impactos que se esperaba, desde el diseño, que el proyecto alcance; y luego cuáles son aquellas externalidades positivas que habría generado el proyecto.

En cuanto a los impactos esperados, la primera línea de intervención y más precisamente el estudio de la situación de las cooperativas en Bolivia pretendía contribuir a visibilizar el movimiento cooperativo, a que tome fuerza como tema de discusión política. Y con los estudios sobre el resto de países se buscaba que la visión del desarrollo de las cooperativas por parte de los actores relevantes en Bolivia no sea tan limitada a lo que sucede en el país, sino que pueda incorporar lo que sucede en otros países de la región.

Si bien se espera que este impacto se genere especialmente una vez que los estudios se hayan presentado y difundido, ya se puede afirmar que el diagnóstico sobre las cooperativas en Bolivia ha contribuido, de alguna manera, a que desde el sector público (concretamente desde el Vice Ministerio de Trabajo) se le preste atención no solamente al sector cooperativo minero sino al resto de sectores (agropecuaria, telecomunicaciones, ahorro y crédito, entre otros), y que se empiece a tomar más en cuenta que el rol del Estado, y particularmente de la DGC, no es tanto controlar a las cooperativas (visión estatista) sino más bien promover y fortalecer su desarrollo. Estos cambios de mentalidad son muy difíciles de cuantificar pero no por ello son menos importantes.

Cabe resaltar que el diagnóstico del sector cooperativo de Bolivia supuso efectuar entrevistas a un importante número de actores relevantes (sector público, cooperativo, académico, ONG) y, en tal sentido, a pesar que aún no ha sido presentado oficialmente, no son pocos los que conocen de su existencia porque “participaron” de alguna manera en su elaboración. Este hecho puede favorecer el interés y hasta la apropiación de los resultados del diagnóstico.

Otro impacto que se espera pueda tener esta primera línea de intervención es que sea el punto de partida para la realización de otros estudios complementarios. Así como este diagnóstico complementa el Censo realizado por SOCODEVI el 2009²⁴, se podría esperar que en los siguientes meses el diagnóstico pueda ser actualizado o complementado por otros. De hecho, la FUNDACION CRE ha hecho un ofrecimiento concreto de continuar con el proceso de relevamiento de la información, al menos en el sector de electricidad que cuenta con más de 50 cooperativas.

Respecto a la segunda línea de intervención, la OIT ha contribuido a propiciar el debate sobre temas específicos como la comparación entre las empresas privadas y las cooperativas, a tal punto que la mayoría de las personas entrevistadas reconocieron que muchas cooperativas (especialmente las mineras) son instituciones que actúan como privadas, generando excedentes, y que tienen una dimensión asociativa pero también empresarial. Más allá de que finalmente la nueva Ley General de Cooperativas no incluya todas las observaciones de la OIT (por ejemplo que se defina cooperativa como “empresa”, que no se haga explícito que son instituciones “sin fines de lucro”, o que se reconozca a la comunidad como los beneficiarios indirectos de las cooperativas), lo cierto es que el solo hecho de que la OIT haya puesto en el debate estos temas, ha llevado a diversos actores relevantes del sector cooperativo a cuestionarse el camino que vienen siguiendo y qué aspectos los diferencian de una empresa.

Otro posible impacto de la intervención de la OIT en esta segunda línea es que en las últimas semanas el Ministerio de Trabajo le ha pedido explícitamente su apoyo en la reglamentación sectorial de la nueva Ley, que es un paso siguiente fundamental para que la Ley realmente pueda implementarse²⁵. Si bien varios sectores ya están trabajando esta reglamentación, el valioso rol de la OIT en el proceso de ajuste de la Ley General (reconocido por las diferentes instituciones entrevistadas), le ha valido que vuelva a ser invitada para acompañar este proceso de adecuación normativa y además en los diferentes sectores del cooperativismo. Este hecho sin duda reforzaría aún más las buenas relaciones que tiene la OIT con las diferentes instituciones relevante para el desarrollo del sector cooperativo.

En cuanto a la tercera línea de intervención, cabe destacar que si bien a Marzo del 2012 no hay registrada aún alguna experiencia de réplica de la formación, en cooperativas de

²⁴ En realidad, como lo reconoce el mismo SOCODEVI, se trata de un estudio más completo donde se tratan temas como las condiciones del entorno, y la importancia del sector en la lucha contra la pobreza.

²⁵ De hecho, una de las causas de las deficiencias en el sector cooperativo de Bolivia es que, con excepción del sector de ahorro y crédito, nunca se hizo una reglamentación sectorial de la Ley General de 1958.

primer, segundo o tercer grado, ya existen pedidos concretos para que esto ocurra así como compromisos puntuales de las instituciones para financiar esta formación:

- El Ministerio de Minería a través de un programa financiado por la Unión Europea, EMPLEOMIN, tiene previsto entre marzo y junio de 2012 desarrollar y financiar el desarrollo de los My.COOP mineros e imprimir las guías. Específicamente, se iniciaría la formación con 2 cooperativas en Potosí (a 20 socios en cada caso) y 1 de Oruro (también a 20 socios).
- FENCOMIN quiere aplicar los 4 módulos de MY.COOP en Atocha para Abril y Mayo, a 30 socios aproximadamente, y en función a los resultados ir luego a otras federaciones regionales con la formación MY.COOP.
- La Fundación CRE (Cooperativas Rurales Eléctricas) tiene previsto hasta Diciembre de 2012 desplegar los cursos My.COOP agrícolas en cooperativas arroceras y de caña (1 o 2 cooperativas de cada producto, y en cada cooperativa alrededor de 20 socios serían capacitados) e imprimir las guías adaptadas a Bolivia.
- CONCOBOL quiere replicar los manuales MY.COOP en la Cooperativa El Buen Samaritano²⁶, previa adaptación de dichos manuales, al sector ahorro y crédito.
- La red de cooperativas de segundo grado El Ceibo pretende difundir los cursos en coordinación con la OIT.

La mayoría de estas instituciones participaron (con uno o dos representantes) en el taller de formación que brindó la OIT, lo que ha facilitado la concreción de estos pedidos. Asimismo, en la mayoría de casos el esquema de intervención sería similar: quienes brindan la formación serían el *master trainer* de la OIT y/o quienes recibieron el taller de formación de la OIT, y la provisión de la infraestructura y logística para el taller, así como el financiamiento de los gastos que representen llevarlo a cabo lo asumiría la federación o cooperativa que solicita el servicio de formación. Solamente está pendiente que el BOL 107 continúe coordinando con las instituciones y afinando detalles acerca de la fecha de los talleres, la persona que los brindaría, entre otros aspectos, y haciendo seguimiento a los compromisos de estas instituciones en cuanto a reclutamiento de socios, provisión de local y materiales, etc.

La posibilidad de que instituciones de Bolivia estén en capacidad de continuar la intervención de la OIT y prolonguen sus resultados, como por ejemplo nuevos diagnósticos, talleres de formación a cooperativas, es mayor entre las propias cooperativas que en el sector público. Y a pesar que estas instituciones puedan estar dispuestas a aportar el financiamiento que se requiera, igual sería muy importante que la OIT continúe apoyando las actividades antes mencionadas (reglamentación sectorial de la Ley General, talleres de formación) lo que supone disponer de recursos humanos y financieros adicionales porque los de la RBSA ya se han gastado (o por lo menos comprometido) todos.

²⁶ El presidente de la CONCOBOL forma parte de esta cooperativa.

También ha sido muy importante que la idea de replicabilidad siempre ha estado presente en las actividades del BOL 107 (por ejemplo, guía para el diagnóstico, manuales MY.COOP mineros generales, manual para elaboración de proyectos): de esta manera, los productos y/o resultados del proyecto se pueden replicar y tener efectos en otros países.

Externalidades positivas generadas por el BOL 107.

En la primera línea de intervención, el BOL 107 ha permitido que la UCB reactivara su interés y volviera a retomar las investigaciones del área cooperativa en la carrera de Administración de Empresas²⁷, inclusive la persona entrevistada de dicha institución mencionó que no descarta incluir, a partir del próximo año, algún curso de cooperativas en la estructura curricular de algunas carreras.

Asimismo, la elaboración de una guía metodológica para elaborar los estudios diagnósticos, que pone énfasis en el análisis de los entornos favorables y profundiza el impacto de las cooperativas en la lucha contra la pobreza, la discriminación de género y el cuidado medio ambiental, puede utilizarse para estudios más específicos.

En la segunda línea de intervención, la OIT no solamente aportó en la nueva Ley General sino también apoyó al Comité de Energía e Hidrocarburos Minería y Metalurgia de la Cámara de Senadores de la Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia en la elaboración de un proyecto de Ley de Fomento Cooperativo en base a la Recomendación 193, y verificando que esté en total consonancia con la Ley General de Cooperativas. Como se mencionó previamente, este sería un caso casi único en el mundo de que una ley de fomento incluya en su totalidad la recomendación 193.

En la tercera línea de intervención, se ha publicado con una leve adaptación a América Latina el "Project Design Manual" traducido al español, lo que constituye una herramienta educativa importante para la región, especialmente porque el manual brinda orientaciones prácticas para que las cooperativas formulen propuestas de proyectos que sean viables desde el punto de vista económico, social, político y ambiental. Este manual de elaboración de proyectos se ha difundido a federación y cooperativas grandes, aunque no se brindó en el taller.

Además, se elaboraron manuales MY.COOP mineros genéricos, elaborados a partir de los específicos adaptados a la realidad boliviana²⁸. La idea subyacente es que estos manuales mineros puedan ser utilizados en otros países y ser distribuidos a todas las cooperativas mineras del mundo. Lo mismo ocurre con los manuales MY.COOP agrícolas y, en tal sentido, una de las primeras experiencias de réplica de los manuales de formación en otros países se va a dar en Perú.

²⁷ En el marco del BOL 107, la UCB, vía dos alumnas del último ciclo de administración de empresas, hizo diagnóstico de 2 cooperativas de base del sector ahorro y créditos, y una de las alumnas lo ha tomado como tema de tesis.

²⁸ Es decir, lo contrario que con los MY.COOP agropecuarios, en los que se elaboraron los manuales adaptados, a partir de los manuales genéricos.

Concretamente, la Universidad Agraria está organizando un diplomado en gestión de cooperativas agrícolas, con el apoyo de la OIT, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Ministerio de la Producción destinado a líderes y gerentes de cooperativas y comités de educación, y a profesionales que trabajan en gestión del movimiento. El contenido de este diplomado se basaría en los manuales MY.COOP y sus módulos de la situación y perspectivas de las cooperativas (en este caso en el Perú), características de las cooperativas agrarias, la provisión de servicios, el suministro de insumos, y el mercadeo cooperativo.

Asimismo, PRODUCE ha decidido llevar a cabo un programa piloto MY.COOP para formar 25 facilitadores y 32 cooperativas (98 gerente de cooperativas), y que se iniciará a finales de Abril del 2012 con fondos tanto del propio PRODUCE como de la OIT y otras instituciones.

6. Conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones que se presentan en este capítulo están organizadas de acuerdo a la misma estructura del capítulo anterior, y la mayoría hace alusión a la intervención en general, aunque hay algunas referidas a una determinada línea de intervención en particular. Luego se presentan las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y al finalizar el capítulo algunas recomendaciones.

6.1 Conclusiones.

Pertinencia de la asignación y validez del diseño.

1. La pertinencia del BOL 107 se refleja en que desde su diseño cumplía con los principales criterios que debe utilizar la RBSA para asignar fondos a un CPO. Estos criterios son la estrecha relación del CPO con los objetivos y resultados del Programa y Presupuesto de la OIT para un determinado bienio; la participación del Estado, los trabajadores y los empresarios en la ejecución del CPO; y la contribución a los objetivos y planes nacionales del país donde se lleva a cabo el CPO.

En relación al primer criterio, el BOL 107 está directamente asociado a la *creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles* (que es el tercer resultado del primer objetivo estratégico del marco estratégico programático presupuestal de la OIT); en cuanto al segundo, se contempla la participación activa del Estado, los trabajadores, y el sector privado en las tres líneas de intervención del BOL 107; y respecto al tercero, el BOL 107 contribuye a los objetivos y planes nacionales, ya que se da en un contexto en que la Constitución Política de Bolivia del 2009 reconoce a las cooperativas como una forma de organización existente y hace explícito el deber del Estado de fomentarlas, y en el que ya se han definido en Bolivia políticas públicas sobre cooperativas.

2. La intervención del BOL 107 encaja perfectamente en la promoción de normas internacionales sobre el tema, específicamente con la “Recomendación sobre la promoción de las cooperativas” (R193) de la OIT. Esta R193 ha sido el principal sustento para las sugerencias realizadas por la OIT durante la elaboración del anteproyecto de la nueva Ley General de Cooperativas, y además ha sido incorporada casi en su totalidad en la Ley de Fomento Cooperativo.

3. El diseño de las tres líneas de intervención responde adecuadamente a los principales problemas del sector cooperativo en Bolivia. Estos problemas son la ausencia de información sobre la importancia relativa del sector en la economía boliviana y las condiciones para generar entornos favorables; la inadecuación de la Ley General de Cooperativas de 1,958 al actual contexto político, económico y social de Bolivia; y la ausencia de formación a los socios, directores y trabajadores de las cooperativas.

4. Lo que no se contempló desde el diseño es que lo realizado en alguna línea de intervención se utilice para llevar a cabo lo previsto en otra. Tampoco aparece el enfoque de género como un componente explícito en las líneas de intervención del BOL 107.

Sin embargo, en la primera línea de intervención los productos sí siguieron una secuencia, ya que los *working papers* por países fueron utilizados para el libro del panorama actual del cooperativismo latinoamericano; y lo mismo ocurrió en la tercera línea ya que se aprovechó el espacio de los talleres de formación para adaptar los materiales de formación MY.COOP a la realidad boliviana. Y en cuanto al enfoque de género, sí se trató en el diagnóstico sobre las cooperativas en Bolivia, y también estuvo presente en los talleres de formación a facilitadores, pues se fomentó la participación de mujeres, aunque finalmente ésta fue muy reducida.

Eficacia.

5. El BOL 107 está contribuyendo al cumplimiento del primer indicador (3.1 “*número de Estados miembros que, con el apoyo de la OIT, reforman sus marcos normativos o de políticas con el fin de hacer más propicio el entorno para las empresas sostenibles*”) del resultado del marco estratégico programático presupuestal de la OIT. Asimismo, está contribuyendo al cumplimiento del segundo indicador (3.2 “*número de Estados miembros que, con el apoyo de la OIT, ponen en práctica políticas de desarrollo de la iniciativa empresarial y programas de creación de empleo productivo y trabajo decente*”).

Para el primer indicador los criterios de cumplimiento han sido “*el Gobierno y los interlocutores sociales han emprendido una evaluación del grado de idoneidad del entorno para propiciar el desarrollo de empresas sostenibles*” (con el diagnóstico del sector cooperativo en Bolivia, que desarrolla un capítulo muy extenso sobre las condiciones del entorno) y “*se ha enmendado la legislación, se ha dictado un decreto, se ha promulgado una ordenanza o se ha modificado una normativa en el sentido de promover las empresas sostenibles*” (se logrará cuando se promulgue la nueva Ley General de Cooperativas y la Ley de Fomento Cooperativo, la cual ha adoptado casi en su totalidad la Recomendación 193 de la OIT).

Y para el segundo indicador los criterios de cumplimiento han sido “*se ha creado o fortalecido una asociación nacional o una red de formadores y organizaciones que cuenta con competencias profesionales y recursos para apoyar la puesta en práctica de programas de fomento de la iniciativa empresarial...*” (lo cual se ha logrado con la formación de facilitadores en gestión de las cooperativas), y “*el Estado miembro introduce políticas de desarrollo de la iniciativa empresarial en los marcos nacionales de desarrollo o en documentos de política nacional similares*” (lo cual se logrará cuando se apruebe las leyes antes mencionadas puesto que ambas favorecen el desarrollo de las cooperativas, que en la práctica tienen un carácter tanto asociativo como empresarial).

6. La contribución de la OIT en Bolivia cobra particular relevancia si se toma en cuenta que son muy pocas las instituciones que han tenido presencia en el país fomentando el desarrollo de las cooperativas.

Inclusive las intervenciones de la OIT en la promoción del sector cooperativo de Bolivia han sido poco frecuentes en los últimos años y básicamente centradas en la realización de algunos talleres de formación, mientras que en términos de RBSA es la primera vez que se asigna fondos a Bolivia inclusive para la OIT es la primera intervención que tiene en la promoción del sector cooperativo de Bolivia, mientras que en términos de RBSA es la primera vez que se asigna fondos a Bolivia.

Este carácter casi único de la intervención del BOL 107 se refleja en que prácticamente no se habían realizado previamente diagnósticos del sector cooperativo (con excepción de un censo de SOCODEVI); en que el libro del cooperativismo en América Latina es el único de la materia que se va a presentar a nivel regional en el 2012; en que la OIT ha sido la única institución (junto con SOCODEVI, aunque esta última en menor medida) no perteneciente al sector público o cooperativo, que ha tenido presencia en la discusión de la nueva legislación cooperativa; y en que el manual MY.COOP y el taller de formación a facilitadores casi no tienen antecedentes similares en Bolivia.

- Primera línea de intervención.

7. Los 6 *working papers* sobre la situación del sector cooperativo en diferentes países y el libro del cooperativismo en América Latina muestran un gran rigor metodológico. Esto se refleja en el uso de información estadística relevante y actual, en la bibliografía utilizada, y principalmente en la cantidad de entrevistas realizadas a actores relevantes para el desarrollo del sector.

De hecho, hay consenso entre las personas que fueron entrevistadas en que, para el caso de Bolivia, el diagnóstico es un primer esfuerzo muy importante para que diferentes instancias interesadas (de los sectores público, cooperativo, académico, de cooperación internacional) puedan comprender mejor el funcionamiento del sector y sus perspectivas futuras.

8. La visibilidad de estos estudios, es decir, su difusión y presentación en eventos, es una materia pendiente ya que hasta la fecha no se han impreso los ejemplares del libro y de los *working papers* que se tenían previstos.

Estas actividades son fundamentales para que el gran esfuerzo realizado por la OIT en la elaboración de diagnósticos pueda ser conocido por muchas personas y sirva como referencia para debates y posteriores estudios, y por ello es una buena noticia que las impresiones ya se encuentren en la fase final, y que se haya acordado que el libro se presentará en Cartagena de Indias.

- Segunda línea de intervención.

9. La contribución de la OIT en el proceso de discusión de la nueva legislación cooperativa ha sido la de compatibilizar el contenido de la nueva Ley General con la Constitución Política de Bolivia, el Plan Nacional de Desarrollo de Cooperativas, y la recomendación 193 de la OIT. Asimismo, ha sido útil para asesorar en algunas definiciones según normas internacionales y enriquecer así el nivel de la discusión con

temas que generaron mucho debate, básicamente lo relativo a la definición y finalidad de las cooperativas.

10. También ha sido muy importante el rol de la OIT como institución que fomentó el diálogo y propició la integración entre los diferentes sectores que participaron en la discusión; e inclusive como una especie de “garante” sobre los acuerdos que ya se habían consensuado entre el sector público y el sector cooperativista.

11. El apoyo a la Ley de Fomento Cooperativo fue importante como un mecanismo para que la OIT tuviera mayor presencia en la discusión de la nueva Ley General de Cooperativas. Asimismo, de aprobarse esta Ley de Fomento sería probablemente el primer caso en el mundo en que una ley de esta dimensión e importancia incluye casi en su totalidad la Recomendación 193.

- Tercera línea de intervención.

12. Muchos de los temas que, a juicio de los entrevistados, son relevantes para el sector cooperativo boliviano, como la caracterización de las cooperativas, la gobernabilidad, gestión técnica y administrativa, la formación de capital y las finanzas, y la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, están incorporados en el MY.COOP y, por lo tanto, han sido brindados en el taller de formación de facilitadores que llevó a cabo la OIT.

Sin embargo, en relación al MY.COOP minero sí hay algunas objeciones de parte del Vice Ministerio de Cooperativas Mineras del Ministerio de Minería y Metalurgia (la adaptación de un manual diseñado para el sector agropecuario a la minería es complicada porque son sectores con procedimientos diferentes; falta incidir en la normatividad legal, considerando además la nueva Ley General; la metodología no ha sido participativa y no se tiene el consenso de las cooperativas “de base”), pero que en realidad revela un tema de expectativas: lo que pretende este MY.COOP adaptado al sector minero boliviano es enseñar a resolver problemas concretos de insumos y comercialización, mientras que lo que busca el Vice Ministerio es, también con justa razón, un manual mucho más completo y ambicioso que abarque todos los ámbitos del desarrollo de las cooperativas mineras.

13. Ha sido muy importante el interés y la participación activa de los que recibieron el taller de la OIT, reflejado por ejemplo en que las sesiones muchas veces se prolongaban más de 8 horas, a solicitud de los mismos participantes, y en que no hubo ninguna inasistencia ni deserción a lo largo del taller.

Eficiencia.

14. El BOL 107 tenía un presupuesto asignado de \$200,000 y se estima que, al cierre del proyecto, se habrá ejecutado el 100% de lo presupuestado. Este costo incurrido queda ampliamente justificado al tomar en cuenta los resultados y el potencial impacto que tendría la intervención de la OIT.

15. En cambio, el plazo de 12 meses previsto para que el monto asignado para la ejecución del BOL 107 se ejecute, ha quedado muy corto para poder alcanzar todas las metas previstas.

Orientación hacia el impacto y sostenibilidad.

- Primera línea de intervención.

