

INFORME DE EVALUACIÓN

Proyecto: Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía COTRIARG II

Bolivia – Argentina – Alemania

CENTRO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS S.R.L.

José Antonio Peres

Diana Balderrama

Noviembre, 2022

El presente Informe de Evaluación fue realizado por el Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. de Bolivia, por encargo del Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe – GIZ.

AUTORES

José Antonio Peres Arenas

Diana Patricia Balderrama Durán

REVISORES

Christof Kersting

Felipe Rossi

Myrian Mello

Arnaud Laaban

Noviembre, 2022

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía COTRIARG II

ÍNDICE

Glosario	iv
Resumen ejecutivo	v
1. Introducción	9
2. Presentación del Proyecto	10
3. Breve análisis del Contexto del Proyecto	12
4. Resultados de la evaluación	15
4.1 Pertinencia y calidad del diseño	15
4.2 Coherencia interna y externa	18
4.3 Eficacia del proyecto	22
4.4 Eficiencia de la implementación	26
4.5 Efectos logrados e Impactos previsibles	28
4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados	28
4.7 Valor Agregado	30
4.8 Enfoque de género y otras transversales	33
4.9 Sección triangular	34
4.10 Calificaciones del resultado de la evaluación	37
5. Lecciones aprendidas, Conclusiones y Recomendaciones	40
5.1 Lecciones aprendidas	40
5.2 Conclusiones	41
5.3 Recomendaciones	42
ANEXOS	45
ANEXO I. Metodología e instrumentos de levantamiento de información	45
ANEXO II. Marco Lógico del Proyecto	47
ANEXO III. Bibliografía y Listado de documentos revisados	48
ANEXO IV. Agenda de reuniones y personas entrevistadas	49
Anexo IV.a. Entrevistas realizadas	49
Anexo IV.b. Encuestas Recibidas	50
Anexo V. Marco Normativo de política pública de Bolivia	51

Glosario

ACОВI	Asociación de Cooperativas Vitivinícolas
AMEVIT	Asociación de Medianos y Pequeños Productores de Uva, Vinos y Singanis Tarija
ANAVIT	Asociación Nacional de Viticultores
ANIV	Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
ASOPRU	Asociación de Productores y Regantes de Uriondo
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEMIVIT	Centro Multipropósito de Innovación Vitivinícola
CEP	Centro de Estudios y Proyectos
CEVITA	Centro Vitivinícola Tarija
COP	Conferencia sobre el Cambio Climático
COTRIARG	Cooperación Triangular Argentina-Bolivia
CPE	Constitución Política del Estado
CSS	Cooperación Sur-Sur
CTPD	Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo
CTr	Cooperación Triangular
DGI	Departamento General de Irrigación de Mendoza
DGR	Dirección General de Riego
ENDE	Empresa Nacional de Electricidad
Fo.Ar.	Fondo Argentino de Cooperación Sur y Triangular
FR	Fondo Regional
GADT	Gobierno Autónomo Departamental de Tarija
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional, por sus siglas en alemán Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
INIAF	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
NOEI	Nuevo Orden Económico Internacional
OCDE	Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PADE	Plan de Emergencia
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PEVI	Plan Estratégico Vitivinícola 2024
PIB	Producto Interno Bruto
TdR	Términos de Referencia
SEDEGIA	Servicio Departamental de Gestión Integral del Agua
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
UAJMS	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho
VAPSB	Viceministerio de Agua Potable y Saneamiento Básico
VCT	Valle Central de Tarija
VDRA	Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario.
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
VMBCCDGF	Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión de Desarrollo Forestal
VPC	Viceministerio de Planificación y Coordinación
VRHR	Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego

Resumen ejecutivo

El proyecto COTRIARG II 2018 – 2020 (Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía) entre Argentina (socio principal), Bolivia (socio solicitante) y Alemania (socio facilitador) fue continuidad de una primera experiencia realizada entre 2016 – 2018. Tuvo la cooperación del Fondo Argentino de Cooperación Sur y Triangular (FO.AR.) y contrapartes técnicas argentinas: Secretaría Técnica del DGI de la Provincia de Mendoza, la Dirección General del INTA y la Gerencia de ACOVI. Por la parte boliviana: VIPFE, el GADT y ANIV. Por Alemania: GIZ.

Los respectivos aportes financieros se definieron: €354.100 Argentina; €300.000 Alemania y €197.100 Bolivia.

Su objetivo fue: *“Las capacidades del complejo vitivinícola han mejorado a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos. Por tanto, la gestión de los recursos hídricos y energéticos en el sector vitivinícola ha mejorado para optimizar su disponibilidad en Tarija.”* Con tres resultados esperados y, cada uno, con tres indicadores, respectivamente.

El CEP realizó la evaluación ex post del proyecto de junio a noviembre de 2022, de acuerdo con el Plan de Trabajo presentado al FR, con una metodología participativa y diversas herramientas, de acuerdo con los criterios estandarizados del CAD de la OCDE.

Los principales hallazgos son los siguientes:

El proyecto -en su diseño e implementación- demostró **pertinencia**, al alinearse a las prioridades: i) de los actores involucrados en el complejo productivo de la vitivinicultura, ii) de las políticas públicas nacionales y subnacionales, iii) del complejo productivo vitivinícola (alianzas e integración horizontal y vertical “win - win” de los actores), iv) de recursos hídricos para riego y fortalecimiento de las capacidades de gestión y v) de las empresas vitivinícolas en su relación con el mercado y consumidores.

Tuvo **coherencia interna y externa**, con una estructura programática balanceada, un diseño con visión conjunta de los actores involucrados. Sus etapas fueron definidas y planificadas por el Comité Impulsor. Entidades involucradas en el complejo productivo que asumieron el compromiso con el proyecto. Contribuyó al PDES y a los ODS en sus diferentes metas.

Ha tenido **eficacia** al lograr cerca al 95% de las actividades e indicadores, a pesar de los conflictos socio-políticos y pandemia del COVID-19.

Demostó **eficiencia** en su ejecución. Logró sus resultados con los recursos limitados previstos y en el corto tiempo definido. Tuvo buena ejecución presupuestaria y destacada gestión, con un Comité Impulsor que involucró y aprovechó las capacidades instaladas de los actores involucrados. Intercambió y capitalizó experiencias y capacidades técnicas entre pares.

Como **efectos logrados** se tiene: i) constitución de una plataforma institucional para ejecutar el PEVI y coordinar actividades; ii) implementación del observatorio vitivinicultor; iii) capacidades técnicas construidas en productores y asistencia técnica a través de red de extensionistas; iv) reafirmación de una vocación y cultura vitivinicultora en el VCT; v) cambio generacional y emergencia de la mujer en las instancias de decisión. Sus desafíos: consolidación de las alianzas público-privadas para el fortalecimiento del complejo productivo de la vitivinicultura; continuidad de las relaciones de amistad e intercambio de experiencias y conocimientos entre instituciones/organizaciones y empresas de Tarija y Mendoza; evaluación y continuidad del Código de Sustentabilidad y fortalecimiento de las capacidades y gestión y administración de los sistemas de riego de San Jacinto y Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita.

Como **valor agregado**, resalta el conocimiento compartido con flujos bilaterales entre Bolivia y Argentina.

Las **transversales**, a pesar de su alta relevancia en el sector, se evidencian débiles y poco visibilizadas.

En la **sección triangular**, es altamente valorada la CTr como modalidad que favorece el intercambio de experiencias y conocimientos entre pares, el relacionamiento intercultural y la articulación con otros actores.

Las **recomendaciones** que se plantean son:

- Los principales actores público-privado del sector, tienen la responsabilidad y el desafío de fortalecer y consolidar el complejo vitivinícola en todos y cada uno de sus eslabones como eje central de la estrategia de desarrollo territorial del VCT. Dar continuidad y sostenibilidad a los resultados logrados por el proyecto, con la apertura y ampliación de las alianzas con todos los actores del sector, especialmente los pequeños productores y empresas de pequeña escala y con la consolidación de la Fundación PEVI.
- Promover y facilitar una transición sistemática de cambio generacional con énfasis en la participación de la mujer con capacidades de liderazgo y de gestión en las instancias de decisión de las organizaciones, instituciones y empresas del sector.
- Continuidad de las relaciones de amistad e intercambio de conocimientos entre instituciones/organizaciones y empresas de Tarija y Mendoza.
- Coordinar con el GADT-SEDEGIA, el Sistema Multipropósito San Jacinto, los regantes y sistema de riego de San Jacinto, ASOPRU y los regantes de los canales del sistema Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita, para establecer una estrategia de fortalecimiento de las capacidades de gestión de los sistemas, de optimización de los recursos hídricos y la calidad del agua, así como garantizar la operación, mantenimiento y reposición de los sistemas. Incluir estudios para implementar planes de tratamiento y reúso de aguas.

Necesidad que SEDEGIA complemente los estudios en el tramo Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita y que el GADT realice la inversión en adquisición de los cinco sensores faltantes, para atender a la población regante de esta región.

- En la estrategia incluir el alcance de las hectáreas a atender y el portafolio de cultivos a promover con manejo/rotación de suelos y las variedades de vid más aptas. Actualización cartográfica georreferenciada y mapeada por tamaño de parcela, con inclusión de las unidades productivas, la población dedicada a la agricultura, a fin de tener indicadores del número relativo de productores por hectárea de producción, rendimiento e infraestructura requerida por los extensionistas.
- Continuidad de los modelos educativos de “Escuelas de campo”, para dar sostenibilidad a la calidad del producto desde el inicio de la producción de la vid.
- Incorporación de bodegas pequeñas para mejorar los servicios conexos e incrementar la oferta por enoturismo.
- Continuar con la investigación vitivinícola, especialmente en la diferenciación del producto por ser cultivado en la franja heroica. En este entendido, la identificación y certificación de la presencia diferencial de los taninos, flavonoides y riboflavinas, entre otros compuestos químicos presentes en algunas variedades de uva, podría decantar en la posibilidad de complementariedades y aprovechamiento de mercados diferenciales.
- Lograr que el código de sustentabilidad sea reconocido por instancias internacionales para que sea realmente una apuesta de valor.

Resumen del Proyecto

1. Fecha de elaboración:	6 de mayo de 2018
2. Nombre proyecto:	Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía - COTRIARG II
3. Área de Cooperación:	Agua potable y saneamiento básico Energía Desarrollo Agropecuario Sustentable
4. Países socios del proyecto:	Argentina (socio principal) y Alemania (socio facilitador)
5. País del socio solicitante:	Bolivia (socio solicitante)
6. Volumen del proyecto:	€354.100 (Trescientos cincuenta y cuatro mil cien Euros) como aporte de Argentina en calidad de socio principal; €300.000 (Trescientos mil Euros) fueron aportados por el Fondo Regional: Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe – GIZ. Bolivia en su condición de país solicitante de la cooperación aportó aproximadamente €197.100 (Ciento noventa y siete mil cien Euros).
7. Institución coordinadora de cooperación internacional en el país socio principal:	Fondo Argentino de Cooperación Sur y Triangular (FO.AR.) de la Dirección General de Cooperación Internacional perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina
8. Contrapartes técnicas y sus unidades en el país principal:	Secretaría Técnica del Departamento General de Irrigación (DGI) de la Provincia de Mendoza, la Dirección General del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y con la Gerencia de la Asociación de cooperativas Vitivinícolas Argentinas (ACOV) como representante del sector privado.
9. Instituciones ejecutoras en el país socio solicitante:	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT) Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas (ANIV)
10. Institución del país facilitador (Alemania):	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
11. Periodo de implementación:	1ro de agosto de 2018 – 31 de julio de 2020



1. INTRODUCCIÓN

En el departamento de Tarija, el complejo vitivinícola es una de las actividades más importantes que dinamizan la economía local con alto impacto territorial. Distribuyen trabajo y riquezas a partir de la producción de cultivos de vid bajo riego y una cadena de valor agregado que incluye la producción, la transformación, la distribución y el comercio de uvas de mesa, vinos y singanis, tanto en el mercado interno como externo.

Durante las gestiones 2016 y 2018 se trabajó en un primer proyecto de Cooperación Triangular (CTr) orientado al uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos (COTRIARG I). Logró implementar medidas de eficiencia en varias bodegas basadas en una guía de sustentabilidad y del trabajo y capacitación para productores, con base en la experiencia de Argentina. En esta segunda fase, 2018 - 2020, se trabajó en la implementación de un Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) de Tarija al año 2040 con el propósito de mejorar las capacidades del complejo vitivinícola a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos.

Luego de dos años de implementación de la Cooperación Triangular Argentina-Bolivia (COTRIARG II), en conjunto con actores públicos y privados del complejo vitivinícola de Tarija, al cierre del proyecto, se espera compartir los impactos alcanzados que permitan acciones sostenibles en el sector vitivinícola, liderados por la Fundación para la Promoción Estratégica de la Vitivinicultura Boliviana (Fundación PEVI) que es una plataforma de actores públicos y privados que trabajan activamente en el sector de la uva, vinos y singanis de Tarija en Bolivia, la Gobernación Autónoma Departamental de Tarija (GADT) y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS).

El objetivo del proyecto es mejorar las capacidades del complejo vitivinícola a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos.

El grupo meta estuvo constituido por los pequeños agricultores de vid en el departamento de Tarija (Bolivia), con el acompañamiento de actores públicos y privados del entorno vitivinícola de Tarija.

El principal resultado fue la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) Tarija 2040, con un énfasis especial en el fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía.

La duración del proyecto fue de dos años, iniciando el 1ro de agosto de 2018 y finalizando el 31 de julio de 2020.

Los principales socios del proyecto fueron: el Fondo Argentino de Cooperación Sur - Sur y Triangular (Fo.Ar.) de la Dirección General de Cooperación



Internacional perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina. En el Estado Plurinacional de Bolivia, la Unidad de Negociación del Financiamiento del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) dependiente del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) y el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT) en representación del sector público nacional y subnacional, y por el sector privado, la Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas (ANIV).

El socio facilitador estuvo representado por la cooperación alemana, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), a través del Programa para Servicios Sostenibles de Agua Potable y Saneamiento en Áreas Periurbanas (PERIAGUA) en Bolivia.

El costo total del proyecto fue €851.200 (Ochocientos cincuenta y un mil doscientos Euros), de los cuales €354.100 (Trescientos cincuenta y cuatro mil cien Euros) como aporte de Argentina en calidad de socio principal; €300.000 (Trescientos mil Euros) fueron aportados por el Fondo Regional: Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe – GIZ¹. Bolivia en su condición de país solicitante de la cooperación aportó aproximadamente €197.100 (Ciento noventa y siete mil cien Euros).

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

COTRIARG II nace con la misión de dar continuidad y profundidad al proyecto COTRIARG I desarrollado entre el 2016 y 2018, en el cual se trabajaron con lineamientos técnicos y guías de gestión de recursos hídricos en el marco de una presa multipropósito, con especial énfasis en la producción vitivinícola.

Precisamente en mayo de 2018, se definió la estructura de COTRIARG II. En este entendido, se planteó un objetivo director, acompañado de tres lineamientos secundarios, relacionados con sus respectivos resultados esperados y nueve indicadores, tres por cada lineamiento secundario.

2.1 Objetivo

Las capacidades del complejo vitivinícola han mejorado a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos. Por tanto, la gestión de los recursos hídricos y energéticos en el sector vitivinícola ha mejorado para optimizar su disponibilidad en Tarija.

¹ De acuerdo con el reporte del Fondo Regional, el BMZ habría desembolsado €686.000 (Seiscientos ochenta y seis mil Euros), ver: <https://la-paz.diplo.de/blob/2149990/29c845415ad7b5a1ac445a1b05bee541/fact-sheet-gestaltungsspielraum-dek-giz-data.pdf>



2.2 Indicadores

Indicadores de Impacto

1. PEVI 2040

Resultado Esperado 1: Actores públicos y privados del complejo vitivinícola de Tarija han iniciado la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola PEVI de Tarija al año 2040.

Indicador 1: Se ha implementado un observatorio vitivinícola en el departamento de Tarija

Indicador 2: El comité impulsor cuenta con un reglamento de funcionamiento para la implementación del PEVI

Indicador 3: Se dio inicio a la implementación de las acciones priorizadas del PEVI por parte del comité impulsor

2. Distribución de agua

Resultado Esperado 2: El Gobierno Autónomo Departamental de Tarija mejoró las capacidades para la administración y control de la distribución de agua para riego de la represa San Jacinto.

Indicador 4: El GAD Tarija cuenta con un modelo de administración y control de la distribución de agua para el proyecto Guadalquivir - Cenavit - Calamuchita

Indicador 5: Al menos 100 actores del complejo vitivinícola cuentan con conocimientos para el uso eficiente del recursos hídricos y viticultura

Indicador 6: El GAD Tarija implementa al menos 10 puntos de control del sistema de telemetría de control de volumen de agua en el proyecto San Jacinto

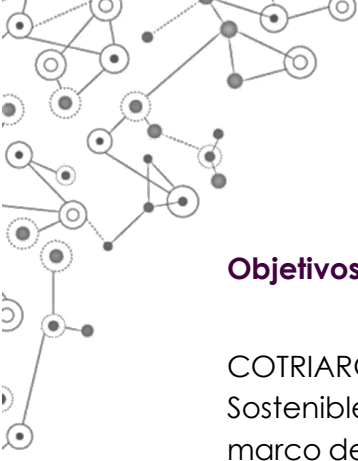
3. Código de sustentabilidad

Resultado Esperado 3: Bodegas bolivianas han implementado un código de sustentabilidad vitivinícola.

Indicador 7: ANIV cuenta con un manual técnico para la implementación de un código de sustentabilidad vitivinícola para bodegas en Tarija

Indicador 8: Al menos el 50% de las bodegas socias de ANIV están certificadas a través del código de sustentabilidad

Indicador 9: ANIV da a conocer en un evento internacional el código de sustentabilidad vitivinícola de Bolivia



Objetivos de Desarrollo Sostenible

COTRIARG II tiene una relación con al menos siete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), esto hace que el proyecto esté altamente vinculado con el marco de desarrollo sostenible internacional. Además, se considera un proyecto con enfoque de adaptación al cambio climático, debido a que el énfasis recae sobre la mejora en la eficiencia en los sistemas de riego y gestión de recursos hídricos, en un contexto de stress hídrico latente, donde además se busca que la industria privada pueda producir reduciendo su huella hídrica.

No obstante, se identifica una relación directa con los siguientes ODS:

ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

Debido a que fortalece el complejo vitivinícola favoreciendo un crecimiento económico en la región que se sustenta principalmente por el cultivo de la vid.

ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

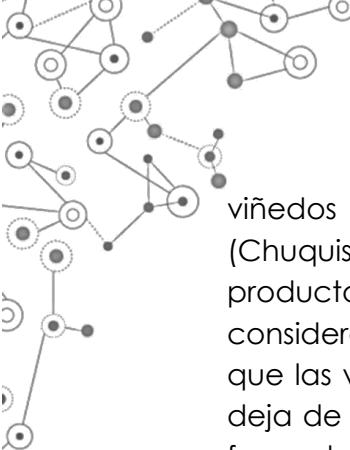
Objetivo que tiene como pilar la implementación del Código de Sustentabilidad, que promueve la producción y consumo responsables.

ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

A través del fortalecimiento de las alianzas públicas y privadas en favor de la sociedad, el medio ambiente y la economía local. En adición, la CTr es una alianza en sí misma que nace de la interrelación entre dos países del Sur, que comparten sus conocimientos y se benefician mutuamente de los hallazgos y experiencias, donde además coopera un tercer país, Alemania, facilitando los procesos de vinculación y aportando no sólo recursos financieros, sino también recursos técnicos y humanos que acompañan los procesos de implementación.

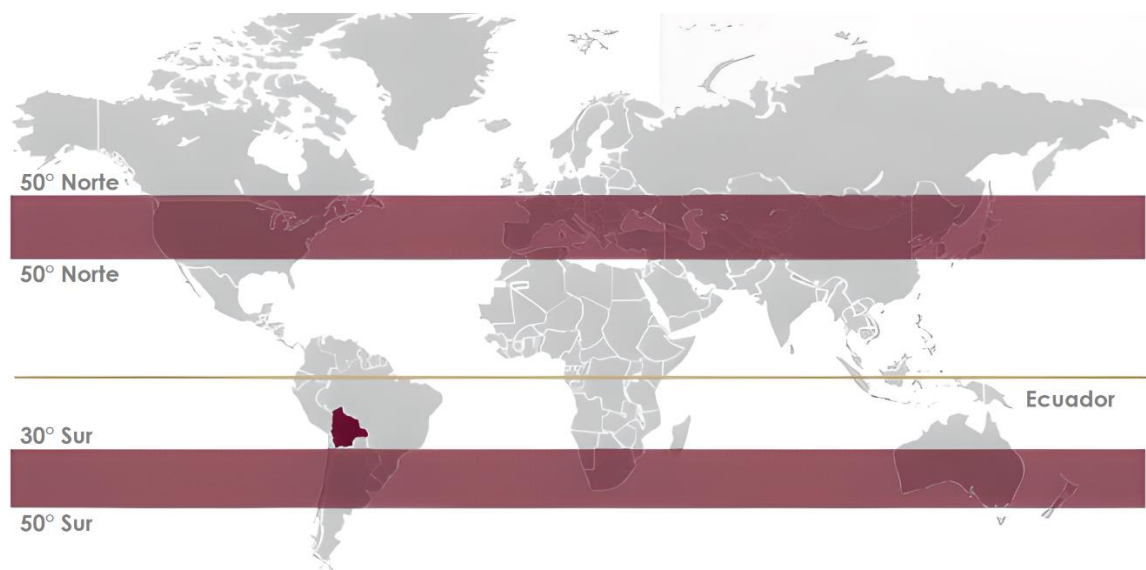
3. BREVE ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL PROYECTO

La importancia del proyecto se centra en que Bolivia es un país vitivinícola con tres pisos ecológicos que permiten la producción de vinos y singanis. Se caracteriza por producir: i) vinos de gran altura (la altitud promedio de un viñedo oscila entre los 1.600 a 2.600 m.s.n.m.), hecho que le otorga una ventaja comparativa, pues no existe otro país en el mundo que pueda producirlos a tal altitud. ii) De acuerdo con la "Guía de Vinos y Singanis (2021)", Bolivia tiene los



viñedos más auténticos del mundo en la población denominada Los Cintis (Chuquisaca); iii) el emprendimiento es una característica, donde enólogos, productores y empresarios se unen para dar vida a una industria emergente². Se considera que la viticultura es “heroica” por su difícil condición geográfica, ya que las viñas se cultivan a una altitud a la que, en otros países del mundo, se deja de cultivar, a los 1.500 m.s.n.m., y refiriéndose a que Bolivia se encuentra fuera de las franjas vitícolas mundiales, ubicándose en la franja de 21° latitud Sud³.

Gráfico 1 | Franja heroica de producción vitivinícola



Fuente: Guía de vinos y singanis, 2021

La ejecución del proyecto (septiembre 2018 – 31 de agosto de 2020) se realizó en un complejo contexto político, económico, social y ambiental del país y Tarija. Estuvo marcado por la conflictividad política y social, la desaceleración económica y los incendios forestales especialmente en la Chiquitanía y la Amazonía boliviana destinados a la ampliación de la frontera agrícola. Tarija no fue la excepción, especialmente en la región del Chaco (Bermejo, Padcaya, Caraparí, Villa Montes, Yacuiba)⁴, donde los incendios son recurrentes y cada vez más intensos, año tras año. Si bien no afectaron directamente a los cultivos de vid, constituyen una fuente de calor y de contaminación ambiental en la región.

² Cees van Casteren (2021), en la “Guía de Vinos y Singanis”, elaborada para el Wine Fest 2021. Consultada en línea en https://issuu.com/luchitoguz/docs/gui_a_de_vinos_y_singanis_final_baja

³ Ibidem.

⁴ https://elpais.bo/tarija/20201109_tarija-el-2020-el-ano-de-los-incendios-forestales.html



Las tensiones políticas marcaron el escenario en un ambiente altamente electoralizado desde 2018, la realización de las elecciones nacionales de octubre 2019 y su posterior anulación, las movilizaciones sociales de octubre – noviembre de 2019, el cambio de gobierno y una permanente inestabilidad política, a la que se sumó la pandemia del COVID-19 que conllevó un régimen de cuarentenas desde marzo de 2020 y que duró prácticamente todo el año; lo que implicó un salto forzado a la dinámica de la virtualidad en las relaciones sociales e institucionales y limitar las actividades presenciales.

En este período, los cultivos y producción de vid también se vieron afectados por los fenómenos naturales que son recurrentes (heladas, sequía, granizada) y efectos del cambio climático (reducción de la cantidad de precipitación; incremento de la variabilidad climática; cambio en la precipitación mensual promedio con implicancias negativas en la recarga de los acuíferos y de las represas de la cuenca -dotación de agua para consumo humano y riego; incremento de la temperatura media; etc.⁵).

Los vinos tarijeños y su calidad tienen un cada vez mejor posicionamiento a nivel nacional y en nichos de mercado específicos a nivel internacional. Su consumo se ha incrementado. Un factor que afecta a la vitivinicultura es el incremento del contrabando e internación ilegal de mosto y vinos, especialmente desde la Argentina⁶.

A pesar de las adversidades y el ausente apoyo de políticas públicas nacionales al sector, la cadena de uvas, vinos y singanis tiene un significativo potencial de desarrollo en la región y de ser uno de los rubros generadores de empleo e ingresos para el país. Como se señala en el PEVI: *“El complejo vitivinícola en el Departamento de Tarija incluye diversos actores que dinamizan la economía local con alto impacto territorial, el cual distribuye trabajo y riquezas, a partir de la producción de cultivos de vid bajo riego y una cadena de valor agregado que incorpora producción, transformación, distribución y comercio de uvas de mesa, vinos y singani, tanto en el mercado externo como interno.”*⁷

⁵ https://bivica.org/files/5818_Riesgo%20Climatico_gua_final%20PROCUENCA.pdf . Ver también los efectos recientes de las heladas: <https://publiagro.com.bo/2022/10/perdida-heladas-uva-tarija/>

⁶ En marzo de 2021, el gerente de ANIV daba cuenta que Tarija registraba un 60% de su producción estocada en las bodegas a causa del ingreso del contrabando y la suspensión de actividades sociales y culturales por la pandemia sanitaria. “La industria vitivinícola se ha visto muy afectada y estamos trabajando un poco para poder salvar la situación. Alrededor de 5.000 mil familias depende del sector y ahora lamentablemente las bodegas industriales están con cerca del 50, 60 por ciento de su producción de la vendimia 2020 estocada, almacenada sin poder ser comercializada”. <https://radioluisdefuentes.com/locales/aniv-tarija-lamenta-que-el-60-de-su-produccion-de-uva-quede-estocada-en-las-bodegas/>

⁷ GIZ. Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040. Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía. 2018, p. 4.



4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación ex post de los proyectos de CTr se basa en los criterios estandarizados CAD de la OCDE⁸: pertinencia, eficiencia, eficacia/ efectividad, sostenibilidad e impacto, valorando en cada caso su grado de cumplimiento. Estos criterios se aplican en las dos dimensiones del análisis: i) proyecto y ii) modalidad de cooperación triangular.

Complementariamente, se emplearon metodologías mixtas, entre las cuales destacan el Análisis de Contribución (AC), Outcome Harvesting (OH), Sensemaking & Sensegiving y el enfoque de Capacity Works para el análisis del ciclo de vida del proyecto. Todas estas metodologías aportan diferentes elementos críticos para enriquecer el análisis a la par de incorporar innovaciones en el abordaje; el resultado es una evaluación multidimensional.

La evaluación consideró las siguientes fases: i) Revisión documental (Anexo III); ii) Fase de campo con entrevistas y encuestas (ver listado de uso de instrumentos en el Anexo IV); iii) Redacción de borradores del informe final y; iv) Informe Final de la evaluación del proyecto.

4.1 Pertinencia y calidad del diseño


Continuidad, ejecución y fortalecimiento de los resultados COTRIARG I. El proyecto “Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía COTRIARG II”, es una prolongación de un primer proyecto (COTRIARG I, 2016 - 2018) focalizado en el uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos y que da continuidad a sus resultados alcanzados. Esta decisión de continuidad, fortalecimiento y ejecución de sus resultados, además de su pertinencia permitió profundizar las relaciones de cooperación e intercambio de experiencias en el sector vitivinícola entre actores clave de Mendoza – Argentina⁹ y Tarija – Bolivia¹⁰. Además de fortalecer las relaciones de cooperación entre las instituciones competentes de ambos países (Fo.Ar y VIPFE).

Posibilitó el inicio de la ejecución del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) de Tarija al año 2040, la creación de la plataforma de actores público-privados del sector

⁸ Pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. “Better Criteria for Better Evaluation” (OECD DAC Network on Development Evaluation, December 2019. Consultado en línea en: www.oecd.org/dac/evaluation

⁹ Secretaría Técnica del Departamento General de Irrigación -DGI- de la Provincia de Mendoza, Dirección General del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA- y Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas -ACOVI.

¹⁰ Gobierno Autónomo Departamental de Tarija -GADT- y Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas – ANIV, incluida la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho -UAJMS.



(su marco institucional): la Fundación para la Promoción Estratégica de la Vitivinicultura Boliviana y la incorporación en las actividades del proyecto de diversas organizaciones e instituciones locales clave¹¹.

Alta pertinencia del proyecto COTRIARG II por su apoyo a la vitivinicultura, sector estratégico como generador de empleo e ingresos del Valle Central de Tarija (VCT). El proyecto COTRIARG II tiene una alta pertinencia por la importancia del sector vitivinicultor en Tarija, destacándose como una de las principales actividades generadoras de empleo e ingresos en el VCT. Es la base económica de la región. Se estima que participan en la actividad más de 2.600 familias (20.000 trabajadores directos e indirectos de 57 comunidades), donde la mayor parte se trata de pequeños productores (85%) con predios de hasta 1 Ha. Los medianos productores (10%) con extensiones de hasta 5 Has. Los grandes (5%) con extensiones de hasta 25 Has. Se estima una facturación del complejo de más de USD 140 millones, con un aporte al Estado de USD 20 millones¹².

Es un sector en expansión, lo que promoverá mayores niveles de empleo. Según CEVITA, se tiene cerca a 4.000 Has de cultivo (80% del total nacional) y se espera con la ampliación de la captación y distribución de riego (presas Huacata, Calderas, El Molino y el canal Guadalquivir-CENAVIT- Calamuchita y el área atendida por la represa multipropósito San Jacinto) incrementar la superficie cultivada a 7.700 Has. Se estima una demanda con un incremento de 7% interanual¹³.

Objetivo y líneas de acción del proyecto alineadas a las políticas públicas nacionales y subnacionales. Además de su correspondencia con las políticas nacionales: Agenda Patriótica 2025 y PDES (ver acápite de Coherencia), el proyecto se alineó de manera directa con el Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) del departamento que destaca el potencial del VCT con un "gran impacto industrial [en] la producción de vid" además de otros rubros¹⁴ Las líneas de acción del proyecto coinciden con el PTDI que se propone garantizar agua segura y suficiente a través de diferentes presas para el impulso a sistemas de

¹¹ Asociación Nacional de Viticultores (ANAVIT), Asociación de Medianos y Pequeños Productores de Uva, Vinos y Singanis Tarija (AMEVIT), Asociación de Productores y Regantes de Uriondo (ASOPRU), Centro Multipropósito de Innovación Vitivinícola (CEMIVIT), Centro Vitivinícola Tarija (CEVITA), Servicio Departamental de Gestión Integral del Agua (SEDEGIA).

¹² GIZ. Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040. Fortalecimiento..., op. cit., p.13 y ss.; <https://www.bivica.org/files/plan-estrategico-vitivinicola.pdf>
https://biblioteca.uqjms.edu.bo/biblioteca/opac_css/doc_num.php?explnum_id=13174
https://biblioteca.uqjms.edu.bo/biblioteca/opac_css/doc_num.php?explnum_id=12938

Se estima una producción anual de 8,26 millones de litros de vino (capacidad instalada para 14 millones de litros). De singani unos 3,4 millones de litros (capacidad para 8,2 millones de litros).