16. El diagnóstico sobre las cooperativas en Bolivia estaría contribuyendo a que desde el sector público se le preste atención no solamente al sector cooperativo minero sino al resto de sectores, y a que cobre mayor fuerza la concepción de un Estado que fomente el desarrollo de las cooperativas antes que uno que las controle. Otro impacto que se espera pueda tener esta primera línea de intervención es que el diagnóstico sea el punto de partida para la realización de otros estudios complementarios

Al respecto, la FUNDACION CRE ha hecho un ofrecimiento concreto de continuar con el proceso de relevamiento de la información, al menos en el sector de electricidad que cuenta con más de 50 cooperativas.

17. Como externalidades positivas, se puede mencionar que el BOL 107 ha permitido que la UCB volviera a retomar las investigaciones del área cooperativa en la carrera de Administración de Empresas. Asimismo, la elaboración de una guía metodológica para elaborar los estudios diagnósticos podría utilizarse para estudios más específicos.

- Segunda línea de intervención.

18. El solo hecho de que la OIT haya contribuido a poner en el debate temas como la definición de cooperativa o la finalidad de la misma ha llevado a diversos actores relevantes a cuestionarse el camino que vienen siguiendo y qué aspectos los diferencian de una empresa. Otro posible impacto del BOL 107 es que el Ministerio de Trabajo le ha pedido explícitamente a la OIT su apoyo en la reglamentación sectorial de la nueva Ley, que es un paso siguiente fundamental para que la Ley realmente pueda implementarse.

19. Como externalidad positiva, la OIT apoyó en la elaboración de un proyecto de Ley de Fomento Cooperativo en base a la Recomendación 193, y verificando que esté en total consonancia con la Ley General de Cooperativas.

- Tercera línea de intervención.

20. Ya existen pedidos concretos para llevar a cabo réplicas de la formación brindada por la OIT e inclusive compromisos puntuales de las instituciones para financiar esta formación. Estos pedidos concretos provienen del Programa EMPLEOMIN del Ministerio de la Minería, de FENCOMIN, de la FUNDACION CRE, de CONCOBOL, de la red de cooperativas El Ceibo, entre otras cooperativas.

21. Como externalidad positiva, las primeras experiencias de réplica de los manuales de formación en otros países se va a dar en Perú. La Universidad Agraria está organizando un diplomado en gestión de cooperativas agrícolas, y PRODUCE ha decidido llevar a cabo un programa piloto MY.COOP para formar facilitadores y gerentes de cooperativas.

RBSA.

22. El BOL 107 es una prueba de que la RBSA constituye un importante medio que permite a la OIT asignar fondos cuando y donde éstos son más necesarios, en países que a veces no reciben otras formas de cooperación, y en formas que de otra manera no sería posible dadas las restricciones de otras modalidades de financiamiento.

23. Esta modalidad de RBSA ha sido muy provechosa en términos de rapidez, simplicidad, flexibilidad e independencia en la asignación de fondos para la ejecución del BOL 107.

Los fondos se han entregado de manera oportuna, más rápido de lo que hubiera sido si el proyecto se financiaba con el presupuesto regular; no ha sido necesario que el coordinador realice reportes administrativos complicados, mucho menos rendiciones de lo gastado diferentes según fuente de financiamiento; ha habido mucha flexibilidad para variar la composición del presupuesto según los diferentes rubros, con la única restricción de que no se exceda del presupuesto previsto (\$200,000); y no ha habido restricciones sobre el tipo de gasto, a diferencia por ejemplo de algunas experiencias de cooperación técnica, donde los donantes especifican en qué se puede gastar y en qué no, cuánto, etc. Otra ventaja de RBSA es que alienta la gestión por resultados ya que cada CPO está asociado a objetivos, resultados e indicadores específicos. También es muy importante, para fines de seguimiento, que estos resultados e indicadores se mantengan durante tres bienios y que las metas se establezcan por países.

24. El BOL 107 pertenece a la programación del bienio 2010 – 2011, pero está culminando en el primer semestre del 2012 y al no poder reportar en dicho bienio (porque hasta la fecha no se han promulgado las leyes), el resultado por país ha sido postergado al bienio 2012-13.

Lo mismo ocurre con otros proyectos, es decir, culminan luego de que el bienio en el que debían hacerlo ha finalizado y ello se debe a que los fondos no están presentes desde el inicio del bienio (por ejemplo, en el BOL 107 no estuvieron desde Enero del 2010 sino un año después), en lo cual influye que el proceso de la identificación y definición de destinos de estos fondos es lento (aunque de todas maneras es más rápido en comparación con el presupuesto regular).

6.2. Lecciones aprendidas.

1. El trabajo en equipo ha sido el factor más importante que explica que en el BOL 107 se hayan podido llevar a cabo una gran cantidad de actividades paralelas, complejas y variadas, de carácter técnico, político, administrativo y logístico.

En el equipo fue muy importante el trabajo tanto del coordinador, la “cabeza visible” del proyecto en Bolivia; como del especialista principal en empresas y desarrollo local de la Oficina para Países Andinos, y su contribución a nivel de la orientación estratégica, líneas directrices de toda acción, revisión técnica y *backstopping*; de la Directora de la Oficina de Países Andinos en Lima, apoyando en todas las líneas de intervención; de los especialistas de la OIT de Costa Rica y de Chile, de la especialista de la Oficina para los países del Cono Sur, y de ACI Américas (todos ellos especialmente para la primera línea

de intervención del proyecto); y del área de administración de la OIT, quien apoyó principalmente en la gestión de los contratos de provisión de bienes y servicios que se tuvieron que firmar para llevar a cabo las actividades previstas en el BOL 107.

2. Un factor que ha contribuido a la eficiencia de la gestión ha sido la imagen positiva de la OIT. Esto facilitó la tarea del coordinador de establecer relaciones con los diferentes sectores y promover la discusión entre ellos.

3. En cambio, hay factores del entorno del CPO que pueden influir negativamente en alcanzar los resultados esperados en el plazo previsto. En el caso del BOL 107 dos de estos factores son la ausencia de consultores especialistas en cooperativas, y los plazos extensos del sector cooperativo para consensuar una Ley y del sector público para aprobarla.

En relación a lo primero, la existencia de muy pocos especialistas en cooperativas, lo cual originó que no se presenten muchos candidatos, y que la OIT se tomase más tiempo para la selección de los consultores encargados y, luego, para revisar y retroalimentar los avances parciales. Respecto al tema de los plazos, la importancia que le da el sistema boliviano cooperativo a los espacios de diálogo, al consenso, a la consulta a las cooperativas de base durante un proceso de adecuación del marco legal, origina que los plazos para obtener acuerdos se extiendan más allá de lo que uno podía prever. Y lo mismo ocurre con el extenso plazo que requieren los trámites en el sector público para que una ley sea promulgada, en este caso la nueva Ley General de las Cooperativas y la Ley de Fomento Cooperativo.

4. Ha sido importante para la OIT tener en cuenta los diferentes intereses particulares y/o prioridades de las instituciones involucradas en la ejecución, y aprovechar estas consideraciones para obtener apoyos políticos importantes para la consecución de las metas previstas.

Por ejemplo, la red de contactos y la influencia política del poder legislativo fue clave en la segunda línea de intervención, concretamente para poder impulsar de manera más fuerte la promulgación del anteproyecto de la nueva Ley General.

5. La OIT suele tener como criterio repartir los fondos RBSA entre varios resultados y países, lo que implica que el monto asignado a cada proyecto no sea muy grande, y ello a su vez puede limitar la eficacia e impacto de una intervención.

Además, la OIT no suele asignar RBSA a un mismo país más de una vez, lo cual puede limitar la sostenibilidad de proyectos como el BOL 107 donde el impacto (en términos de cambios de mentalidad, de la puesta en práctica de las políticas de desarrollo) depende mucho de la continuación de actividades como el apoyo en la elaboración de la reglamentación sectorial de la Ley General, o la réplica de los talleres de formación a cooperativas de base.

6.3. Buenas prácticas.

1. Un factor clave para los buenos resultados obtenidos por el BOL 107 ha sido que la OIT ha fomentado constantemente la participación activa tanto del Estado, los trabajadores de las cooperativas, y el sector privado. Ello ha contribuido a una mayor identificación de estos sectores con el proyecto y una mayor apropiabilidad de sus resultados y efectos.

En el Estado intervino tanto el poder ejecutivo como el legislativo; los trabajadores estuvieron representados por autoridades y directivos de cooperativas de base, centrales locales, federaciones sectoriales y la confederación nacional; y el sector privado por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. En la primera línea de intervención, la participación se ha dado en el proceso de selección de los consultores encargados del diagnóstico sobre el desarrollo cooperativo, y proporcionando información relevante y comentando los resultados del diagnóstico; en la segunda línea la participación ha sido aún más activa, en los debates sobre el anteproyecto de la Nueva Ley General de Cooperativas y sobre la Ley de Fomento Cooperativo; y en la tercera, como beneficiarios de la formación impartida por la OIT en gestión de las cooperativas, y adaptando los manuales a la realidad boliviana.

2. Otro factor clave para los buenos resultados obtenidos por el BOL 107 es que la OIT ha sabido aprovechar las fortalezas de las diferentes instituciones involucradas en el desarrollo de la intervención. De esta manera, se ahorró tiempo y recursos en las actividades que se llevaron a cabo.

Por ejemplo, el conocimiento técnico y los trabajos previos realizados por ACI Américas fue muy importante para la primera línea de intervención; la red de contactos y la influencia política del poder legislativo fue clave para la segunda línea, concretamente para poder impulsar de manera más fuerte la promulgación del anteproyecto de la nueva Ley General; e inclusive el trabajo previo realizado por la OIT para el diseño de los MY.COOP fue fundamental en la tercera línea de intervención.

3. En la segunda línea de intervención fue muy útil la participación continua de la OIT en los debates sobre la nueva Ley General. La OIT estuvo representada por un asesor jurídico responsable de la R193, el coordinador del BOL 107, el especialista principal en empresas y desarrollo local de la OIT, y la Directora de la Oficina de Países Andinos.

4. En la tercera línea de intervención, ha sido muy importante que la adaptación de los manuales a la realidad boliviana la hagan personas que participan directamente en el sector cooperativo. Ello ha contribuido a que el sector cooperativo dé mayor credibilidad a estos manuales y a la formación que pueda brindarse en base a ellos.

5. La presencia física del coordinador en Bolivia ha sido crucial para el éxito del proyecto, ya que la mayoría de actividades exigía un contacto directo con los consultores contratados, con los representantes del sector público y del sector cooperativo.

En la mayoría de países de la región, como Bolivia, poder conversar “cara a cara” con el coordinador de un proyecto y saber que puedo visitarlo en cualquier momento genera una confianza y una identificación con el proyecto, por parte de los actores relevantes, que

sería prácticamente imposible de conseguir si la relación fuese “a distancia” (vía teléfono, correo, skype). En tal sentido, está justificado que el rubro “honorarios del coordinador” haya sido uno de los más significativos en la estructura de costos del proyecto.

6. El concepto de replicabilidad siempre ha estado presente en las diferentes actividades del BOL 107, por ejemplo con la elaboración de guías para los diagnósticos, y de manuales MY.COOP mineros generales. De esta manera, los productos y/o resultados del proyecto se pueden replicar y tener efectos en otros países.

6.4. Recomendaciones.

Las recomendaciones que a continuación se presentan se pueden agrupar en tres categorías: aquéllas que tienen que ver con el BOL 107, las que se refieren a futuros proyectos similares, y finalmente las relativas al RBSA.

En relación al CPO BOL 107.

Las tres primeras recomendaciones van dirigidas al BOL 107, y se sugiere que se pongan en práctica en el más breve plazo, entre Abril y Junio del 2012. Ello va a suponer inversión de tiempo y recursos que, en un principio, el BOL 107 ya no va a tener (los \$35,000 que faltan gastar ya están comprometidos), por lo que es necesario ampliar ligeramente el plazo y los recursos de la intervención, vía RBSA, o buscar otras fuentes de financiamiento, de la OIT o de las mismas instituciones que se beneficiarían de la implementación de las recomendaciones.

En cambio, la cuarta y quinta recomendación están dirigidas a los mandantes, beneficiarios y socios locales en Bolivia, que quieran continuar el trabajo iniciado por la OIT.

1. El BOL 107 debe culminar, en el plazo más breve posible, la impresión y difusión de los *working papers* y del libro de cooperativismo en América Latina.

El cumplimiento de esta recomendación tiene la máxima prioridad. Estas actividades de impresión y difusión son necesarias para que el gran esfuerzo realizado por la OIT en la elaboración del diagnóstico tenga impacto, sea conocido por muchas personas, y sirva como referencia en discusiones y debates. En cuanto a la presentación, además del evento principal que se llevará a cabo en Cartagena, procurar realizar otras en Bolivia (quizás en 2 o 3 regiones) donde se presente el diagnóstico del sector cooperativo boliviano. Esto último independientemente de que el plazo para la ejecución de los fondos asignados al BOL 107 ya haya vencido, ya que la difusión amplia es un aspecto crucial para el impacto y sostenibilidad de la intervención realizada.

2. El BOL 107 debe asistir a los diferentes sectores en la reglamentación de sectorial de la nueva Ley General de Cooperativas.

3. El BOL 107 debe concretar los pedidos de las instituciones que han solicitado réplica del taller de formación MY.COOP en gestión de cooperativas

Esto supone afinar detalles acerca de la fecha de los talleres, la persona que los brindaría, entre otros aspectos, y también hacer seguimiento a los compromisos de estas instituciones en cuanto a reclutamiento de socios, provisión de local y materiales, etc.

4. Las nuevas investigaciones acerca del cooperativismo en Bolivia deberían resaltar más las diferencias entre el sector cooperativo minero, agropecuario, de servicios. Asimismo, enfatizar más en la importancia de la estabilidad organizacional y gobernabilidad de las cooperativas; y en la dicotomía entre lo que la Constitución Política y otras leyes ofrecen en términos de promoción y apoyo al sector, y lo que realmente ocurre en la práctica.

5. Las nuevas experiencias de formación podrían incorporar algunos temas no muy desarrollados en los manuales MY.COOP como liderazgo por servicio, fortalecimiento institucional, seguridad industrial, entre otros. Asimismo, en sectores como el minero, se podrían incluir temas más específicos como la prospección y exploración, la protección al medio ambiente, los controles mineros, la contabilidad minera, etc.

En relación a futuros proyectos similares en Bolivia u otros países.

Estas tres recomendaciones van dirigidas a la Oficina para los Países Andinos de la OIT, para que se tengan en cuenta al momento de diseñar la estrategia de intervención de un CPO.

6. Contemplar desde el diseño los mecanismos y el plazo necesario para que las líneas de intervención de un proyecto puedan tener una mayor vinculación entre ellas, y más aún para que los productos que se generen en una, sirva para la ejecución de las actividades de otra.

7. En relación a la elaboración de los diagnósticos sobre determinados aspectos de la realidad de un país, se sugiere que el contenido de las guías de investigación sea discutido con las mismas personas que luego van a ser los usuarios principales de dicho diagnóstico.

8. Respecto a los talleres de formación, se sugiere brindar un reforzamiento a los participantes, después de algunas semanas de finalizado el taller, en técnicas de facilitación y formación, y en aspectos más conceptuales. Asimismo, que se establezca con cada participante un plan de acción para que puedan replicar lo aprendido, de la manera más eficaz y eficiente posible, con los beneficiarios finales de la intervención.

En relación a RBSA.

Estas tres recomendaciones van dirigidas a la OIT Ginebra y a la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, para que se tengan en cuenta al momento de asignar fondos RBSA a los CPO.

9. Discutir los criterios con los que se asignan actualmente los fondos, específicamente si la ventaja en términos de equidad y justicia de repartir estos fondos entre varios

resultados y países, y de no asignarlos un mismo país más de una vez, es preferible a una posible desventaja en términos de impacto y sostenibilidad de las intervenciones.

10. Procurar que los fondos sean asignados al inicio del bienio al que pertenece el CPO y no en el transcurso de dicho período, ya que ello facilitaría la evaluación del RBSA según bienios. Esto implica realizar la planificación de las asignaciones con varios meses de anticipación al inicio del bienio.

11. Procurar darle mayor participación a la Oficina Regional de América Latina y el Caribe en la decisión del destino de los fondos RBSA para nuestra región.

Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación.

Términos de Referencia

Evaluación final de las asignaciones de fondos RBSA 2010-2011 en Apoyo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia

Agencia de Implementación:	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Monto:	US\$ 200,000.
Fechas de inicio/final:	Febrero 2011 – Marzo 2012
Cobertura Geográfica:	Bolivia
Oficina Administrativa:	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos
Tipo de Evaluación:	Final Independiente
Cronograma de la evaluación:	Febrero – Marzo 2012
Dirección de la Evaluación:	Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación

Lima, Enero 2012

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

La Cuenta Suplementaria al Presupuesto Ordinario o RBSA (Regular Budget Supplementary Account)²⁹ fue establecida en enero de 2008 mediante contribuciones voluntarias destinadas a incrementar la capacidad de la OIT para atender las prioridades establecidas en su Programa y Presupuesto, en particular la implementación de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).

La RBSA constituye un importante medio que permite a la Organización asignar fondos cuando y donde estos son más necesarios y de una manera independiente, flexible y rápida. La RBSA permite a la Oficina expandir, acelerar y profundizar los programas de cooperación técnica existentes y la capacidad de ejecutar prioridades y resultados, principalmente a nivel de país, en formas que de otra manera no sería posible dada las restricciones de otras modalidades de financiamiento.

Los fondos de la cuenta RBSA son asignados a resultados de los Programas de País o CPOs (Country Programme Outcomes) seleccionados a partir de criterios tales como su apoyo al alcance de objetivos establecidos en el Programa y Presupuesto, el involucramiento tripartito, o su contribución a objetivos nacionales de desarrollo. Si bien la formulación de estas asignaciones no corresponde a las de proyectos de cooperación técnica estrictamente hablando, su evaluación se rige por las políticas generales de evaluación de la OIT para proyectos de cooperación técnica.

La OIT invierte en asignaciones para el monitoreo y evaluación de los fondos RBSA a fin de asegurar que estos contribuyan de manera efectiva a la consecución de resultados. De esta manera, y acorde a la política de la OIT sobre evaluaciones, una asignación del 5% de los fondos ha sido destinada para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la RBSA, incluyendo un 4.6% destinado a las regiones para la conducción de evaluaciones independientes, monitoreo interno y reporte.

Como parte de las asignaciones RBSA a la región de América Latina y el Caribe para el bienio 2010 - 2011, un monto de USD \$200,000 ha sido destinado a al CPO BOL107 vinculado al apoyo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia, cuyas actividades se encuentran bajo responsabilidad administrativa del Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP Lima). Al estar próxima la conclusión del plazo de ejecución de estos fondos en marzo de 2012, se programó la realización de una evaluación independiente de esta asignación, dirigida por el Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional en Lima y a ser conducida por un consultor externo sin involucramiento previo en el diseño y ejecución de esta intervención.

Las evaluaciones de las asignaciones de fondos "RBSA" forman parte de las políticas de gestión por resultados y de aprendizaje institucional de la OIT y deben servir para generar una base de conocimientos y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos de cooperación técnica. Estos conocimientos, por su lado, deben retroalimentar a los programas de cooperación de los países donantes, a los mandantes de la OIT y a los servicios técnicos y de gestión de la misma

²⁹ <http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/development/mobilization/budgetsupplementary.htm>

OIT, con el objetivo de ayudarles a tomar mejores decisiones. Puesto que las intervenciones son esfuerzos de colaboración, los socios comparten la responsabilidad de lograr los “efectos directos” (resultados a mediano plazo o cambios observables que se pueden vincular a la intervención) y en última instancia, los impactos.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta que el principal motivo por el que la OIT recibe financiamiento de donantes, es para tener un impacto positivo en las políticas, los procesos, las normas, las conductas, y finalmente, la vida de las personas.

La política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT tienen criterios claros, estimulan y requieren de procesos de monitoreo y evaluación constante. La evaluación medirá la pertinencia y el peso estratégico de la asignación, la validez de su diseño, el avance y la eficacia, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de la intervención.

En conclusión, el propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos de las asignaciones RBSA y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional a futuro.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.³⁰

2. BREVES ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN RBSA Y EL CONTEXTO:

Desde 1920, la OIT tiene una unidad específica para promover y apoyar al movimiento cooperativo a nivel mundial. En 2002, la OIT adoptó la Rec. 193 sobre la promoción de las cooperativas. La OIT apoya desde hace varios años el desarrollo de las cooperativas en América Latina, y en particular, contribuyó a la elaboración del Marco Legal regional sobre las cooperativas en América Latina, conjuntamente con la Asociación Internacional Cooperativa (ACI) y su oficina regional, ACI-Américas. Ha desarrollado metodologías participativas para la elaboración de políticas y marcos normativos para el desarrollo sostenible de las cooperativas tal como la guía “Lineamientos para legislación cooperativa”.

En Bolivia, existe desde hace unos años un nuevo reconocimiento del potencial del cooperativismo para el desarrollo económico y social del país. Sin embargo, en términos generales, el sector cooperativo boliviano carece de una política coherente del Estado, un marco legal adecuado, la integración del propio movimiento, el acceso a servicios financieros adecuados, de capacidad técnica, de gestión y administrativa a nivel de las cooperativas primarias, y de integración de las cooperativas e intercambio con pares en la región de América Latina.