¹³ GIZ. Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040. Fortalecimiento..., op. cit., p.13 y ss.; <https://www.bivica.org/files/plan-estrategico-vitivinicola.pdf>

¹⁴ "... además de durazno, cítricos, frutilla, frambuesa y otros, pero también en la producción de hortalizas y verduras" GADT. Plan Territorial de Desarrollo Integral de Tarija (PTDI) 2016-2020. Tarija, septiembre de 2016, p. 37. <https://sihita.org/wp-content/uploads/2022/01/DOC091.pdf>



regadío eficientes principalmente para cultivos perennes (vid y frutales); así como el desarrollo del complejo productivo agroindustrial de uva, vinos y singanis, entre otros¹⁵. El sector cuenta -a nivel nacional- con un importante avance con la Ley N°774 de enero de 2016: Ley de promoción de la uva, singani, vinos de altura bolivianos y vinos bolivianos y su Decreto Supremo Reglamentario N°3528 de 11 de abril de 2018.

Promoción y articulación de la alianza de actores público-privados para el fortalecimiento del complejo vitivinícola. El proyecto contribuye en sus tres líneas de acción, tanto en su diseño como ejecución, al establecimiento y fortalecimiento de la cadena productiva vitivinícola en sus diferentes eslabones. Es un desafío en el sector, bajo la estrategia *win-win*, el lograr una mayor integración vertical y horizontal de los diferentes actores del sector, desde el eslabón primario hasta el transformador y comercialización. Está en proceso la construcción y consolidación del complejo vitivinicultor. La ejecución del PEVI se orienta en ese sentido, a través de sus cuatro ejes estratégicos programáticos: Desarrollo de mercados; fortalecimiento institucional; competitividad territorial e integración; fiscalización, control y seguridad alimentaria. En este marco, es clave el apoyo del proyecto al posicionamiento y mejoramiento de la calidad de los vinos de las empresas vitivinícolas de Tarija.

Focaliza el aspecto crítico del sector: la optimización de los recursos hídricos para riego y fortalecimiento de las capacidades de gestión. Si bien en la región del VCT se tiene un balance favorable de disponibilidad de agua, al consumirse solamente un 13% del total de la disponibilidad (129,5 HM3 de 1.215 HM3 disponible)¹⁶; sin embargo, se riegan únicamente unas 12.954 Has (24%) de un total de 54.200 Has¹⁷. Con los proyectos hídricos en ejecución concluidos se estimaba que la superficie regada se incrementaría a 7.721 Has (38%). De acuerdo con entrevistas y a observación en campo¹⁸, se aprecia que existe una subutilización de los recursos hídricos para riego y limitados sistemas de riego presurizados (goteo y aspersión). Se tienen riesgos que se deben prever como el creciente desarrollo urbano en el VCT, la contaminación de las aguas y los limitados sistemas de gestión de los sistemas de agua para riego, que requieren su fortalecimiento. En las entrevistas se señalaba que: “No hay personal capacitado en recursos hídricos”; “La gestión en la represa San Jacinto es

¹⁵ Ibidem., p. 261.

¹⁶ Se prevé un incremento de 173Hm3 (23%) del agua disponible para 2022 y de 226,3 Hm3 para 2032. GADT. PLAN DEPARTAMENTAL DEL AGUA (PDA) DE TARIJA. “Agua para todos y para siempre”. Cartillas Territoriales. Región del Valle Central de Tarija. Municipios de San Lorenzo, Cercado, Uriondo y Padcaya. 2013-2025, p. 14

¹⁷ Ibidem., p. 16.

¹⁸ Entre el 24 al 26/10/2022 se realizó trabajo de campo en Tarija, con entrevistas a Higinio Castro y Grecia Castro de ASOPRU; Edil Panique Quiroga, Sub gobernador de Uriondo; Cándido Tolaba, jefe de la Unidad de Enología de CENAVIT; Carlos Paz, de la Bodega Concepción; Luz Arancibia y Lucianna Magnus Arancibia de la Bodega Magnus; Roberth Escalante, gerente de la Fundación PEVI; Fabiana Paz y técnicos de la planta de la Bodega Casa Real y Campos de Solana.



complicada. Se está en un proceso de transición donde se quiere transferir su administración a los usuarios. En el riego hay problemas, hay agua, pero no llega a la parcela; la cañería es muy pequeña y se requiere un recambio de tubería." Se destaca la iniciativa de la Gobernación (2015) por la canalización del agua de la cuenca Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita que ha permitido ampliar la frontera agrícola especialmente para vid; aunque falta complementar con canales secundarios.

En síntesis, se puede afirmar que el proyecto -en su diseño e implementación- ha demostrado una alta pertinencia, al responder/alinearse a las prioridades: i) de los actores involucrados en el complejo productivo de la vitivinicultura, ii) de las políticas públicas nacionales y subnacionales, iii) del complejo productivo vitivinícola (alianzas e integración horizontal y vertical "win - win" de los actores), iv) de recursos hídricos para riego y fortalecimiento de las capacidades de gestión y v) de las empresas vitivinícolas en su relación con el mercado y consumidores.

4.2 Coherencia interna y externa

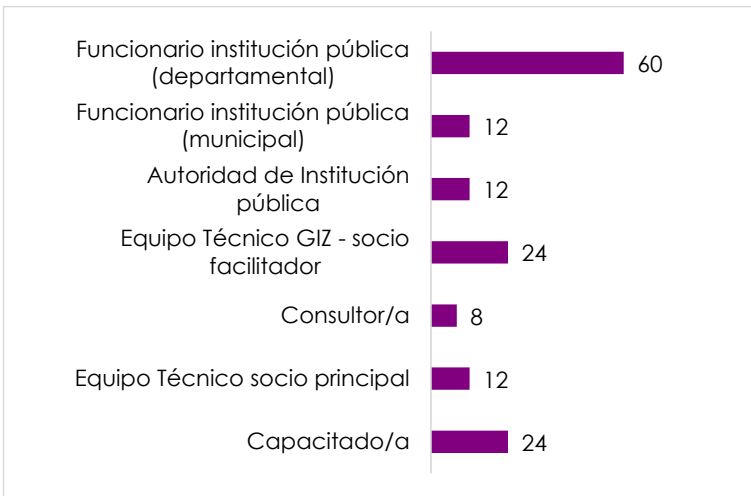
Tres resultados esperados del proyecto, acompañados de tres indicadores por cada resultado esperado, componen una **estructura programática balanceada** entre lo que se espera y lo que se requiere realizar para alcanzar el cumplimiento de las expectativas. Considerando que COTRIARG II surge inmediatamente a partir de una experiencia previa, los actores se encontraban dispuestos y conocían las necesidades, el diseño respondió a una visión conjunta de la resolución y complementación de las acciones previas¹⁹.

En este sentido, **todas las etapas del proyecto fueron definidas y planificadas por el grupo impulsor** conformado por todas las entidades involucradas en el mismo, de forma tal que se integraron como cadena productiva y sectores conexos de fortalecimiento del sector vitivinícola²⁰. Es así como el diseño del proyecto consideró resultados esperados optimizando las acciones.

¹⁹ Un ejemplo de lo señalado es el Producto 1 "Documento con el levantamiento de demandas y necesidades de asistencia técnica de los actores meta del sector", del programa de extensión, cuya finalidad fue atender en el diseño e implementación, las demandas y necesidades de cada eslabón de la cadena productiva.

²⁰ Esto es especialmente evidente cuando se consulta sobre la idoneidad en el diseño de los objetivos, donde 100% de los encuestados y entrevistados, consideran que estuvieron correctamente definidos.

Gráfico 2 | Compromiso temporal promedio del personal por cargo o función ejercida (en meses)



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

Para este efecto, y con el compromiso de los actores clave, se logró una estructura de gestión liderada por el Comité Impulsor²¹ integrado por actores representantes de toda la cadena de producción. Esta estructura permitió la creación del Servicio Departamental de Gestión Integral del Agua (SEDEGIA), responsable para la

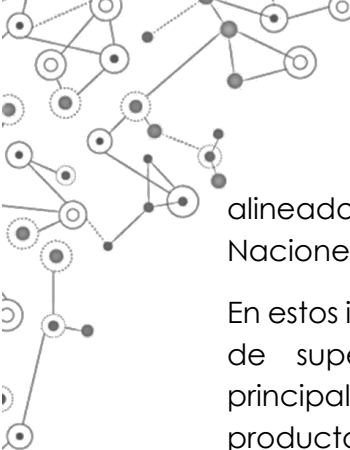
distribución y control de aguas para riego, dependiente de la Gobernación Departamental de Tarija (GADT).

Compromiso y permanencia de los actores. Como se aprecia en el Gráfico 2, el compromiso promedio de los actores, segmentando por tipo de actor, oscila entre los 12 a 18 meses. La mayoría de los actores, también en COTRIARG I, permitió una continuidad y apropiación del proyecto, con responsabilidad y una percepción clara sobre las acciones necesarias para mejorar y fortalecer las capacidades sectoriales instaladas en cuanto a: i) la producción y gestión de recursos naturales, técnicos, humanos, financieros, etc., ii) integración sectorial local e internacional, iii) integración en mercados locales e internacionales. Por tanto, el objetivo y las acciones son consistentes con los resultados esperados y las acciones previstas, aunque no se logró la ejecución de todas ellas por causas externas, se encuentran vertical y horizontalmente vinculadas estratégicamente a los objetivos planteados.

COTRIARG II, tal como su antecesor COTRIARG I, están enmarcados en el cumplimiento de la Agenda Patriótica 2025 y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2016 - 2020 (PDES)²². Como se aprecia en la Tabla 1, el proyecto también guarda coherencia con la Agenda Patriótica y el PDES actualizados a la fecha. Por tanto, se puede decir que es consistente con el marco político normativo del desarrollo integral boliviano, que se encuentra

²¹ El Comité Impulsor conforma el núcleo de la Fundación PEVI, por tanto, en lo sucesivo se tratará de forma indistinta ambas denominaciones.

²² En la ejecución propiamente del proyecto, se consideró además el PDES 2018 – 2020, una actualización de las metas definidas en el diseño del proyecto.



alineado a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas²³.

En estos instrumentos de planificación, se establecen metas como la ampliación de superficies de riego para asegurar la producción agropecuaria, principalmente considerando el fortalecimiento de pequeñas y pequeños productores, para de esta manera atender a necesidades básicas como el acceso a agua para consumo y riego, la seguridad alimentaria, y así, contribuir a la reducción de la pobreza extrema.

Contribuye al cumplimiento de los ODS en diferentes metas y niveles, pero destaca la gestión de recursos hídricos desde un enfoque de pobreza multidimensional²⁴, donde se inserta el enfoque NEXO²⁵ a través de la presa multipropósito que fue objeto de la primera fase de COTRIARG y que en su segunda fase tuvo como objetivo profundizar los procesos de coordinación intersectorial al nivel nacional y subnacional, como las Entidades Territoriales Autónomas como la Gobernación de Tarija, integrando en este proceso al sector privado.

En este entendido, se incluye una visión multisectorial con presencia no sólo de actores públicos sino también privados en ambos países, que permitieron una gestión del conocimiento valiosa en pro de asegurar y aumentar los ingresos económicos del sector privado, generador de empleo y ocupación, dinamizador de las cadenas productivas en los eslabones agrícolas y que pudo lograr alianzas para el desarrollo a nivel multipaís, siendo así, una contribución al ODS 17 “Alianzas para el desarrollo”.

²³ En septiembre de 2015, el Estado Plurinacional de Bolivia se compromete a cumplir con la Agenda 2030, convirtiéndose así, en signatario de los ODS como marco referencial para el desarrollo sostenible, acuerdo que entraría en vigor en enero de 2016. <https://bolivia.un.org>

²⁴ CEPAL (2017). La medición de la pobreza multidimensional tiene como propósito reflejar las condiciones de vida de la población, con foco en las privaciones materiales y el acceso deficiente a los derechos. Las medidas multidimensionales permiten analizar cuántas carencias experimentan los hogares al mismo tiempo.

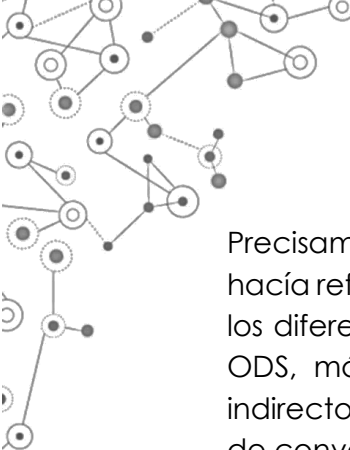
²⁵ World Bank (2017). NEXO es un modelo que integra a los sectores agua, energía y producción de alimentos en la implementación de políticas públicas, sean estas regulaciones o proyectos de desarrollo. En este sentido, se gestionan los escasos recursos existentes, a fin de encontrar un equilibrio óptimo entre los intereses en el uso de los recursos; además contribuye al diálogo concertado para la resolución de conflictos y riesgos en cuanto a los derechos humanos, salvaguardando los límites de equilibrio ecológico del planeta.

Tabla 1 | Alineamiento actualizado a la Agenda Patriótica, PDES y los ODS

Agenda Patriótica 2021 - 2025	Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2018 – 2025*	Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
<p>Eje 3: Seguridad alimentaria con soberanía, promoción de exportaciones con valor agregado y desarrollo turístico.</p> <p>Meta 3.1: Fomentar polos de desarrollo productivo de acuerdo con las capacidades y potencialidades de cada región con miras a la industrialización con sustitución de importaciones en base al ordenamiento territorial y uso de suelos, garantizando la seguridad alimentaria con soberanía.</p> <p>Meta 3.2: Diversificar e incrementar la productividad agropecuaria para el abastecimiento del mercado interno y la industrialización con sustitución de importaciones, con miras a la exportación con valor agregado.</p>	Pilar 1: Erradicación de la Pobreza	
	Pilar 2: Universalización de los Servicios Básicos	
	Pilar 6: Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral	
	Pilar 8: Soberanía alimentaria	
<p>Eje 4: Profundización del Proceso de Industrialización de los Recursos Naturales.</p> <p>Meta 4.3 Diversificar la matriz energética hacia la consolidación de fuentes de energía renovables y sustentables, generando excedentes para las exportaciones.</p>	Pilar 7: Soberanía sobre nuestros recursos naturales	
	Pilar 4: Soberanía científica y tecnológica	
<p>Eje 8: Medio ambiente sustentable y equilibrado en armonía con la Madre Tierra.</p> <p>Meta 8.2: Impulsar acciones de mitigación, adaptación y monitoreo para el cambio climático, con medidas de respuesta efectiva a sus impactos en armonía y equilibrio con la Madre Tierra</p> <p>Meta 8.3: Promover sistemas de vida con un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado en armonía con la Madre Tierra.</p>	Pilar 9: Soberanía ambiental con desarrollo integral	
<p>Eje 9: Integración y relaciones internacionales con soberanía.</p> <p>Meta 9.2: Liderar a nivel mundial la diplomacia por la vida para el fortalecimiento de los países y pueblos.</p>	Pilar 10: Integración Complementaria	

Fuente: Elaboración propia con base en el PGDES 2021-2025 del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2015)

*El proyecto se construyó en el marco del PDES 2016, el cual fue actualizado el 2018 y posteriormente el 2021, para conocer la nueva configuración de ejes y pilares, por favor remitirse al ANEXO V.