La OIT propone de apoyar al Gobierno a finalizar la Ley General de Cooperativas actualmente en proceso de discusión. Este proceso se desarrollará con la participación de la pluralidad de actores públicos, privados y de la sociedad civil, involucrados en el desarrollo cooperativo, en base a un conocimiento específico de la situación del sector cooperativo en el país y su contribución al desarrollo económico y social y al trabajo decente. La elaboración del marco jurídico también

³⁰ <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang--es/index.htm>

tomará en cuenta las experiencias de otros países de la región, para lo cual se documentarán estudios de casos y análisis de buenas y malas prácticas.

Por otro lado, un primer intento ha sido la elaboración de plan estratégico institucional de la Dirección General de Cooperativas, cuyos ejes principales están orientados a finalizar un anteproyecto de Ley General de Cooperativas y fortalecer las cooperativas productivas y de servicios en varias regiones del país. La OIT propone apoyar este proceso de reforma normativa, a través del reforzamiento de las capacidades de agentes públicos, representantes de organizaciones sindicales y empresariales y de líderes cooperativos entre otros.

Por último, la OIT promoverá la transferencia de conocimientos y la integración de los movimientos cooperativas en la región de América Latina. Para este fin, “Le Chantier de l'Économie Sociale” en colaboración con el Gobierno de Quebec y la Ciudad de Montreal organiza en Octubre 2011 el Foro internacional sobre la economía social y solidaria sobre el tema El dialogo necesario Estado - Sociedad civil para la elaboración de políticas públicas a favor de la economía social y solidaria. La OIT y otros organismos internacionales están asociados en la preparación de este foro internacional en la cual actores políticos del Gobierno Boliviano y representantes sindicales, de empleadores y de las organizaciones cúpulas de cooperativas serán invitadas. Paralelamente, la Oficina, conjuntamente con el CIF Turín organiza la segunda Academia sobre Economía Social y Solidaria, en la cual los participantes invitados para el Foro tendrán oportunidades de capacitarse e intercambiar experiencias con promotores bolivianos de la economía cooperativa de Asia, África, Europa y América latina.

El resultado será obtenido a través de un conjunto de productos:

Producto 1: Estudio de base sobre el desarrollo cooperativo en Bolivia

Producto 2: Estudio comparativo del desarrollo cooperativo en los países andinos y la región de América latina – Buenas y malas prácticas para la elaboración de una política y Ley cooperativa en Bolivia

Producto 3: Recomendaciones del proyecto de Ley General de Cooperativas y propuesta de Ley de Fomento Cooperativo

Producto 4: Cooperación Sur-Sur para una mayor integración del cooperativismo en la región

Producto 5: Guías y manuales de formación en la gestión administrativa, la organización del sistema cooperativo y la gobernabilidad

Producto 6: Creación de una red de facilitadores/formadores en el área cooperativa

La responsabilidad de la ejecución de esta asignación recae en el Especialista principal en empresas y desarrollo económico local del ETD/OP Lima y en el Coordinador Nacional de Desarrollo Cooperativo en Bolivia, quienes coordinan el desarrollo de las diversas actividades programadas.

Las principales fuentes de información documental sobre la asignación de fondos RBSA la constituyen las descripciones de CPOs para el bienio 2010-2011 disponibles en el sistema IRIS. A este punto, los funcionarios de las respectivas Unidades de Programación en cada oficina se consideran también una fuente de información fundamental, dado su rol en la coordinación técnica y administrativa de las intervenciones de la OIT en sus respectivos países.

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación final de las asignaciones de fondos RBSA en apoyo al desarrollo de políticas públicas para la promoción de cooperativas en Bolivia deberá determinar el nivel de avance en el cumplimiento de las metas y los resultados perseguidos, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño de futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Establecer recomendaciones para futuras intervenciones.

El alcance de la evaluación comprende las asignaciones de fondos RBSA para el desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en todos los ámbitos geográficos contemplados. En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución de los fondos (febrero de 2011), hasta el momento de la evaluación (febrero de 2012).

Clientes:

Clientes primarios de la evaluación son:

- **Los clientes externos:**
 - Mandantes, beneficiarios y socios locales en Bolivia
 - Los donantes: países contribuyentes a los fondos RBSA.
- **Los clientes internos:**
 - ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos
 - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
 - Unidades relacionadas en la sede, PARDEV y EVAL

4. MARCO ANALÍTICO SUGERIDO:

El marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia como parte de las políticas de evaluación de la OIT.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor la utilización del capítulo 7 del “Manual de Cooperación Técnica”³¹ y los “Lineamientos de Política de la OIT para la Evaluación Basada en Resultados.”³²

Asimismo se solicita el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.³³

La evaluación de las asignaciones de fondos RBSA en apoyo a al desarrollo de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia considerará 6 criterios:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

Este marco es solamente el mínimo sugerido, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el consultor podrá ampliar el marco analítico de acuerdo con sus conocimientos y experiencia. Toda modificación debe ser acordada con el director de la evaluación quien está al tanto de las cuestiones que las principales partes interesadas consideran no sujetas a discusión.

Las preguntas específicas de la evaluación que se sugieren son:

(i) Pertinencia y aptitud estratégica:

- ✓ ¿La asignación abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?
- ✓ ¿De qué modo la asignación se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, la promoción de las Normas Internacional de Trabajo, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT expresados el Programa y Presupuesto 2010-2011 y en los Country Programme Outcomes?
- ✓ ¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los CPOs del país?
- ✓ ¿En qué medida la disponibilidad de fondos durante el bienio 2010-2011, permitió el alcance de los objetivos?

³¹ https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

³² http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf

³³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

(ii). Validez del diseño:

- ✓ ¿Se identificó la condición de base al inicio de las actividades? ¿Los resultados planteados en la propuesta de asignación y/o CPOs apoyados fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificada?
- ✓ ¿Los productos se vincularon causalmente a los resultados directos previstos? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ✓ ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de la intervención? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los resultados planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Se atendieron las principales brechas de apoyo requeridos por los CPOs en el país?
- ✓ ¿En qué medida el diseño planteado en la propuesta de asignación o descripción del CPO (objetivos, productos, actividades, indicadores) resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso de la intervención? ¿Se estableció un mecanismo de monitoreo que permitiera dar seguimiento a la asignación y realizar ajustes para mejorar sus resultados?
- ✓ ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño de la intervención?

(iii) El avance y la eficacia:

- ✓ ¿La asignación caminó hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ✓ ¿Los beneficiarios de los fondos están usando y obteniendo provecho de los productos generados? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin la asignación no se hubieran alcanzado?
- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución de las actividades y elaboración de los productos? ¿La asignación ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos planteados?

(iv) Eficiencia en el uso de los recursos:

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos? ¿Los recursos atienden a las principales brechas de apoyo requeridas por los CPOs del país?
- ✓ ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?

- ✓ ¿Los fondos y actividades se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?

(v) Eficacia en la estructura de gestión:

- ✓ ¿La gestión y organización en torno a la asignación facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
- ✓ ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre los responsables de la asignación, las oficinas de OIT relacionadas, los departamentos técnicos en Ginebra y el Centro de formación internacional en Turín?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre los responsables de la asignación y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento del desempeño y los resultados de la asignación que hacen las oficinas de OIT involucradas?
- ✓ ¿La asignación usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otras intervenciones de la OIT en el país, en la región, con los Departamentos de la sede y el Centro de formación internacional en Turín para aumentar su eficacia e impacto?

(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad:

- ✓ ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones realizadas con los fondos?
- ✓ ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con las actividades apoyadas? ¿Cuán eficaz ha sido la intervención en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con la iniciativa o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios de la asignación sean duraderos?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados de la asignación pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?
- ✓ ¿Los productos y/o resultados permiten una replicación y/o han tenido efectos en otros países?

5. PRODUCTOS PRINCIPALES:

El colaborador externo debe entregar a la Dirección de la Evaluación informes dirigidos a las instancias decisorias dentro y fuera de la OIT como resultado de su consultoría. Este proceso tendrá tres entregas:

Primer Producto

Como resultado de su análisis de la información documental (ver sección 6 “Metodología de la Evaluación”), el colaborador externo presentará un informe preliminar al final de la primera semana de su contratación. Este será el primer producto de la evaluación y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Antecedentes y contexto
- (4) Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
- (5) Alcance de la evaluación
- (6) Metodología de evaluación
- (7) Listado de documentación analizada
- (8) Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de su información.
- (9) Cronograma

Segundo Producto

Al final de la tercera semana de la evaluación, el colaborador externo presentará un borrador del informe final de la evaluación, que será circulada entre los responsables de la asignación para sus comentarios y observaciones.

Tercer Producto

Una vez circulado el borrador, y recogidas y consideradas las observaciones se procederá a la redacción y entrega de una versión definitiva del informe final de la evaluación al final de la quinta semana de la evaluación, después de cuya aprobación por la Dirección de la Evaluación se procederá con la cancelación del costo de la evaluación.

El informe de evaluación en sus versiones borrador y definitiva seguirá la lista de chequeo “Preparing the Evaluation report”³⁴ y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo

4.1. Antecedentes y contexto

³⁴ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura

4.1.2. Situación actual de la asignación

4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

4.1.4. Metodología de evaluación

4.2. Principales hallazgos y conclusiones

4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

(5) Cuerpo del reporte

5.1. Antecedentes de la asignación

5.2. Antecedentes de la evaluación

5.3. Metodología

5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico

(6) Conclusiones

6.1. Conclusiones

6.2. Lecciones aprendidas

6.3. Buenas prácticas

6.4. Recomendaciones

(7) Anexos

El producto final no deberá superar las 25 páginas, y se espera información adicional en forma de Anexos.

6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La propuesta metodológica que considere el colaborador externo en su informe preliminar deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Un método de investigación a seguir,
2. La información necesaria a analizar y las respectivas fuentes de información.
3. Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de información.
4. Plan de trabajo y cronograma para la recolección y análisis de información
5. Las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar el proceso de recopilación de datos, análisis y comunicación de resultados

Complementariamente, la evaluación deberá considerar como pautas metodológicas, las siguientes:

a) **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente las descripciones de CPOs para el bienio 2010-2011, las propuestas de asignaciones de fondos RBSA, los informes de avance de la ejecución presupuestaria, los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

b) **Entrevistas**: Se realizarán entrevistas con los involucrados, incluyendo mandantes, beneficiarios y socios. En los casos en que no se contempla la presencia física del evaluador, las entrevistas se realizarán por teléfono y/o correo electrónico (envío de cuestionarios). Se coordinará con los especialistas y funcionarios vinculados, colaboradores externos, y representantes de las instituciones y organizaciones beneficiarias. Un listado exhaustivo de los entrevistados se detallará junto a las oficinas involucradas al elaborarse el informe preliminar de la evaluación.

c) **El trabajo de campo** se realizará en Lima, atendiendo a la ubicación del ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos en esta ciudad y mediante misión a La Paz, Bolivia. Se desarrollarán entrevistas con los responsables técnicos y administrativos de las asignaciones e involucrados y al contar con los resultados preliminares se conducirá una presentación y discusión de los mismos en la oficina de OIT en Lima, contemplando la participación de los funcionarios involucrados de dicha oficina.

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La evaluación será conducida por un colaborador(a) externo(a) con el perfil siguiente:

- Residente en Lima
- Estudios universitarios completos
- Dominio del idioma español.
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional
- Experiencia en la evaluación de proyectos
- Conocimiento en temas de cooperativismo y desarrollo empresarial

La dirección de la evaluación estará a cargo del Sr. Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, a quien deberá presentarse por vía electrónica el Informe Preliminar, lo mismo que las versiones borrador y definitiva del Informe Final siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega.

Toda cuestión de índole técnica sobre el proceso que el colaborador requiera dilucidar durante el desarrollo de la evaluación se canalizará con la dirección de la evaluación, quien tomará las decisiones finales al respecto.

La evaluación contará con el apoyo de los responsables de las asignaciones, lo mismo que de las unidades de Programación en las oficinas involucradas, con quienes se canalizarán los requerimientos de información.

El plazo de la evaluación es de un máximo de 5 semanas a partir del inicio del contrato del colaborador externo.

Plan de trabajo

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del colaborador, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

Semana 1: Análisis de la documentación de las asignaciones, entrevistas en Lima con especialistas responsables e involucrados en el ETD/OP Lima, y preparación y envío del Informe Preliminar de la Evaluación al Director de la Evaluación.

Semana 2: Misión a La Paz, Bolivia para entrevistas con involucrados en instituciones y organizaciones beneficiarias, socios y funcionarios de OIT participantes.

Semana 3: Elaboración del borrador del informe final de la evaluación y envío del mismo al Director de la Evaluación.

Semana 4: Presentación del borrador del informe final de la evaluación para su discusión presencial con los involucrados en la oficina de OIT en Lima. Recepción de comentarios al borrador del informe final de la evaluación.

Semana 5: Incorporación de comentarios a la versión definitiva del informe final de la evaluación y envío del mismo al Director de la Evaluación.

Presupuesto

Honorarios del consultor:

Se estima una dedicación de 25 días a US \$200/día = US \$5,000

El pago de los honorarios se realizará contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

Subtotal honorarios: US \$ 5,000

Boletos aéreos y viáticos para el consultor:

1 Boleto de avión Lima – La Paz - Lima = US \$1,250

1 Management fee (agencia de viajes) = US \$150

3 DSA La Paz a US \$163 por día = US \$489

Los boletos de avión serán adquiridos por OIT y provistos al consultor. Los viáticos serán entregados al consultor previo al inicio de su misión.

Subtotal boletos y viáticos: US \$1,889

Total: US \$6,889

Anexo 2. Relación de documentación revisada.

Documentos	Temas				
	Procedimientos y mecanismos de RBSA	Proyecto BOL 107	Línea 1 del Proyecto	Línea 2 del Proyecto	Línea 3 del Proyecto
“Overview of ILO’S Regular Budget Supplementary Account”, elaborado por la OIT					
“Proyecto BOL 107 – RBSA”					
“Presupuesto por actividades Proyecto BOL 107 – RBSA”					
“Informe Final BOL 107 – RBSA”, elaborado por Rodrigo Mogrovejo					
“Estado de cuenta BOL 107 a Marzo del 2012”, elaborado por la Unidad de Programación y Dirección Adjunta de la OIT					
“Ley normativa marco estratégico programático presupuestal 2012 – 2103” (resultado 3)					
1 Estudio “Visión panorámica del sector cooperativo en Bolivia”, elaborado por Rodrigo Mogrovejo					
5 Estudios sobre el sector cooperativo en países de América Latina: Colombia, Costa Rica, Guatemala, Paraguay y Perú, elaborados por varios consultores					
2 Estudios sobre el sector cooperativo en América Latina: “Visión histórica del movimiento cooperativo en América Latina” y “Panorama actual del movimiento cooperativo en América Latina”, elaborados por Alberto Mora					
“Guía metodológica de investigación”, base para la elaboración de los estudios sobre el sector cooperativo, elaborado por Rodrigo Mogrovejo					

“Ley General de Sociedades Cooperativas de 1958”					
“Anteproyecto de la nueva Ley General”					
“Propuesta de Ley de Fomento Cooperativo”					
“Recomendación 193 OIT sobre promoción de cooperativas”					
“Ley Marco para las cooperativas de América Latina”, elaborado por ACI Américas					
“Informe técnico: Bolivia, legislación cooperativa”, elaborado por Henry Hagen					
“Estudio de materiales educativos en procesos de educación y capacitación de las cooperativas en Bolivia”, elaborado por José Argandoña					
“Manual de elaboración de proyectos”, elaborado por la OIT					
“Manual de formadores: cómo gestionar su cooperativa agrícola” (MYCOOP): general y adaptado para la realidad boliviana, elaborado por la OIT					
“Manual de formadores: cómo gestionar su cooperativa minera” (MYCOOP): general y adaptado para la realidad boliviana, elaborado por la OIT					
“Informe de los Talleres de Formación”, elaborado por Enrique Tribeño, <i>master trainer</i> encargado de brindar el taller					
Cartas, oficios, comunicaciones entre los diferentes actores relevantes durante la ejecución del proyecto					

Anexo 3. Guía básica de entrevistas.

Pertinencia y aptitud estratégica.

- ¿La asignación respondió a criterios como el apoyo al alcance de objetivos establecidos en el Programa y Presupuesto, el involucramiento tripartito (Estado, empresas y trabajadores), o su contribución a objetivos nacionales de desarrollo?
- ¿La asignación abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?
- ¿De qué modo la asignación se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, la promoción de las Normas Internacionales de Trabajo, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT expresados el Programa y Presupuesto 2010-2011 y en los Country Programme Outcomes?
- ¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los CPOs del país?
- ¿En qué medida la disponibilidad de fondos durante el bienio 2010-2011, permitió el alcance de los objetivos?

Validez del diseño.

- ¿Se identificó la condición de base al inicio de las actividades? ¿Los resultados planteados en la propuesta de asignación y/o CPOs apoyados fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificada?
- ¿Los productos se vincularon causalmente a los resultados directos previstos? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de la intervención? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los resultados planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Se atendieron las principales brechas de apoyo requeridos por los CPOs en el país?
- ¿Se contemplaron supuestos de intervención, es decir, aquellos factores críticos de éxito o de fracaso, sobre los cuales la OIT no puede tener mayor control?
- ¿En qué medida el diseño planteado en la propuesta de asignación o descripción del CPO (objetivos, productos, actividades, indicadores) resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso de la intervención? ¿Se estableció un mecanismo de monitoreo que permitiera dar seguimiento a la asignación y realizar ajustes para mejorar sus resultados?
- ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño de la intervención?

El avance y la eficacia.

- ¿La asignación caminó hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ¿Qué dificultades existieron durante la ejecución del BOL 107?, ¿Cómo se superaron?, ¿Qué consecuencias tuvieron en términos de cumplimiento y plazos de actividades y productos?
- ¿Cuál fue el nivel de participación e involucramiento de los agentes de los diferentes sectores relevantes (público, cooperativas, formación) durante la ejecución del BOL 107?

- ¿Cuán frecuentes e importantes fueron los espacios de diálogo entre los agentes de los diferentes sectores relevantes?, ¿cuál fue el rol de la OIT en estos espacios de diálogo?
- ¿Los beneficiarios de los fondos están usando y obteniendo provecho de los productos generados?, ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin la asignación no se hubieran alcanzado?
- Los productos generados en la línea 1 de intervención (estudios del sector cooperativista en Bolivia y otros países de América Latina) han sido adecuadamente difundidos?, ¿Se ha utilizado, de alguna manera, en el proceso de ajuste de la Ley General de Cooperativas o en otros espacios de diálogo y discusión? ¿Algunos temas tratados en dichos estudios han generado algún tipo de controversia o han contribuido a iniciar algún tipo de debate?
- ¿Cómo y cuanto han influido en la línea 2 (apoyo para el ajuste de la Ley General de Cooperativas) los intereses de las diferentes fuerzas políticas involucradas en el tema del cooperativismo en Bolivia?
- ¿Cómo se han llevado a cabo las diferentes actividades de la línea 3 (formación): adaptación de guías y manuales de formación, convocatoria y selección de beneficiarios de la formación?, ¿Qué tan satisfechos están quienes recibieron dicha formación?, ¿Habían recibido antes servicios similares?
- ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT?

Eficiencia en el uso de los recursos.

- ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos? ¿Los recursos atienden a las principales brechas de apoyo requeridas por los CPOs del país?
- ¿Los fondos y actividades se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?
- ¿Ha sido beneficiosa la RBSA en términos de independencia, flexibilidad y rapidez para la asignación de fondos para la ejecución del BOL 107?
- ¿Tener diferentes fuentes de financiamiento para el BOL 107 ha contribuido a una mayor eficiencia en el uso de recursos?
- ¿Se ha utilizado todo el presupuesto asignado (\$200,000)?, ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ¿El plazo previsto (12 meses) es suficiente para poder obtener el resultado deseado (contribuir a desarrollar políticas públicas para la promoción de las cooperativas)?

Eficacia en la estructura de gestión.

- ¿La gestión y organización en torno a la asignación facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
- ¿Cuán importante fue la presencia física permanente de una persona de la OIT en Bolivia?
- ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre los responsables de la asignación, las oficinas de OIT relacionadas, los departamentos técnicos en Ginebra y el Centro de formación internacional en Turín?
- ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre los responsables de la asignación y los socios ejecutores nacionales?
- ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento del desempeño y los resultados de la asignación que hacen las oficinas de OIT involucradas?

- ¿La asignación usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otras intervenciones de la OIT en el país, en la región, con los Departamentos de la sede y el Centro de formación internacional en Turín para aumentar su eficacia e impacto?

Orientación hacia el impacto y sostenibilidad.

- ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones realizadas con los fondos?
- ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con las actividades apoyadas? ¿Cuán eficaz ha sido la intervención en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con la iniciativa o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios de la asignación sean duraderos?
- ¿Los estudios sobre el sector cooperativista en Bolivia y otros países de América Latina (línea 1 del BOL 107) han sido el punto de partida para la realización de otros estudios complementarios?
- ¿El proceso de ajuste de la Ley General de Cooperativas así como el de elaboración de la Ley de Fomento de las Cooperativas (línea 2 del BOL 107) ha generado algún cambio de mentalidad entre los actores relevantes? ¿Ha propiciado un acercamiento entre estos actores o, por el contrario, ha exacerbado algunas diferencias “históricas” que podían tener?
- ¿Los beneficiarios de la formación recibida en gestión de cooperativas (línea 3 del BOL 107) han replicado su aprendizaje en sus instituciones?
- ¿El BOL 107 ha contribuido a generar resultados positivos que originalmente no estaban previstos (externalidades positivas)?
- ¿El enfoque o los resultados de la asignación pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?
- ¿Los productos y/o resultados permiten una replicación y/o han tenido efectos en otros países?

Anexo 4. Relación de personas entrevistadas.