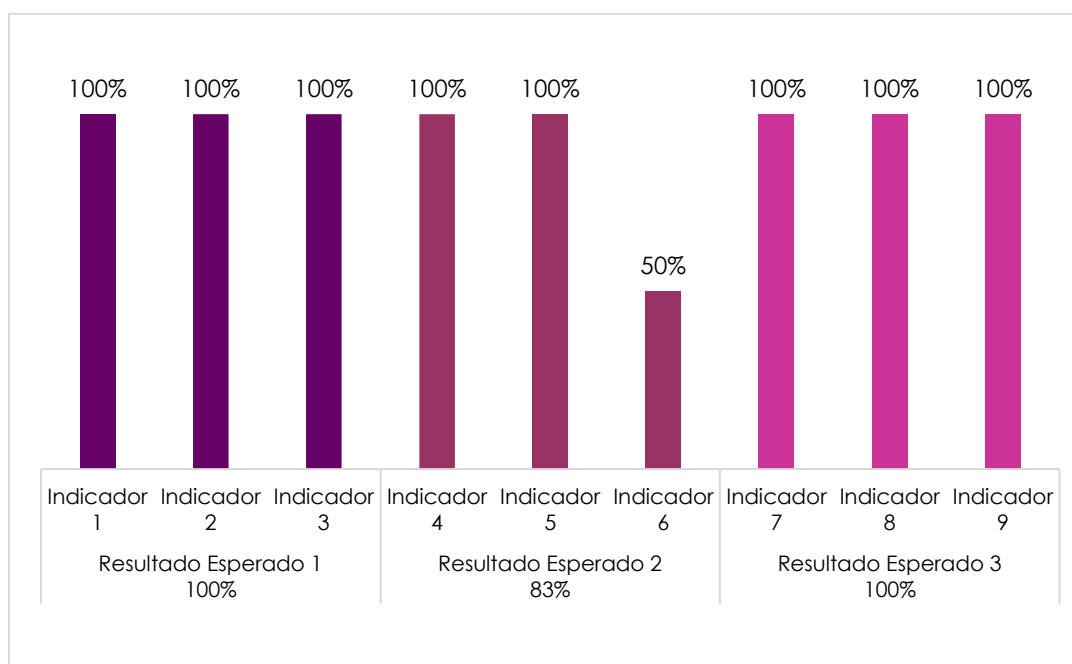


Precisamente desde el enfoque de la pobreza multidimensional a la que se hacía referencia previamente, el impacto de un proyecto como COTRIARG II en los diferentes niveles de ejecución, muestra una relación muy estrecha con los ODS, más allá incluso de las metas identificadas como directas, el efecto indirecto y recursivo en los ODS que se observan en la Tabla, tiene el potencial de convertirse en una suerte espiral creciente virtuosa, a través de la propuesta de valor de una actividad sostenible, ambientalmente amigable y con excedentes económicos que, bien gestionados, pueden garantizar la intertemporalidad trascendente.


4.3 Eficacia del proyecto

COTRIARG II ha sido un proyecto eficaz. Logró cumplir con el 94% de las actividades e indicadores previstos en el diseño del proyecto. Los resultados esperados 1 y 3 fueron los más exitosos alcanzando el 100% de los indicadores, mientras que el resultado 2 alcanzó el 83%.

Gráfico 3 | Resultados alcanzados al finalizar la ejecución del proyecto



Fuente: Elaboración propia con base al Informe Final, 2020



Resultado Esperado 1: Actores públicos y privados del complejo vitivinícola de Tarija han iniciado la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola PEVI de Tarija al año 2040.

El resultado esperado 1 se cumplió al 100%, reportándose logros de suma relevancia como la creación del Observatorio Vitivinícola²⁶ denominado CONECTAVITIS que permite el seguimiento del progreso del sector con indicadores productivos, socioeconómicos y ambientales. Incluye una biblioteca con más de 200 documentos (500MB) aportados por los actores del proyecto.

CONECTAVITIS cuenta con un Reglamento de Administración, Manual de Funcionamiento y Plan de Negocios²⁷, para garantizar su institucionalización y gestión sostenible. Este resultado es especialmente relevante, porque surge de la experiencia argentina en Mendoza, en un esfuerzo por emplear las lecciones aprendidas fruto de los intercambios de experiencias, se crea el Observatorio, con el asesoramiento de ACOVI²⁸.

El Comité Impulsor, creó la Fundación PEVI (Promoción Estratégica de la Vitivinicultura boliviana), con el objetivo de realizar acciones conjuntas para la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola 2040 o en su forma corta, PEVI. Esta Fundación consigue su personería jurídica y da sus primeros pasos en la autogestión administrativa, financiera y técnica, con el logro de un financiamiento de Alemania y alianzas estratégicas con el INTA de Argentina y la extensión de invitaciones a nuevas organizaciones sectoriales, para su incorporación en la Fundación.

Un tercer indicador da cuenta de las acciones realizadas de implementación del PEVI 2040. De 16 acciones, para el cierre del proyecto ya se habían implementado 8: i) Proyecto de Fortalecimiento de capacidades para la exportación, para el reconocimiento de la "denominación de origen" al singani boliviano; ii) Implementación del Observatorio Vitivinícola; iii) Apertura de la Carrera de "Ingeniería en Fruticultura y Enología" en la Universidad pública estatal "Juan Misael Saracho" de Tarija, que al cierre de proyecto, en el 2020, ya contaba con 50 estudiantes cursando el primer semestre; iv) Implementación del Código de Sustentabilidad para Bolivia²⁹, una herramienta de buenas prácticas ambientales, sociales y económicas en la elaboración de vinos y singanis. v) Proyecto de Extensión, asistencia técnica y transferencia de tecnología que pretende el desarrollo de las capacitaciones en coordinación

²⁶ Para conocer más sobre el Observatorio, que ya cuenta con un registro institucional de marca, visitar la página web: <https://conectavitis.wordpress.com>

²⁷ <https://dms.giz.de/dms/lisapi.dll/app/nodes/304491728>

²⁸ El proceso de creación de CONECTAVITIS fue altamente participativo, para ello, se realizaron talleres multiactor, donde se definieron la funcionalidad operativa y los alcances de este.

²⁹ Ver: <https://www.winesofbolivia.com/wp-content/uploads/2019/03/Triptico-delCo%CC%81digo-de-Sustentabilidad.pdf>



con el INTA de Argentina a través de la metodología de escuelas de campo, hasta el cierre del proyecto se capacitaron 145 extensionistas³⁰. vi) Proyecto Hortofrutícola Agroindustrial para Productos de Alto Valor de Exportación, implementado por la Agencia de Desarrollo de Tarija, dependiente del GADT, con enfoque NEXO; vii) Proyecto de trazabilidad vitivinícola en fase de propuesta técnica; viii) Elaboración de normativa departamental para el control de la adulteración y el contrabando (propuesta en revisión); y ix) la instrumentalización de la Ley N° 774 “Ley de promoción de la uva, Singani, vinos de altura bolivianos y vinos bolivianos”, que tiene por objeto promover y fortalecer el desarrollo del complejo productivo de uva, singani, vino de altura y vinos bolivianos de forma integral, articulada y coordinada. El proyecto aportó con una consultoría para el desarrollo normativo e instrumental para el sector vitivinícola de Tarija en el marco del PEVI 2040, estableciendo la ruta crítica para la implementación de la Ley N° 774 y su reglamento.³¹

Resultado Esperado 2: El Gobierno Autónomo Departamental de Tarija mejoró las capacidades para la administración y control de la distribución de agua para riego de la represa San Jacinto.

El GADT cuenta con un modelo de administración y control de la distribución de agua para el proyecto Guadalquivir - Cenavit – Calamuchita. Este resultado es un aporte directo de las visitas de intercambio de experiencias, habiendo sido construido con asistencia y con base en la evidencia recolectada en las visitas técnicas, tanto en Bolivia como en Argentina. Además de un ejercicio de legislación comparada como marco normativo para la implementación de un modelo eficaz y eficiente en el contexto boliviano.

En cuanto a las capacitaciones y transferencia de conocimientos programada, se pudo constatar la realización de talleres, capacitaciones y certificaciones de actores clave en la cadena productiva, habiendo sido los más beneficiados, los extensionistas del sector.

El indicador menos logrado fue la implementación de al menos 10 puntos de control del sistema de telemetría de control de volumen de agua en el proyecto San Jacinto. De acuerdo con la normativa y las competencias subnacionales de Bolivia, esta actividad debía ser realizada en coordinación con el GADT, sin embargo, sólo se lograron 5 puntos de control, pues la pandemia por COVID-19 determinó que los recursos existentes para la inversión, fueran reconducidos para atender la emergencia sanitaria.

³⁰ La sostenibilidad de las capacitaciones fue asumida por el CEVITA de Tarija.

³¹ Informe Final de COTRIARG II, 2021.

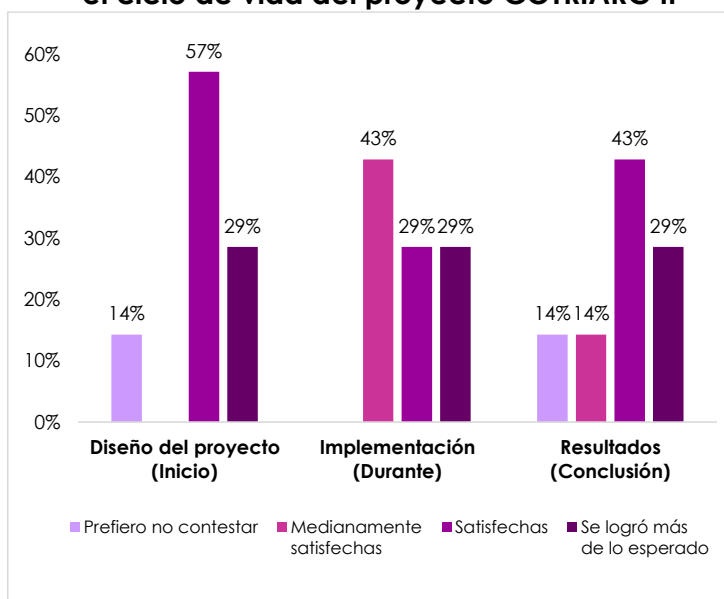
Resultado Esperado 3: Bodegas bolivianas han implementado un código de sustentabilidad vitivinícola.

De acuerdo con los reportes, el Código de Sustentabilidad fue aprobado en Directorio de ANIV en sus tres capítulos, así como todos los elementos que componen su identidad (logotipo, isotipo, nomenclatura, etc.), además cuenta con un estándar de cumplimiento y un plan de implementación. Al finalizar el proyecto, 3 de 5 bodegas ya implementaban el Código y éste ha sido presentado públicamente en eventos locales e internacionales³².

A pesar de los resultados exitosos alcanzados, la percepción aún deja una sensación de que no se lograron cumplir las expectativas en el ciclo de vida del proyecto. De hecho, aunque la valoración media señala que fueron "satisfechas", no se logra un consenso al respecto y esto tiene sentido si se analiza de forma desagregada cada uno de los indicadores, donde la relevancia y mayor peso ha sido institucional, mientras que el beneficiario directo o los

actores más débiles de la cadena productiva (productores y extensionistas), permanecen sin percibir un beneficio directo. Tratándose de una fase inicial de una nueva institucionalidad, es natural que los instrumentos estén más focalizados en la estructura, de hecho, un 71% de los encuestados consideran que el mayor cambio se dio a nivel institucional y un 57% apuntan también a nivel social. No obstante, en el futuro se requiere una comprensión conjunta y una mayor presencia del eslabón más débil, pero a la vez más importante del sector.

Gráfico 4 | Valoración de las expectativas según el ciclo de vida del proyecto COTRIARG II



Fuente: Elaboración propia con base al Informe Final, 2020

³² Actualmente, de acuerdo con el Ml. Ing. Luis Fernando Guzmán Bejarano, Experto en Sustentabilidad Vitivinícola, las bodegas certificadas son: Bodegas Magnus, Bodegas La Concepción (Vinos La Concepción y Singani Rujero), Bodegas Kuhlmann (Singani Los Parrales, Vino Santo Patrono y Altosama), Bodega Uvairenda (Vinos 1750), Bodega Sociedad Agroindustrial del Valle (Campos de Solana y Singani Casa Real), Bodega Milcast Corp SRL (Vinos Aranjuez).



4.4 Eficiencia de la implementación

Se lograron los resultados previstos, a pesar del contexto adverso, con los recursos monetarios definidos y en el tiempo establecido. Se han logrado los resultados e indicadores previstos (como se aprecia en el criterio de eficacia, por encima del 90%) con recursos relativamente limitados y en un corto período de tiempo (2 años); a pesar del contexto político – social, especialmente de octubre-noviembre de 2019, y la pandemia del COVID-19 que implicó un régimen de restricciones presenciales desde marzo hasta fines de 2020. El proyecto tuvo flexibilidad y se adaptó a estas dificultades y se reformuló actividades e inclusive productos.

Por las entrevistas realizadas³³, se da cuenta que hubo una ejecución de los aportes monetarios y en especie de los socios del 100%. El presupuesto fue de €851.100 (ochocientos cincuenta y un mil cien Euros), con una participación de los socios: Argentina del 42%; Alemania del 35% y; Bolivia del 23%. Sin embargo, se destaca -más allá de los aportes monetarios- la importancia del intercambio y transferencia de conocimientos de la experiencia de la vitivinicultura de Mendoza a los diferentes actores involucrados de Tarija, especialmente a través de los viajes de intercambio y observación de las buenas prácticas en terreno.

Se tuvo una buena gestión del proyecto, que incluyó a los actores principales del sector. En las entrevistas se mencionó que hubo una buena gestión del proyecto y que no se presentaron mayores dificultades en su ejecución. Hubo buena comunicación entre los socios y capacidad de adaptación a las dificultades del contexto; aunque la pandemia afectó la efectivización de actividades previstas (ver eficacia) y los cambios de funcionarios afectó el desarrollo de las actividades con mayor eficiencia.

En las entrevistas sostenidas se coincide en señalar que si bien el proyecto estuvo a cargo de ANIV – GADT – GIZ (PERIAGUA), se tuvo la acertada decisión de involucrar a más actores representativos del sector; por ejemplo, con la conformación del Comité Impulsor del PEVI con AMEVIT, ANAVIT, UAJMS, ASOPRU, INIAF y la Sub-Gobernación de Uriondo. Aunque en algunas entrevistas se mencionó que los productores, las productoras y empresas de pequeña escala no estaban efectivamente involucrados.

Aporte y contribución de los socios y de sus conocimientos, capacidades instaladas y experticia en sus respectivos roles. En las entrevistas realizadas se resaltó el aporte eficiente de los diferentes socios participantes del proyecto. Se subrayó el importante rol facilitador / motivador del cumplimiento de las actividades previstas por parte del equipo responsable de la GIZ-PERIAGUA, además de su experticia técnica en el tema. El acierto de haberse creado (a la luz de la experiencia de Mendoza) como un aporte de COTRIARG I, el SEDEGIA en el GADT para administrar el agua del departamento que aportó en COTRICI

³³ En la documentación proporcionada por los actores involucrados en el proyecto, no se dispone de información sobre la ejecución presupuestaria.



en lo referente a la gestión hídrica. La cooperación de las instituciones y organizaciones argentinas se las reconoce como muy positivas y se valora la experiencia acumulada y apertura para brindar e intercambiar información y conocimientos. Se considera que se han establecido relaciones de confianza con la DGI, el INTA y ACOVI de Mendoza. Sus recomendaciones, en los intercambios se aprecian como estratégicos y pertinentes. A semejanza de la experiencia de Mendoza, se conformó una mesa de diálogo público-privada (GADT, GM, productores, académicos, industriales, ...) para la formulación y luego ejecución del PEVI. En el caso de ANIV, se valora la apertura de las industrias y el trabajo en un ámbito de confianza. Finalmente, se considera que el intercambio de experiencias fue muy productivo y eficiente para el aprendizaje y la generación de conocimientos. *“Aprendimos de los mendocinos. Vimos cómo manejan sus sistemas de riego para adecuarlos a nuestra realidad. Agradecemos a PEVI, nos abrieron las puertas a los productores. El intercambio de experiencias con el viaje a Mendoza en 2019 de aproximadamente 10 personas, entre productores, universidad, ANIV, GADT, fue muy productivo y de aprendizajes”.*

Desafío de involucrar, articular y consolidar alianzas entre los diferentes actores del complejo productivo para una mayor efectividad del sector. Se reconoce importantes avances en las alianzas en el sector, por ejemplo, con la ampliación de la agremiación de bodegas en ANIV que ahora son 14, entre grandes, medianas y pequeñas. Uno de los entrevistados manifestaba: *“antes éramos un grupo de amigos que nos reuníamos y que formábamos el gremio. Los otros actores no nos veían con simpatía... Ahora el sector está mejor representado, aunque falta incorporar a más bodegas.”* Sin embargo, el tejido de alianzas y acuerdos público – público; público-privado y; privado – privado requiere un mayor nivel de fortalecimiento para lograr el funcionamiento y consolidación del complejo productivo del sector vitivinicultor del VCT. Por otro lado, Los productores y las productoras no se sienten involucrados de manera efectiva en una relación *win – win* y mantienen recelo y desconfianza con los medianos y grandes productores, así como con las empresas. Las externalidades como el contrabando y las limitadas políticas públicas de apoyo a mejorar sus niveles de productividad y competitividad los pone en una desventaja estructural, con bajos niveles de diversificación de su producción y alta dependencia a los cultivos de vid.