Personas	Temas					Tipo de entrevista
	Procedimientos y mecanismos de RBSA	Proyecto BOL 107	Línea 1 del Proyecto	Línea 2 del Proyecto	Línea 3 del Proyecto	
Philippe Vanhuynegem – Especialista principal en empresas y desarrollo local Oficina para Países Andinos OIT						Presencial, en Lima y La Paz
Rodrigo Mogrovejo – Coordinador del Proyecto BOL 107						Presencial, en Lima y La Paz
María Arteta - Unidad de Programación y Dirección Adjunta						Presencial, en Lima
Denise Málaga – Unidad de Programación y Dirección Adjunta						Presencial, en Lima
Jorge Illingworth – Especialista oficina actividades con empleadores						Presencial, en Lima
Eduardo Rodríguez – Especialista oficina actividades con trabajadores						Vía teléfono, en Lima
Sabas Monroy – Oficial de Monitoreo y Evaluación – Oficina Regional para América Latina y el Caribe OIT						Presencial, en Lima
Tiburcio Aguilar y Carlos Arguedas – Viceministro y asesor del Ministerio de Trabajo						Presencial, en la Paz
Andrés Vilca y Alvaro Herbas – Senador y asesor del Legislativo						Presencial, en La Paz
Isaac Meneses – Viceministro de cooperativas mineras del Ministerio de la Minería						Presencial, en La Paz

Félix Baldiviezo – Director del Programa EMPLEOMIN del Ministerio de la Minería						Vía skype, en La Paz
Hoggier Hurtado – Presidente de CONCOBOL						Presencial, en La Paz
Antonio Flores – Presidente de FENCOMIN						Presencial, en La Paz
Pablo Solares - Vicepresidente de FENCOA						Presencial, en La Paz
Eduardo Gonzales – Presidente de la Federación de Telecomunicaciones						Presencial, en La Paz
Ricardo García – Gerente general Fundación CRE						Presencial, en La Paz
Luis Ocampo – Jefe de estudios del departamento de Administración de empresas de la Universidad Católica Boliviana						Presencial, en La Paz
Nicolás Tremblay – Especialista y coordinador de proyecto de SOCODEVI						Presencial, en La Paz
Enrique Tribeño – Consultor encargado de brindar la formación en gestión de cooperativas						Vía skype, en La Paz
Ivonne del Carpio - Beneficiario del taller de formación de la OIT en gestión de cooperativas						Presencial, en La Paz

Anexo 5. Experiencias de formación a cooperativas en Bolivia.

A nivel de cooperativas, son muy pocas las que brindan formación a sus socios y quienes lo hacen son cooperativas grandes, en las que los comités de educación funcionan, y quienes, además de destinar parte de sus excedentes a la formación, cuentan con el apoyo de cooperación internacional. Algunos ejemplos son FUNDACION CRE (que pertenece a la Cooperativa rural eléctrica de Santa Cruz), El Ceibo (cooperativa de segundo grado) y FENCOMIN (de tercer grado). En todos estos casos, ha resultado clave la generación de una red de instituciones nacionales e internacionales que puedan aportar infraestructura, materiales, capacidades, profesionales para garantizar el éxito de la formación. En cambio, a nivel de las pequeñas cooperativas, nadie invierte en formación porque no tienen recursos y/o los destinan a otros asuntos que consideran más prioritarios. Contribuye además que no existe una fiscalización social que verifique que las cooperativas aportan el 5% de sus excedentes a un fondo de educación, tal como lo establece la Ley General de Cooperativas.

El Estado no aporta para la formación³⁵, con algunas excepciones como el Proyecto EMPLEOMIN del Ministerio de Minería que cuenta con financiamiento de Unión Europea. Este proyecto está orientado exclusivamente al sector minero y busca mejorar las condiciones de trabajo de las cooperativas mineras, fortaleciendo capacidades de producción, adopción de nuevas tecnologías, y garantizando cumplimiento de normas ambientales.

Entre las ONG y cooperación internacional, destaca SOCODEVI, cuya formación parte del principio que una cooperativa tiene un doble carácter asociativo y empresarial (esto último tomando en cuenta que tienen socios y usuarios). SOCODEVI ha desarrollado manuales o guías de 24 competencias empresariales, como por ejemplo liderazgo, contabilidad, desarrollo comercial, etc. Hasta la fecha, han llevado a cabo aproximadamente 250 capacitaciones. Otras instituciones como GTZ y la cooperación sueca intervenían antes pero ya se retiraron del sector. Asimismo, a decir de los entrevistados del sector público y del sector cooperativo, existen también otras ONG que brindan formación pero básicamente en temas sociales, de solidaridad familiar, y no en temas productivos y de gestión; sus intervenciones son de corto plazo; y además en algunos casos aprovechan estos espacios para dar a conocer sus ideas políticas, lo que no debería ocurrir.

El sector académico actualmente no tiene presencia en formación directa a miembros de las cooperativas³⁶; en cambio, sí existen algunas universidades privadas que tienen convenio con ciertas federaciones sectoriales para brindar a sus socios diplomados de gestión de excelencia por ejemplo; y otras estatales que aceptan a mejores alumnos del sistema cooperativo en carreras de ingeniería metalúrgica y mineras, a cambio de que las cooperativas brinden sus ambientes de trabajo para que los estudiantes hagan allí las prácticas. En cuanto a la currícula académica, ésta no incluye la materia de cooperativas ni a nivel de educación básica (primaria y secundaria) ni a nivel universitaria (a lo mucho, algunas universidades brindan el curso de contabilidad cooperativa dentro de la carrera de auditoría, por ejemplo).

³⁵ Hasta hace algunos años INALCO era la institución estatal que brindaba formación, pero desapareció. En teoría, la DGC es quien debía sucederla pero en la práctica dicha instancia no tiene personal ni presupuesto.

³⁶ Quizás la experiencia más relevante desde este sector haya sido la de la Universidad Católica Boliviana, que desde mediados de la década del setenta tenía un departamento de estudios cooperativos, que funcionaba con apoyo de GTZ, que brindaba docencia a alumnos en cursos de cooperativas así como capacitación y asesoría al movimiento cooperativo. Pero dicho departamento solamente funcionó durante 12 años aproximadamente.

Anexo 6. Nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de la primera línea de intervención del BOL 107

Actividades

Producto	Actividad prevista	Estado
1. Estudio sobre el desarrollo cooperativo en Bolivia	1.1. Establecimiento de una alianza con una universidad en Bolivia para recabar información de cara al desarrollo del estudio de la situación de cooperativas en el país (incluye la coordinación de trabajo con pasantes y con expertos académicos en la materia).	Realizada
	1.2. Elaboración de un estudio base de la situación de las cooperativas en Bolivia. "Una perspectiva hacia el futuro" (incluye términos de referencia, Colext, monitoreo y misión, revisión técnica, edición y publicación).	Realizada
	1.3. Desarrollo de una presentación del estudio para su posterior análisis y discusión por parte del movimiento cooperativo en Bolivia.	Pendiente
2. Estudio comparativo del desarrollo cooperativo en los países andinos y en la región de América Latina. Análisis de sus entornos y de sus buenas y malas prácticas para proponer recomendaciones de cara a la implementación de la nueva política y de la nueva Ley de Cooperativas en Bolivia.	2.1. Coordinación con los consultores externos (por país y regional) para el desarrollo de un taller que ayude a ajustar la metodología del estudio.	Realizada
	2.2. Realización del estudio- libro: "Cooperativas y otras formas de organización social productiva en América Latina. El desarrollo de la asociatividad en los Países Andinos y en América Latina". En colaboración con la ACI y EMP-COOP de la OIT. (Incluye producción, edición y publicación del estudio).	Realizada
	2.3. Desarrollo de un taller de presentación del estudio regional del movimiento cooperativo en coordinación con la ACI (El taller se realizará a principios del año 2012, año internacional de las cooperativas).	Pendiente

Indicadores de resultados

Nº	Indicador	Meta prevista	Meta alcanzada
1	Número de estudios realizados del movimiento cooperativo	7 estudios: 6 <i>working papers</i> por país y 1 libro del cooperativismo en América Latina.	7 estudios
2	Número de ejemplares difundidos de los estudios del panorama cooperativo a instituciones en la región de América Latina	1,500 ejemplares (500 del estudio de Bolivia en Bolivia y 1,000 del estudio regional en los países del estudio)	0 ejemplares (están en la fase final del proceso de edición, y todo quedaría listo para imprimir)
3	Número de presentaciones realizadas de los estudios del panorama cooperativo en la región de América Latina	2 (1 en Bolivia del estudio de Bolivia y 1 en Lima del estudio completo)	0 presentaciones (están programadas para mediados del 2012)
4	Número de referencia del trabajo de la OIT "Estudio del panorama cooperativo", en la región	10 citas	0 citas

Anexo 7. Principales coincidencias entre el diagnóstico del sector cooperativo de Bolivia elaborado por la OIT y la opinión de los entrevistados como parte de la evaluación.

- Si bien en el país existe un nuevo marco normativo y un proceso de diálogo que impulsa la inclusión social de las cooperativas, todavía no se han fortalecido unos mecanismos más concretos que hagan de este marco jurídico el generador de las condiciones propicias para promover a las cooperativas de una manera más sostenible. En tal sentido, una de las primeras tareas es elaborar reglamentaciones que den aplicabilidad a este marco legal.
- La filosofía de las cooperativas de producción es muy distinta de la de las de servicios. En aquéllas, dado que el socio es trabajador y usuario, hay una mayor identificación con los principios del cooperativismo, mientras que en las de servicios, el socio es únicamente usuario y a veces ni siquiera conoce en qué consiste el cooperativismo.
- Entre los principales problemas que afronta el sector cooperativo en general destacan la falta de eficiencia y competitividad en sus operaciones, de tecnología y modernidad, de acceso a servicios financieros y de formación técnica, de un marco tributario acorde con su calidad de cooperativas y que no sea el mismo que aplica a las empresas privadas. Asimismo, el conflicto entre las cooperativas mineras y los indígenas que a veces deriva en “avasallamiento de estos últimos”
- Dentro del sector cooperativo, el minero es el de mayor importancia en cuanto a número de cooperativas, ingresos, empleos generados. Asimismo, es el que tiene mayor “peso” político, lo que se demuestra en que es el único sector específico que es mencionado en la Constitución Política (por ejemplo, en el artículo 370 “El Estado promoverá y fortalecerá las cooperativas mineras para que contribuyan al desarrollo económico del país”) y en que es el de minería es el único Ministerio que tiene cooperativistas en altos niveles de decisión, como Vice ministros por ejemplo.
- Algunos principios del cooperativismo no se están cumpliendo en las cooperativas, especialmente los referidos a la educación y formación a socios, y la cooperación entre cooperativas, excepto algunos casos en que cooperativas grandes dotan a las más pequeñas de infraestructura y equipo cuando les toca hacer renovación de los mismos.
- Varias cooperativas en la práctica operan como una empresa privada, son una especie de empresas locales consolidadas bajo figuras cooperativas, que terciarizan servicios, tienen personal asalariado. En realidad, hay un problema institucional del movimiento cooperativo, un enfrentamiento entre las cooperativas de producción y de servicios, que también se refleja en el Ministerio de Trabajo. Las cooperativas de producción son más conservadoras en temas cooperativos, con fuerte influencia de izquierda que rechazan el concepto de empresa que se da las cooperativas, y las de servicios son más progresistas y más orientadas al mercado.
- Existen muchos desafíos del sector cooperativo en una lucha más integral contra la pobreza y la promoción del trabajo decente, que incluye mayor acceso de sus socios a seguridad social, mayor participación de las mujeres en las cooperativas y en los cargos directivos, y un mayor cuidado, conservación y protección del medio ambiente