En resumen, el proyecto ha demostrado eficiencia al lograr sus resultados con los recursos previstos y en el corto tiempo definido; capitalizando las experiencias y capacidades técnicas entre pares, con la participación e involucramiento de buena parte de los actores de los eslabones de la cadena productiva del sector vitivinicultor del VCT. Con el proyecto se han sentado las bases para continuar con el fortalecimiento del complejo productivo, especialmente a partir de la efectiva ejecución del PEVI.



4.5 Efectos logrados e Impactos previsibles

Entre los principales efectos, destacan:

Conformación de plataforma institucional para ejecutar el PEVI y convenios interinstitucionales para complementar capacidades técnicas y competencias institucionales. En la Fundación participan los principales actores del sector vitivinícola (ANAVIT, ANIV, AMEVIT, ASOPRU, CEMIVIT, UAJMS, CEVITA, SEDEGIA y Dirección de Turismo del GADT) y se constituye en una plataforma y espacio de orientación, coordinación, reflexión y acción para la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola 2040 y gestión de proyectos y canalización de recursos para el sector.

Se cuenta con convenios de colaboración técnica entre la Fundación y el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI). Se estableció una red de comunicación y asistencia técnica a productores vitivinícolas del VCT conformada por expertos vitivinícolas, productores, instituciones públicas de asistencia -CEVITA- y de información agrometeorológica -SENAMHI. Acuerdo establecido para que estudiantes de la carrera de fruticultura y enología (creada en 2020) de la UAJMS realicen sus prácticas en Mendoza. La Fundación tiene acuerdos con el INTA y ACOVI de Mendoza.

Implementación del Código de Sustentabilidad Vitivinícola en Bodegas de Tarija y se cuenta con un manual técnico para su aplicación³⁴, que contribuye a una mayor credibilidad, confianza y transparencia en y entre las bodegas.

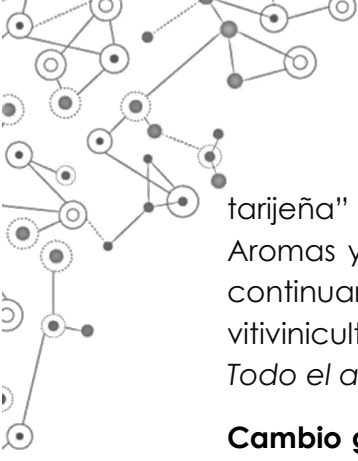
Base de datos e información con indicadores productivos del sector. Se cuenta con una biblioteca virtual (<https://conectavitis.wordpress.com/>) con más de 200 documentos organizados en tres áreas: dimensión económica, dimensión social y dimensión ambiental. También se dispone de indicadores productivos, socioeconómicos y ambientales, aunque no están actualizados.

Capacidades técnicas construidas en productores y asistencia técnica. En las Escuelas de Campo facilitadas por técnicos del INTA de Argentina se han formado 145 productores que implementan los aprendizajes en sus propiedades. También se dispone de una Red de 15 extensionistas bajo responsabilidad de CEVITA.

4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados

Reafirmación y consolidación de una vocación y cultura vitivinicultora en el VCT. Con el proyecto se ha contribuido al fortalecimiento de la identidad "chapaca-

³⁴ GIZ. Cooperación Triangular Argentina, Bolivia y Alemania: Impactos en el sector Vitivinícola de Tarija con apoyo de COTRIARG II. Eficiencia en recursos hídricos y energéticos en el sector vitivinícola, octubre 2020.



tarijeña" asociada a la uva-vinos y singani, en el marco de su trilogía "Tarija, Aromas y Sabores". La vocación y estrategia de desarrollo territorial del VCT continuará y tendrá como base y eje central el complejo productivo de la vitivinicultura. Se señala que el "arraigo de los vitivinicultores a la tierra es fuerte. Todo el año estás en el campo".

Cambio generacional y emergencia de la mujer en las instancias de decisión.

Ligado a lo anterior y como factor que favorece la continuidad y sostenibilidad de los aprendizajes y conocimientos adquiridos con el proyecto, en terreno se observó y en las entrevistas se evidenció que se asiste a una importante relación y transición intergeneracional a diferentes niveles de la cadena de valor (asociaciones de producción, empresas, gremios) donde se aprecia el acompañamiento, cooperación y complementariedad entre jóvenes y personas mayores. Se junta la experiencia y el dinamismo de jóvenes que son más amigables con las herramientas tecnológicas y TIC y se mueven entre lo local (rural-urbano) y lo global. La creación de la carrera de enología en la UAJMS contribuye en este sentido. En este proceso destaca la presencia de las mujeres que demuestran capacidad de gestión y asumen cada vez más protagonismo y posiciones de liderazgo.

Construcción de alianzas público-privadas para el fortalecimiento del complejo productivo de la vitivinicultura.

Se han tejido un conjunto de relaciones interinstitucionales que alienta una integración vertical y horizontal en el sector con potencial de continuidad y consolidación. Dos aspectos son importantes para este desafío: i) la apertura y ampliación de las alianzas con todos los actores del sector, especialmente los productores y las productoras y empresas de pequeña escala, de una parte, y ii) la apropiación y consolidación de la Fundación PEVI como pieza fundamental de la plataforma. La sostenibilidad institucional y financiera de la Fundación se la aprecia frágil.

Continuidad de las relaciones de amistad e intercambio de experiencias y conocimientos entre instituciones/organizaciones de Tarija y Mendoza.

Los contactos y comunicación entre las instituciones y organizaciones del sector, incluso a nivel personal, independientemente del proyecto, mantendrán vigencia. Existe la apertura y predisposición desde Mendoza para mantener la comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias con instituciones y organizaciones de Tarija.

En duda la continuidad del Código de Sustentabilidad. Si bien las empresas reconocen que el Código "ayuda a mostrarse como empresa seria", pero que no tiene incidencia en sus ventas, es una iniciativa que no ha sido evaluada en cuanto a su efectividad y continuidad por parte de las empresas y ANIV. Sin embargo, si bien no implica mayor facturación parece representar mayor visibilidad y posicionamiento internacional (Es llamativo y otorga estatus).



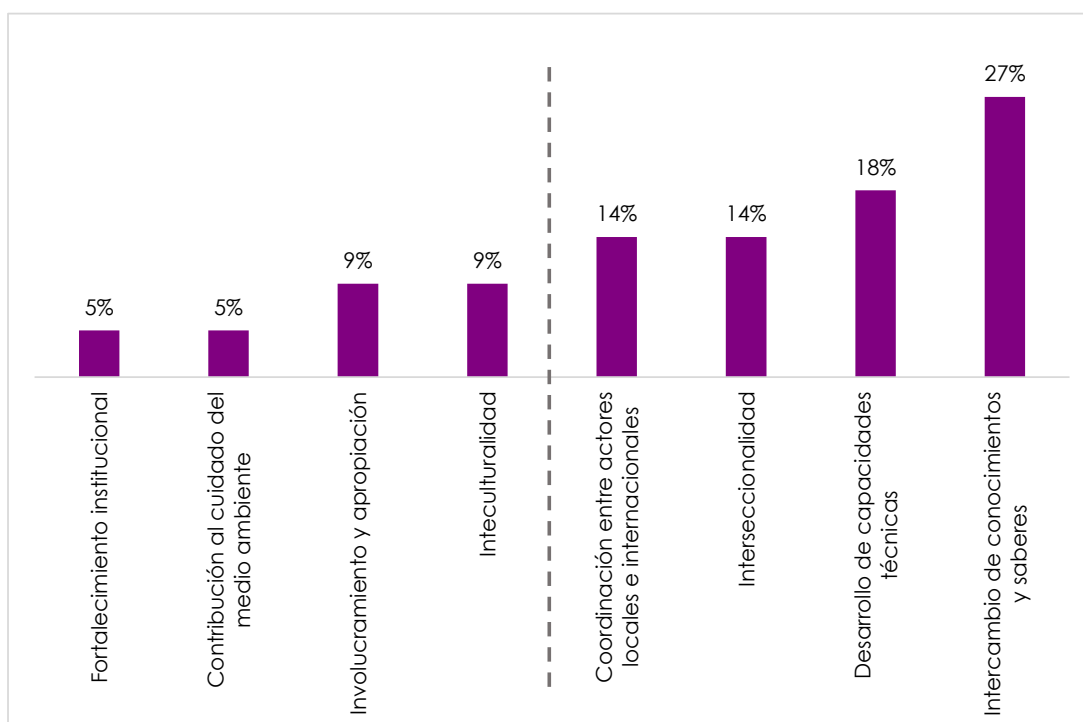
La gestión y administración de los sistemas de riego de San Jacinto y Guadalquivir-Cenavít – Calamuchita. A pesar de los esfuerzos realizados por el proyecto para el fortalecimiento de la gestión de los recursos hídricos, existe la incertidumbre sobre la transferencia del manejo del sistema de riego de San Jacinto por parte de la GADT a los regantes. En el segundo caso, la administración está a cargo de los regantes; aunque se aprecia la necesidad de continuar con el fortalecimiento de capacidades para mejorar las responsabilidades y capacidades de gestión de ambos sistemas. El tema del agua en el sector vitivinícola es estratégico y un tema crítico que requiere de estrategias de optimización y reúso del agua articulada al manejo de suelos y, en el caso de las empresas, a la gestión de los residuos líquidos y sólidos.

4.7 Valor Agregado

Gestión y transferencia de conocimientos. En COTRIARG II se hizo presente el valor de la gestión de conocimiento y la transferencia del mismo, al menos el 80% de los resultados alcanzados, tuvieron como hilo conductor, la experiencia del socio principal como punto de partida. Asimismo, se observa que, aunque el sector vitivinícola ya había experimentado, en una fase anterior y con otros socios, importantes desarrollos, con COTRIARG I y II queda en evidencia el valor de la distancia psicológica, entendida ésta como el cúmulo de distancias - geográfica, cultural, normativa, entre otras- que afectan positiva o negativamente al éxito de un proyecto. En el caso de COTRIARG II uno de los factores de éxito fueron las visitas a Argentina, donde encontraron coterráneos trabajando y aplicando algunas herramientas que pretendía implementar el PEVI 2040, esta oportunidad dio paso a mayor confianza y permitió la apropiación en el contexto tarijeño.

Los intercambios y visitas técnicas tanto a Argentina como a Bolivia, han mostrado ser grandes conductores de cambios institucionales, sociales y económicos. como se muestra en el siguiente Gráfico, donde precisamente son los factores asociados a los intercambios, los que mayores valoraciones han tenido cuando se consulta sobre las contribuciones del proyecto.

Gráfico 5 | Contribuciones y logros más relevantes de COTRIARG II



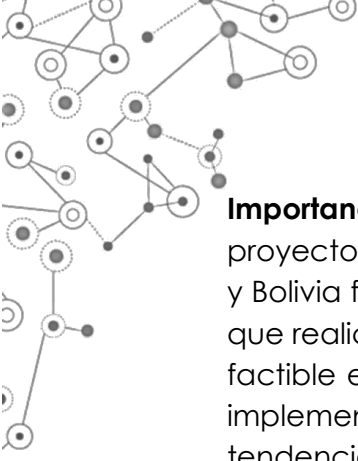
Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

Nota: la línea punteada destaca los cuatro aspectos más destacados por los encuestados, que confirman las percepciones recogidas en el capítulo.

Bolivia reporta aprendizajes y avances en el sector gracias a los aportes técnicos de ACOVI en lo que respecta al sector agrícola, contribuciones a la formulación de nuevas metodologías de campo en la asistencia técnica utilizando herramientas TIC y redes sociales, aportes tecnológicos con la transferencia de capacidades para implementar el mapa hidrometeorológico (MIDO), entre muchas otras contribuciones relacionadas a las transferencias de conocimientos *in situ*. De la misma manera, las visitas de autoridades y técnicos de Mendoza, fueron relevantes a la hora de apreciar las distancias temporales³⁵ y de desarrollo existentes entre Bolivia y Argentina, pero con una característica valiosa, la cercanía cultural y las diferencias en cuanto a las variedades de uva que se emplean, logrando identificar que la rivalidad en el producto es limitada, y más bien se presenta mucha diversidad³⁶.

³⁵ "...Bolivia está en un nivel de desarrollo agrícola que Argentina ha experimentado hace 40 años atrás, estamos vinculados por la misma cuenca, pero nuestros desafíos son similares a lo que enfrentó Argentina en el pasado...", fragmento tomado de la entrevista a Higinio Castro, Presidente de los regantes Gudalquivir, Calamuchita.

³⁶ Según datos del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), existen más de 3.000 variedades de uvas, que se pueden clasificar en dos grandes grupos: i) Uvas de mesa: Se consumen frescas o como uvas pasas. Son más carnosas y de semillas grandes. Pueden ser amarillas, verdes, rojas o violetas. Según datos del MCBA (Mercado Central de Buenos Aires) hay un predominio de consumo de las variedades rosadas (72%) como la Cereza, Moscatel, Red Globe y Cardinal. Le siguen a continuación las uvas blancas (18%) como la Superior Seedless y la



Importancia de un Observatorio Vitivinícola. Uno de los más valiosos aportes del proyecto COTRIARG II, también fruto de las visitas e intercambios entre Argentina y Bolivia fue conocer la importancia de contar con un Observatorio Vitivinícola que realice el seguimiento, monitoreo del sector en Tarija. Un espacio donde es factible el desarrollo de herramientas para la experimentación, elaboración e implementación de instrumentos para observar el comportamiento y las tendencias de los conglomerados vitivinícolas de forma sectorializada por esferas: productiva, socioeconómica, agrícola, enología, medio ambiente y gestión de recursos hídricos, energía³⁷, normativa y legislación y tecnología, entre otros.

El enoturismo³⁸ en Tarija tiene una importancia cultural, la “Ruta de vinos y singanis de altura” es el principal producto turístico del Departamento, a pesar de contar con un producto característico, el sector requiere el fortalecimiento de toda la cadena productiva y los sectores conexos, que generen además de productos con valor agregado, innovaciones en los encadenamientos que permitan una experiencia con diversidad y riqueza cultural. Esto requiere la integración de las rutas turísticas con experiencias culturales rurales, visitas al Museo del vino en el Municipio de Uriondo y la integración con la hostelería y restauración, así como el transporte.

Como respuesta a estas necesidades, el Observatorio Vitivinícola tiene una misión definida que pretende, entre otras actividades, realizar el análisis socioeconómico de la región, para lograr la consolidación del sector como una actividad socioeconómica generadora de ingresos que permita la integración intersectorial, donde se incluye al comercio como un articulador y vehículo común.

Italia. Finalmente, las negras o violetas tienen el 10% de las ventas y se destacan las variedades Alphonse Lavalle y California.

ii) Uvas viníferas: son menos dulces que las de mesa y más ácidas, aunque para la elaboración de algunos vinos blancos se utilizan algunas especies dulces como moscatel y chardonnay. Para elaborar vinos tintos se utilizan mayormente Merlot, Malbec, Cabernet Sauvignon, Pinot Noir, Syrah, entre otras. Las más cultivadas para la producción de vinos en Mendoza son las cepas Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Chardonnay, Sauvignon y Semillón.

En tanto que el INIAF (Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal), señala que en Tarija las cepas más cultivadas son Syrah y Cabernet Sauvignon.

³⁷ Al respecto, es importante mencionar que, de acuerdo con el Documento de proyecto de la primera fase, en COTRIARG I se trabajaron instrumentos de gestión y control de calidad del recurso hídrico, indispensables para el fortalecimiento técnico e institucional del sector vitivinícola. Además, se elaboraron guías de gestión de eficiencia hídrica y energética a nivel predial y en las bodegas, sumado a ello, los lineamientos del Plan Estratégico Vitivinícola – PEVI 2024. Todos estos instrumentos, se realizaron en el marco contextual de la represa multipropósito San Jacinto, que regula el río Tolomosa para su aprovechamiento de las aguas turbionadas para la generación de energía eléctrica y flujos de riego con irrigación de más 3 mil hectáreas de cultivo.

³⁸ Se conoce como turismo enológico a los viajes donde el vino tiene el papel protagonista. De allí se derivan rutas del vino para conocer las bondades de las diversas denominaciones de origen y poder visitar las bodegas más singulares para conocer los orígenes y procesos de la industria.



Código de Sustentabilidad y la cadena de valor. Es importante mencionar al Código de Sustentabilidad³⁹, que ayuda a comprender los riesgos y beneficios de las diferentes prácticas en el sector; pero sobre todo, extiende la cultura y valoración de los encadenamientos o dicho de otra manera, la cadena de valor, de manera que se garantice la integralidad del negocio. Permite identificar brechas importantes y reconocer las prácticas en sostenibilidad de las organizaciones que lo obtienen.

Esta dimensión ha sido valorada por el GADT y como un reconocimiento adicional, como un incentivo a la aplicación del Código de Sustentabilidad, el Consejo Municipal de la ciudad de Tarija, institucionalizó la entrega del Premio anual de medioambiente, “Jorge Paz Rojas”, en conmemoración del “Día Mundial del Medioambiente”.

En suma, se percibe que el mayor valor agregado ha sido el conocimiento -en todas sus formas y niveles- compartido con flujos bilaterales entre Bolivia y Argentina, que derivó en la creación de un repositorio de documentación para beneficio del sector, el cual está abierto a todos los usuarios y del que forma parte la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Argentina (ACОВI) a quien además se le reconoce el crédito de la creación del Observatorio.

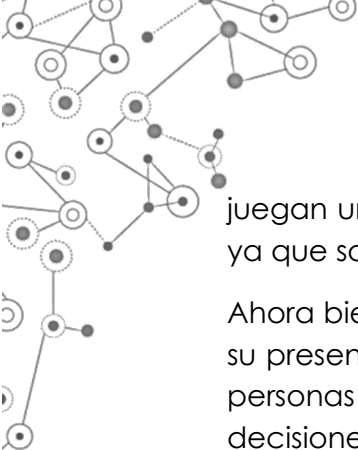
4.8 Enfoque de género y otras transversales

Transversal de género en el diseño del proyecto que no se evidencia en la ejecución. El proyecto incluye de manera manifiesta una transversal de género en el diseño; sin embargo, dado el nivel de actuación de este, no ha sido posible percibir la participación activa y sustantiva de las mujeres. Considerando que la participación y enfoque de género no se reduce simplemente a una contabilización de cuántas mujeres vs. varones existe en un proyecto, es necesario hacer algunas apreciaciones de contexto que hacen que el enfoque de género pueda ser analizado.

La relación existente entre la mujer y el agua es innegable desde tiempos ancestrales⁴⁰. Sin embargo, adquiere una connotación aún mayor cuando se habla de las actividades agrícolas. En Tarija, la represa San Jacinto, pretende lograr la dotación de agua para 2.800 familias de regantes ubicadas en las 3.000 hectáreas de cobertura; se estima que en el 54% de estas familias, las mujeres

³⁹ Sin embargo, no existe evidencia empírica sobre los beneficios directos estratégicos del Código de Sustentabilidad, en términos de ventas, posicionamiento, etc.

⁴⁰ “Estos roles (y relaciones) no son neutrales, sino que están vinculados con diferentes opciones, derechos y mandatos de decisión, en la mayoría de los casos en demérito de las mujeres. Al contrario del sexo biológico, el género social varía y es de carácter modificable”. Guía de transversalización del enfoque de género, (2011), página 9.



juegan un rol protagónico muy importante en la cadena productiva de la vid, ya que son las encargadas principalmente de la vendimia.

Ahora bien, en cuanto a roles sustantivos en la toma de decisiones, se destaca su presencia en el de la asociación de regantes, que está conformado por 10 personas de las cuales 4 son mujeres, por tanto, poseen un rol de toma de decisiones casi igualitario a los varones. COTRIARG II a través de la implementación del Código de Sustentabilidad, pretende empoderar aún más a la mujer, promoviendo la equidad de género en todos los eslabones de la cadena: producción, participación en bodegas, procesos industriales, trabajo de campo y comercio. El proyecto ha generado un espacio propicio para la integración de ambos géneros en un entorno de diversidad cultural y de nivel formativo, posicionando su estrategia como uno de los pilares sociales de sustentabilidad de la cadena. De esta manera, se convierte en no sólo en una transversal, sino en un principio de la Fundación PEVI y, por consiguiente, del Código de Sustentabilidad.

Otras transversales débilmente presentes y expuestas. De igual manera sucede con la temática de medio ambiente y cambio climático, ya que la sustentabilidad está concebida como un enfoque sistémico, que forma parte de los principios, requisitos, normativas e implementación del Código de Sustentabilidad.

A diferencia de la interseccionalidad, que no es evidente en el proyecto, la intergeneracionalidad es un valor latente en el sector vitivinícola, tanto en la actividad productiva en la que la mujer joven ha tomado cierto liderazgo⁴¹, como en la actividad industrial.

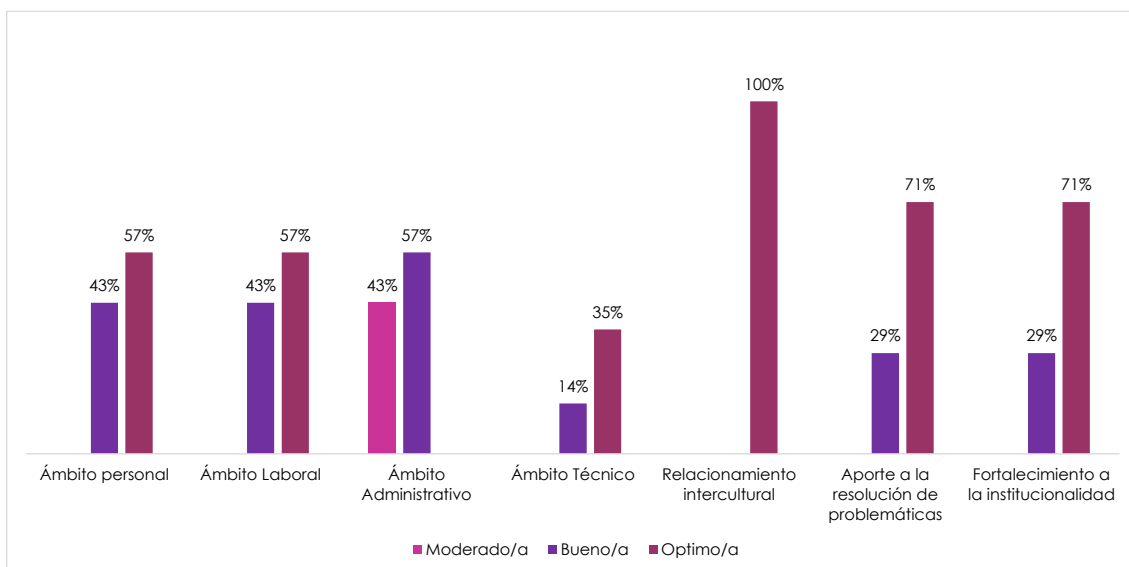
4.9 Sección triangular

Valoración de la CTr como modalidad que favorece el intercambio de experiencias y conocimientos entre pares. En las entrevistas se coincidió en que la CTr tiene como un punto fuerte la relación e intercambio de conocimientos entre actores de realidades más cercanas con aprendizajes, problemáticas y desafíos similares. Se señala que, si bien las escalas del sector vitivinícola de Mendoza son muy diferentes a la del VCT, se han podido comparar y adaptar las experiencias.

⁴¹ El proyecto tuvo capacitaciones y encuentros virtuales durante la pandemia, este fue un espacio propicio para incrementar la participación femenina en los ámbitos rurales. Es el caso de Higinio Castro y su hija Nataly Castro, quien asumió un rol de liderazgo en la producción y participación en el proyecto y facilitó el acceso y gestión de las herramientas tecnológicas de la virtualidad. De la misma manera, dos de las bodegas más grandes de Tarija, el Consorcio "Bodega Casa Real y Campos de Solana" y la bodega Magnus, son lideradas por mujeres jóvenes. También es visible la participación de cada vez más enólogas y *winemakers*.

En esta misma línea, en las encuestas, se destaca el *relacionamiento intercultural* como un aporte cualitativo de la CTr, como se aprecia en el Gráfico 6. También sobresalen los aportes, por un lado, a la *resolución de problemáticas* como al *fortalecimiento a la institucionalidad*.

Gráfico 6 | Aportes cualitativos de la CTr

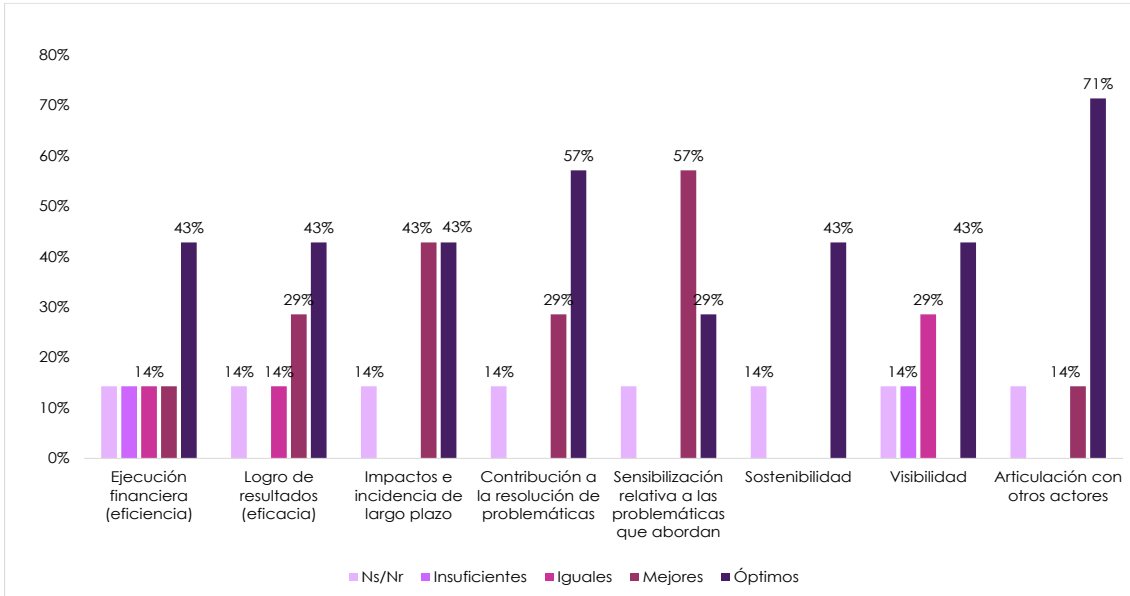


Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

Valoración positiva de los resultados de la CTr respecto a las otras modalidades de cooperación. En las entrevistas, se manifestó que la CTr era una modalidad más flexible frente a las otras formas de cooperación; pero que como limitación se tenía el corto tiempo de ejecución del proyecto y como factor positivo las alianzas que se construyen entre los actores, incluso de otros países.

A nivel de los resultados de las encuestas, en la apreciación de los resultados de la CTr en comparación a las otras modalidades (ver Gráfico 7), se expresa con un mayor valor (óptimo) la *Articulación con otros actores*, como el principal factor (71%), seguido de *Contribución a la resolución de problemáticas* (57%) al igual que *Sensibilización relativa a las problemáticas* (57%).

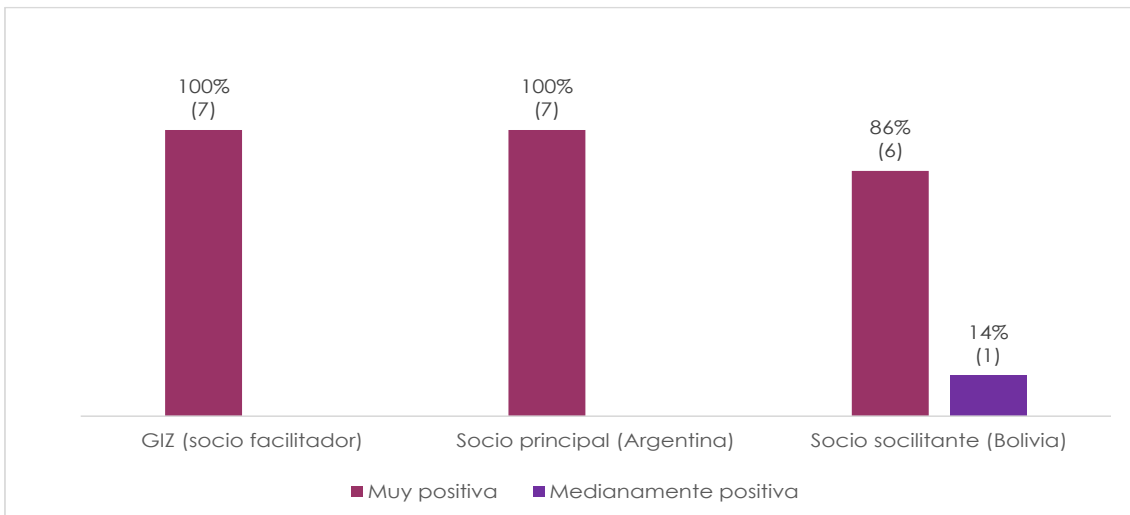
Gráfico 7 | Valoración de los resultados de la CTr respecto a otras modalidades de cooperación



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

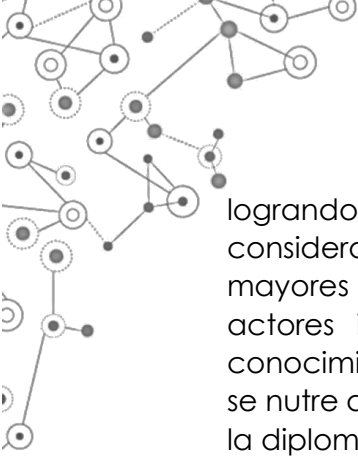
Valoración muy positiva de los socios de la CTr. Tanto en las entrevistas como en las encuestas se ponderó como muy positiva la intervención de cada uno de los socios de la CTr, como se aprecia en el siguiente cuadro.

Gráfico 8 | Valoración de la intervención de los socios de la CTr en el proyecto



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

Entre los argumentos en las encuestas de esta valoración se destaca que la CTr es más cercana y acertada, pues involucra a más actores -directos e indirectos-



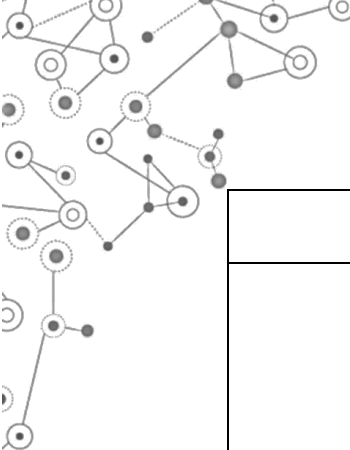
logrando una experiencia muy valiosa localizada en el territorio. En adición, se considera una forma de cooperación más proactiva, que, por tanto, ofrece mayores posibilidades de éxito debido a la participación de un conjunto de actores interesados y comprometidos con el éxito, quienes aportan sus conocimientos, recursos y experiencia; de la misma manera, el socio principal se nutre de las acciones bilaterales, fortaleciendo sus vinculaciones regionales y la diplomacia conexas.