Anexo 8. Nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de la segunda línea de intervención del BOL 107

Actividades

Producto	Actividad prevista	Estado
3. Proyecto de Ley de Cooperativas.	3.1. Consulta sobre legislación cooperativa con los constituyentes y organizaciones cooperativas.	Realizada
	3.2. Elaboración de un Proyecto de Ley en base a la "Rec. 193" y la Ley marco para las cooperativas en América Latina.	Realizada

Indicadores de resultados

Nº	Indicador	Meta prevista	Meta alcanzada
5	Publicación oficial de un anteproyecto de ley de fomento cooperativo	1 acto (carta, anuncio) oficial del Parlamento	0 actos
6	Número de actores (instituciones) que participaron en la socialización de la nueva legislación cooperativa	(10 actores): Gobierno (legislativo, ejecutivo), organización de empleadores (CEPB), organización de trabajadores (COB), Movimiento Cooperativo (CONCOBOL, 5 Federaciones)	10 actores
7	Adopción de un nuevo marco legislativo sobre las cooperativas (Ley General de cooperativas) en base a la R.193	1 publicación	0 publicaciones

Anexo 9. Puntos de vista diferentes entre la OIT y la Ley General de Cooperativas en Bolivia

- El anteproyecto de la Ley General señala que las cooperativas son instituciones “sin fines de lucro”. La OIT plantea que no debe explicitarse “sin fines de lucro” porque las cooperativas buscan lucro no para la institución pero sí para los socios, es decir, ganar.
- El anteproyecto de la Ley General dice “entidad” en vez de “empresa” porque en Bolivia tiene la connotación de “empresa capitalista”. La OIT plantea que debe definirse como “empresa” o, al menos, incluir en el glosario de términos que “entidad” se define en sentido de “empresa cooperativa”.
- El anteproyecto de la Ley General plantea que la finalidad de las cooperativas es servir a la comunidad directamente. La OIT plantea que deben servir a sus socios y, a través de eso, indirectamente lo están haciendo con su comunidad.

Estas diferencias se plasman en las diferentes definiciones de cooperativa de la Ley General de Cooperativas (1958), la que propone el anteproyecto de la nueva Ley, y la definición de la OIT:

- Ley: *“El objetivo de la cooperativa no es el lucro, sino la acción conjunta de los socios para su mejoramiento económico y social, y para extender los beneficiarios de la educación cooperativa y la asistencia social a toda la comunidad”*
- Anteproyecto *“Cooperativa es una asociación autónoma, sin fines de lucro de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes; constituida en una entidad de propiedad conjunta y/o colectiva, controlada democráticamente*
- OIT: *“Cooperativa es asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer necesidades económicas, sociales, culturales vía empresa de propiedad conjunta y gestión democrática”*

Anexo 10. Cambios principales en la nueva Ley General de Cooperativas respecto a la Ley General de 1958.

El anteproyecto de la nueva Ley mantiene muchos de los artículos de la Ley de 1958, pero se ha intentado modernizarla, adecuarla al nuevo contexto económico y político (más aún, luego de la Constitución del 2009 que reconoce al cooperativismo como una forma de organización económica, al igual que la estatal, privada y comunitaria) de Bolivia. En términos generales, la Ley de 1958 quizás daba al Estado una función muy asistencialista, mientras que con la nueva Ley se quiere incidir en su función como ente que fomente el desarrollo de las cooperativas. Algunos cambios específicos de la nueva Ley son los siguientes:

- Se explicitan los siete principios del cooperativismo en un solo artículo, y no como en la Ley de 1958 que estaban diseminados (y no necesariamente todos los principios) a lo largo de la Ley. Asimismo, se señalan los valores y la declaración de la identidad cooperativa.
- Se define “acto cooperativo” para dar base a la constitución de un derecho corporativo.
- Se otorga más autonomía a cooperativas (contratar con otras instituciones, nacionales o extranjeras, desempeñar múltiples actividades). La Ley original no da autonomía completa en gestión a las cooperativas, sino que está muy contralada y respaldada por el Estado es un caso *sui generis* porque atenta contra este principio universal.
- Se establecen normas para dar sustento a la Constitución Política para el fomento, reconocimiento y protección de las cooperativas: preferencia para contratos o prestación de servicios con el Estado, reconocimiento de la propiedad cooperativa como irreversible e inexpropiable, exención de impuestos aduaneros para maquinaria e insumos, acceso preferencial a créditos de bancos y entidades de desarrollo, entre otras.
- Se plantea una nueva clasificación de cooperativas: de producción (mineras, artesanales, industriales, agropecuarias) y de servicios (ahorro y crédito, consumo, educación, transporte, vivienda, etc.). En la Ley de 1958 se contemplaban varios tipos de cooperativas: agrícola y ganadero, industrial y minero, servicios, educación, consumo, ahorro y crédito.
- Se incluyen las cooperativas sociales de trabajo: discapacitados, tercera edad, población vulnerables; para fomentar, vía actividades de producción y servicio de asociados, la inserción laboral
- Se norman las distintas instancias de integración, incluyendo centrales y federaciones, tanto nacionales por sector como departamentales multinacionales hasta la Confederación Nacional.
- Se incluye el tema de tributación, sentándose los principios para un tratamiento tributario diferenciado.
- Se exigen más obligaciones a los socios de rendir cuentas, más importancia a los Comités de Vigilancia, se incorpora la exigencia de las auditorías, se reducen las posibilidades de perpetuarse en los cargos directivos (máximo 3 años en consejo, y máximo una prorrogación), y se acepta que el cargo de gerente es opcional.
- Se profundizan temas de autonomía, auto sostenibilidad, medio ambiente.
- Se amplían temas de estatutos, qué debe comprender los estatutos orgánicos, cuáles son las normas internas que rigen funcionamiento de la organización, cuáles son las atribuciones de la Asamblea.

- Se añade como una causa más de disolución que la cooperativa no opere por más de 2 años.
- Se incluye la diferencia entre fusión y absorción, y que tienen que ser del mismo sector para que se acepten ambas transacciones.
- Se incluyen capítulos sobre resolución de conflictos (conciliación instancia primaria, centro de conciliación y arbitraje) y de sanciones (apercibimiento, multa, suspensión, destitución)
- Se han precisado las funciones de la DGC, se detallan mejor sus condiciones de operación, sus fuentes de ingresos, su estructura en áreas funcionales.
- Se ha reducido de 12 a 6 los miembros de la CONACLO para que pueda funcionar (hasta la fecha, no lo hace), asimismo se ha reducido el número de sectores a los que deben pertenecer dichos miembros, y se acepta la posibilidad de que los viceministros reemplacen a los ministros en las sesiones.

Anexo 11. Nivel de cumplimiento de las actividades y resultados de la tercera línea de intervención del BOL 107

Actividades

Producto	Actividad prevista	Estado
4. Cooperación Sur-Sur para una mayor integración del cooperativismo en la región de América Latina.	4.1. Formación de promotores del movimiento cooperativo en la Academia de la OIT Turín sobre Economía Social y Solidaria (Montreal).	Realizada
5. Guías y manuales de formación en la gestión administrativa, la organización del sistema cooperativo y la gobernabilidad.	5.1. Elaboración de un estudio diagnóstico sobre los instrumentos de formación, como sus aplicaciones, desarrollados hasta la actualidad en Bolivia.	Realizada
	5.2. Traducción de guías y manuales de My.COOP y del "Project Design Manual" y elaboración/adaptación de guías y manuales a la realidad boliviana.	Realizada
6. Creación de una red de facilitadores/formadores en el área cooperativa.	6.1. Realización de un taller de formación de formadores (red de facilitadores) en colaboración con la Universidad objeto de alianza para adaptar las guías de la OIT y actualizar otras guías bolivianas a las nuevas necesidades del sector.	Realizada

Indicadores de resultados

Nº	Indicador	Meta prevista	Meta alcanzada
8	Número de representantes del movimiento cooperativo, organismos públicos formados en la Academia de Montreal organizada por la OIT-Turín	3 (2 del gobierno y 1 del movimiento cooperativo)	2 representantes (1 del gobierno y 1 del movimiento cooperativo)
9	Número de colaboradores externos o empresas contratadas (trabajos requeridos)	7 (1 universidad que brinde infraestructura, 1 investigador de materiales educativos del sector cooperativo en Bolivia, 1 <i>Master Trainer</i> , 2 adaptadores de guías, 2 traductores de manuales)	7 colaboradores
10	Número de guías y manuales de formación y de diseño de proyectos del área cooperativa disponibles	21 Manuales: 20 Manuales My.COOP (5 agrícolas genéricos traducidos del inglés, 5 genéricos del sector minero, 5 agrícolas adaptados a la realidad boliviana, 5 mineros adaptados a la realidad boliviana); 1 Manual de Elaboración de Proyectos traducido del inglés	21 Manuales
11	Número de facilitadores formados por la OIT en el área cooperativa (por sexo, región y sector cooperativo)	25 facilitadores formados: 50% mujeres, 50% del interior de Bolivia, 50% pertenecientes a otro sector que no sea el minero	26 facilitadores formados (22 presencial y 4 virtual)

Anexo 12. Asignación y ejecución del presupuesto del BOL 107, según tipo de gasto

Código FISEXT	Item	Monto asignado original (en \$)	Monto asignado hasta Febrero del 2012 (en \$)	Diferencia monto asignado hasta Febrero 2012 – monto original	% Monto asignado por cada rubro respecto al monto asignado total (hasta Febrero 2012)	Monto ejecutado hasta Febrero 2012 (en \$)
1800	Locally recruited & short-term staff at actual cost	34,000	47,000	13,000	23.5%	31,157
2300	Travel mision	7,000	18,252	11,252	9.1%	16,538
3300	External translation contracts	5,000	12,550	7,550	6.3%	12,550
3400	External printing and binding	6,000	12,498	6,498	6.3%	2,200
3900	Other specialised services	55,000	76,600	21,600	38.3%	76,140
4900	Other operating expenses	8,000	11,500	3,500	5.8%	7,302
8100	Individual fellowships	25,000	13,000	-12,000	6.5%	12,297
8200	Seminars and other group training	60,000	8,600	-51,400	4.3%	7,166
Project Total		200,000	200,000	0	100.0%	165,351