Asimismo, la mayor propensión a la transferencia tecnológica, aplicación de pilotos y elaboración de normativa para el desarrollo económico local, permiten una mejor integración regional, que no podría ser factible sin la participación e interlocución del socio facilitador. Es precisamente esta dinámica de aportaciones tripartitas, la que promueve la apropiación de los tres socios y favorece el logro de resultados donde los aprendizajes mutuos suelen ser el mayor beneficio de los socios facilitador y principal, mientras que además de ello, el socio solicitante, recibe un resultado tangible que sienta las bases del desarrollo futuro, impulsando acciones con una proyección de largo plazo.

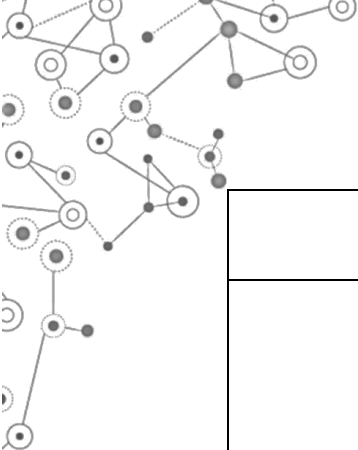
4.10 Valoraciones del resultado de la evaluación

Según la Guía para la Evaluación ex post externa de los proyectos de Cooperación Triangular del Fondo Regional: Rango 14-16: muy exitoso; rango 12-13: exitoso; rango 10-11: moderadamente exitoso; rango 8-9: moderadamente insatisfactorio; rango 6-7 insatisfactorio y, rango 4-5: muy insatisfactorio.

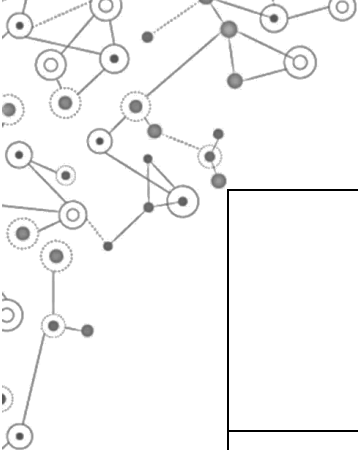
Referencia a aspectos de	Criterios de Evaluación	Valoración	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	14 – muy exitoso	Alta pertinencia con relación a las necesidades y problemáticas relevantes en Tarija. Aporta no sólo al desarrollo integral, sino también a la creación de empleo sostenible con una visión ambientalmente amigable y gestión integrada de recursos hídricos y energéticos. Aunque se avanzó mucho en cuanto al desarrollo de instrumentos, éstos aún se encuentran en etapa de prueba e iniciando la implementación.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	14 – muy exitoso	Muy pertinente para las finalidades de la CTr, pues permite la participación de múltiples actores para dar soluciones a los desafíos regionales. Es importante considerar que Bolivia y Argentina comparten la cuenca del Plata, por tanto, la buena gestión de recursos hídricos promueve una sostenibilidad regional relevante. De la misma manera, se considera que la coordinación en este marco,



			han sido buenas a óptimas, gracias a la generosidad de los socios.
Proyecto	Coherencia de la lógica de intervención	14 – muy exitoso	Alta coherencia interna y externa, es evidente su vinculación con las políticas públicas locales y nacionales. Se percibe una fuerte vinculación con el sector productivo a través de la producción de vid y su transformación en vinos y singanis; con la posibilidad del desarrollo de sectores conexos como el turismo enológico y cultural, favoreciendo otras industrias creativas. A la par, el sector energético y de aprovechamiento de recursos hídricos, muestran su aporte al cuidado y protección del medio ambiente
Cooperación triangular	Coherencia del proyecto respecto de los objetivos y estrategia de la CTr	14 – muy exitoso	Siendo la Agenda 2030 el marco de desarrollo sostenible mundial, se percibe alta coherencia con los ODS, aportando a más de 7 ODS de forma directa e indirectamente al menos a 11. Por tanto, se puede decir que es coherente con la agenda de desarrollo de la CTr y sus finalidades de promoción de un desarrollo sistémico.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	15 – muy exitoso	Se lograron los resultados previstos en el tiempo establecido, con el 100% de ejecución de los aportes monetarios y en especie de los socios. Este resultado fue logrado gracias a la estructura de conducción bien definida que permitió una gobernanza positiva, la cual no obstaculizó las acciones ni la ejecución, sino al contrario, facilitó los procesos.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	15 – muy exitoso	Se presenta un buen aprovechamiento de las estructuras triangulares, especialmente en cuanto a la negociación, transferencia de conocimientos y tecnología, así como la profundización de las relaciones diplomáticas y productivas.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	13 – muy exitoso	Se superó el 90% de efectividad, pese al contexto complejo, tanto político como sanitario. A pesar de ello, no se lograron satisfacer al 100% las expectativas durante el ciclo del proyecto, esta valoración relativamente deficiente, se explica a través del compromiso y apropiación del proyecto, siendo todos conocedores y estando plenamente alineados a las condiciones del contexto no permitieron la implementación completa, hecho que generó una cierta sensación de insatisfacción.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr	14 – muy exitoso	Desde el punto de vista de los objetivos de la CTr, se lograron las principales apuestas de gestión del



	al logro de resultados		conocimiento y la creación de un entorno horizontal, flexible e integrador entre los países participantes.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	13 - exitoso	Considerando la vocación productiva del departamento, la sostenibilidad de las acciones tiene una alta probabilidad de continuidad. Sin embargo, se requerirán más esfuerzos y validación de algunos instrumentos como es el caso del "Código de Sustentabilidad" y mayor integración de los sectores productivos para la consolidación de estrategias de desarrollo económico local. Es necesario aún, dedicar mayor tiempo y esfuerzo a resolver problemáticas de carácter hidrológico con la inclusión de la presa San Jacinto y mejorar las condiciones de producción de los productores asociados a ASOPRU, para lograr una visión completa de cadena productiva sostenible.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	13 - exitoso	Como es natural, cuando un proyecto que involucra a los sectores público y privado está en fase de implementación inicial, se requiere la calibración de los modelos de gestión. La Fundación PEVI es un excelente ejemplo de integración, incluyendo la Academia con la competencia de la UAJMS, sin embargo, todavía no se puede hablar de impactos propiamente. No obstante, los efectos logrados y los resultados de coordinación y desarrollo de instrumentos, son una base suficiente para profundizar las acciones.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	14 – muy exitoso	Los resultados alcanzados lograron satisfacer las necesidades, diseño y gestión requeridas para la implementación de un proyecto cuyos impactos reales se darán en el largo plazo. Se alcanzaron transferencias de gran relevancia en un plazo corto y con una ejecución muy buena de los aportes de los socios. Los acuerdos y relaciones trascienden el proyecto y se consolidan las vinculaciones entre Mendoza y Tarija, logrando acuerdos de colaboración mutua.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		14 – muy exitoso	La relación Argentina – Bolivia tiene una larga historia, se ha logrado evidencia que con cada proyecto de CTr esta relación se afianza y profundiza con mejores impactos. De la misma manera, la <i>expertise</i> de Alemania en gestión de recursos hídricos, tiene larga data en Bolivia y



			es, de hecho, una de las líneas estratégicas de la GIZ, por tanto, las transferencias de conocimientos y aportes tecnológicos son sumamente pertinentes y valiosos, porque ambos socios conocen y han trabajado en contextos bolivianos con un desempeño elevado.
Evaluación general		14 – muy exitoso	El proyecto se clasifica como muy exitoso, dados los logros alcanzados y la proyección de largo plazo. Asimismo, se considera que es uno de los proyectos que mayor horizontalidad y apropiación ha tenido en el territorio boliviano, pues surge de la iniciativa de todos los socios que han co-liderado un proyecto para el beneficio común.

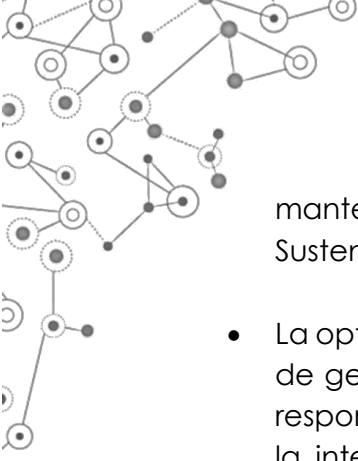
Puntuaciones máximas de evaluación: 16

5. LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Lecciones aprendidas

Entre las principales lecciones aprendidas que se desprenden del presente proyecto, se tiene:

- El sector vitivinícola debe ser percibido como una cadena de valor. Si un eslabón es débil, toda la cadena lo es. Aspecto que aún no acaba de fortalecerse y consolidarse en el clúster de Tarija.
- La tarea de motivación para la participación de los actores involucrados es una tarea permanente e incansable. No basta solamente invitaciones a los actores de una plataforma como en el caso de ANAVIT, ANIV, AMEVIT, ASOPRU, CEMIVIT, UAJMS, CEVITA, SEDEGIA, Dirección de Turismo del GADT. Debe estimularse el compromiso regional, la apropiación de las propuestas y las corresponsabilidades en el desarrollo y fortalecimiento del sector y complejo productivo vitivinícola.
- Es necesario hacer más esfuerzos para la integración de productores y productoras al complejo productivo. Fortalecer las capacidades de servicios técnicos y financieros para garantizar la calidad de la producción, dado que desde la producción está el valor y calidad del vino y singani. La fidelización de la relación / alianza entre los actores de la cadena / complejo productivo; por ejemplo, entre las bodegas y los productores con la compra de su producción de vid y no importar mosto desde la Argentina. Las bodegas deben considerar transferencias a la producción primaria para



mantener los estándares de calidad manifiestos en el Código de Sustentabilidad.

- La optimización de los sistemas de riego pasa por fortalecer las capacidades de gestión y administración por parte de los usuarios regantes para que se responsabilicen de su operación, mantenimiento y reposición. Es necesaria la integración y mejoras de la represa San Jacinto para su contribución efectiva al complejo productivo y ampliar / mejorar los canales del Sistema Guadalquivir-Cenavít-Calamuchita.
- Las acciones exitosas, aquéllas que tienen valor y sostenibilidad, son aquéllas que exigen la corresponsabilidad: los canales de riego son mantenidos por los regantes -y tienen una cultura de pago por su uso- porque les ha significado una inversión y son a su vez, una fuente de mejora de la productividad de sus cultivos y por tanto ingresos.

5.2 Conclusiones

El proyecto COTRIARG II tuvo **alta pertinencia** por varios factores: i) ser la continuidad y executor de los resultados alcanzados de COTRIARG I; ii) apoyar a la vitivinicultura, sector estratégico del VCT como generador de empleo e ingresos; iii) estar alineado a las políticas nacionales y, particularmente, subnacionales; iv) promover la alianza de actores público-privados para el fortalecimiento del complejo vitivinícola y; v) patrocinar la optimización de los recursos hídricos para riego y fortalecer las capacidades de gestión.

En su diseño y ejecución se tuvo **coherencia interna y externa**, con una estructura programática balanceada, con un diseño que respondió a una visión conjunta de los actores involucrados. Todas las etapas del proyecto fueron definidas y planificadas por el Comité Impulsor conformado por todas las entidades involucradas en el complejo productivo que asumieron el compromiso con el proyecto. Contribuyó al PDES y a los ODS en sus diferentes metas.

COTRIARG II **ha tenido eficacia** al lograr cerca al 95% de las actividades e indicadores, a pesar del contexto poco auspicioso (conflictos socio-políticos y pandemia del COVID-19).

Ha demostrado eficiencia en su ejecución, al lograr sus resultados con los recursos limitados previstos y en el corto tiempo definido. Ha tenido una buena ejecución de los aportes de los socios (monetarios y en especie) y una destacada dirección/gestión del proyecto, con un Comité Impulsor que



involucró y aprovechó las capacidades instaladas de los actores involucrados. Intercambió y capitalizó experiencias y capacidades técnicas entre pares.

Como **efectos logrados**, destacan: i) constitución de una plataforma institucional para ejecutar el PEVI y coordinar capacidades técnicas y competencias institucionales / organizacionales y empresariales; ii) implementación del observatorio vitivinicultor y base de datos e información con indicadores productivos del sector; iii) capacidades técnicas construidas en productores y asistencia técnica a través de red de extensionistas; iv) reafirmación y consolidación de una vocación y cultura vitivinicultora en el VCT; v) cambio generacional y emergencia de la mujer en las instancias de decisión. Entre los desafíos, se tiene la consolidación de las alianzas público-privadas para el fortalecimiento del complejo productivo de la vitivinicultura; la continuidad de las relaciones de amistad e intercambio de experiencias y conocimientos entre instituciones/organizaciones y empresas de Tarija y Mendoza; la evaluación y continuidad del Código de Sustentabilidad y, el fortalecimiento de las capacidades y gestión y administración de los sistemas de riego de San Jacinto y Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita.

A nivel del **valor agregado**, resalta el conocimiento -en todas sus formas y niveles- compartido con flujos bilaterales entre Bolivia y Argentina, que derivó en la creación de un repositorio de documentación para beneficio del sector, el cual está abierto a todos los usuarios y del que forma parte la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Argentina (ACОВI) a quien además se le reconoce el crédito de la creación del Observatorio.

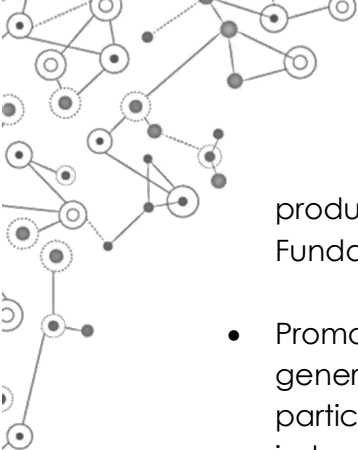
Las **transversales**, a pesar de su alta relevancia en el sector, se evidencian débiles y poco visibilizadas.

Finalmente, en la **sección triangular**, se valora la CTr como modalidad que favorece el intercambio de experiencias y conocimientos entre pares, el relacionamiento intercultural y la articulación con otros actores. La apreciación sobre la intervención de cada uno de los socios involucrados es muy positiva.

5.3 Recomendaciones

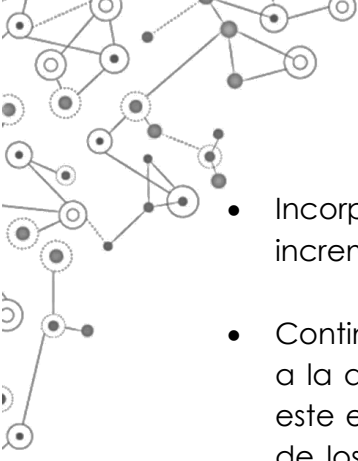
Las principales sugerencias que se plantean son las siguientes:

- Los principales actores público-privado del sector, tienen la responsabilidad y el desafío de fortalecer y consolidar el complejo vitivinícola en todos y cada uno de sus eslabones como eje central de la estrategia desarrollo territorial del VCT. Esto supone dar continuidad y sostenibilidad a los resultados logrados por el proyecto, con la apertura y ampliación de las alianzas con todos los actores del sector, especialmente los pequeños



productores y empresas de pequeña escala y con la consolidación de la Fundación PEVI como pieza fundamental de la plataforma.

- Promover y facilitar una transición ordenada y sistemática de cambio generacional (transferencia intergeneracional) con énfasis en la participación de la mujer con capacidades de liderazgo y de gestión en las instancias de decisión de las organizaciones, instituciones y empresas del sector.
- Dar continuidad y nutrir las relaciones de amistad e intercambio de experiencias y conocimientos entre instituciones/organizaciones y empresas de Tarija y Mendoza.
- Coordinar con el GADT-SEDEGIA, el Sistema Multipropósito San Jacinto, los regantes y sistema de riego de San Jacinto, ASOPRU y los regantes de los canales del sistema Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita, para establecer una estrategia de fortalecimiento de las capacidades de gestión de los sistemas, de optimización de los recursos hídricos y la calidad del agua, así como garantizar la operación, mantenimiento y reposición de los sistemas. Incluir los estudios y alternativas para implementar planes de tratamiento y reúso de aguas, especialmente con las empresas. Es necesario que SEDEGIA complemente los estudios en el tramo Guadalquivir-Cenavit-Calamuchita y que el GADT realice la inversión en adquisición de los cinco sensores faltantes, para poder atender a la población regante que se encuentra en esta región y que actualmente manifiesta estar desatendida.
- La estrategia tendría que incluir el alcance de las hectáreas a atender y el portafolio de cultivos a promover en el marco del manejo/rotación de suelos y considerar las variedades de vid más aptas en cada caso. Es necesaria la actualización cartográfica georreferenciada y mapeada por tamaño de parcela, con inclusión de las unidades productivas, la población dedicada a la agricultura, a fin de tener indicadores de número relativo de productores por hectárea de producción, rendimiento e infraestructura requerida por los extensionistas. Así como indicadores de crecimiento de la superficie cultivada.
- Se requiere la continuidad de los modelos educativos de “Escuelas de campo”, para dar sostenibilidad a la calidad del producto, que inicia en la producción de la vid, por tanto, conlleva otros retos y desafíos que están vinculados con el agotamiento de los suelos, reposición de cepas, expansión de terrenos de cultivo, cultivos conexos para mejorar la rentabilidad, etc.



- Incorporación de bodegas pequeñas para mejorar los servicios conexos e incrementar la oferta por enoturismo.
- Continuar con la investigación vitivinícola, especialmente en lo que respecta a la diferenciación del producto por ser cultivado en la franja heroica. En este entendido, la identificación y certificación de la presencia diferencial de los taninos, flavonoides y riboflavinas, entre otros compuestos químicos presentes en algunas variedades de uva, podría decantar en la posibilidad de complementariedades y aprovechamiento de mercados diferenciales.
- Lograr que el código de sustentabilidad sea reconocido por instancias internacionales para que sea realmente una apuesta de valor.



ANEXOS

ANEXO I. Metodología e instrumentos de levantamiento de información

Para realizar la evaluación se emplearán técnicas mixtas usando tres metodologías basadas en la percepción de los diferentes actores (partes interesadas) para conformar una imagen holística del proyecto en todo su ciclo de vida y particularmente en el impacto. Para ello se realizará un mapeo de los actores y las alianzas a fin de comprender los roles, mandatos, necesidades y habilidades que fueron los factores que influyen en el logro de los resultados.

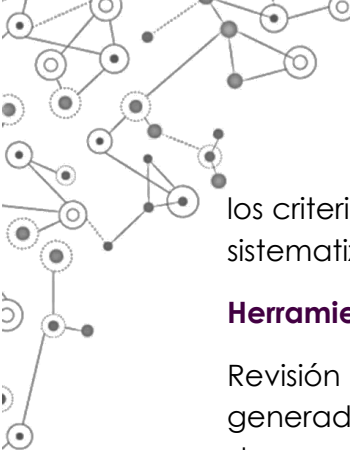
A. Análisis de Contribución (CA): usado para ilustrar cómo diferentes factores, procesos y niveles conducen a impactos. El análisis de contribución captura la interacción de los principales factores causales positivos y negativos, define las relaciones causales, como parte de una red más grande de relaciones causales entre múltiples variables independientes y dependientes. En la práctica, significa recopilar información de una gama más pequeña de partes interesadas.

B. Outcome Harvesting: es una metodología donde se monitorean los cambios identificados con la recopilación de evidencia retrospectiva y el análisis a través de quienes participaron en el proceso para comprender cómo un programa o intervención ha contribuido a estos cambios. Los hallazgos resultantes del proceso contribuyen a la comprensión del cambio generado por una intervención y puede a la vez, ser una herramienta de planificación prospectiva, principalmente para modificar la aproximación de la intervención.

Esta metodología combina las fuentes de información primarias y secundarias, así como las de corte cualitativo y cuantitativo. Además, permite analizar el enfoque sistémico de los proyectos, ya que los resultados alcanzados y medibles, deberán ser identificados en todo el ciclo del proyecto y no solo en los resultados en los "actores directos"; vale decir, en el sistema en el que participan todos los involucrados, lo que, también, otorga un indicador de su sostenibilidad.

C. Sensemaking & Sensegiving: es un proceso social dinámico a través del cual los actores heterogéneos, interpretan y crean sentido para ellos mismos y para los demás en relación con su contexto de cambio de la realidad (resultados). El sensemaking tiene que ver con cómo las personas construyen su propia realidad y a la vez tiene un rol importante en el proceso de cambio.

Esta metodología se aplicó a un grupo representativo de partes interesadas (actores clave), incluidos expertos independientes referenciales, para contextualizar e identificar el valor agregado de las intervenciones. Esto servirá para validar y dar sentido a los resultados, cristalizar y responder a algunos dilemas estratégicos, contribuir a la evaluación del programa de acuerdo con



los criterios de evaluación e identificar lecciones aprendidas a la par que se va sistematizando los hallazgos.

Herramientas y métodos para la recopilación de datos

Revisión documental: se analizará la información disponible en los documentos generados y compartidos a partir del proyecto. Asimismo, se indagará en documentación de acceso público e información cuantitativa que complemente la visión desarrollada en dicho compendio documental, con el fin de dar sustento al marco metodológico.

Entrevistas semiestructuradas a actores clave y socios del proyecto: su formato flexible permite conducir al entrevistado hacia las áreas prioritarias del enfoque de la evaluación y conocer en detalle algunos aspectos de especial interés.

Encuestas online: con el fin de obtener insumos cuantitativos, las encuestas se aplicarán a un universo más amplio de actores mediante preguntas enfocadas en la relevancia, la eficiencia y los impactos del proyecto.

ANEXO II. Marco Lógico del Proyecto

<p>Objetivo</p> <p>Las capacidades del complejo vitivinícola han mejorado a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos. Por tanto, la gestión de los recursos hídricos y energéticos en el sector vitivinícola ha mejorado para optimizar su disponibilidad en Tarija.</p>	
<p>Resultado Esperado 1: Actores públicos y privados del complejo vitivinícola de Tarija han iniciado la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola PEVI de Tarija al año 2040</p>	
<p><u>Indicador 1:</u> Se ha implementado un observatorio vitivinícola en el departamento de Tarija</p>	<p>Resultado esperado Creación de la Fundación PEVI</p>
<p><u>Indicador 2:</u> El comité impulsor cuenta con un reglamento de funcionamiento para la implementación del PEVI</p>	
<p><u>Indicador 3:</u> Se dio inicio a la implementación de las acciones priorizadas del PEVI por parte del comité impulsor</p>	
<p>Resultado Esperado 2: El Gobierno Autónomo Departamental de Tarija mejoró las capacidades para la administración y control de la distribución de agua para riego de la represa San Jacinto</p>	
<p><u>Indicador 4:</u> El GAD Tarija cuenta con un modelo de administración y control de la distribución de agua para el proyecto Guadalquivir - Cenavit - Calamuchita</p>	<p>Resultado esperado Distribución de agua</p>
<p><u>Indicador 5:</u> Al menos 100 actores del complejo vitivinícola cuentan con conocimientos para el uso eficiente del recursos hídricos y viticultura</p>	
<p><u>Indicador 6:</u> El GAD Tarija implementa al menos 10 puntos de control del sistema de telemetría de control de volumen de agua en el proyecto San Jacinto</p>	
<p>Resultado Esperado 3: Bodegas bolivianas han implementado un código de sustentabilidad vitivinícola</p>	
<p><u>Indicador 7:</u> ANIV cuenta con un manual técnico para la implementación de un código de sustentabilidad vitivinícola para bodegas en Tarija</p>	<p>Resultado esperado Código de sustentabilidad</p>
<p><u>Indicador 8:</u> Al menos el 50% de las bodegas socias de ANIV están certificadas a través del código de sustentabilidad</p>	
<p><u>Indicador 9:</u> ANIV da a conocer en un evento internacional el código de sustentabilidad vitivinícola de Bolivia</p>	



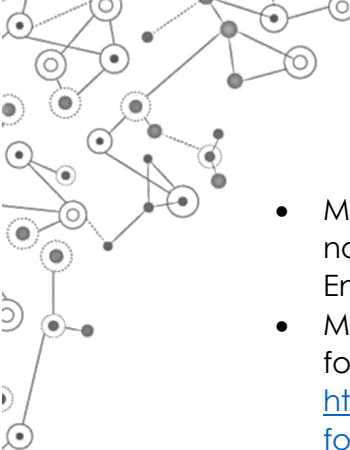
ANEXO III. Bibliografía y Listado de documentos revisados

Listado de documentos revisados

- 18_12_2019_Abfragematrix_Sachstand_DEK_Projekte 002)_COTRIARG II_LG
- 2018-12-14_Abfragematrix_Sachstand_DEK_Einzelmaßnahmen_LG-RW-BP
- 2019-01-07_DEK_ARG_BOL_ALE_Fortalecimiento_del_sector_vitivinicola_Vorschlag
- Abfragematrix_Sachstand_DEK_COTRIARG_LG13_2018-RW_LG_BP
- Agenda taller evaluación intermedia noviembre, 2019
- Estado de situación DEK ARG 02_2017
- Estado de situación DEK ARG 08_2016
- Estado de situación DEK ARG 11_2016
- Listado de contactos

Bibliografía complementaria:

- Cees van Casteren (2021). "Guía de Vinos y Singanis", elaborada para el Wine Fest 2021. Consultada en línea en https://issuu.com/luchitoguz/docs/guia_de_vinos_y_singanis_final_baja
- Fundación PEVI (2020). Código de Sustentabilidad. Consultado en línea en: <https://www.winesofbolivia.com/wp-content/uploads/2019/03/Triptico-delCo%CC%81digo-de-Sustentabilidad.pdf>
- GIZ & AMEXCID (2019). Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018.
- GIZ (2019). Estrategia de género de la GIZ.
- GIZ. Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040. Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía. 2018, p. 4.
- Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (2012). Plan Departamental Del Agua (PDA) de Tarija. "Agua para todos y para siempre". Cartillas Territoriales. Región del Valle Central de Tarija. Municipios de San Lorenzo, Cercado, Uriondo y Padcaya. 2013-2025, p. 14
- Gobierno de Chile (2011). Guía del lenguaje inclusivo de género, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Ministerio de Igualdad de España (2021). Guía de Transversalización del enfoque de género en programas y proyectos del sector gobernabilidad.
- Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA), Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego (VRHR) & Proyecto de Gestión Integral con Enfoque de Cuenca – PROCUENCA (2021). Evaluación del riesgo climático en la cuenca Guadalquivir. Consultado en línea en: https://bivica.org/files/5818_Riesgo%20Climatico_gua_final%20PROCUENCA.pdf.



- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2017). "Si no me nombras, no existo. Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las Entidades Públicas". Perú
- Montaña, Danitza (2020). "Tarija: el 2020, el año de los incendios forestales", para el periódico EL País. Consultado en línea en: https://elpais.bo/tarija/20201109_tarija-el-2020-el-ano-de-los-incendios-forestales.html
- OECD (2019). "Better Criteria for Better Evaluation". OECD DAC Network on Development Evaluation, December 2019. Consultado en línea en: www.oecd.org/dac/evaluation
- Plan Territorial de Desarrollo Integral de Tarija (PTDI) 2016-2020. Tarija, septiembre de 2016, p. 37. Consultado en línea en: <https://sihita.org/wp-content/uploads/2022/01/DOC091.pdf>
- United Nations Office for South-South Cooperation (2022). Good Practices in South-South and Triangular Cooperation for Sustainable Development"

ANEXO IV. Agenda de reuniones y personas entrevistadas

Anexo IV.a. Entrevistas realizadas

FECHA	ENTREVISTADO/A	CARGO, INSTITUCIÓN EN EL PROYECTO	E-MAIL/TELEF.
8/09/2022	Mario Veizaga	Punto focal GIZ	mario.veizaga@giz.de
20/09/2022	Roberth Escalante	Gerente de la Fundación PEVI	roberthescalante@gmail.com +591 76192307
26/09/2022	Higinio Castro	Presidente de los regantes de Uriondo	+591 68710369
27/09/2022	Fernando Galarza	Gerente de ANIV	fgalarzacastellanos@gmail.com
25/10/2022	Carlos Paz	Bodega La Concepción	71861172 - 67370718
25/10/2022	Higinio Castro	Presidente de ASOPRU	+591 68710369
25/10/2022	Nataly Castro	ASOPRU	natalycastroruiz@gmail.com
25/10/2022	Luis Fernando Galarza	Gerente de ANIV	fgalarzacastellanos@gmail.com +591 75146221
26/10/2022	Liz Arancibia	Bodega Magnus	+591 72985882
26/10/2022	Fabiana Paz	Bodega Casa Real y Campos de Solana	Santa Ana (Destilería-Casa Real)

Anexo IV.b. Encuestas Recibidas

No.	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CARGO	E-MAIL
1	Higinio Castro Castillo	ASOPRU Asociación de Productores Regantes de Uriondo	Presidente de la Asociación	natalycastroruz@gmail.com
2	Fernando Galarza Castellanos	Gobierno Autónomo Departamental de Tarija	Director General	fgalarzacastellanos@gmail.com
3	ROBERTH ALEJANDRO ESCALANTE LOPEZ	Consultor GIZ	Consultor	roberthescalante@gmail.com
	Luis Guzmán	GIZ	Coordinador	luisfer.guzman@hotmail.com
4	Alfonso Blanco	Gobernacion de Tarija-Bolivia	Director del SEDEGIA (Servicio Departamental de Gestión Integral del Agua)	alfonso.blanco.lopez@gmail.com
5	Nicolás Vicchi	ACОВI	subgerente	nicolasvicchi@acovi.com.ar
6	Andrea Vallarino	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina	Responsable escritorio CSS	ari@mrecic.gob.ar

Anexo V. Marco Normativo de política pública de Bolivia

EJES ESTRATÉGICOS DEL PDES 2021 - 2025 "RECONSTRUYENDO LA ECONOMÍA PARA VIVIR BIEN, HACIA LA INDUSTRIALIZACIÓN CON SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES Y SU ARTICULACIÓN CON LA AGENDA PATRIÓTICA"

1	EJE RECONSTRUYENDO LA ECONOMÍA, RETOMANDO LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA Y SOCIAL	PILAR 1 - Erradicación de la Pobreza	PILAR 2 - Universalización de Servicios Básicos	PILAR 5 - Soberanía Comunitaria Financiera
2	EJE INDUSTRIALIZACIÓN CON SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	PILAR 6 - Soberanía Productiva con Diversificación	PILAR 7 - Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales	
3	EJE SEGURIDAD ALIMENTARIA CON SOBERANÍA, PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES CON VALOR AGREGADO Y DESARROLLO TURÍSTICO	PILAR 6 - Soberanía Productiva con Diversificación	PILAR 8 - Soberanía Alimentaria	
4	EJE PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	PILAR 7 - Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales		
5	EJE EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES Y POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS	PILAR 3 - Salud, Educación y Deportes	PILAR 4 - Soberanía Científica y Tecnológica	PILAR 6 - Soberanía Productiva con Diversificación
6	EJE SALUD Y DEPORTES PARA PROTEGER LA VIDA CON CUIDADO INTEGRAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA	PILAR 3 - Salud, Educación y Deportes		
7	EJE REFORMA JUDICIAL, GESTIÓN PÚBLICA DIGITALIZADA Y TRANSPARENTE; SEGURIDAD Y DEFENSA INTEGRAL CON SOBERANÍA NACIONAL	PILAR 11 - Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública	PILAR 12 - Disfrute y Felicidad	
8	EJE MEDIO AMBIENTE SUSTENTABLE Y EQUILIBRADO EN ARMONÍA CON LA MADRE TIERRA	PILAR 9 - Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral		
9	EJE INTEGRACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES CON SOBERANÍA	PILAR 10 - Integración Complementaria	PILAR 13 - Reencuentro Soberano con nuestro Mar	
10	EJE CULTURAS DESCOLONIZACIÓN Y DESPATRIARCALIZACIÓN, PARA LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA CULTURAL	PILAR 1 - Erradicación de la Pobreza	PILAR 12 - Disfrute y Felicidad	